

# СИСТЕМА ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ И СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ (СВК И СУР)



« В текущих условиях изменений и ограничений своевременная перестройка системы внутреннего контроля и управления рисками становится обязательной для эффективной работы Компании».

## Алексей Евгеньевич Меньшенин

Начальник дирекции внутреннего контроля и управления рисками  
ПАО «Россети Кубань»

## ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ СВК И СУР

Система внутреннего контроля и система управления рисками (далее — СВК и СУР) ПАО «Россети Кубань» интегрированы в общую систему управления Общества и направлены на обеспечение разумных гарантий достижения целей по следующим направлениям:

- эффективность и результативность деятельности Общества, в том числе достижение финансовых и операционных показателей, сохранность активов Общества;
- соблюдение применимых к Обществу требований законодательства Российской Федерации и нормативных актов Общества, в том числе при совершении хозяйственной деятельности и ведении бухгалтерского учета;
- обеспечение достоверности и своевременности бухгалтерской (финансовой) и иной отчетности;
- обеспечение устойчивого непрерывного функционирования и развития Общества путем своевременной идентификации, оценки и управления рисками, представляющими

угрозу эффективному осуществлению хозяйственной деятельности и репутации Общества, здоровью работников, окружающей среде, а также имущественным интересам акционеров и инвесторов.

В целях обеспечения функционирования СВК и СУР в Обществе разработаны и действуют следующие основополагающие нормативные документы:

- Политика внутреннего контроля Общества (протокол Совета директоров от 18.03.2016 № 233/2016). В Политике внутреннего контроля Общества раскрыты основные требования к организации и функционированию СВК и СУР, установленные Советом директоров Общества.

[Открыть Политику внутреннего контроля на сайте Компании](#)

- Порядок реализации требований Политики внутреннего контроля Общества (утвержден приказом от 30.06.2021 № 369-од). Компоненты и принципы СВК и СУР, указанные в Политике внутреннего контроля, проработаны, детализированы и раскрыты в Порядке реализации требований Политики внутреннего контроля.
- Политика управления рисками (протокол от 18.03.2016 № 233/2016), в 2021 г. Советом директоров утверждена новая редакция Политики (протокол от 24.02.2021 № 420/2021). Политика является внутренним документом Общества, определяющим его отношение к рискам, устанавливающим принципы построения, цели и задачи СВК и СУР, подходы к организации СВК и СУР, распределение ответственности между участниками СВК и СУР и характер их взаимодействия, этапы процесса управления рисками.

Кроме того, в Обществе действуют следующие нормативные документы в области управления рисками:

- Положение по управлению рисками Общества;
- Модель дерева рисков;
- Модель зрелости СВК и СУР Общества;
- Перечень базовых мероприятий по управлению рисками;
- Порядок определения предпочтительного риска (риск-аппетита) Общества.

[Открыть Политику управления рисками на сайте Компании](#)

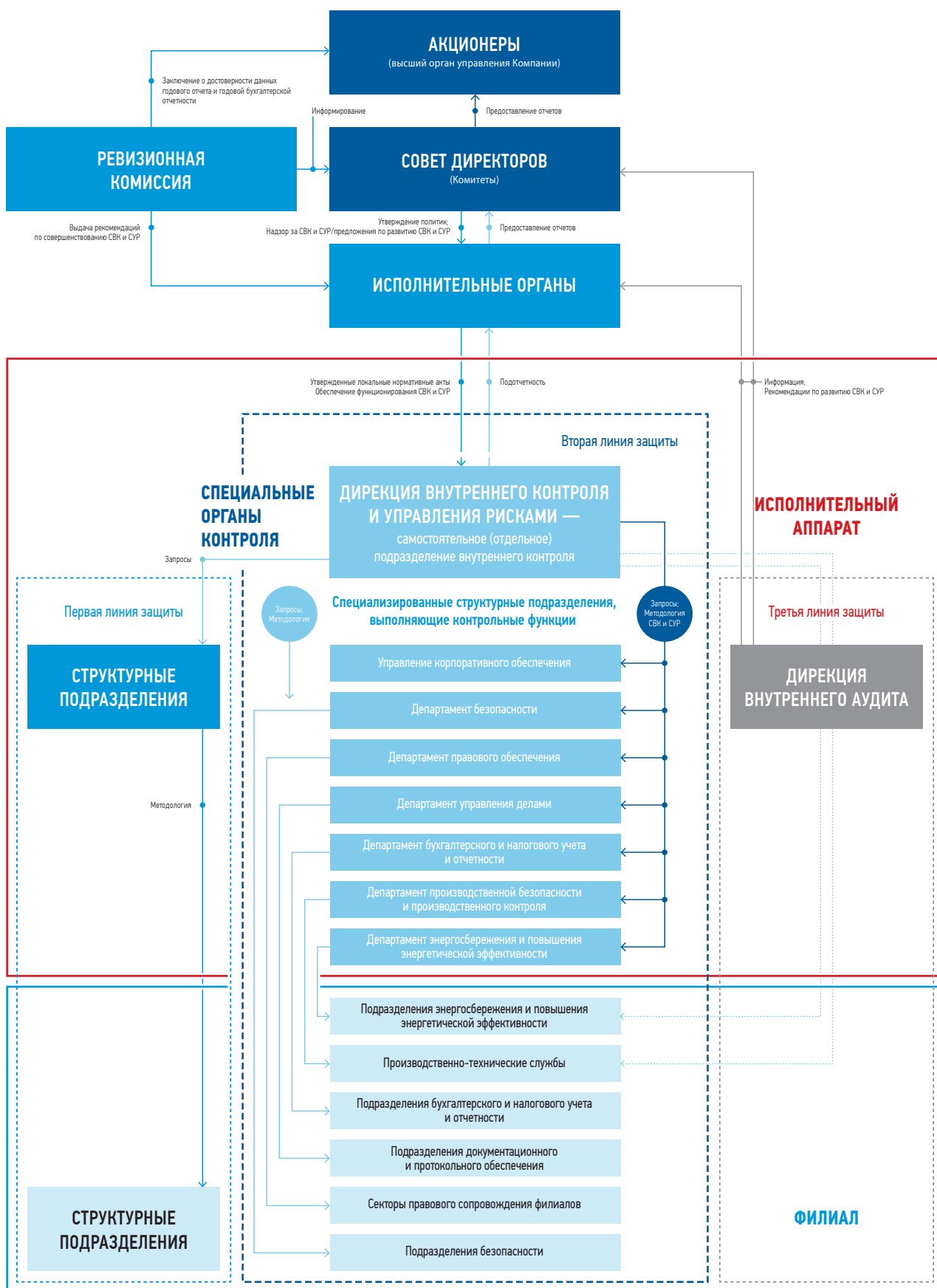
## ОСНОВНЫЕ УЧАСТНИКИ ПРОЦЕССА СВК И СУР

Внутренний контроль и процесс управления рисками охватывает все направления деятельности и осуществляется на всех уровнях корпоративного управления: Советом директоров, уполномоченным комитетом Совета директоров, Ревизионной комиссией Общества, исполнительными органами Общества,

руководителями и работниками на всех уровнях управления Общества, дирекцией внутреннего контроля и управления рисками, дирекцией внутреннего аудита.



## ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ УЧАСТНИКОВ СВК И СУР



Контрольные процедуры выполняются постоянно, во всех процессах (направлениях деятельности) Общества, на всех уровнях управления в соответствии с моделью трех линий защиты:

- на уровне органов управления (единоличного и коллегиального исполнительных органов), блоков и подразделений Общества, выполняющих контрольные процедуры в силу своих функций и должностных обязанностей, — первая линия защиты;
- на уровне контрольных подразделений Общества — вторая линия защиты;
- на уровне подразделения внутреннего аудита — третья линия защиты.

Решением Совета директоров<sup>1</sup> в Обществе создана дирекция внутреннего контроля и управления рисками.

К основным функциям дирекции внутреннего контроля и управления рисками относятся:

- разработка и обеспечение внедрения и адаптации основных методологических документов по построению и совершенствованию СВК и СУР;
- содействие руководству Общества в построении контрольной среды, выработка рекомендаций по описанию и внедрению в процессы (направления деятельности) контрольных процедур и закреплению ответственности за должностными лицами, текущий мониторинг по вопросам выполнения мероприятий и процедур внутреннего контроля в Обществе;

- осуществление функции по общей координации процессов управления рисками.

Функции участников СВК и СУР приведены в приложениях 7 и 8 к годовому отчету, закреплены и описаны в следующих документах:

- [Уставе Общества](#);
- [Положении о Комитете по аудиту Совета директоров Общества](#);
- [Политике внутреннего контроля Общества, Политике управления рисками и Порядке реализации Политики внутреннего контроля](#);
- внутренних документах, регламентирующих распределение обязанностей между заместителями Генерального директора и другими менеджерами, подчиненными Генеральному директору Общества, положениях о структурных подразделениях и должностных инструкциях работников, матрицах контролей и рисков;
- Положении о функционировании специализированных органов внутреннего контроля.

Контрольные процедуры по процессам и подпроцессам основной и обеспечивающей деятельности, а также по процессам управления Общества задокументированы в матрицах контролей и рисков.

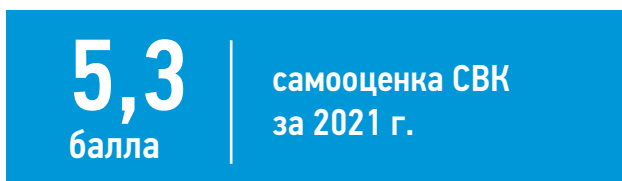
[Открыть Учредительные и внутренние документы на сайте Компании](#)

## ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СВК И СУР

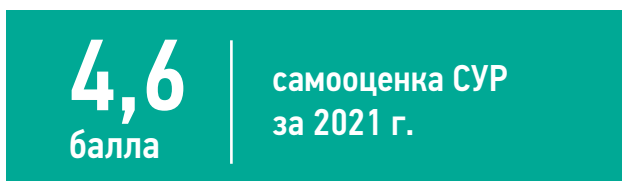
Для обеспечения гарантии того, что СВК и СУР эффективны и соответствуют объективно изменяющимся требованиям и условиям, в Обществе ежегодно проводятся:

- самооценка СВК менеджментом Общества;

- самооценка эффективности СУР дирекцией внутреннего контроля и управления рисками;
- независимая оценка эффективности СВК и СУР внутренним аудитом.



- Менеджмент Компании заполняет чек-листы при методологическом сопровождении дирекции внутреннего контроля и управления рисками
- Уровень зрелости СВК оценен как находящийся на промежуточном между уровнями «Оптимальный» (уровень 5) и «Высокий» (уровень 6)



- Дирекция внутреннего контроля и управления рисками оценивает соответствие текущего уровня зрелости СУР установленным критериям Модели зрелости СУР Общества
- Уровень зрелости СУР оценен как находящийся на промежуточном уровне между уровнями «Умеренный» (уровень 4) и «Оптимальный» (уровень 5)

<sup>1</sup> Протокол от 31.05.2016 № 241/2016.

Для всех процессов СВК оценена владельцами процессов как эффективная, для большинства процессов СВК «полностью соответствует» критериям СВК, установленным Методикой самооценки эффективности контрольных процедур и СВК процессов (направлений деятельности).

**УКАЗАННЫМ РЕШЕНИЕМ УРОВЕНЬ ЗРЕЛОСТИ СВК ОЦЕНЕН КАК НАХОДЯЩИЙСЯ НА ПРОМЕЖУТОЧНОМ МЕЖДУ УРОВНЯМИ «ОПТИМАЛЬНЫЙ» (УРОВЕНЬ 5) И «ВЫСОКИЙ» (УРОВЕНЬ 6) — 5,3 БАЛЛА, УРОВЕНЬ ЗРЕЛОСТИ СУР ОЦЕНЕН КАК НАХОДЯЩИЙСЯ НА ПРОМЕЖУТОЧНОМ УРОВНЕ МЕЖДУ УРОВНЯМИ «УМЕРЕННЫЙ» (УРОВЕНЬ 4) И «ОПТИМАЛЬНЫЙ» (УРОВЕНЬ 5) — 4,6 БАЛЛА.**

Результаты самооценки по итогам 2021 г. свидетельствуют об оптимальном уровне зрелости СУР. Из 14 элементов группы «Структура управления рисками» по семи элементам отмечено соответствие «оптимальному» уровню зрелости, по пяти элементам — «высокому» уровню зрелости, по двум элементам — «базовому» уровню зрелости.

Результаты оценки эффективности СВК и СУР Общества по итогам 2021 г. и рекомендации, направленные на повышение эффективности СВК и СУР, отражены в отчете внутреннего аудитора и рассмотрены на заседании Совета директоров Общества (протокол от 19.05.2022 № 477/2022) с предварительным рассмотрением Комитета по аудиту Совета директоров (протокол от 06.05.2022 № 127/2022).

В связи с изменением в 2021 г. методологии по оценке СВК и СУР сведения о динамике уровня зрелости СВК и СУР по итогам 2021 г. по сравнению с предыдущим годом не предоставляются.

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СВК И СУР В 2021 ГОДУ

В целях развития и совершенствования СВК и СУР решением Совета директоров<sup>1</sup> утвержден План по поддержанию эффективности и развитию СВК и СУР ПАО «Россети Кубань», направленный на достижение «высокого» уровня зрелости СВК и «оптимального» уровня зрелости СУР. В 2021 г. было предусмотрено выполнение 14 мероприятий плана. Все мероприятия выполнены в установленные сроки, кроме того, досрочно выполнено одно мероприятие, запланированное на 2022 г.

В отчетном году Обществом реализованы следующие ключевые мероприятия, направленные на совершенствование СВК и СУР:

- осуществлялся текущий контроль высокорисковых бизнес-процессов в рамках деятельности коллегиальных органов (по урегулированию дебиторской задолженности, консолидации объектов энергоснабжения, выявлению непрофильных активов, внедрению автоматизированных информационных систем);
- согласовывались технические задания на внедрение и доработку автоматизированных информационных систем Общества в части автоматизации контрольных процедур;
- согласовывались локальные нормативные акты, регламентирующие контрольные процедуры, в том числе на предмет наличия, эффективности и достаточности контролей;
- проводились контрольные мероприятия по оценке достаточности, эффективности и результативности СВК и СУР;
- реализована интеграция СВК, СУР и системы менеджмента в рамках разработки и утверждения регламентов процессов, содержащих информацию об описании, показателях результативности, рисках и контрольных процедурах процесса в едином документе;
- актуализирована методологическая база СВК и СУР. В частности, утверждены новые редакции Порядка реализации требований политики внутреннего контроля, положения о функционировании специализированных органов

внутреннего контроля, методики самооценки владельцами процессов эффективности системы внутреннего контроля курируемых процессов. Также актуализирована Политика управления рисками; внедрена единая методология определения риск-аппетита в соответствии со стандартами Группы компаний ПАО «Россети»; утвержден формат ежегодного отчета об организации, функционировании и эффективности СВК и СУР, представляемого на рассмотрение Совета директоров. Кроме того, разработан единый Порядок планирования, организации и проведения проверочной деятельности в Обществе.

### Планы по совершенствованию СВК и СУР в 2022 году

В соответствии с Планом по поддержанию эффективности и развитию СВК и СУР ПАО «Россети Кубань» основными задачами на 2022 г. в области СВК и СУР являются:

- взаимосвязка стратегических целей с реестром рисков;
- применение механизма учета и анализа сценарных условий реализации рисков и возможных последствий их реализации при постановке бизнес-целей, разработке стратегических инициатив, планировании и реализации инвестиционной программы;
- актуализация методологии идентификации, оценки, паспортизации и управления рисками и проведения самооценки эффективности СУР;
- внедрение/актуализация и проведение оценки эффективности существующих контрольных процедур, в том числе самооценки со стороны владельцев процессов;
- проведение контрольных мероприятий и осуществление процедур текущего контроля высокорисковых процессов;
- внедрение механизма контроля финансовой устойчивости, сопровождения процедур ликвидации и банкротства контрагентов.

<sup>1</sup> Протокол от 24.05.2021 № 433/2021.



# КЛЮЧЕВЫЕ РИСКИ

В рамках функционирования системы управления рисками Общество регулярно выявляет, оценивает риски и осуществляет их мониторинг, реализует мероприятия по снижению вероятности и потенциальных последствий реализации рисков, а также информирует об этом акционеров и иных заинтересованных лиц.

В соответствии с Положением по управлению рисками решением Правления Общества сформирован и утвержден прогнозный Реестр рисков Общества на 2021 год<sup>1</sup>, содержащий 19 функциональных рисков — агрегированных рисков бизнес-процессов, оказывающих существенное влияние на деятельность Общества, в том числе на ключевые показатели

эффективности единоличного исполнительного органа Общества, а через них — на достижение целей по управлению электросетевым комплексом и обеспечение стратегических целей Группы компаний ПАО «Россети».

Для определения уровня воздействия рисков на деятельность Общества устанавливается уровень существенности риска. Риски ранжируются по трем уровням существенности: умеренному, значимому и критическому.

По результатам ежеквартальной переоценки рисков, проводимой в течение 2021 г., на конец года оценку «критический» и «значимый» получили девять рисков.

## СУЩЕСТВЕННОСТЬ КРИТИЧЕСКИХ И ЗНАЧИМЫХ ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ РИСКОВ ОБЩЕСТВА

№ п/п	ID риска	Наименование риска	Уровень существенности риска	
			на 31.12.2020	на 31.12.2021
1	ФР01-01	Снижение объема услуг по передаче электроэнергии потребителям, присоединенным к региональным распределительным сетям	Значимый	Умеренный
2	ФР01-05	Увеличение затрат на услуги по передаче электроэнергии иных сетевых организаций	Умеренный	Значимый
3	ФР01-14	Вынесение судебных актов (разрешение споров) о взыскании задолженности за услуги по передаче электроэнергии не в пользу Общества	Значимый	Значимый
4	ФР02-01	Увеличение объемов финансирования инвестиционной программы в целом и (или) по отдельным титулам (по отношению к установленным лимитам)	Умеренный	Значимый
5	ФР03-01	Неисполнение контрагентами обязательств по оплате услуг по передаче электроэнергии в установленные соглашением/договором сроки и (или) в неполном объеме	Значимый	Умеренный
6	ФР04-02	Увеличение процентной ставки по кредитам и займам	Значимый	Значимый
7	ФР09-01	Производственный травматизм в Обществе	Критический	Критический
8	ФР12-04	Вовлечение Общества / работников Общества в коррупционную деятельность	Значимый	Критический
9	ФР13-03	Нарушение и (или) прекращение функционирования объектов информационной инфраструктуры и телекоммуникационных систем объектов электросетевого комплекса	Значимый	Значимый
10	ФР13-05	Неправомерное воздействие на объекты электросетевого комплекса и их информационные и телекоммуникационные системы (террористического, диверсионного, криминального и иного характера), в том числе с использованием информационных технологий	Значимый	Значимый
11	ФР13-07	Умышленные противоправные действия как со стороны юридических и физических лиц, так и со стороны работников Общества, наносящие экономический ущерб и вред деловой репутации	Значимый	Значимый

По всем функциональным рискам Обществом разрабатываются мероприятия, направленные на снижение и минимизацию

последствий от реализации рисков, а также утверждается План мероприятий по управлению рисками Общества.

<sup>2</sup> Протокол от 26.11.2020 № 31/2020.

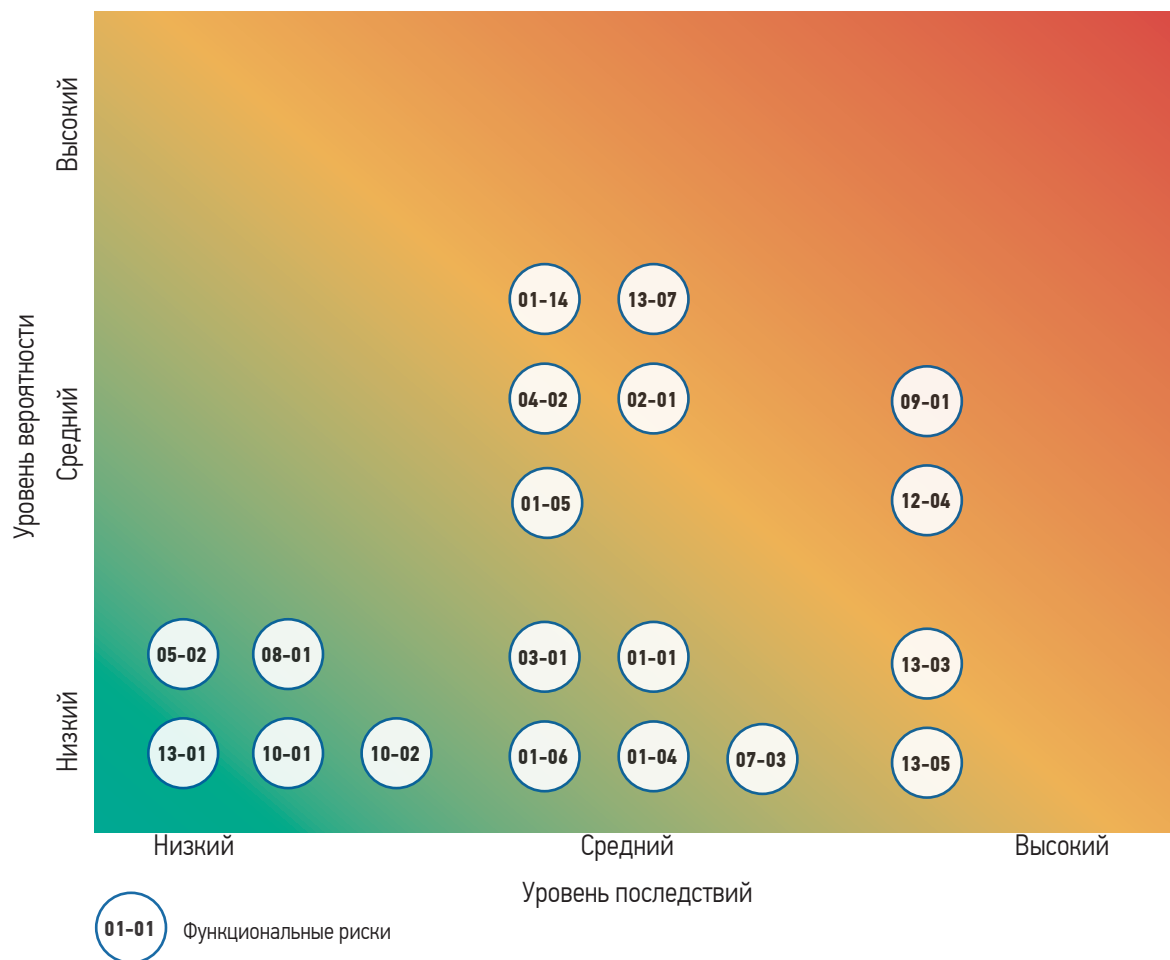
## УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ «ЗНАЧИМОГО» И «КРИТИЧЕСКОГО» УРОВНЕЙ В 2021 ГОДУ

Наименование, условное обозначение и уровень существенности риска	Влияние на показатели деятельности	Уровень существенности риска	Мероприятия по управлению риском
Увеличение затрат на услуги по передаче электроэнергии иных сетевых организаций (ФР01-05)	Достижение показателей консолидированной прибыли по операционной деятельности (ЕБИТДА)	Значимый	<ul style="list-style-type: none"> <li>Предоставление в органы регулирования (ДГРТ КК) обосновывающих материалов, подтверждающих уровень экономически обоснованных расходов.</li> <li>Работа с региональным регулятором (ДГРТ КК) по отстаиванию позиции о необходимости опережающего роста расходов ПАО «Россети Кубань» как системообразующей компании, держателя «котла» Краснодарского края и Республики Адыгеи</li> </ul>
Вынесение судебных актов (разрешение споров) о взыскании задолженности за услуги по передаче электроэнергии не в пользу Общества (ФР01-14)	Достижение показателей консолидированной прибыли по операционной деятельности (ЕБИТДА)	Значимый	<ul style="list-style-type: none"> <li>Передача документов для проведения исковой работы.</li> <li>Подготовка ответственным подразделением документов, подтверждающих фактическое исполнение обязательств со стороны Общества</li> </ul>
Увеличение объемов финансирования инвестиционной программы в целом и (или) по отдельным титулам (по отношению к установленным лимитам) (ФР02-01)	Достижение показателей консолидированного чистого долга / ЕБИТДА	Значимый	<ul style="list-style-type: none"> <li>Контроль непревышения утвержденного объема финансирования инвестиционной программы.</li> <li>Контроль реализации инвестиционных проектов по стоимости и срокам.</li> <li>Применение методики планирования стоимости инвестиционных проектов при формировании инвестиционной программы Общества (при планировании, торгах и на этапе реализации инвестиционной программы)</li> </ul>
Увеличение процентной ставки по кредитам и займам (ФР04-02)	Обеспечение дивидендного потока	Значимый	<ul style="list-style-type: none"> <li>Проведение переговоров с банками-кредиторами, направление писем о рассмотрении возможности снижения процентных ставок по кредитам</li> </ul>
Производственный травматизм в Обществе (ФР09-01)	Отсутствие роста числа работников, пострадавших при несчастных случаях	Критический	<ul style="list-style-type: none"> <li>Выполнение мероприятий комплексной программы по снижению рисков травматизма персонала, направленных на безопасное выполнение работ в электроустановках.</li> <li>Контроль исполнения организационно-распорядительных документов, программ по охране труда.</li> <li>Своевременное и качественное проведение работы с персоналом.</li> <li>Проведение предварительных и периодических медицинских осмотров работников.</li> <li>Обеспечение видеофиксации работ в электроустановках</li> </ul>

Наименование, условное обозначение и уровень существенности риска	Влияние на показатели деятельности	Уровень существенности риска	Мероприятия по управлению риском
Вовлечение Общества / работников Общества в коррупционную деятельность (ФР12-04)	Соблюдение законодательства, включая законодательство о предотвращении и противодействии коррупции и антимонопольное законодательство	Критический	Реализация мероприятий Плана противодействия коррупции в ПАО «Россети Кубань» на 2021 г., в том числе: <ul style="list-style-type: none"> <li>• проведение контрольных мероприятий на предмет соблюдения работниками принципов антикоррупционной политики Общества;</li> <li>• проведение служебных проверок и расследований по фактам нарушения принципов антикоррупционной политики Общества;</li> <li>• выявление и урегулирование конфликта интересов; рассмотрение и разрешение информации о возможных фактах коррупции и иных злоупотреблениях;</li> <li>• просвещение и формирование основ законопослушного поведения работников, консультирование и обучение работников</li> </ul>
Нарушение и (или) прекращение функционирования объектов информационной инфраструктуры и телекоммуникационных систем объектов электросетевого комплекса (ФР13-03)	Обеспечение комплексной безопасности деятельности Общества	Значимый	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Внедрение средств защиты информации на объектах информационной инфраструктуры в соответствии с техническими заданиями на их создание.</li> <li>• Осуществление контроля за действиями работников Общества посредством систем информационной безопасности.</li> <li>• Мониторинг и анализ внешних событий информационной безопасности</li> </ul>
Неправомерное воздействие на объекты электросетевого комплекса и их информационные и телекоммуникационные системы (террористического, диверсионного, криминального и иного характера), в том числе с использованием информационных технологий (ФР13-05)	Обеспечение комплексной безопасности деятельности Общества	Значимый	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Установка на объектах электроэнергетики инженерных средств охраны, систем видеонаблюдения, контроля и управления доступом, охранной сигнализации.</li> <li>• Организация физической охраны наиболее важных объектов ТЭК Общества.</li> <li>• Внедрение средств защиты информации на объектах информационной инфраструктуры в соответствии с техническими заданиями на их создание.</li> <li>• Осуществление контроля за действиями работников Общества посредством систем информационной безопасности.</li> <li>• Мониторинг и анализ внешних событий информационной безопасности</li> </ul>
Умышленные противоправные действия как со стороны юридических и физических лиц, так и со стороны работников Общества, наносящие экономический ущерб и вред деловой репутации (ФР13-07)	Обеспечение комплексной безопасности деятельности Общества	Значимый	Реализация плана работы департамента безопасности ПАО «Россети Кубань» на 2021 г., в том числе: <ul style="list-style-type: none"> <li>• усиление охраны объектов и имущества Общества;</li> <li>• проведение контрольных мероприятий и служебных проверок по выявлению признаков противоправных действий со стороны юридических и физических лиц, а также работников Общества;</li> <li>• направление заявительских материалов в правоохранительные органы, организация взаимодействия с правоохранительными органами</li> </ul>

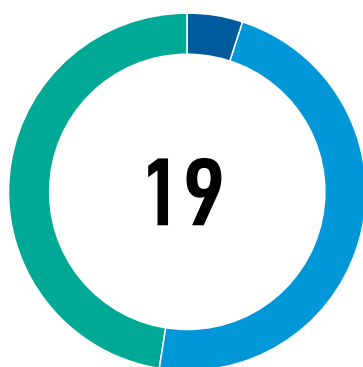


### КАРТА ОЦЕНКИ КЛЮЧЕВЫХ РИСКОВ ОБЩЕСТВА НА 31 ДЕКАБРЯ 2021 ГОДА



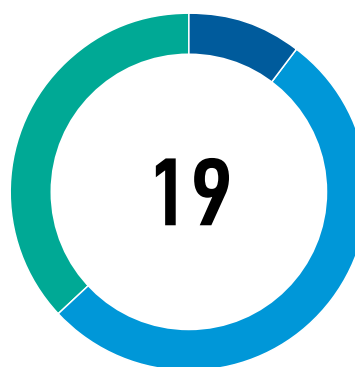
Динамика оценки рисков в 2021 г. представлена на диаграммах.

#### ПЕРВОНАЧАЛЬНАЯ ОЦЕНКА НА 2021 ГОД



- 1 ■ Критические
- 9 ■ Умеренные
- 9 ■ Значимые

#### ИТОГОВАЯ ОЦЕНКА ПО РЕЗУЛЬТАТАМ IV КВАРТАЛА 2021 ГОДА



- 2 ■ Критические
- 10 ■ Умеренные
- 7 ■ Значимые