

Приложение № 8  
к решению Совета директоров  
ОАО "МРСК Центра и Приволжья"  
от 15 июня 2010 года № 57

# **Политика внутреннего контроля ОАО «МРСК Центра и Приволжья»**

г. Нижний Новгород

2010 год

# Содержание

<b>1. ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ, ОПРЕДЕЛЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ .....</b>	<b>3</b>
<b>2. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ.....</b>	<b>6</b>
<b>3. СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ .....</b>	<b>7</b>
<b>4. БАЗОВЫЕ ОСНОВЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ.....</b>	<b>8</b>
4.1 Принципы внутреннего контроля .....	8
4.2 Цели и направления внутреннего контроля .....	8
4.2.1 Цели системы внутреннего контроля.....	8
4.2.2 Направления внутреннего контроля: .....	9
4.2.3 Процессы внутреннего контроля: .....	9
<b>5. АРХИТЕКТУРА СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ .....</b>	<b>12</b>
5.1 Уровни осуществления СВК.....	12
5.2 Подразделения и участники .....	12
5.3 Роли и ответственность участников Системы внутреннего контроля .....	13
5.4 Нормативные документы и стандарты .....	15
<b>6. ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ ДЕЙСТВИЙ ПО ПОСТРОЕНИЮ СТАНДАРТИЗИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ .....</b>	<b>17</b>
6.1 ПОСТРОЕНИЕ СТАНДАРТИЗИРОВАННОЙ СВК (I ЭТАП).....	17
6.1.1 Проведение анализа существующей контрольной среды и контрольных процедур по бизнес-процессам .....	17
6.1.1.1 Анализ бизнес-процессов .....	17
6.1.1.2 Оценка существующих контрольных процедур.....	18
6.1.1.3 Идентификация и оценка рисков .....	19
6.1.2 Документальное оформление существующей контрольной среды и контрольных процедур по бизнес-процессам .....	20
6.1.2.1 Документирование бизнес-процессов .....	20
6.1.2.2 Установление прозрачной схемы организации управления бизнес-процессами по корпоративной вертикали .....	22
6.1.2.3 Отслеживание процедур контроля (четкое разграничение функций контроля и исполнения, прозрачность и ответственность).....	23
6.1.2.4 Разработка типового Положения о бизнес-процессе. ....	23
6.1.3 Обучение персонала, повышение квалификации кадров в области СВК и СУР .....	24
6.2 ПОСТРОЕНИЕ СВК и СУР на 2-ом ЭТАПЕ - ПОСТРОЕНИЕ УПРАВЛЯЕМОЙ СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ .....	25
6.3 ПОСТРОЕНИЕ СВК и СУР на 3-ем ЭТАПЕ - ПОСТРОЕНИЕ ОПТИМИЗИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ .....	26

# 1. Основные термины, определения и сокращения

**Система внутреннего контроля (СВК)** - весь диапазон процедур, методов и механизмов контроля, создаваемых Советом директоров и руководством организации для обеспечения надлежащего осуществления финансово-хозяйственных операций. Процедуры внутреннего контроля являются неотъемлемой частью бизнес-процессов организации. Они осуществляются либо на протяжении всего бизнес-процесса, либо непосредственно до или после выполнения задания.

**Система внутреннего контроля помогает:**

- обеспечить выполнение хозяйственных задач при действенном и эффективном управлении организацией;
- обеспечить соблюдение законодательных и нормативных требований;
- обеспечить сохранность активов;
- предотвратить ошибки и нарушения, выявить их и сократить их число;
- обеспечить актуальность, достоверность, целостность и корректность бухгалтерского учета;
- обеспечить подготовку своевременной и достоверной финансовой отчетности.

**Внутренний контроль (ВК)** – это процесс, направленный на обеспечение разумной гарантии достижения целей эффективного и результативного использования ресурсов Общества, сохранности активов, соблюдения законодательных требований и представления достоверной отчетности.

**Внутренний аудит (ВА)** – деятельность по оценке надежности и эффективности СВК в компании, системы управления рисками, эффективности и экономичности управления бизнес-процессами, а так же оказание консультационной поддержки менеджменту Общества на этапе разработки систем и процедур СВК.

**Управление рисками (УР)** – это процесс, осуществляемый Советом директоров, руководителями и другими сотрудниками, направленный на выявление, управление и контроль событий, которые могут негативно влиять на достижение целей организации.

**Система управления рисками (СУР)** – совокупность процессов, методик, информационных систем, направленных на достижение целей и задач управления рисками.

**Риск** - комбинация вероятности события и его последствий (ISO/IEC Guide 73:2002). В целях настоящего документа под риском (рисковым событием) понимается вероятное событие, которое может повлиять на достижение стратегических и

операционных целей Общества в конечной перспективе. Влияние риска подразделяется на негативное и позитивное.

**Риск аппетит** – это то количество риска, которое организация готова принять для достижения цели увеличения своей стоимости.

**Источник (фактор) риска** – обстоятельство, состояние среды, несущее в себе возможность наступления рискового события.

**Последствия риска** – события, которые наиболее вероятно наступят после реализации риска. Последствия риска выражаются во влиянии на эффективность и сроки исполнения задач, финансовый результат, репутацию, надежность предоставления услуг, человеческие ресурсы и другие факторы достижения стратегических и операционных целей Общества.

**Вероятность риска** – мера возможности наступления рискового события.

**Материальность риска** – мера последствий наступления рискового события.

**Управление рисками** – процесс, осуществляемый руководителями и специалистами на всех уровнях управления Общества и его структурных подразделений, включающий в себя:

- идентификацию и оценку рисков,
- их ранжирование
- воздействие на риски в пределах риск-аппетита

для обеспечения разумной гарантии достижения стратегических и операционных целей Общества (COSO ERM).

**Владелец риска** – руководитель подразделения, на стратегические или операционные цели которого оказывает влияние данный риск. Владелец риска отвечает за идентификацию, оценку и мониторинг управления риском и назначается Генеральным директором Общества.

**Гарант** – лицо, ответственное за организацию процессов управления рисками.

**Паспорт риска** – документ, содержащий всю имеющуюся информацию о риске.

**Реестр рисков** – база данных, содержащая ключевую информацию о рисках Общества.

**Ключевые индикаторы рисков (КИР)** – количественные показатели источников (факторов) риска.

**Риск-координатор** – лицо, ответственное за координацию процессов управления рисками в пределах одной структурной единицы Общества, в частности, сбор и актуализацию информации о рисках, консультирование владельцев рисков по методологии управления рисками, обеспечение информацией заинтересованных сторон.

**ISO/IEC Guide 73:2002** – стандарт Международной организации по стандартизации и Международной электротехнической комиссии «Управление рисками. Словарь».

**COSO ERM** – модель управления рисками предприятия Комиссии Спонсорских Организаций Тредуэя, широко используемая в мировой практике управления рисками.

**Контрольные процедуры** – набор действий позволяющие исключить (снизить) вероятность реализации риска или предотвратить его последствия.

**Субъекты внутреннего контроля – Совет директоров** (Комитет по аудиту при Совете директоров), Генеральный директор, Департамент (Управление) внутреннего контроля, аудита и управления рисками, а также подразделения и сотрудники Общества и филиалов, ответственные за выполнение закрепленных за ними (внутренними документами Общества) функций внутреннего контроля, аудита и управления рисками.

**Проверка** - контрольное действие или исследование состояния дел на определенном участке деятельности Общества.

**Аудиторская проверка СВК бизнес-процессов компании** - представляет собой мероприятие, заключающееся в сборе, оценке и анализе аудиторских доказательств, касающихся СВК бизнес-процесса, подлежащего аудиту, и имеющее своим результатом выражение мнения аудитора о степени надежности СВК этого бизнес-процесса.

**Структурное подразделение** – подразделение утвержденной организационной структуры **Исполнительного аппарата Общества (ИА)**.

## **2. Общие положения**

Политика внутреннего контроля ОАО «МРСК Центра и Приволжья» (далее - Политика) определяет обязательные к соблюдению основные принципы организации системы внутреннего контроля ОАО «МРСК Центра и Приволжья» (далее - Общество) и формирование единого подхода к осуществлению процессов внутреннего контроля в Обществе.

Политика разработана с целью развития и совершенствования систем внутреннего контроля и управления рисками Общества.

Документ предназначен для руководителей и специалистов всех уровней управления Общества, его структурных подразделений, а также других участников процессов внутреннего контроля и заинтересованных сторон.

Политика Общества в области внутреннего контроля базируется на рекомендациях лучших мировых практик и не противоречит требованиям российского законодательства.

Настоящий документ охватывает следующие области:

- Стратегия развития системы внутреннего контроля;
- Принципы внутреннего контроля;
- Цели и направления внутреннего контроля;
- Процессы внутреннего контроля;
- Архитектура системы внутреннего контроля.

### 3. Стратегия развития внутреннего контроля

Общество ориентировано на развитие процессного подхода управления деятельностью и построения СВК, с целью реализации возможностей по:

- определению и управлению ключевыми процессами и результатами деятельности Общества,
- интегрированию и координации несогласованных действий структурных подразделений,
- направлению усилий на достижение единого результата.

Система внутреннего контроля в Обществе выстраивается в соответствии со следующими уровнями зрелости:

#### **1 уровень. Стандартизированная система внутреннего контроля:**

- Установлены простые руководящие принципы;
- Среда контроля и бизнес-процессы (процедуры и механизмы контроля) документально оформлены;
- Процедуры контроля отслеживаются;
- Процедуры контроля регулярно адаптируются к изменению рисков;
- Внутренний аудит осуществляет проверку отдельных бизнес-процессов;
- Осуществляется непрерывный обмен опытом между всеми подразделениями и уровнями управления;
- Осуществляется целевое обучение персонала в области внутреннего контроля.

#### **2 уровень. Управляемая система внутреннего контроля:**

- Руководящие принципы описаны подробно;
- Осуществляется регулярный и доступный для анализа мониторинг выполнения контрольных процедур;
- Процедуры контроля постоянно адаптируются к изменению рисков и регулярно документируются;
- Действует стандартизированный порядок документального оформления контрольных процедур;
- Внутренний аудит осуществляет мониторинг СВК.

#### **3 уровень. Оптимизированная система внутреннего контроля:**

- Контрольные процедуры полностью согласуются с другими контрольными и аудиторскими функциями;
- Управление рисками и СВК действуют как одна интегрированная система;
- Постоянное совершенствование СВК;
- Контрольные процедуры автоматизированы.

## **4. Базовые основы внутреннего контроля**

### **4.1 Принципы внутреннего контроля**

Система внутреннего контроля в Обществе строится на следующих принципах:

- Непрерывность функционирования;
- Ответственность всех субъектов внутреннего контроля за надлежащее выполнение контрольных функций;
- Четкое распределение функциональных обязанностей и ответственности подразделений и служб Общества при осуществлении внутреннего контроля;
- Комплексность. Охват всех бизнес-процессов Общества на всех уровнях управления;
- Единство методологической базы. Процессы внутреннего контроля реализуются на основе единых подходов и стандартов для всех структурных единиц Общества;
- Прозрачность. Раскрытие в необходимом объеме информации для заинтересованных сторон;
- Сбалансированность. Контрольные функции должны быть обеспечены средствами и полномочиями для их выполнения;
- Приоритетность. Контрольные процедуры устанавливаются в областях деятельности Общества в порядке их критичности для успешного функционирования Общества;
- Своевременное информирование о статусе выполнения контрольных процедур и функций лицам, уполномоченным принимать управленческие решения;
- Постоянное развитие и совершенствование.

### **4.2 Цели и направления внутреннего контроля**

#### **4.2.1 Цели системы внутреннего контроля**

Система внутреннего контроля преследует следующие цели:

- обеспечение эффективного управления деятельностью и достижения поставленных стратегических целей наиболее эффективным путем;
- обеспечение соблюдения требований законодательства РФ и требований действующих нормативных актов и внутренних процедур, установленных в Обществе;
- своевременное выявление и анализ рисков деятельности Общества;
- обеспечение достоверности, корректности, целостности и актуальности финансовой и управленческой информации и отчетности Общества;
- обеспечение выполнения финансово-хозяйственных планов Общества;
- обеспечение высокого уровня доверия инвесторов к Обществу и его органам управления;



- защита капиталовложений акционеров и инвесторов;
- обеспечение сохранности активов Общества и эффективного использования ресурсов Общества;
- содействие построению оптимальной организационной структуры Общества.

#### **4.2.2 Направления внутреннего контроля:**

- контроль соблюдения матрицы полномочий и распределением ответственности между подразделениями и руководителями Общества и его структурных единиц;
- контроль эффективности направлений финансово-хозяйственной деятельности Общества и анализ их результатов;
- контроль осуществления инвестиционной деятельности, целевого использования капиталовложений акционеров;
- контроль установления эффективных потоков информации о деятельности структурных единиц Общества, обеспечивающих вертикальные и горизонтальные информационные связи внутри Общества;
- контроль исполнения решений органов управления и должностных лиц Общества и устранения выявленных нарушений;
- обеспечение достаточной уверенности в отношении достоверности финансовой отчетности Общества и соблюдения процедур её подготовки, а также соблюдения требований ведения бухгалтерского учета в Обществе;
- контроль исполнения бюджета Общества и его структурных подразделений;
- контроль соответствия соглашений Общества с третьими лицами финансово-хозяйственным интересам Общества;
- контроль соответствия внутренних документов и проектов решений органов управления Общества финансово-хозяйственным интересам Общества.

#### **4.2.3 Процессы внутреннего контроля:**

Интегрированная модель внутреннего контроля COSO (Internal Control-Integrated Framework) определяет пять компонентов внутреннего контроля, в соответствии с которыми классифицируются процессы внутреннего контроля:

Таблица 4.3 Процессы внутреннего контроля

Компонент	Процессы внутреннего контроля
<b>Контрольная среда</b>	<p><b>Оценка внутренней среды Общества и его структурных единиц.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Кодекс корпоративного поведения: <ul style="list-style-type: none"> <li>–этические принципы;</li> <li>-внутренняя политика и процедуры.</li> </ul> </li> <li>○ Организационная структура: <ul style="list-style-type: none"> <li>-идентификация взаимосвязанных и непротиворечивых целей и задач на различных уровнях управления Общества;</li> <li>-распределение и делегирование ключевых полномочий и ответственности в Обществе, обеспечение эффективного взаимодействия структурных подразделений и сотрудников Общества;</li> </ul> </li> <li>○ Распределение полномочий и обязанностей: <ul style="list-style-type: none"> <li>-разделение ключевых обязанностей между сотрудниками Общества (в том числе обязанностей по одобрению и утверждению операций, учёту операций, выдаче, хранению и получению ресурсов, анализу и проверке операций);</li> <li>- доведение до всех сотрудников Общества их обязанностей в сфере внутреннего контроля;</li> </ul> </li> <li>○ Кадровая политика: <ul style="list-style-type: none"> <li>- компетентность сотрудников;</li> <li>-процедуры найма;</li> <li>-оценка деятельности сотрудников;</li> <li>-обучение.</li> </ul> </li> <li>○ Меры по предотвращению мошенничества:</li> </ul>
<b>Оценка и анализ рисков</b>	<p><b>Выявление и анализ потенциальных рисков, которые могут помешать достижению целей деятельности Общества.</b></p> <p>Процессы определены Политикой управления рисками Общества</p>
<b>Контрольные процедуры</b>	<p><b>Оценка наличия и эффективности политик и процедур, обеспечивающих выполнение указаний менеджмента корректно и в полной мере, обеспечивающих охват контрольными процедурами всех уровней Общества и всех его функций.</b></p> <p>Контрольные процедуры:</p> <p><b>Детективные</b> – процедуры, направленные на выявление недостатков в процессах и негативных событий после факта их совершения (сверка данных, анализ отчетов и т.д.).</p> <p><b>Директивные</b> – процедуры, целью которых является указание на порядок действий для персонала и сторонних лиц ( регламенты, приказы и т.д.).</p> <p><b>Коррективные</b> – процедуры, направленные на корректирующие действия до или после возникновения негативных событий (например, блокировка аутентификации в информационной системе после нескольких попыток получить доступ).</p> <p><b>Превентивные</b> – процедуры, направленные на исключение либо резкое снижение вероятности негативных событий(ограничение доступа, авторизация доступа и т.д.).</p> <p><b>Компенсирующие</b> – процедуры, направленные на компенсацию недостатков текущих контролей (например, дополнительные к существующим процедурам идентификации).</p>

Компонент	Процессы внутреннего контроля
<p><b>Информация и коммуникации</b></p>	<p><b>Оценка надежности и актуальности информации и коммуникаций:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-организация системы сбора, обработки и передачи информации, в том числе формирования отчетов и сообщений, содержащих операционную, финансовую и другую информацию о деятельности Общества, а также установление эффективных каналов и средств коммуникации, обеспечивающие вертикальные и горизонтальные коммуникативные связи внутри Общества;</li> <li>-установление эффективной связи Общества с третьими лицами;</li> <li>-доступ и сохранность информации, полученной из внутренних и внешних источников;</li> <li>-выявление, регистрация, доведение до заинтересованных лиц необходимой управленческой информации;</li> <li>-доведение до сведения сотрудников действующих политик Общества, планов, инструкций и т.д.</li> </ul>
<p><b>Мониторинг</b></p>	<p><b>Оценка эффективности функционирования системы внутреннего контроля:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- оценка и определение критериев эффективности работы структурных подразделений, должностных лиц и иных сотрудников Общества;</li> <li>-риск-ориентированный аудит бизнес-процессов;</li> <li>-ревизионные проверки сохранности активов;</li> <li>-регулярные оценки качества системы внутреннего контроля подразделениями (control self-assessment).</li> </ul>

## 5. Архитектура системы внутреннего контроля

### 5.1 Уровни осуществления СВК

Осуществление внутреннего контроля в Обществе является многоуровневым.

Многоуровневость осуществления внутреннего контроля подразделяется на две категории:

**Многоуровневость по уровням корпоративного управления** соответствует корпоративной структуре Общества. Существует 2 уровня управления:

- Исполнительный аппарат Общества (ИА).
- Филиалы.

**Многоуровневость по уровням организационного управления** соответствует целям операционного управления и разделяется на 3 уровня:

- Совет директоров (процедуры контроля осуществляются на уровне Совета директоров)
- Уровень Правления (внутренний контроль осуществляется на уровне Правления либо иного совещательного органа высшего руководства);
- Уровень линейного менеджмента (внутренний контроль осуществляется руководителями функциональных подразделений).

### 5.2 Подразделения и участники

Система внутреннего контроля основана на главном принципе – применение **единых стандартов** бизнес-процессов и контрольных процедур на всех уровнях управления. Это означает, что единые стандарты бизнес-процессов содержат контрольные процедуры, выполняемые как на уровне исполнительного аппарата Общества, так и в филиалах в соответствии с функциональными вертикалями.

На уровне Общества назначаются Владельцы бизнес-процессов. Их основной функцией является взаимодействие со структурными подразделениями-участниками бизнес-процесса на всех уровнях управления.

В филиалах Общества координаторами по стандартизации бизнес-процессов могут быть отдельные штатные единицы в составе функциональной дирекции, или частично занятые данной функцией руководители или специалисты.

Все структурные единицы Общества должны выполнять свои функции на основе единых стандартов и методик, предусматривающих осуществление внутреннего контроля как в пределах одного уровня управления, так и через функциональные связи между подразделениями уровня исполнительного аппарата и уровня филиалов.

### **5.3 Роли и ответственность участников Системы внутреннего контроля**

Роли и ответственность распределены в соответствии со следующими принципами:

- Совет директоров Общества утверждает политику внутреннего контроля и дает оценку ее эффективности, отвечает за утверждение и периодический пересмотр общей стратегии внутреннего контроля.
- Комитет по аудиту (Совет директоров) Общества, осуществляет общую оценку эффективности процедур внутреннего контроля в Обществе (в том числе на основании сообщений и отчетов Департамента (Управления) внутреннего контроля, аудита и управления рисками).
- Генеральный директор Общества, несет ответственность за реализацию настоящей Политики, утвержденной Советом директоров, а также за функционирование и эффективность процедур внутреннего контроля в Обществе. Ответственность за функционирование и эффективность процедур внутреннего контроля на более низких уровнях управления Обществом несут директора филиалов.
- Подразделение внутреннего аудита Общества дает непосредственную оценку адекватности, достаточности и эффективности контрольных процедур, а также осуществляют оценку соблюдения контрольных процедур участниками бизнес-процессов соответствующих уровней управления. Кроме того, дает общую системную оценку СВК, степени ее стандартизации и оптимизации на всех уровнях управления.
- Подразделения, выполняющие функции по управления рисками и организации внутреннего контроля Общества (Координаторы СУР и СВК), несут ответственность за организацию и координацию стандартизации бизнес-процессов и методическое сопровождение процесса установления контрольных процедур, осуществляют взаимодействие с координаторами СВК в филиалах.
- Руководители структурных подразделений и иные сотрудники Общества в соответствии со своими функциональными обязанностями осуществляют внутренний контроль через формализованные стандарты и регламентирующие документы. Структурные подразделения Общества выполняют мониторинг и несут ответственность за исполнение контрольных процедур в соответствии со стандартами.
- Руководители структурных подразделений и иные сотрудники филиалов отвечают за установление и выполнение контрольных процедур, а также осуществляют собственную оценку эффективности и совершенствование контрольных процедур.

В таблице 5.1 кратко представлено распределение ролей и обязанностей участников СВК.

**Таблица 5.1 Распределение ролей и обязанностей участников СВК.**

<b>Участник</b>	<b>Роль</b>	<b>Функции и обязанности</b>
<b>Совет директоров</b>	<b>Спонсор</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ определяет необходимый уровень развития СВК;</li> <li>○ отвечает за утверждение и периодический пересмотр общей стратегии документов по различным аспектам политики;</li> <li>○ дает поручение Генеральному директору о проведении проверки в рамках процедур внутреннего контроля;</li> <li>○ рассматривает результаты внутреннего контроля (отчеты и иные материалы подразделения Общества, уполномоченного осуществлять внутренний контроль и аудит).</li> </ul>
<b>Комитет по аудиту (Совет директоров)</b>	<b>Контролер</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ контролирует эффективность осуществления внутреннего контроля и аудита;</li> <li>○ осуществляет надзор за процедурами контроля, за соблюдением законодательных и нормативных актов;</li> <li>○ осуществляет надзор за своевременной подготовкой исполнительными органами отчетности и за объективностью этой отчетности;</li> <li>○ рассматривает представленную подразделением, уполномоченного осуществлять внутренний контроль/аудит, информацию о результатах, проведенных за год проверок;</li> <li>○ проводит анализ годовой финансовой (бухгалтерской) отчетности до ее вынесения на рассмотрение Совета директоров Общества и промежуточной (квартальной) финансовой (бухгалтерской) отчетности до ее раскрытия;</li> <li>○ взаимодействует с Ревизионной комиссией по выработке совместных рекомендаций по существенным вопросам финансово-хозяйственной деятельности;</li> <li>○ взаимодействует с внешним аудитором.</li> </ul>
<b>Генеральный директор (Правление)</b>	<b>Гарант</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ организует эффективное функционирование внутреннего контроля и аудита в Обществе;</li> <li>○ осуществляет организационное обеспечение реализации процедур внутреннего контроля;</li> <li>○ утверждает плана-график проверок, проводимых подразделением, уполномоченным осуществлять внутренний контроль/аудит (поручает утверждение иному лицу);</li> <li>○ инициирует проведение внеплановых проверок подразделением, уполномоченным осуществлять внутренний контроль, аудит и управления рисками;</li> <li>○ рассматривает отчетность, представленную подразделением, уполномоченным осуществлять внутренний контроль/аудит, информации о результатах проверок;</li> <li>○ отчитывается перед Советом директоров Общества об устранении нарушений, выявленных в ходе осуществления процедур внутреннего контроля;</li> <li>○ выносит на Совет директоров Общества предложения по совершенствованию процедур внутреннего контроля.</li> </ul>
<b>Департамент (управление) внутреннего контроля, аудита и управления рисками</b>	<b>Эксперт-контролер</b> <b>Координатор<sup>1</sup></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ оценивает системы внутреннего контроля и управления рисками;</li> <li>○ осуществляет мониторинг выполнения контрольных процедур;</li> <li>○ координирует проверку эффективности процедур внутреннего контроля;</li> <li>○ контролирует устранение нарушений, выявленных в результате проверок и служебных расследований;</li> <li>○ готовит предложения по совершенствованию процедур внутреннего контроля;</li> <li>○ оценивает степень регламентации бизнес-процессов и наличие контрольных процедур в регламентах и положениях;</li> <li>○ оценивает соответствие совершённых финансовых и хозяйственных операций интересам акционеров;</li> <li>○ разрабатывает документы, регламентирующие деятельность внутреннего аудита;</li> </ul>

<sup>1</sup> На стадии выстраивания стандартизированной СВК

Участник	Роль	Функции и обязанности
		<ul style="list-style-type: none"> <li>о проверяет достоверность и полноту оперативной, бухгалтерской, налоговой и управленческой отчетности, состояние учета и отчетности;</li> <li>о поддерживает и развивает методологическую и нормативную базу СВК;</li> <li>о выполняет по запросу исполнительного аппарата Общества, Комитета по аудиту (Совета директоров) специальные проверки, в том числе участвует в расследовании злоупотреблений и выявлении мошенничества.</li> </ul>
<b>Координатор СУР и СВК</b>	<b>Методолог</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>о выбирает методологию и инструментарии контрольных процедур (КП);</li> <li>о координирует осуществление процесса стандартизации КП;</li> <li>о интегрирует КП по бизнес-процессам, в т.ч. формирует единую базу данных по КП, обеспечивает диалог между исполнительным аппаратом и филиалами в целях выстраивания стандартизированной СВК;</li> <li>о контролирует качество описания бизнес-процессов и их стандартизацию;</li> <li>о разрабатывает единые правила и стандарты для КП;</li> <li>о проводит мониторинг работоспособности СВК (своевременное внедрение и исполнение);</li> <li>о осуществляет обучение и консультирование по методологии СВК;</li> <li>о поддерживает и развивает методологическую и нормативную базу СВК;</li> <li>о обеспечивает заинтересованные стороны информацией об СВК.</li> </ul>
<b>Руководители подразделений</b>	<b>Исполнители</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>о Разрабатывают КП на основе стандартов положений и регламентов осуществления внутреннего контроля;</li> <li>о обеспечивают соответствие параметров эффективности бизнес-процессов заданным параметрам;</li> <li>о исполняют процедуры СВК в соответствии с установленными регламентирующими документами;</li> <li>о проводят собственную оценку эффективности и совершенствование КП;</li> <li>о своевременно передают информацию о статусе исполнения КП.</li> </ul>

## 5.4 Нормативные документы и стандарты

Нормативная база системы внутреннего контроля строится на основе положений настоящей Политики, согласуется и не противоречит ей.

Нормативная база СВК формируется для каждого уровня управления на основе единых стандартов.

В таблице 5.2 представлен обязательный перечень документации СВК и их назначение.

Таблица 5.2. Перечень нормативных документов

Документ	Назначение документа
Политика СВК	Основные стратегия и принципы организации и реализации внутреннего контроля.
Классификатор бизнес-процессов	Ключевые стандартные бизнес-процессы и их декомпозиция по уровням.
Стандарт описания бизнес-процессов	Форматы документирования бизнес-процессов: форма описания бизнес-процесса (карта процесса), единые требования и т.д.
Методические рекомендации по регламентации бизнес-процессам	Описание подходов и методик по описанию бизнес процессу, проведения процедур контроля и идентификации.
Положения, инструкции, нормативно-справочные материалы	Единые, стандартизированные регламентирующие документы, обязательные для исполнения всеми подразделениями, позволяющие сделать процесс контролируемым и прозрачным на всех уровнях бизнес-процессов.
Отчетные формы по Контрольным процедурам	Формы предоставления информации о СВК от подразделений.
Типовое положение о бизнес-процессе - основной документ, являющийся результатом внедрения стандартизированной СВК, объединяющий требования по выстраиванию контрольной среды, выполнения всех контрольных процедур, осуществления мер по управлению рисками и определения зон ответственности	<p>Типовое положение о бизнес-процессе включает:</p> <p>Единую классификацию элементов процесса, понятий и терминологии, с целью единообразия и выработки единых подходов организации бизнес-процессов;</p> <p>Описание бизнес-процесса от «входа» до «выхода»;</p> <p>Выявленные зоны ответственности на протяжении всего бизнес-процесса, с разделением функций исполнения и контроля (составление матрицы ответственности);</p> <p>Установленные контрольные процедуры и инструменты осуществления контроля;</p> <p>Элементы управления рисками на протяжении всего бизнес-процесса;</p> <p>Выявление стыков между различными функциональными направлениями при выполнении сквозных бизнес-процессов, требующих согласованных действий и распределения ответственности;</p> <p>Элементы оперативного контроля, обеспечивающие своевременную передачу необходимой информации для осуществления управления и контроля.</p>



## **6. Последовательность действий по построению стандартизированной системы внутреннего контроля**

### **6.1 Построение стандартизированной СВК (I этап)**

При построении стандартизированной системы внутреннего контроля на 1-ом этапе планируется осуществить следующие действия:

- Проведение анализа существующей контрольной среды и контрольных процедур по бизнес-процессам Общества:
  - анализ бизнес-процессов;
  - оценка существующих контрольных процедур;
  - идентификация рисков.
- Документирование бизнес-процессов, контрольной среды (процедур и механизмов контроля):
  - документирование бизнес-процессов;
  - установление прозрачной схемы организации управления бизнес-процессами по корпоративной вертикали: взаимодействие структурных подразделений по всей вертикали бизнес-процесса на основе утвержденных единых стандартов, правил и методик;
  - отслеживание процедур контроля (четкое разграничение функций контроля и исполнения, прозрачность и ответственность);
  - -разработка Типового положения о бизнес-процессах (бизнес-процессы по перечню, утвержденному Правлением);
- Обучение и повышение квалификации персонала.

#### **6.1.1 Проведение анализа существующей контрольной среды и контрольных процедур по бизнес-процессам**

Для документирования бизнес-процессов и контрольной среды проводится анализ:

- существующего состояния контрольной среды;
- действующих локальных документов, регламентирующих деятельность по бизнес-процессам (положений, регламентов, инструкций);
- наличия контрольных процедур
- эффективности осуществления контроля на всех уровнях управления;

##### **6.1.1.1 Анализ бизнес-процессов**

Организацию стандартизации бизнес-процессов осуществляет Координатор СУР и СВК (специализированное подразделение внутреннего контроля в составе Департамента

(Управления) внутреннего контроля, аудита и управления рисками Общества или отдельный специалист, на которого возложены эти функции), который исполняет роль методолога и осуществляет координацию разработки и внедрения стандартизации бизнес-процессов.

Координатор СУР и СВК разрабатывает методику, формы и шаблоны по описанию бизнес-процессов «как есть» (или использует предлагаемые Советом директоров) и передает Координаторам СУР и СВК в филиалы.

Анализ бизнес-процессов осуществляется в отношении процессных цепочек, отображающих последовательность выполнения функций в рамках бизнес-процесса, связи между событиями и отражения функций участников и ответственных владельцев бизнес-процесса.

На уровне Общества назначаются Владельцы бизнес-процессов. Их основной функцией является взаимодействие со структурными подразделениями-участниками бизнес-процесса, и осуществляющим методологические функции Координатором СУР и СВК. Цель такого взаимодействия – построить эффективные коммуникации между всеми участниками стандартизации бизнес-процесса и дальнейшая ее координация.

Таким образом, описание бизнес-процессов «как есть» осуществляют Владельцы бизнес-процессов совместно с участниками бизнес-процессов - функциональными подразделениями (Департаментами) Общества по единой методике, разработанной Координатором СУР и СВК (или предложенной Советом директоров), с целью:

- определения эффективности существующей СВК;
- выявления ключевых точек в бизнес-процессах, в которых установлены либо требуют установки контроля;
- оценки адекватности контролей с точки зрения полноты описания контрольных процедур, ответственных исполнителей и контролирующих лиц, перечня используемых нормативных и регламентирующих документов, положений и должностных инструкций;

Владельцы бизнес-процессов собирают материал и направляют Координатору СУР и СВК для систематизации и анализа.

#### **6.1.1.2 Оценка существующих контрольных процедур**

Координатор СУР и СВК систематизирует и анализирует материалы Владельцев бизнес-процессов. С целью анализа Координатор СУР и СВК производит сравнение с лучшими практиками в области внутреннего контроля и управления рисками как в мировом и российском опыте, так и с позиции отраслевого опыта.

В процессе анализа координатором СУР и СВК:

- идентифицируются наиболее эффективные процедуры контроля бизнес-процессов;
- выявляются используемые инструменты контроля – нормативы, стандарты и т.д.;

- оценивается использование для контроля нормативных документов (сборников, нормативов, расчетов, аналогов, законодательных актов и т.д.), позволяющих осуществлять эффективный контроль и управлять рисками, составляется их перечень.

Результаты анализа бизнес-процессов согласовываются с Владельцами и участниками бизнес-процессов, после чего с поправками, замечаниями и рекомендациями Владельцев бизнес-процессов **передаются в подразделение внутреннего аудита** с целью оценки эффективности СВК.

Такой подход позволит использовать передовые наработки отраслевого опыта для распространения их на Общество, а также повысить степень независимости оценки эффективности бизнес-процесса.

#### **Подразделение внутреннего аудита Общества:**

- систематизирует результаты анализа Координатора СУР и СВК с учетом замечаний и поправок функциональных подразделений, оценивает эффективность существующих контрольных процедур;
- выявляет слабые и недостающие контрольные процедуры, отсутствие которых приводит к возникновению рисков событий;
- формирует:
  - перечень отсутствующих контрольных процедур;
  - контрольные процедуры, требующие переработки или доработки с целью исключения в дальнейшем возможности возникновения рисков событий;
  - перечень нормативных документов, используемых как инструмент контроля, рекомендуемых к использованию

Оценка эффективности контрольных процедур проводится на предмет обеспечения разумной гарантии достижения соответствующих целей изучаемого бизнес-процесса.

Результаты оценки **отдела внутреннего аудита** передаются Координатору СУР и СВК для использования при разработке методологической и нормативной базы организации стандартизированного уровня СВК и СУР и распространения эффективных контрольных процедур и инструментов контроля (нормативов, сборников и т.д.) О результатах анализа бизнес-процессов Координатор СУР и СВК отчитывается перед Комитетом по аудиту (Советом директоров).

#### **6.1.1.3 Идентификация и оценка рисков**

Идентификация рисков осуществляется на всех уровнях управления Общества функциональными подразделениями (владельцами рисков) в соответствии с единым Классификатором рисков, утверждаемым Советом директоров Общества.

Классификатор рисков, базируясь на основных функциях управления деятельностью Общества и филиалов, определяет области рисков, которые далее могут быть

конкретизированы посредством детализации информации об объектах, подверженных данным рискам, субъектах влияния рисков, сроках, и другой необходимой информацией, дающей полное понимание рассматриваемой рискованной области.

При идентификации риска определяется следующая информация:

- Наименование риска;
- Описание риска;
- Источники риска;
- Владелец риска, и лицо, поставляющее информацию по риску;
- Подразделение и Общества;
- Ключевые индикаторы риска.

**Оценка рисков** осуществляется по единой методике расчета в соответствии со следующими шкалами: вероятностной, материальной, репутационной и надежности.

Алгоритм расчета риска разрабатывает **Координатор СУР и СВК** совместно с функциональными подразделениями.

Методологические локальные документы для сопровождения процесса стандартизации управления рисками утверждаются Советом директоров:

Методические рекомендации по управлению рисками, регламенты, отчетные формы разрабатываются с целью:

- Установления единого видения и стандартизации подходов и методов выявления, оценки рисков и их минимизации на всех уровнях корпоративного управления в Обществе.
- Установления единой шкалы измерения рисков на всех уровнях корпоративного управления.
- Установления единых подходов к внедрению системы управления рисками
- Отнесения риска к уровню принятия решения (рассмотрение риска и принятие решения относительно воздействия на него), который зависит от всех показателей оценки риска и установленного уровня риск-аппетита.

Основная задача - это встраивание элементов управления рисками при документировании бизнес-процесса, установления контрольных процедур и выработки ключевых показателей риска.

## **6.1.2 Документальное оформление существующей контрольной среды и контрольных процедур по бизнес-процессам**

### **6.1.2.1 Документирование бизнес-процессов**

Советом директоров Общества утверждается Перечень бизнес-процессов, подлежащих стандартизации и регламентации.

**Координатор СУР и СВК** является владельцем процесса стандартизации бизнес-процессов со встроенными элементами управления рисками. Его основные функции - выработка единых стандартов и требований, методологическое руководство документирования бизнес-процессов.

**Документирование бизнес-процессов** включает в себя разработку разнообразных документов:

- Руководства по процессу,
- Модели (стандарты) процессов,
- Служебные инструкции и положения о подразделениях,
- Положения, регламенты и другие внутренние документы.

Документирование бизнес-процессов осуществляется **функциональными подразделениями** Общества с привлечением Координатора СУР и СВК, который разрабатывает методическую базу по регламентации бизнес-процессов, утверждаемую Советом директоров с применением основных методов СВК и с соблюдением принципов осуществления внутреннего контроля и управления рисками.

Методическая база по описанию бизнес-процессов разрабатывается с соблюдением требований:

- всесторонний охват бизнес-процесса: включает описание действий по контролю и управлению рисками не только по горизонтали (вход-выход), но и описание контролей по всей вертикали управления и со стороны заинтересованных лиц (согласования, утверждения, установление лимитов и так далее).
- применение риск-ориентированного подхода: идентификация рисков по всему бизнес-процессу и на всех уровнях управления, что позволит при стандартизации бизнес-процессов установить необходимый контроль для обеспечения эффективного управления рисками;
- применение единой методологии и нормативной базы;
- выявление контрольных точек и точек принятия решений, и насыщение их необходимыми инструментами контроля. Любое принятие решения, согласование и утверждение должно осуществляться на основе обосновывающих документов и расчетов: нормативов, стандартов. Информация для принятия решения должна быть достоверна и соответствовать нормативным документам Общества, законодательным и локальным документам, подтверждаться расчетами, протокольными решениями, отчетами, актами и т.д.;
- разработка индикатора эффективности осуществления внутреннего контроля и управления рисками путем расчета ключевых показателей рисков, устанавливаемых на «входе» бизнес-процесса.

Графическое описание бизнес-процесса представлено на рис. 6.1

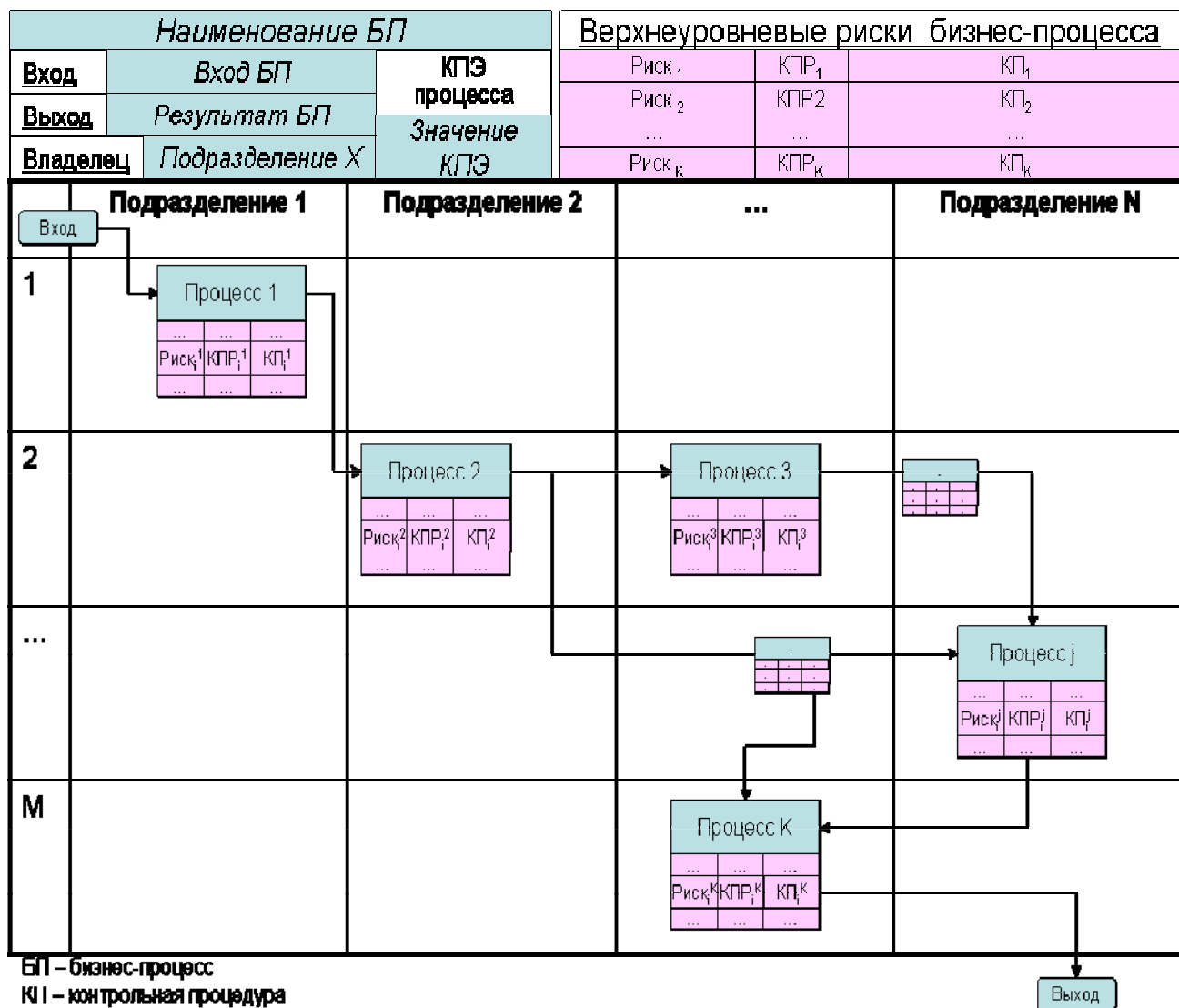


Рисунок 6.1. Графическое описание бизнес-процесса

#### 6.1.2.2 Установление прозрачной схемы организации управления бизнес-процессами по корпоративной вертикали

Выстраивание стандартизированной системы внутреннего контроля и управления рисками означает, что единые стандарты бизнес-процессов содержат риски и контрольные процедуры, выполняемые, как на уровне Общества так и его филиалов в соответствии с функциональными вертикалями, уровнем ответственности и заинтересованности сторон в эффективном управлении бизнесом, сохранении надежности функционирования сетей, соблюдения прозрачности деятельности, сохранности активов и в получении прибыли.

Установление руководящих принципов определяется приказами по разделению полномочий, построением матрицы СВК, принятием регламентов взаимодействия, Положений, правил и методик.

### **6.1.2.3 Отслеживание процедур контроля (четкое разграничение функций контроля и исполнения, прозрачность и ответственность)**

С целью обеспечения разделения функций контроля и исполнения разработанные стандарты бизнес-процессов анализируются **подразделением внутреннего аудита Общества** на предмет эффективности и достаточности контрольных процедур, соблюдения требований и принципов внутреннего контроля. По итогам анализа подразделение внутреннего аудита дает свои рекомендации по совершенствованию стандартизированных бизнес-процессов.

Процедуры контроля должны покрывать идентифицированные на этапе описания бизнес-процессов риски и обеспечивать возможность отслеживания их (контролей) исполнения при проведении аудита системы внутреннего контроля. Кроме того, в дальнейшем (на 2-ом этапе построения **управляемой системы внутреннего контроля**) будут разработаны показатели КПЭ в целях мотивации руководителей и специалистов исходя из оценки исполнения их функций (в том числе контролирующих).

### **6.1.2.4 Разработка типового Положения о бизнес-процессе.**

Результатом построения стандартизированной системы внутреннего контроля на 1-ом этапе является разработка на основе Стандарта по описанию бизнес-процессов, а также единых типовых **Положений по основным бизнес-процессам**.

**Типовое положение о бизнес-процессе является основным документом, описывающим результаты внедрения стандартизированной системы внутреннего контроля, объединяющим требования по:**

- выстраиванию контрольной среды,
- выполнению всех контрольных процедур
- осуществлению мер по управлению рисками
- определению зон ответственности.

Типовое положение о бизнес-процессе должно включать в себя:

- Единые классификацию элементов процесса, понятия и терминологию с целью единообразия и выработки единых подходов организации бизнес-процессов;
- Описание бизнес-процесса от «входа» до «выхода», в том числе от планирования до отчетности (то есть, процесс является «сквозным» или межфункциональным), а также оценку эффективности процесса;
- Выявленные зоны ответственности на протяжении всего бизнес-процесса, с разделением функций исполнения и контроля (составление матрицы ответственности);
- Установленные контрольные процедуры и инструменты осуществления контроля с применением единых нормативов, стандартов, протокольных решений (важные

решения должны приниматься коллегиально, с обязательным документальным оформлением) в целях максимального снижения фактора субъективности;

- Элементы управления рисками на протяжении всего бизнес-процесса (должны быть идентифицированы риски, определены источники, оценка риска и действия по его снижению, индикаторы рисков – ключевые показатели рисков);
- Перечень обосновывающих документов и обязательных требований по раскрытию информации, расчетов последствия принятия решений при необходимости согласования или утверждения решений вышестоящими органами управления (в т.ч. с СД);
- Выявление стыков между различными функциональными направлениями при выполнении сквозных бизнес-процессов, требующих согласованных действий и распределения ответственности. С целью обеспечения целостности (неразрывности) бизнес-процесса и осуществления внутреннего контроля на стыках должны быть определены документально оформленные контрольные процедуры;
- Обеспечение своевременности передачи необходимой информации для управления (в виде форм оперативной отчетности: листов согласования, диспетчерских, селекторных совещаний).

Типовое положение о бизнес-процессе должно гарантировать прозрачность процесса и обеспечить превентивный контроль за счет управления рисками, оперативного реагирования на некорректные или несогласованные действия, установления контрольных процедур, а также исключать возможность мошенничества, принятия неэффективных и противоправных решений.

Разработка и внедрение Типовых положений по ключевым бизнес-процессам позволит осуществлять контроль над добросовестностью исполнения своих обязанностей менеджментом и снизить вероятность мошенничества и искажения результатов деятельности, повысить эффективность и прозрачность деятельности Общества

**Типовые положения по основным бизнес-процессам** разрабатываются функциональными подразделениями Общества (осуществляющими управление и контроль бизнес-процесса) в соответствии с утвержденными Советом директоров стандартами положений по ключевым бизнес-процессам с привлечением Координатора СУР и СВК Общества.

Оценку соблюдения требований СВК и СУР в разработанных типовых положениях о бизнес-процессах и свои предложения по его доработке дает внутренний аудит. После его доработки типовое положение утверждается Советом директоров Общества.

### **6.1.3 Обучение персонала, повышение квалификации кадров в области СВК и СУР**

Для осуществления планируемых мероприятий проводится обучение персонала в соответствии с утвержденными планами по подразделениям, в том числе на курсах повышения квалификации, организуются обучающие тренинги и семинары по темам,



связанным с внедрением СВК и СУР, что в свою очередь послужит повышению уровня компетентности персонала при выстраивании стандартизированной системы внутреннего контроля.

Для обучения и формирования необходимых навыков к обучению будут привлекаться высококвалифицированные сотрудники Общества, либо внешние консультанты. Программа обучения включает в себя семинар для высших руководителей, а также обучение младшего и среднего менеджмента, координаторов и работников специализированных служб.

## **6.2 Построение СВК и СУР на 2-ом этапе - построение управляемой системы внутреннего контроля**

Построение СВК и СУР на втором этапе заключается в достижении следующего уровня зрелости системы внутреннего контроля – построение управляемой системы внутреннего контроля, который включает в себя:

- Подробное описание руководящих принципов (разработка регламентов прохождения бизнес-процессов, с выявлением ключевых показателей рисков и увязкой результатов их минимизации с КПЭ);
- Осуществление регулярного и доступного для анализа мониторинга выполнения контрольных процедур;
- Постоянная адаптация и регулярная актуализация и документирование процедур контроля к изменению внутренней и внешней среды, бизнес-процессов;
- Стандартизированный порядок документального оформления контрольных процедур;
- Мониторинг СВК функцией Внутреннего аудита

То есть, на фоне анализа и мониторинга выстроенной системы внутреннего контроля на базе процессного принципа управления происходит:

доработка регламентирующих документов;

детализация и конкретизация действий исполнителей и контролеров путем разработки регламентов, методик, нормативных документов;

формируется матрица риск-контролей из принципа не как «есть», а как «надо».

вносятся изменения в Положения о структурных подразделениях и должностные инструкции в соответствии с принятыми Положениями о бизнес-процессах, и вытекающими из них требованиями к исполнению функций участниками процесса.

Функция внутреннего аудита осуществляет постоянный мониторинг СВК, дает оценку и вносит предложения по доработке или изменению контрольных процедур. Подробное описание и последовательность действий будет скорректирована по факту достижения 1 уровня зрелости СВК и оформлена Планом мероприятий по достижению 2-го уровня зрелости СВК.

### **6.3 Построение СВК и СУР на 3-ем этапе - построение оптимизированной системы внутреннего контроля**

**3-ий этап - построение оптимизированной системы внутреннего контроля, характеризующейся следующими принципами:**

- Контрольные процедуры полностью согласуются с другими контрольными и аудиторскими функциями;
- Управление рисками и СВК действуют как одна интегрированная система;
- Постоянное совершенствование СВК;
- Контрольные процедуры автоматизированы.

Основной упор на 3-ем этапе будет сделан на автоматизацию контрольных процедур, написание автоматизированных программ и интеграцию всей системы внутреннего контроля и управления рисками. Подробный план будет разработан по факту достижения 2-го уровня зрелости СВК и СУР.