

УТВЕРЖДЕНО  
Советом директоров ПАО АФК «Система»  
23 мая 2026 года  
Протокол №07-26 от 25 мая 2026 года

ПОЛОЖЕНИЕ  
О СИСТЕМЕ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ  
ПАО АФК «СИСТЕМА»

## Оглавление

I. Информация о документе .....	3
II. Понятия и определения .....	3
III. Цели и задачи СВК .....	4
IV. Принципы СВК .....	5
V. Структура СВК.....	5
VI. Органы внутреннего контроля.....	6
VII. Модель трёх линий.....	6
VIII. Взаимодействие с внешним аудитором .....	7
IX. Основные задачи органов внутреннего контроля (функционал).....	7
X. Отчетность, мониторинг, оценка надежности и эффективности системы внутреннего контроля .....	10
XI. Ответственность.....	11
XII. Процедура эскалации и сообщений о нарушениях .....	11
XIII. Заключительные положения .....	11

# I. Информация о документе

## 1.1. Назначение

Положение о системе внутреннего контроля (далее — «Положение») ПАО АФК «Система» (далее — «Корпорация»):

- определяет цели, задачи и принципы функционирования системы внутреннего контроля (далее — «СВК») Корпорации;
- устанавливает структуру СВК, распределение обязанностей и полномочий её субъектов;
- определяет порядок мониторинга, оценки эффективности и отчётности в рамках СВК.

## 1.2. Область применения

Положение распространяется на все органы управления, структурные подразделения и работников Корпорации. Дочерние и зависимые общества (далее — «Активы Корпорации») руководствуются Положением при разработке собственных положений о СВК с учётом специфики деятельности и применимого законодательства.

## 1.3. Доступ и периодичность пересмотра

Оригинал Положения хранится в архиве Корпорации.

<b>Тип документа:</b>	<b>Внутреннее положение</b>		
<b>Аннотация:</b>	Положение о системе внутреннего контроля ПАО АФК «Система»		
<b>Максимальная периодичность пересмотра:</b>	2 года	<b>Минимальная периодичность пересмотра:</b>	1 год
<b>Доступ:</b>	Публичный документ		

# II. Понятия и определения

Термин	Определение
Система внутреннего контроля (СВК)	Совокупность процессов, осуществляемых субъектами СВК на основе организационной структуры, ВНД, методов внутреннего контроля и управления рисками на всех уровнях управления и по всем функциональным направлениям.
Внутренний контроль	Комплекс действий, осуществляемый Советом директоров, Органами управления, Руководством и Работниками Корпорации для управления рисками и получения разумной уверенности в том, что Корпорация обеспечивает: эффективность и результативность своей деятельности, в том числе достижение финансовых и операционных показателей, сохранность активов; достоверность, полноту и своевременность бухгалтерской (финансовой) и иной отчетности; соблюдение применимого законодательства и нормативных актов, а также внутренних нормативных документов Корпорации.
Внутренний аудит	Независимая и объективная деятельность по обеспечению уверенности и консультированию, направленная на совершенствование работы организации. Внутренний аудит содействует в достижении организацией поставленных целей, благодаря применению системного, последовательного подхода к оценке и совершенствованию корпоративного управления, управления рисками и внутреннего контроля.

<b>Термин</b>	<b>Определение</b>
Контрольная процедура	Действие (в том числе автоматизированное), выполняемое субъектом СВК в целях снижения вероятности реализации риска до приемлемого уровня и/или минимизации его последствий.
Контрольная среда	Совокупность стандартов, процессов и организационных структур, формирующих основу для функционирования внутреннего контроля в Корпорации, включая этические ценности, компетенции, стиль управления и распределение полномочий.
Владелец риска	Руководитель структурного подразделения или работник, ответственный за выявление, оценку и управление конкретным риском в зоне своей компетенции.
Риск-аппетит	Степень риска, которую Корпорация считает для себя приемлемой в процессе достижения целей.
Комплаенс	Деятельность по обеспечению соответствия деятельности Корпорации требованиям законодательства, нормативных актов регуляторов, внутренних нормативных документов и этических стандартов.
Контрольное подразделение	Структурное подразделение Корпорации, осуществляющее функции второй линии: мониторинг, координацию и методологическое обеспечение внутреннего контроля и/или управления рисками по закреплённым функциональным направлениям.
ВНД	Внутренние нормативные документы Корпорации — политики, положения, регламенты, инструкции и иные документы, утверждённые уполномоченными органами управления.
Эскалация	Процедура передачи информации о выявленных рисках, нарушениях или инцидентах на вышестоящий уровень управления в установленном порядке.
Субъекты СВК	Органы управления, структурные подразделения, должностные лица и работники Корпорации, выполняющие функции в рамках СВК.

### III. Цели и задачи СВК

#### 3.1. Цели

- 3.1.1. Обеспечение разумной уверенности в достижении Корпорацией стратегических, операционных и финансовых целей.
- 3.1.2. Обеспечение надлежащего контроля за финансово-хозяйственной деятельностью Корпорации и её Активов.
- 3.1.3. Поддержание устойчивого развития и защиты стоимости Корпорации в интересах акционеров и иных заинтересованных сторон.

#### 3.2. Задачи

- 3.2.1. Создание механизмов контроля, обеспечивающих эффективную работу бизнес-процессов и реализацию инвестиционных проектов.
- 3.2.2. Сохранность активов и эффективное использование ресурсов Корпорации.
- 3.2.3. Защита интересов акционеров, предотвращение и урегулирование конфликтов интересов.
- 3.2.4. Своевременная подготовка достоверной отчётности и информации, подлежащей раскрытию по законодательству.
- 3.2.5. Соблюдение законодательства, ВНД и требований регуляторов.

## IV. Принципы СВК

- 4.1. Ответственность. Каждый субъект СВК отвечает за выявление, оценку и анализ рисков в зоне своей компетенции, а также за разработку, внедрение и применение контрольных процедур и мер по управлению рисками.
- 4.2. Разумная формализация. Контрольные процедуры формализуются в объёме, необходимом и достаточном для эффективного функционирования СВК и поддержания актуальности документации.
- 4.3. Методологическое единство. Внутренний контроль и управление рисками осуществляются на основе единых подходов и стандартов для всей Корпорации.
- 4.4. Разделение обязанностей. Функции по разработке, утверждению, мониторингу и оценке контрольных процедур не могут быть сосредоточены у одного субъекта — это снижает риск ошибок и мошенничества.
- 4.5. Оптимальность. Затраты на контрольные процедуры и меры по управлению рисками не должны превышать ожидаемый эффект от их применения.
- 4.6. Разумная уверенность. Контрольные процедуры признаются эффективными, если они снижают риск до приемлемого уровня.
- 4.7. Непрерывность. Внутренний контроль осуществляется на постоянной основе и по всем существенным бизнес-процессам.
- 4.8. Тон сверху. Совет директоров и исполнительные органы демонстрируют приверженность принципам внутреннего контроля, этическим стандартам и культуре управления рисками, задавая стандарты поведения для всех работников Корпорации.
- 4.9. Независимость оценки. Служба внутреннего аудита («СВА», третья линия) осуществляет свою деятельность независимо от субъектов первой и второй линий (раздел [VII](#) Положения).

## V. Структура СВК

- 5.1. СВК состоит из компонентов, соответствующих законодательству Российской Федерации, ВНД и концепции COSO «Внутренний контроль. Интегрированная модель»:
  - 5.1.1. контрольная среда — совокупность стандартов, процессов, позиции, осведомленности и действий представителей собственника и исполнительных органов, формирующих у работников и членов органов управления понимание значимости внутреннего контроля и обеспечивающих его эффективное функционирование;
  - 5.1.2. оценка рисков - выявление и анализ рисков, включая их последствия, с целью управления рисками;
  - 5.1.3. контрольные процедуры - мероприятия (в т. ч. автоматические операции), проводимые субъектами системы внутреннего контроля, позволяющие снизить вероятность реализации риска (или нескольких рисков) до приемлемого уровня и обеспечение достижения целей;
  - 5.1.4. информация и коммуникации (создают условия, необходимые для реализации управленческих функций, принятия своевременных и обоснованных решений, исполнения обязанностей работниками и членами органов управления);
  - 5.1.5. мониторинг (направлен на проведение регулярной оценки эффективности СВК на предмет выявления существенных недостатков, ее способности обеспечить выполнение поставленных перед ней целей и задач).

- 5.2. Компоненты СВК взаимосвязаны и функционируют как единая система. Недостатки в одном компоненте могут оказывать негативное влияние на эффективность других компонентов и СВК в целом. Совет директоров и исполнительные органы обеспечивают комплексный подход к развитию всех компонентов СВК.

## VI. Органы внутреннего контроля

- 6.1. Система органов внутреннего контроля - совокупность органов управления, а также структурных подразделений и должностных лиц, определенных учредительными и иными ВНД Корпорации и выполняющих функции в рамках СВК.
- 6.2. Система органов внутреннего контроля Корпорации включает:
- 6.2.1. Органы управления.
- 6.2.2. Работников и структурные подразделения, которые осуществляют внутренний контроль в соответствии с полномочиями, определенными ВНД и требованиями законодательства Российской Федерации, включая:
- 1) подразделение по контролям и комплаенс - структурное подразделение и (или) сотрудник, включая ответственные структурные подразделения/лица, осуществляющие внутренний контроль в соответствии со специальными полномочиями, а также управление рисками;
  - 2) иные подразделения и (или) работники, являющиеся владельцами рисков и контрольных процедур.
- 6.2.3. СВА.
- 6.3. Структурные подразделения, осуществляющие функции внутреннего контроля (далее - контрольные подразделения), осуществляют непрерывную деятельность, отделены от структурных подразделений, выполняющих бизнес-функции (являющихся владельцами рисков), в том числе, для целей обеспечения отсутствия конфликта интересов.
- 6.4. Контрольные подразделения подготавливают документальное обеспечение деятельности СВК по своим функциональным направлениям, включая описание организационной структуры; определение обязанностей и полномочий; определение подотчетности; описание взаимодействия с органами управления.

## VII. Модель трёх линий

- 7.1. СВК организована в соответствии с Моделью трёх линий Института внутренних аудиторов (ИВА, 2020).
- 7.2. Первая линия: владельцы рисков и контрольных процедур. Руководители и работники структурных подразделений, непосредственно осуществляющих операционную деятельность. Области ответственности:
- 7.2.1. управление рисками (идентифицирует, анализирует, оценивает риски, реализует меры по управлению рисками, осуществляет мониторинг и формирует отчетность по рискам) в зоне своей компетенции;
  - 7.2.2. интеграция управления рисками и внутреннего контроля в процессы принятия решений, достижения стратегических и операционных целей;
  - 7.2.3. обеспечение эффективной реализации контрольных процедур и управление рисками на постоянной основе, в т.ч. реализация плана корректирующих мероприятий по результатам аудитов;
  - 7.2.4. своевременное информирование вышестоящего руководства и контрольных подразделений о новых рисках, инцидентах и отклонениях;
  - 7.2.5. соблюдение законодательства и ВНД в ходе повседневной деятельности.

7.3. Вторая линия: структурные подразделения, осуществляющие методологическое обеспечение, мониторинг и координацию функционирования СВК («контрольные подразделения»). Области ответственности:

- 7.3.1. координация взаимодействия, обучение и консультирование, разработка и актуализация методологий, политик и стандартов в области внутреннего контроля, управления рисками и комплаенс, информирование и разъяснение методологий;
- 7.3.2. мониторинг функционирования и эффективности внедрения и осуществления управления рисками и внутреннего контроля первой линии;
- 7.3.3. координация процесса управления рисками, ведение реестра рисков;
- 7.3.4. обеспечение соблюдения требований законодательства, регуляторов и ВНД по закреплённым функциональным направлениям;
- 7.3.5. формирование отчётности о состоянии СВК и управления рисками для органов управления;
- 7.3.6. рекомендация соответствующих методологий Активам Корпорации.
- 7.3.7. Руководитель подразделения по контролям и комплаенс находится в административном подчинении ЕИО. Подотчетен Совету директоров (его профильному комитету), если иное не установлено законодательством Российской Федерации для отдельных подразделений, ответственных структурных подразделений/ лиц.

7.4. Третья линия: СВА.

- 7.4.1. Осуществляет независимую и объективную оценку надежности и эффективности СВК, процессов управления рисками и корпоративного управления, а также предоставляет консультации и рекомендации по их совершенствованию. СВА:
- 7.4.2. Отвечает за оценку эффективности СВК, поэтому в область ответственности СВА не входит функционал, присущий первой и второй линии.
- 7.4.3. Функционально подчиняется Совету директоров; административно подчиняется ЕИО.

## VIII. Взаимодействие с внешним аудитором

- 8.1. Корпорация обеспечивает конструктивное взаимодействие между СВА, контрольными подразделениями и внешним аудитором в целях:
  - 8.1.1. исключения дублирования проверочных процедур;
  - 8.1.2. выявления пробелов в охвате ключевых рисков;
  - 8.1.3. обмена информацией о выявленных рисках и недостатках;
  - 8.1.4. координации планов аудиторских проверок и повышения эффективности.

## IX. Основные задачи органов внутреннего контроля (функционал)

- 9.1. Внутренний контроль осуществляется на всех уровнях и подразумевает вовлечение членов органов управления, их комитетов (в соответствии с релевантными Положениями) и работников, роли и функции которых разграничены и в то же время дополняют друг друга.
- 9.2. Совет директоров:

- 9.2.1. Определяет принципы и подходы к организации СВК, обеспечивает надзор за созданием и функционированием СВК, осуществляет ключевую роль в обеспечении подотчётности всех трёх линий и надлежащей независимости.
- 9.2.2. В пределах своих компетенций утверждает ВНД в области внутреннего контроля, управления рисками и внутреннего аудита.
- 9.2.3. Утверждает и пересматривает риск-аппетит Корпорации в ходе стратегического планирования.
- 9.2.4. Организует ежегодную оценку надёжности и эффективности СВК, системы управления рисками и корпоративного управления; рассматривает результаты оценки.
- 9.2.5. Обеспечивает формирование корпоративной культуры, способствующей эффективному функционированию СВК, демонстрирует приверженность этическим стандартам и принципам внутреннего контроля («тон сверху»).
- 9.2.6. Осуществляет компетенции в отношении СВА в соответствии с Положением о внутреннем аудите.
- 9.3. Комитет по аудиту, финансам и рискам Совета директоров:
  - 9.3.1. Осуществляет предварительное рассмотрение вопросов, связанных с контролем за финансово-хозяйственной деятельностью Корпорации, и вырабатывает рекомендации Совету директоров.
  - 9.3.2. Оценивает эффективность системы управления рисками, соблюдение применимых законодательных требований в области финансовой отчётности и аудита.
  - 9.3.3. Содействует развитию функции внутреннего аудита, анализирует итоги деятельности СВА. Осуществляет предварительное рассмотрение плана деятельности (план проектов) СВА.
  - 9.3.4. Оценивает сделки, в совершении которых имеется заинтересованность, и крупные сделки.
  - 9.3.5. Содействует формированию дивидендной политики.
  - 9.3.6. Рассматривает результаты деятельности второй линии, вырабатывает рекомендации Совету директоров и реализует иные компетенции в соответствии с Положением о Комитете по аудиту, финансам и рискам.
- 9.4. Исполнительные органы:
  - 9.4.1. Организуют, поддерживают и развивают эффективную СВК.
  - 9.4.2. Утверждают методологии, регламенты и процедуры по управлению рисками и внутреннему контролю в пределах своей компетенции.
  - 9.4.3. Распределяют полномочия и ответственность между структурными подразделениями, обеспечивают их эффективное взаимодействие.
  - 9.4.4. Рассматривают и утверждают реестр рисков, планы мероприятий по управлению рисками и отчёты контрольных подразделений.
  - 9.4.5. Обеспечивают выделение ресурсов, необходимых для эффективного функционирования СВК.
  - 9.4.6. Информировуют Совет директоров и/или профильные комитеты о существенных рисках, инцидентах и недостатках СВК.
- 9.5. СВА:



- 9.5.1. Оценивает надежность, эффективность и способствует совершенствованию системы внутреннего контроля, управления рисками и корпоративного управления.
- 9.5.2. Оказывает содействие исполнительным органам и работникам Корпорации в разработке и мониторинге исполнения процедур и мероприятий по совершенствованию системы управления рисками, внутреннего контроля и корпоративного управления.
- 9.5.3. Формирует отчёты о результатах аудиторских проверок и консультационных проектов и представляет их Совету директоров и/или профильным комитетам, ЕИО.
- 9.5.4. По итогам аудиторских проверок предоставляет Совету директоров, Комитету по аудиту финансам и рискам, исполнительным органам и работникам объективную информацию о наличии рисков и угроз, вероятности их наступления и эффективности мероприятий по минимизации наступления негативных последствий.
- 9.5.5. Взаимодействует с внешним аудитором, а также лицами и подразделениями, предоставляющие гарантии и консультирование в области внутреннего контроля, управления рисками и корпоративного управления, реализует иные функции в соответствии с Положением о внутреннем аудите.
- 9.6. Контрольные подразделения (вторая линия):
- 9.6.1. Подразделение по контролям и комплаенс:
- 1) задает единый стандарт, обеспечивает сопоставимость данных и подходов, координирует участников контрольной среды;
  - 2) разрабатывает и актуализирует методологии, политики в области внутреннего контроля и комплаенс, управления рисками; предлагает дизайн контролей в бизнес-процессах.
  - 3) обеспечивает методологическое сопровождение Активов Корпорации в области внутреннего контроля и комплаенс, управления рисками;
  - 4) координирует процесс идентификации, оценки и приоритизации рисков на уровне Корпорации, формирует управляемый механизм раннего предупреждения по ключевым рискам, ведёт реестр рисков Корпорации и обеспечивает его регулярную актуализацию;
  - 5) организует обучение и консультирование работников по вопросам внутреннего контроля, комплаенс, управления рисками;
  - 6) осуществляет мониторинг функционирования контрольных процедур первой линии, реализации мероприятий по управлению рисками;
  - 7) координирует деятельность по обеспечению соответствия требованиям законодательства, регуляторов и ВНД;
  - 8) формирует отчётность о состоянии СВК, комплаенс-функции системы управления рисками для органов управления.
- 9.6.2. Иные контрольные подразделения, ответственные структурные подразделения/ лица выполняют функционал в соответствии со специальными полномочиями, предусмотренными законодательством Российской Федерации и ВНД.
- 9.6.3. Все работники Корпорации являются субъектами СВК и в рамках своих должностных обязанностей несут ответственность за:

- 1) надлежащее исполнение и мониторинг контрольных процедур и мероприятий по управлению рисками в соответствии с должностными инструкциями и ВНД;
- 2) выявление и оценку рисков в зоне своей компетенции;
- 3) своевременное информирование непосредственного руководителя о:
  - новых или изменившихся рисках;
  - случаях, когда исполнение контрольных процедур стало невозможным или требует корректировки;
  - выявленных нарушениях, отклонениях и инцидентах;
  - соблюдение законодательства Российской Федерации, ВНД, этических стандартов и культуры управления рисками Корпорации.

9.6.4. Руководители структурных подразделений дополнительно несут ответственность за:

- 1) внедрение и поддержание контрольных процедур по своим функциональным направлениям, в т.ч. реализацию плана корректирующих мероприятий по результатам аудитов СВА;
- 2) включение в должностные инструкции работников функций и обязанностей по осуществлению контрольных процедур;
- 3) распределение полномочий и ответственности между работниками с соблюдением принципа разделения обязанностей;
- 4) контроль за соблюдением работниками законодательства и ВНД;
- 5) своевременную эскалацию информации о существенных рисках, нарушениях и инцидентах вышестоящему руководству и контрольным подразделениям.

9.6.5. Работники обязаны периодически повышать квалификацию в области внутреннего контроля и управления рисками в соответствии с программой обучения в Корпорации.

## Х. Отчетность, мониторинг, оценка надежности и эффективности системы внутреннего контроля

- 10.1. СВК подлежит обязательному мониторингу и оценке, осуществляемой на регулярной основе. Результаты оценки должны быть зафиксированы документально и представлены Совету директоров. Объем проводимой оценки СВК определяется органами управления.
- 10.2. По результатам мониторинга и оценки СВК субъекты СВК разрабатывают планы мероприятий по устранению выявленных недостатков с указанием ответственных лиц и сроков исполнения.
- 10.3. Информация о существенных недостатках СВК, не устранённых в установленные сроки, подлежит эскалации на уровень Совета директоров и/или профильного комитета.
- 10.4. Периодичность и формат внутренней отчетности контрольных функций перед органами управления Корпорация устанавливает самостоятельно.
- 10.5. Корпорация раскрывает информацию о СВК в годовом отчёте в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации и нормативных актов Банка России. Контрольные подразделения формируют внешнюю отчётность в случаях и порядке, предусмотренных законодательством Российской Федерации.

## XI. Ответственность

- 11.1. Субъекты СВК несут ответственность за надлежащее исполнение функций и обязанностей, возложенных на них Положением, иными ВНД и должностными инструкциями.
- 11.2. Неисполнение или ненадлежащее исполнение обязанностей в рамках СВК является основанием для применения мер ответственности в соответствии с трудовым законодательством Российской Федерации, ВНД Корпорации и условиями заключенных договоров.

## XII. Процедура эскалации и сообщений о нарушениях

- 12.1. Субъекты СВК обязаны информировать вышестоящий уровень управления о:
  - 12.1.1. выявленных существенных рисках, угрожающих достижению целей Корпорации;
  - 12.1.2. фактах мошенничества, коррупции и иных противоправных действий;
  - 12.1.3. существенных нарушениях законодательства, требований регуляторов и ВНД;
  - 12.1.4. невозможности исполнения контрольных процедур или необходимости их существенной корректировки;
  - 12.1.5. конфликтах интересов.
- 12.2. Любые лица могут направлять сообщения о недостатках в соответствии с Программой «Единая Горячая Линия» ПАО АФК «Система».

## XIII. Заключительные положения

- 13.1. Положение вступает в силу с момента утверждения Советом директоров.
- 13.2. Ответственность за своевременную актуализацию Положения возлагается на Департамент по контролям и комплаенс. Изменения вносятся по представлению Руководителя Департамента.