

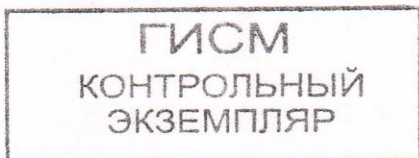
«ПАВЛОДАРЭНЕРГО»  
Акционерлік қоғамы



Акционерное общество  
«ПАВЛОДАРЭНЕРГО»

СОГЛАСОВАНО  
Решением Комитета по аудиту  
и управлению рисками  
АО «ПАВЛОДАРЭНЕРГО»  
от «23» Апреля 2015г.  
протокол № 1

УТВЕРЖДЕНО  
Решением Совета директоров  
АО «ПАВЛОДАРЭНЕРГО»  
от «23» Апреля 2015г.  
протокол № 1



## ПОЛИТИКА

в области Системы внутреннего контроля  
предприятий Группы «ПАВЛОДАРЭНЕРГО»



«ПАВЛОДАРЭНЕРГО» АҚ, 140000, Қазақстан Республикасы, Павлодар об., Кривенко к-сі, 27  
АО «ПАВЛОДАРЭНЕРГО», 140000, Республика Казахстан, г. Павлодар, ул. Кривенко, 27  
тел: +7 7182 39 95 06, факс: +7 7182 32 97 88, e-mail: info@pavlodarenergo.kz, www.pavlodarenergo.kz

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>1. Общие положения</b>	<b>3</b>
1.1. Основные термины и определения	3
1.2. Цели и задачи	5
1.3. Взаимосвязь Политики с нормативными документами	6
<b>2. Принципы, требования и элементы системы внутреннего контроля</b>	<b>6</b>
<b>3. Система внутреннего контроля</b>	<b>10</b>
3.1. Описание системы внутреннего контроля	10
3.2. Жизненный цикл системы внутреннего контроля	11
3.3. Процессы системы внутреннего контроля	11
3.4. Субъекты системы внутреннего контроля	12
<b>4. Ограничения в области системы внутреннего контроля</b>	<b>13</b>

## **1 Общие положения**

### **1.1 Основные термины и определения**

**Группа** - Акционерное общество «ПАВЛОДАРЭНЕРГО» (АО), включающее материнскую организацию АО и дочерние организации (ДО) - АО «Павлодарская Распределительная Электросетевая Компания» (АО «ПРЭК»), ТОО «Павлодарские тепловые сети» (ТОО «ПТС»), ТОО «Павлодарэнергосбыт» и другие дочерние организации, которые будут включены в состав предприятий Группы, в будущем.

**Совет директоров АО (Совет директоров)** - орган управления, осуществляющий общее руководство деятельностью Группы, за исключением решения вопросов, отнесенных действующим Законом Республики Казахстан об Акционерных обществах и уставом общества к исключительной компетенции общего собрания акционеров.

**Комитет по аудиту и управлению рисками»** (Комитет по аудиту и управлению рисками) – является консультационно - совещательным органом Совета директоров АО и создается в целях оказания содействия Совету директоров по мониторингу принятых решений и процессов, предназначенных для обеспечения достоверности финансовой отчетности и функционирования адекватных систем внутреннего контроля и управления рисками.

**Органы внутреннего контроля** – Комитет по аудиту и управлению рисками АО, Управление риск – менеджмента АО, Департамент риск-менеджмента АО «ЦАЭК», Управление внутреннего аудита АО, Департамент внутреннего аудита АО «ЦАЭК», осуществляющие независимую оценку и контроль эффективности функционирования Системы внутреннего контроля и финансово-хозяйственной деятельности Группы.

**Управление риск-менеджмента (УРМ)** - структурное подразделение АО, организующее и методологически поддерживающее процессы управления рисками и внутреннего контроля в Группе.

**Система внутреннего контроля (СВК)** - совокупность политик, процессов, процедур, норм поведения и действий, объединенных в единый непрерывный процесс, являющийся частью процесса управления Группы, осуществляемый Советом директоров, всеми исполнительными, контрольными органами и сотрудниками, направленный на обеспечение разумной уверенности в достижении целей по следующим направлениям:

- Эффективность и результативность основной деятельности Группы;
- Соблюдение действующих законодательных и нормативных актов Республики Казахстан;
- Достоверность отчетности и надежность системы ее подготовки;
- Сохранность активов и предотвращение мошенничества и незаконных действий.

**Контрольная процедура (Контроль)** - совокупность действий и мероприятий, осуществляемых сотрудниками Группы (ручные контрольные процедуры) и/или информационной системой (автоматизированные контрольные процедуры), направленных на предупреждение, ограничение и предотвращение определенного риска (цель выполнения контрольной процедуры).

Контрольные процедуры являются неотъемлемой частью и «встроены» в бизнес-процессы Группы.

**Бизнес-процесс** – цепь логически связанных, повторяющихся действий, в результате которых используются ресурсы Группы для достижения определенных результатов (оказание услуг или выпуск продукции) и удовлетворения внутренних или внешних потребностей.

**Подпроцесс** – составная часть бизнес-процесса, выделенная по какому-либо критерию. Подпроцессы имеют собственные атрибуты, однако также направлены на достижение цели основного бизнес-процесса.

**Владелец бизнес-процесса** - руководитель, осуществляющий управление процессом, имеющий в своем распоряжении все необходимые ресурсы для выполнения процесса (персонал, оборудование, инструменты, производственную среду, информацию и т.д.), и отвечающий за результативность и эффективность процесса.

**Участники бизнес-процесса** подразделяются на:

– **Владелец контрольной процедуры** - руководитель структурного подразделения, участвующий в бизнес-процессе, который несет ответственность за исполнение контрольных процедур в соответствии с утвержденной внутренней документацией в рамках функционального направления. В рамках своих полномочий может исполнять функции исполнителя контрольной процедуры.

– **Исполнитель контрольной процедуры** - сотрудник структурного подразделения, участвующий в бизнес-процессе, исполняющий контрольные процедуры в соответствии с утвержденной внутренней документацией в рамках функционального направления.

**Контрольная среда** - представляет собой атмосферу в организации, влияющей на понимание необходимости и исполнение процедур внутреннего контроля сотрудниками. Контрольная среда влияет на все остальные компоненты внутреннего контроля, и является базой для создания эффективной СВК. Контрольная среда включает следующие компоненты:

- этические ценности и честность;
- философия и стиль управления;
- организационная структура;
- распределение полномочий и ответственности;
- политики и процедуры в области управления персоналом;
- компетентность персонала

**Документация СВК** - единая база документации, содержащая формализованные контрольные процедуры по бизнес-процессам (матрицы рисков и контролей, блок-схемы) и результаты оценки их эффективности, поддерживаемая УРМ и Управлением внутреннего аудита АО, требования к составу, содержанию и оформлению которой определены в соответствии с методологией COSO.

**Достоверность финансовой отчетности** - качество финансовой отчетности, формируемой Группой, характеризующееся соответствием требованиям к ведению бухгалтерского учета и представлению и раскрытию информации о финансово-хозяйственной деятельности, определенным в общепринятых стандартах бухгалтерского учета (МСФО).

**Блок-схема** - средство графического описания системы внутреннего контроля бизнес-процесса в форме диаграммы, наглядно отражающее взаимосвязь и логику выполнения контрольных действий / процедур бизнес-единиц при осуществлении операционной деятельности Группы.

**Матрица рисков и контролей** - это формализованный документ, содержащий совокупность существующих рисков и контрольных процедур, покрывающих данные риски, который содержит в себе организованную информацию, в виде описания контролей и рисков, которые в дальнейшем способствуют определению области для улучшения по бизнес-процессам в целях обеспечения сохранности и эффективному использованию ресурсов Группы.

**Организация контрольной процедуры («дизайн»)** - порядок выполнения контрольной процедуры, характеризующийся обязательным наличием следующих элементов:

- Цель выполнения контрольной процедуры (объект и задачи контроля);
- Ответственный Владелец бизнес-процесса и участник бизнес-процесса;
- Порядок действий, выполняемых в рамках контрольной процедуры;
- Частота и срок выполнения контрольной процедуры;
- Средства контроля (технические средства, ИТ - системы, документы и отчеты);
- Результат выполнения контрольной процедуры.

**Направление внутреннего контроля** - область деятельности в рамках любого бизнес-процесса, в которой необходимо внедрение контрольных процедур.

**Разумная уверенность** - подход, согласно которому внутренний контроль может предоставить только разумные гарантии достижения целей Группы, но не может дать абсолютную гарантию в силу присущих ограничений внутренней среды (например, человеческий фактор, использование принципа целесообразности внедрения контрольных процедур, пр.)

**Участники внутреннего контроля** - все органы управления, структурные подразделения, руководители и сотрудники Группы, осуществляющие контрольные процедуры в рамках своих

полномочий, а также органы внутреннего контроля, ответственные за оценку и контроль эффективности СВК.

**Тестирование (оценка эффективности) контрольной процедуры** - проверка достаточности организации и фактического исполнения контрольной процедуры для предупреждения, ограничения и предотвращения риска, на который она направлена, осуществляемая путем оценки эффективности «дизайна» и оценки операционной эффективности контрольной процедуры.

**Оценка эффективности «дизайна» контрольной процедуры** - оценка контрольной процедуры, которая показывает наличие и степень достаточности контрольной процедуры для предупреждения, ограничения и предотвращения риска, на который она направлена.

**Оценка операционной эффективности контрольной процедуры** - оценка фактического исполнения контрольной процедуры для предупреждения, ограничения и предотвращения риска, на который она направлена.

**Система управления рисками (СУР)** - набор взаимосвязанных элементов объединенных в единый процесс. В рамках данного процесса, Совет директоров, руководство и сотрудники, каждый на своем уровне, участвуют в выявлении потенциальных негативных событий, которые могут повлиять на деятельность Группы, а также в управлении этими событиями в рамках приемлемого для акционеров уровня риска.

**Риск** - потенциальное событие (или стечение обстоятельств) в будущем, которое в случае своей реализации может оказать негативное влияние на достижение Группой своих целей.

## **1.2 Цели и задачи**

1.2.1 Политика в области системы внутреннего контроля (СВК) предприятий Группы (далее – Политика) является внутренним документом, определяющим принципы и элементы организации и функционирования внутреннего контроля в Группе, жизненный цикл, основные процессы, субъекты (участников) СВК, а также ограничения в области СВК.

1.2.2 Основными целями и задачами Политики являются:

- построение эффективной корпоративной СВК в Группе;
- формирование возможности для Группы задавать и отслеживать качество внутреннего контроля на основе четких и понятных критериев;
- интеграция процедур внутреннего контроля в финансово-хозяйственную деятельность Группы для обеспечения разумной уверенности акционеров, инвесторов и руководства в части:
  - а) эффективного и результативного управления деятельностью в соответствии с реализуемой стратегией развития;
  - б) сохранности активов;
  - в) соответствия требованиям действующих законодательных и нормативных актов, локальных нормативных актов, стандартов при осуществлении финансово-хозяйственной деятельности;
  - г) достоверности отчетности и надежности системы ее подготовки;
- повышение эффективности деятельности Группы за счет снижения влияния рисков на выполнение операционных и стратегических показателей и внедрения эффективных контрольных процедур;
- содействие своевременной адаптации Группы к изменениям внешней и внутренней среды.

1.2.3 Настоящая Политика разработана в соответствии с действующим законодательством Республики Казахстан, а так же международными стандартами в области корпоративной системы управления рисками и внутреннего контроля:

- Стандартами по построению и оценке интегрированной СВК (Internal controls – Integrated framework, 1992, 1994), подготовленными Комитетом спонсорских организаций Комиссии Трэдуэя (COSO - The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, USA);
- Стандартами Профессиональной Практики Внутренних аудиторов (International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing, (ISPPIA), ИА).

### 1.3 Взаимосвязь Политики с нормативными документами

Настоящая Политика взаимосвязана со следующими нормативными документами, утвержденными и действующими в Группе:

1. Уставом АО «ПАВЛОДАРЭНЕРГО»;
2. Кодексом корпоративного управления АО «ПЭ»;
3. Кодексом корпоративной этики АО «ПЭ»;
4. Положением об Управлении риск-менеджмента АО «ПАВЛОДАРЭНЕРГО»;
5. Положением о Комитете по аудиту и управлению рисками Совета директоров АО «ПАВЛОДАРЭНЕРГО»;
6. Положением об Управлении внутреннего аудита АО «ПАВЛОДАРЭНЕРГО»;
7. Правилами проведения внутреннего аудита в АО «ПАВЛОДАРЭНЕРГО»;
8. Методикой проведения внутренней аудиторской проверки эффективности СВК бизнес-процессов АО «ПАВЛОДАРЭНЕРГО»;
9. Политикой управления рисками предприятий Группы «ПАВЛОДАРЭНЕРГО»;
10. РГ-22-01 «Регламент взаимодействий структурных подразделений предприятий Группы «ПАВЛОДАРЭНЕРГО» по Системе внутреннего контроля»;
11. РГ-22-02 «Регламент взаимодействия структурных подразделений предприятий Группы «ПАВЛОДАРЭНЕРГО» по Системе управления рисками»;
12. М-22-03 «Методология организации Системы внутреннего контроля предприятий Группы «ПАВЛОДАРЭНЕРГО»»;
13. М-22-02 «Методология организации Системы управления рисками предприятий Группы «ПАВЛОДАРЭНЕРГО»»

## 2. Принципы, требования и элементы системы внутреннего контроля

2.1 Организация внутреннего контроля в Группе осуществляется в соответствии со следующими принципами:

### 2.1.1 Принцип 1. Целостность

– Внутренний контроль является для Группы систематическим, интегрированным в стратегическое и оперативное управление на всех уровнях, охватывающим все подразделения и работников при осуществлении ими своих функций в рамках любых бизнес-процессов.

### 2.1.2 Принцип 2. Непрерывность функционирования

– Внутренний контроль постоянно и надлежащим образом функционирует и направлен на своевременное выявление существенных недостатков и отклонений и предупреждение их возникновения.

### 2.1.3 Принцип 3. Ответственность

– Все участники внутреннего контроля несут ответственность за надлежащее осуществление внутреннего контроля в рамках своих полномочий.

– Права, функционал и обязанности участников внутреннего контроля определены, закреплены во внутренних нормативных актах и доведены до их сведения.

– Каждый субъект контроля, т.е. аудитор или контролер, за ненадлежащее выполнение контрольных функций, предусмотренных должностными обязанностями, должен нести экономическую, административную и дисциплинарную ответственность.

– Каждая контрольная функция закреплена только за одним участником внутреннего контроля.

### 2.1.4 Принцип 4. Документирование операций

– Контрольные процедуры на всех уровнях управления и во всех бизнес-процессах формализованы, т.е. документально оформлены во внутренних нормативных актах и документации СВК.

– Результаты выполнения контрольных процедур документируются и сохраняются Владельцами бизнес-процессов и/или лицами, уполномоченными владельцами (обеспечивается сохранность первичных учетных документов, оформляются документы по итогам осуществления контрольных процедур, подписи и визы на документах, участвующих в контрольной процедуре, журналы операций и другая информация в учетных системах и др.).

### 2.1.5 Принцип 5. Своевременность

– Участники внутреннего контроля своевременно и в рамках своих полномочий и подотчетности предоставляют информацию о выявленных недостатках и отклонениях СВК и обеспечивают их устранение (оперативное реагирование на выявленные отклонения). Обеспечивается принятие своевременных и эффективных корректирующих управленческих решений на всех уровнях управления.

– Участники внутреннего контроля своевременно и в рамках своих полномочий и подотчетности предоставляют информацию о выполнении и актуализации контрольных процедур.

#### 2.1.6 Принцип 6. Обеспечение функционирования

– Контрольные функции участников внутреннего контроля обеспечены полномочиями и материально-технической базой и прочими средствами для их выполнения.

#### 2.1.7 Принцип 7. Соответствие контролирующей и контролируемой среды

– Степень сложности СВК компании должна соответствовать степени сложности ее бизнеса. Звенья СВК должны иметь возможность гибко настраиваться на изменения как в самой организации, так и соответствующих объектах внутреннего контроля.

#### 2.1.8 Принцип 8. Комплексность

– Весь комплекс объектов контроля в организации должен быть им охвачен, т.е. нецелесообразно концентрировать его внимание только на узком круге важных объектов, пусть и важных с точки зрения рисков.

#### 2.1.9 Принцип 9. Согласованность пропускных способностей сопряженных звеньев СВК

– При организации работы СВК не следует допускать появления «узких мест», мешающих выполнять контрольные функции в полном объеме.

#### 2.1.10 Принцип 10. Разрешения и одобрения

– В компании должно обеспечиваться документальное подтверждение всех финансово-хозяйственных операций руководителями разных уровней в рамках их документально подтвержденных полномочий. Без наличия формально установленных процедур санкционирования невозможно считать СВК организации достаточно эффективной.

2.2. Организация внутреннего контроля в Группе осуществляется в соответствии со следующими требованиями:

#### 2.2.1 Требование 1. Единство методологической базы

Внутренний контроль реализуется на основе единых подходов и стандартов методологии, определенных для Группы.

#### 2.2.2 Требование 2. Разграничение полномочий

– Не допускается закрепление ответственности за одним и тем же подразделением/сотрудником Группы функций по санкционированию (авторизации), осуществлению и регистрации операций в учете, обеспечению сохранности активов и осуществлению инвентаризации. Группа стремится не допускать закрепление за одним и тем же работником функций по осуществлению контрольной процедуры и мониторингу (тестированию, контролю) ее исполнения.

2.2.3 Требование 3. Подконтрольность каждого субъекта контроля, работающего в компании

– Выполнение одним субъектом контрольных функций должно быть в обязательном порядке подконтрольно на предмет качества другому субъекту внутреннего контроля. Например, в надлежащем исполнении контрольных функций такими субъектами контроля, как председатель правления, президент, вице-президенты, исполнительный директор, главный аудитор, председатель ревизионной комиссии, заинтересованы в первую очередь собственники организации. В целях соблюдения принципа независимости они могут проверять их деятельность с помощью, например, внешних независимых аудиторов или независимых экспертов различного профиля.

#### 2.2.4 Требование 4. Целесообразность

– Внедрение процедур внутреннего контроля осуществляется с учетом целесообразности и экономической эффективности такого внедрения, а именно затраты на внедрение процедур внутреннего контроля не должны превышать оценки влияния рисков, на

предупреждение, ограничение и предотвращение которых они направлены (соотнесение расходов и эффекта от внедрения).

– Внедрение процедур внутреннего контроля, выбор объектов независимых проверок осуществляется с учетом сложности и значимости объекта контроля (существенности / приоритетности / риск-ориентированности).

#### 2.2.5 Требование 5. Постоянное развитие и совершенствование

– Процедуры внутреннего контроля Группы постоянно совершенствуются в целях максимально эффективного управления рисками и адаптируются к изменениям внутренней и внешней среды.

#### 2.2.6 Требование 6. Взаимодействие и координация

– Внутренний контроль осуществляется на основе четкого и эффективного взаимодействия всех участников внутреннего контроля на всех уровнях управления Группы.

– Все работники Группы оказывают содействие органам внутреннего контроля при осуществлении ими функций по оценке эффективности внутреннего контроля.

#### 2.2.7 Требование 7. Независимая оценка

– Органы внутреннего контроля являются компетентными, добросовестными, честными и независимыми от других участников внутреннего контроля с целью предоставления объективной и достоверной оценки эффективности внутреннего контроля.

#### 2.2.8 Требование 8. Ущемление интересов

– Необходимо с помощью нормативных документов создавать специальные условия, при которых любые отрицательные отклонения ставят конкретного работника или структурное подразделение организации в экономически невыгодное положение. Это стимулирует их к устранению этих отклонений и вызвавших их причин.

2.2.9 Требование 9. Недопущение сосредоточения прав контроля на всех его объектах в руках одного лица

– В СВК могут действовать независимо различные субъекты контроля. Несоблюдение этого требования создает условия для необъективного отражения в отчетных материалах результатов проверок.

#### 2.2.10 Требование 10. Заинтересованность руководства организации.

– Эффективное функционирование СВК невозможно без должной заинтересованности и участия в ее работе высшего руководства организации.

#### 2.2.11 Требование 11. Пригодность методик и программ, применяемых в работе СВК

– Методики и программы должны быть целесообразны и рациональны. В результате их применения не должна снижаться эффективность работы контролируемых объектов.

#### 2.2.12 Требование 12. Расстановка приоритетов в соответствии с рисками

– Тотальный контроль над текущими малозначимыми операциями не рационален. Он только отвлекает силы специалистов организации от решения проблем, серьезно влияющих на ее финансовое положение.

#### 2.2.13 Требование 13. Функциональное потенциальное замещение

– Временное выбытие отдельных субъектов контроля не должно прерывать контрольные процедуры или затруднять их выполнение. Для снижения влияния этого фактора необходимо добиться, чтобы каждый субъект контроля умел выполнять в должной степени контрольную работу вышестоящего, нижестоящего и одного-двух работников своего уровня.

#### 2.2.14 Требование 14. Требование регламентации

– Эффективность функционирования СВК напрямую зависит от наличия, качества и уровня утверждения регламентов (правил, стандартов), которыми она руководствуется, а также от их точного выполнения субъектами контроля.

2.2.15 Требование 15. Исключение излишних контрольных процедур при проведении проверок с учетом уровня существенности

– Контроль должен быть рационален и не вызывать излишних затрат труда и средств.

#### 2.2.16 Требование 16. Адекватность контрольных процедур

– Контроль является адекватным, когда исполнительное руководство спланировало и организовало (спроектировало) контроль таким образом, чтобы обеспечить разумную



уверенность в том, что управление рисками осуществляется эффективно, а цели и задачи организации будут выполнены наиболее эффективным и экономически оправданным способом.

2.3. Элементами, которыми руководствуется Группа при построении СВК, являются (см. Рисунок 1):



Рисунок 1. Элементами построения СВК

2.3.1 Элемент 1. Создание эффективной контрольной среды Группы посредством мер и действий, осуществляемых руководством на всех уровнях управления и направленных на:

- Формирование у сотрудников Группы понимания необходимости и исполнения процедур внутреннего контроля;
- Поддержание высокого уровня корпоративной культуры и демонстрацию принципов добросовестности и компетентности;
- Повышение профессионализма и компетентности сотрудников Группы;
- Обеспечение эффективного взаимодействия структурных подразделений и сотрудников;
- Обеспечение эффективного распределения полномочий и ответственности;
- Формирование механизмов предотвращения мошенничества;
- Организацию деятельности органов внутреннего контроля.

Контрольная среда является основным элементом СВК, поскольку она является условием жизнеспособности всех остальных элементов.

Контрольная среда включает так называемые «опоры контроля»:

- «Тон наверху», т.е. руководство должно служить образцом корпоративной культуры, подчеркивать важность эффективного организационного контроля, поощрять деятельность по совершенствованию систем контроля.
- «Способность организации». Сотрудник, не способный понять смысла элементов процесса, в котором он участвует, является слабой гарантией контроля.

2.3.2 Элемент 2. Обеспечение непрерывных процессов управления рисками (выявления, оценки и своевременного реагирования):

- Рисков неэффективного выполнения операций и управления деятельностью (операционные риски);
- Рисков потери активов, мошенничества и других незаконных действий;
- Рисков несоответствия требованиям законодательства, действующих нормативных актов, стандартов;
- Рисков недостоверности финансовой отчетности.

2.3.3 Элемент 3. Установление и осуществление контрольных процедур (средств контроля) во всех бизнес-процессах Группы посредством:

- Регламентации бизнес-процессов и формализации контрольных процедур;
- Закрепления ответственности по выполнению контрольных процедур за конкретными руководителями структурных подразделений и сотрудников Группы.

2.3.4 Элемент 4. Функционирование надежной и эффективной системы обмена информацией между всеми участниками внутреннего контроля для надлежащего выполнения ими функций и процедур внутреннего контроля посредством:

- Организации системы сбора, обработки и передачи информации, в том числе формирования отчетов и сообщений, содержащих операционную, финансовую и другую информацию о деятельности Группы;
- Установления эффективных каналов и средств коммуникации, обеспечивающие вертикальную и горизонтальную коммуникацию внутри Группы;
- Установления эффективной связи Группы с третьими лицами;
- Обеспечения доступа и сохранности информации, полученной из внутренних и внешних источников;
- Доведения до сведения сотрудников действующих нормативных документов, планов, инструкций.

2.3.5 Элемент 5. Обеспечение функционирования системы мониторинга эффективности процедур внутреннего контроля посредством:

- Осуществление постоянного мониторинга исполнения контрольных процедур в ходе текущей операционной деятельности (постоянный управленческий мониторинг);
- Проведение регулярных периодических проверок эффективности контрольной среды и исполнения контрольных процедур органами внутреннего контроля и владельцами бизнес-процесса;
- Внедрение инструментов по контролю изменений в финансово-хозяйственной деятельности Группы, законодательстве и своевременной актуализации контрольных процедур.

### **3 Система внутреннего контроля**

#### **3.1 Описание системы внутреннего контроля**

3.1.1 СВК представляет собой целостную совокупность всех участников внутреннего контроля, направлений и процедур внутреннего контроля, обеспечивающих разумную уверенность в достижении целей Группы в области внутреннего контроля.

3.1.2 СВК призвана обеспечить наиболее эффективную интеграцию процедур внутреннего контроля в текущую деятельность руководства и сотрудников Группы.

3.1.3 Руководство имеет в своем распоряжении нижеследующие средства осуществления контроля, но неограниченные предлагаемым списком. Задачей органов внутреннего контроля является анализ и оценка того насколько эффективно работают процессы контроля в отношении основных составляющих обеспечения деятельности компании.

- **Организационные методы:** утвержденная организационная структура, определяющая роли и ответственности сотрудников в рамках организации с целью наиболее эффективного и экономически оправданного достижения поставленных задач.

- **Политики и правила:** зафиксированные принципы, которые устанавливают требования, руководства, ограничения к действиям.

- **Процедуры:** методы, применяемые для осуществления мероприятий в соответствии с утвержденными политиками.

- **Персонал:** сотрудники должны обладать соответствующим уровнем квалификации и навыками для осуществления возложенных на них функций и обязанностей. Важно установить высокие стандарты управления персоналом, чтобы обеспечить эффективный контроль за его производительностью.

- **Бухгалтерский учет:** первоочередное средство финансового контроля за осуществлением мероприятий и ресурсами.

– **Бюджет:** план, содержащий ожидаемые результаты деятельности в числовом выражении. В качестве средства контроля устанавливает стандарт фиксирования планируемых притока и оттока средств для достижения поставленных задач, ответственность за отклонение от бюджета.

– **Отчетность:** служит средством, на основании которого руководство принимает решения в отношении обеспечения деятельности компании. Соответственно отчетность должна быть своевременной, корректной, значимой и экономически эффективной.

### 3.2 Жизненный цикл системы внутреннего контроля

3.2.1 Жизненный цикл СВК – это совокупность процессов, выполняемых от момента определения объема работ по СВК до момента мониторинга выполненных работ по СВК, необходимых для построения эффективной СВК.

3.2.2 СВК включает шесть основных этапов жизненного цикла (см. Рисунок 2):

- Определение объема работ;
- Документирование операций (разработка, формализация и актуализация документации СВК);
- Тестирование (оценка эффективности);
- Отчетность;
- Устранение недостатков (совершенствование);
- Мониторинг.



Рисунок 2. Шесть основных этапов жизненного цикла СВК

3.2.3 Детальное описание данных этапов, методов и процедур их организации и выполнения, а также функций, прав и обязанностей субъектов СВК представлено в М-22-03 «Методология организации Системы внутреннего контроля предприятий Группы «ПАВЛОДАРЭНЕРГО»» и РГ-22-01 «Регламент взаимодействий структурных подразделений предприятий Группы «ПАВЛОДАРЭНЕРГО» по Системе внутреннего контроля».

### 3.3 Процессы системы внутреннего контроля

К основным процессам СВК, выполняемым на протяжении жизненного цикла СВК, относятся:

3.3.1 Разработка и внедрение контрольных процедур, включая:

- анализ бизнес-процессов, рисков и направлений внутреннего контроля;
- оценка эффективности организации («дизайна») существующих контрольных процедур;
- разработка организации («дизайна») новых и/или обновление существующих контрольных процедур;
- формализация контрольных процедур через внутреннюю нормативную документацию по бизнес-процессам Группы и документацию СВК;

- актуализация нормативной документации по бизнес-процессам Группы в части организации («дизайна») контрольных процедур;

- разработка и поддержание документации СВК (Матрица рисков и контролей, Блок-схема).

3.3.2 Выполнение контрольных процедур, включая:

- выполнение работниками Группы (Владельцами и Исполнителями контрольных процедур) действий в соответствии с организацией («дизайном»).

3.3.3 Актуализация СВК, включая:

- выявление и оценка изменений в бизнес-процессах и контрольных процедурах, в том числе на соответствие требованиям законодательства;

- актуализация нормативной документации по бизнес-процессам Группы в части изменений организации («дизайна») контрольных процедур;

- актуализация документации СВК (Матрица рисков и контролей, Блок-схема).

3.3.4 Тестирование (оценка эффективности) контрольных процедур, включая:

- проведение независимого периодического тестирования:

- а) эффективности организации («дизайна») контрольных процедур,

- б) операционной эффективности контрольных процедур в соответствии с Правилами по проведению тестирования операционной эффективности СВК АО «ЦАЭК» Департамента внутреннего аудита.

- проведение самооценки эффективности организации «дизайна» и операционной эффективности контрольных процедур;

- разработка рекомендаций и подготовка документации СВК (План по устранению недостатков с указанием сроков и ответственных лиц) по результатам независимого тестирования;

- разработка рекомендаций по результатам самооценки.

3.3.5 Проведение независимых проверок, включая:

- проведение независимой оценки эффективности операций финансово-хозяйственной деятельности и СВК;

- разработка рекомендаций по результатам независимых проверок.

3.3.6 Мониторинг СВК, включая:

- исполнение рекомендаций Владельцами и Исполнителями контрольных процедур, разработанных по результатам периодического тестирования, самооценки и независимых проверок;

- контроль (мониторинг) исполнения рекомендаций.

3.3.7 Подробное описание разделения полномочий по процессам СВК между субъектами внутреннего контроля представлено в РГ-22-01 «Регламент взаимодействий структурных подразделений предприятий Группы «ПАВЛОДАРЭНЕРГО» по Системе внутреннего контроля».

### **3.4 Субъекты системы внутреннего контроля**

3.4.1 Осуществление внутреннего контроля является многоуровневым и соответствует организационной структуре Группы.

Внутренний контроль Группы осуществляется на 3 уровнях:

- Уровень Совета директоров АО;

- Уровень Правления, руководителей структурных подразделений Группы;

- Уровень сотрудников структурных подразделений Группы.

3.4.2 Контрольные функции за эффективностью функционирования СВК и финансово-хозяйственной деятельности осуществляются органами внутреннего контроля:

- Комитетом по аудиту и управлению рисками при Совете директоров АО;

- Управлением риск – менеджмента АО;

- Управлением внутреннего аудита АО;

3.4.3 Основными субъектами внутреннего контроля являются:

**Совет директоров АО** определяет общую стратегию, принципы и подходы функционирования СВК Группы / ДО, рассматривает результаты оценки эффективности СВК Группы / ДО и рекомендации по их совершенствованию.

**Комитет по аудиту и управлению рисками АО** является консультативно-совещательным органом, обеспечивающим эффективное выполнение Советом директоров АО своих функций по общему руководству деятельностью Группы. Решения Комитета носят рекомендательный характер для Совета директоров АО.

**Исполнительный орган Группы** несет ответственность за реализацию принципов и подходов к функционированию системы внутреннего контроля, утвержденных Советом директоров АО, и эффективное функционирование процедур внутреннего контроля.

**Управление внутреннего аудита** - специализированный орган внутреннего контроля Группы, который:

- осуществляет независимую оценку эффективности операций финансово-хозяйственной деятельности посредством проведения аудиторских проверок, ревизий, анализа и подтверждения выполнения требований органов управления (приказов/ распоряжений) и внешних регулирующих органов, специальных проектов;
- взаимодействует и сопровождает деятельность Комитета по аудиту и управлению рисками при совете директоров АО.

**Управление риск-менеджмента** - специализированный орган внутреннего контроля Группы, который:

- организует и координирует процесс унификации контрольных процедур Группы;
- осуществляет методическое сопровождение процесса их установления;
- осуществляет независимую оценку соблюдения контрольных процедур участниками бизнес-процессов;
- осуществляет общую оценку эффективности СВК Группы, разрабатывает рекомендации по ее совершенствованию.

**Руководители и работники структурных подразделений Группы**, (Владельцы бизнес-процессов, Владельцы и Исполнители контрольных процедур) в соответствии с выделенными полномочиями несут ответственность за:

- разработку, внедрение, мониторинг, исполнение контрольных процедур на уровне бизнес-процессов на основании формализованных и единых стандартов;
- поддержку эффективных процедур внутреннего контроля во вверенных им структурных подразделениях;
- осуществление собственной оценки эффективности и совершенствование контрольных процедур.

3.4.4 Подробное описание функций, прав, обязанностей и ответственностей субъектов внутреннего контроля представлено РГ-22-01 «Регламент взаимодействий структурных подразделений предприятий Группы «ПАВЛОДАРЭНЕРГО» по Системе внутреннего контроля» и других внутренних и организационно-распорядительных документах Группы.

#### **4. Ограничения в области системы внутреннего контроля**

4.1 Деятельность Группы в области внутреннего контроля ограничивается:

- Требованиями регулирующих органов к функционированию и оценке эффективности СВК;
- Принципом целесообразности и экономической эффективностью внедрения процедур внутреннего контроля;
- Уровнем информационного обеспечения субъектов внутреннего контроля;
- Уровнем обеспечения ресурсной базой и квалификацией субъектов внутреннего контроля;
- Сговором двух или более людей;
- Превышением полномочий исполнительным органом и руководителями структурных подразделений;
- Ошибочным суждением, возникающих в процессе принятия решений.