

Приложение № 1
к Протоколу Совета директоров
ПАО «ЗиО-Подольск» от 17.10.2018г. № 24

Политика в области внутреннего контроля и рисков ПАО «ЗиО-Подольск»

Содержание

1. Назначение и область применения	2
2. Цели системы внутреннего контроля.....	2
3. Термины и определения.....	3
4. Система ВК Общества: цели, структура, принципы организации	4
5. Роль и ответственность субъектов системы внутреннего контроля	7
6. Требования к компонентам Системы ВК.....	7
7. Порядок внесения изменений.....	11
Приложение № 1 Матрица распределения ролей и ответственности основных субъектов внутреннего контроля Общества.....	12
Приложение № 2 Характеристики уровней зрелости внутреннего контроля в группе процессов.....	14

1. Назначение и область применения

Настоящая Политика в области внутреннего контроля и рисков Общества (далее - Политика) разработана в целях формирования надежной и эффективной системы внутреннего контроля (далее - Система ВК) Общества, направленной на повышение гарантий достижения целей деятельности Общества и эффективности корпоративного управления.

Политика регулирует функционирование и развитие системы внутреннего контроля Общества и устанавливает:

единую терминологию в области внутреннего контроля; цели, структуру и принципы организации системы внутреннего контроля; требования к компонентам системы внутреннего контроля; роли и ответственность субъектов системы внутреннего контроля; цели и приоритетные направления развития системы внутреннего контроля на период до 2020 года.

Политика является открытым, публичным документом Общества и доступна для ознакомления всем заинтересованным сторонам. Политика обязательна для ознакомления всех работников Общества, занимающих руководящие должности.

Внутренние нормативные документы Общества, регламентирующие деятельность, оказывающую влияние на систему внутреннего контроля, должны соответствовать положениям Политики.

Деятельность работников Общества, влияющая на надежность и эффективность системы внутреннего контроля, не должна противоречить положениям настоящей Политики.

2. Цели системы внутреннего контроля

Целями системы ВК являются:

создание условий и предпосылок для максимально эффективного управления

Обществом;

поддержание механизмов корпоративного управления, в первую очередь контрольных, в адекватном состоянии к внешним и внутренним условиям.

Целевым состоянием системы внутреннего контроля, является полное соответствие на всех уровнях управления всех компонентов системы ВК указанным в настоящей Политике требованиям.

Для достижения данных целей в Обществе реализуются следующие ключевые направления развития системы ВК:

встраивание в процессы Общества адекватных контрольных процедур с закреплением ответственности участников процессов за действенность и эффективность внутреннего контроля;

развитие механизмов вовлечения критически важных заинтересованных сторон в деятельность по внутреннему контролю;

развитие мониторинга надежности и эффективности системы внутреннего контроля путем внедрения различных способов постоянной и периодической оценки состояния системы ВК;

развитие компетенций и потенциала специализированного органа внутреннего контроля и аудита Общества, других специализированных органов внутреннего контроля;

развитие системы внутреннего финансового контроля.

Для реализации указанных направлений развития разрабатываются и реализуются соответствующие программы мероприятий.

3. Термины и определения

Заинтересованные стороны - юридические и физические лица или группа лиц, которые могут повлиять на деятельность Общества и ее организаций и/или способны испытывать влияние от этой деятельности, производимых продуктов и оказываемых услуг и связанных с этим действий;

внутренний контроль - действия, осуществляемые органами управления Общества, их структурными подразделениями и работниками с вовлечением других заинтересованных сторон, направленные на получение уверенности в достижении целей Обществом, при безусловном выполнении требований безопасности, норм законодательства и международных договоров;

субъекты внутреннего контроля - органы управления Общества, их структурные подразделения и работники, другие заинтересованные стороны, осуществляющие внутренний контроль;

контрольная процедура - нормативно установленный порядок действий субъекта внутреннего контроля, на основании которых система управления получает информацию о фактическом состоянии объекта контроля и (или) отклонении его состояния от заданного, что позволяет своевременно осуществлять необходимые корректирующие действия;

контрольная деятельность - совокупность интегрированных в систему управления Общества процессов и контрольных процедур, выполняемых Советом директоров, ревизионной комиссией, генеральным директором, руководителями и

работниками структурных подразделений Общества в целях должного реагирования на риски и обеспечения достижения целей Общества;

комплаенс - обеспечение уверенности в том, что деятельность Общества соответствует всем относящимся к ней нормам, правилам, требованиям международного и российского законодательства, а управление осуществляется на высоком уровне этики и добропорядочности;

специализированный орган внутреннего контроля (СОВК) - подразделение (специально назначенное лицо) Общества, осуществляющее деятельность по реализации группы процессов «Внутренний контроль и внутренний аудит», отвечающее установленным требованиям;

риск-менеджер – специально назначенное лицо, выполняющее функции по формированию перечня рисков, их мониторингу и доведению актуальной информации о рисках до руководства Общества (полный перечень функциональных обязанностей риск-менеджера определяется Политикой по управлению рисками Общества и должностной инструкцией);

система внутреннего контроля (Система ВК) - взаимосвязанная целостная совокупность организационных структур, процессов, правил их осуществления, а также характеристик системы управления Общества и ее организаций, реализующая постоянно или эпизодически функцию внутреннего контроля и обеспечивающая достижение целей внутреннего контроля;

компонент Системы ВК - качественная составная часть Системы ВК, обладающая общими характеристиками, которые позволяют сформировать единые критерии оценки надежности и эффективности системы ВК в целом;

система внутреннего финансового контроля (система ВФК) - часть Системы ВК (подсистема), обеспечивающая соблюдение требований законности, продуктивности и эффективности использования государственных бюджетных средств и государственных ресурсов, а также сохранения и целевого использования переданных государством активов (имущества).

Объект контроля - Общество, структурное подразделение, а также осуществляемая ими деятельность.

4. Система ВК Общества: цели, структура, принципы организации

Целью функционирования системы внутреннего контроля Общества является обеспечение гарантий достижения целей Общества при безусловном выполнении требований безопасности, норм законодательства и международных договоров.

Организационные границы Системы ВК определяются системой управления Общества, а также по взаимному согласию с организациями-партнерами - совместно осуществляемыми процессами и проектами.

Внешние заинтересованные стороны, в первую очередь государственные контрольные органы, способствуют достижению целей функционирования Системы ВК, но не являются её частью,

Формируемые институты или механизмы взаимодействия с заинтересованными сторонами, выстраиваемые в целях получения объективной

информации о реализуемых Обществом процессах, получения сигналов об отклонениях и нарушениях, сочетания контрольных усилий и привлечения внешних контрольных ресурсов, являются частью Системы ВК.

Предметными границами Системы ВК Общества являются следующие взаимосвязанные области деятельности;

осуществление деятельности Обществом, направленной на реализацию государственной политики в атомной отрасли и достижение стратегических целей, поставленных государством;

прочие виды деятельности Общества, осуществляемые в соответствии со стратегическими и прочими планами;

обеспечение результативности и эффективности всех видов деятельности; обеспечение безопасности при использовании атомной энергии и ядерных материалов;

соблюдение норм и правил, установленных законодательством, государственными и международными регуляторами и самим Обществом;

обеспечение контроля целевого использования средств, получаемых по программам, находящимся в зоне ответственности Общества;

обеспечение достоверности всех видов отчетности;

обеспечение сохранности активов и имущества, в том числе государственного имущества, переданного в качестве имущественного вноса и в управление Общества.

Субъектами Системы ВК Общества являются:

Совет директоров;

Ревизионная комиссия;

генеральный директор;

специализированные органы внутреннего контроля (СОВК): подразделения внутреннего контроля и аудита или специально назначенные работники, другие СОВК, которые могут быть сформированы в каких-либо специализированных сферах деятельности (Управление защиты активов, подразделения защиты активов организаций и другие специализированные органы);

куратор группы процессов: уполномоченное приказом генерального директора Общества должностное лицо, осуществляющее постановку целей, общий контроль и управление существенными отклонениями в процессах курируемой группы процессов;

владельцы групп процессов: уполномоченные приказом генерального директора Общества должностные лица, отвечающие за наличие своевременных и качественных финальных результатов по группе процессов;

владельцы процессов: уполномоченные должностные лица Общества, отвечающие за наличие своевременного и качественного финального результата по процессу;

исполнители процессов: работники подразделений Общества, непосредственно участвующие в процессе;

коллегиальные контрольные органы - коллегиальные органы, формируемые в

целях осуществления периодических или разовых контрольных процедур в различных процессах Общества.

Компонентами Системы ВК являются:

корпоративная культура и процессы, ее формирующие;
процессы управления персоналом и их результаты;
организационная структура и разделение полномочий;
система целеполагания (процессы определения целей и система целей);
деятельность по управлению рисками;
деятельность по осуществлению внутреннего контроля;
деятельность по мониторингу (независимым проверкам);
информационные системы и коммуникации;
деятельность по управлению изменениями;
комплаенс.

Система ВК Общества основана на следующих принципах:

Общая вовлеченность.

Каждый работник в организации несет ответственность за осуществление внутреннего контроля.

Опережающее построение.

Часть Системы ВК в планируемых к изменениям процессах и организационных структурах должна быть перестроена и адаптирована к изменениям, обеспечена ресурсно и организационно до начала осуществления или к моменту самих изменений.

Открытость.

Предоставление возможностей заинтересованным сторонам оказывать контрольное воздействие. Открытость информации о деятельности Общества и свободный доступ к такой информации определяются ее общедоступностью, если федеральными законами и локальными нормативными актами Общества не установлены ограничения доступа к такой информации, порядка ее предоставления или распространения.

Законность.

Процессы функционирования и развития Системы ВК основываются на нормах российского и международного законодательства.

Комплексность,

Система ВК Общества является полной, всеобъемлющей и взаимоувязанной системой, охватывающей все аспекты деятельности Общества и учитывающей особенности входящих в нее подсистем,

Фокусность.

Система ВК Общества создает условия для сосредоточения общих усилий всех участников контрольной деятельности на развитии тех ее элементов, которые

обеспечивают эффективное достижение целей Общества.

Риск-ориентированность.

Процессы развития Системы ВК Общества основываются на результатах выявления, прогнозирования и оценки рисков, присущих Обществу.

Разделение ответственности между субъектами контроля.

В процессе функционирования Системы ВК Общества совокупность контрольных функции распределяется между различными субъектами контроля таким образом, чтобы обеспечить достижение целей контрольной деятельности наиболее эффективным способом.

Иерархичность.

Ответственность и полномочия по выполнению внутреннего контроля и развитию Системы ВК распределена между всеми участниками процессов управления Общества в соответствии с существующей иерархией системы управления. Каждый орган управления и структурное подразделение Общества выполняет свою роль во внутреннем контроле с учетом общей структурной подчиненности.

Сбалансированность развития.

Надежность и эффективность ВК обеспечена в случае, когда все составные части (компоненты, подсистемы, структурные звенья) Системы ВК соответствуют предъявляемым к ним требованиям. Деятельность по развитию Системы ВК должна учитывать риски возникновения дисбалансов и потери связанности (дисфункции) между ее составными частями и обеспечивать своевременное реагирование на появляющиеся дисбалансы.

Достаточность

Масштаб и объем контрольных функций и процедур должен быть соразмерен выявленным рискам и прогнозируемым угрозам, чтобы обеспечить устойчивое и безопасное функционирование развития атомной отрасли, эффективное достижение целей Общества.

5. Роль и ответственность субъектов системы внутреннего контроля

Согласно принципу общей вовлеченности каждое структурное подразделение и органы управления Общества выполняют определенную настоящей Политикой роль в функционировании системы внутреннего контроля и несут ответственность за ее надлежащее выполнение.

Распределение ролей и ответственности между субъектами системы внутреннего контроля приведено в приложении № 1.

6. Требования к компонентам Системы ВК

Для обеспечения надежности и эффективности Системы ВК ее компоненты на всех уровнях иерархии управления Общества должны соответствовать требованиям,

установленным настоящей Политикой.

Структурные подразделения Общества и ее организаций в границах своих полномочий должны разрабатывать и реализовывать программы мероприятий, направленные на достижение и поддержание соответствия компонентов Системы ВК требованиям, содержащимся в настоящей Политике.

Для компонента «корпоративная культура и процессы, ее формирующие» устанавливаются следующие основные требования:

в Обществе должна осуществляться системная работа по продвижению этических ценностей в трудовых коллективах, пропаганда лучших примеров этического поведения;

в Обществе должен проводиться мониторинг и ежегодная оценка состояния корпоративной культуры. Результаты мониторинга и оценки должны доводиться до всех заинтересованных сторон, включая Совет директоров Общества;

в Обществе должен существовать механизм обязательного информирования работников обо всех принятых мерах реагирования по установленным фактам отклонения от этических ценностей и принципов добросовестности, в первую очередь, со стороны руководителей;

система поддержания этических ценностей должна быть адекватна существующей системе управления Общества.

Для компонента «процессы управления персоналом и их результаты» устанавливаются следующие основные требования:

компетенции в области внутреннего контроля руководителей и работников Общества должны развиваться на системной и последовательной основе;

компетенции работников, непосредственно выполняющих контрольные процедуры, должны оцениваться ежегодно.

Для компонента «организационная структура и разделение полномочий» устанавливаются следующие основные требования:

организационная структура должна предполагать внутривидовую иерархию контрольных полномочий от владельцев групп процессов до исполнителей;

организационная структура должна предполагать функциональную иерархию, обеспечивающую исполнение контрольных процедур на всех уровнях управления по основным и вспомогательным процессам;

организационная структура и разграничение полномочий должны отвечать принципу единичной ответственности, когда отдельная контрольная процедура закреплена только за одним центром ответственности;

организационная структура должна обеспечивать функциональное замещение выбывающих работников (ликвидируемых подразделений), чтобы не допустить ситуации прерывания контрольных процедур в процессе;

контрольные полномочия элементов организационной структуры, включая коллегиальные органы, должны быть формализованы.

Для компонента «система целеполагания» устанавливаются следующие основные требования:

цели, установленные на каждом уровне управления, должны поддерживать

достижение целей вышестоящего уровня управления и соответствовать стратегическим целям Общества;

в Обществе должен существовать механизм мониторинга актуальности поставленных целей и их своевременной корректировки;

на каждом уровне управления должны устанавливаться взаимосвязанные цели по результативности, эффективности и продуктивности деятельности;

в Обществе должен существовать механизм мониторинга достижимости и ресурсообеспеченности поставленных целей.

Для компонента «деятельность по управлению рисками» требования устанавливаются Политикой по управлению рисками Общества. Настоящая Политика устанавливает требования внедрения риск-ориентированного подхода к планированию и проведению контрольных мероприятий специализированными органами внутреннего контроля:

распространение к целевому состоянию развития Системы ВК технологий управления рисками до операционного уровня;

внедрение риск-ориентированных технологий планирования контрольно-ревизионной деятельности и внутреннего аудита;

освоения работниками СОВК технологий выявления скрытых рисков как на этапе планирования контрольной деятельности, планирования проверки (внутреннего аудита) так и непосредственно в период проведения проверок (аудита);

повышение степени понимания работниками СОВК деятельности проверяемых организаций и подразделений;

внедрение механизма и технологий передачи выявленных рисков их владельцам и принятия по ним необходимых действий по управлению.

Для компонента «деятельность по осуществлению внутреннего контроля» устанавливаются следующие требования:

деятельность по осуществлению внутреннего контроля должна являться неотъемлемой частью процессов Общества;

контрольные процедуры, встроенные в процессы, должны обеспечивать получение разумной уверенности в результативности (продуктивности) процесса, в качестве выполняемого процесса, в соблюдении законодательства и других регулирующих норм при выполнении процесса, а также в достоверности информации и отчетности о ходе и результатах процесса;

ответственность за внедрение, своевременное изменение и надлежащее исполнение контрольных процедур несут владельцы процессов (групп процессов) Общества;

порядок выполнения контрольных процедур должен быть формализован в соответствующих нормативных документах, регламентирующих процессы Общества;

в Обществе должны существовать эффективные механизмы вовлечения внешних заинтересованных сторон, включая государственные органы контроля, в деятельность по внутреннему контролю;

в Обществе должны существовать эффективные процедуры контроля за исполнением обязательств со стороны контрагентов Общества;

дополнительно к контрольным процедурам, встроенным в процессы, в Обществе должна осуществляться эффективная деятельность по периодическому контролю со стороны специализированных органов контроля (контрольно-ревизионная деятельность).

Достижение целей развития Системы ВК возможно лишь при скоординированном развитии внутренних контролей в группах процессов. Совокупность состояний внутреннего контроля в группах процессов будет определяющей для эффективности всей системы внутреннего контроля.

В этой связи предполагается определение уровней зрелости внутреннего контроля в группах процессов, которые планируются к достижению в целевом и образцовом состоянии Системы ВК.

Уровни зрелости внутренних контролей отражают состояние организации и реализации внутреннего контроля в группе процессов.

Для определения уровня зрелости внутреннего контроля используется шкала, включающая пять состояний (уровней) зрелости внутреннего контроля (начальный, развивающийся, регламентируемый, управляемый и оптимизируемый).

Характеристики уровней зрелости внутреннего контроля в группе процессов представлены в приложении № 2 к настоящей Политике,

Для компонента «деятельность по мониторингу (независимым проверкам)» устанавливаются следующие основные требования:

мониторинг (оценка надежности и эффективности) системы внутреннего контроля должен осуществляться владельцами процессов (групп процессов) на постоянной (в рамках контроля за надлежащим исполнением контрольных процедур участниками процессов) и периодической (в рамках мероприятий по самооценке системы ВК) основе;

СОВК Общества должен периодически осуществлять объективную и независимую оценку системы внутреннего контроля в соответствии с планами проведения контрольных мероприятий, сформированными, в том числе на основе анализа рисков, присущих объектам контроля с учетом практик применяемых в атомной отрасли;

деятельность СОВК Общества должна иметь надлежащее кадровое, ресурсное, методологическое, технологическое и регламентное обеспечение, соответствующее масштабам и сложности деятельности Общества.

Для компонента «информационные системы и коммуникации» настоящая Политика устанавливает требование по проведению периодического аудита информационных систем в целях оценки соответствия получаемой информации различными участниками процессов их реальным потребностям при осуществлении работ в установленной сфере деятельности Общества.

Требования в части формирования, передачи и обработки информации, создания информационных каналов передачи данных, ограничения доступа к

информации, обеспечения информационной безопасности устанавливаются в соответствии с законодательством Российской Федерации и локальными нормативными актами Общества.

Для компонента «деятельность по управлению изменениями» устанавливаются следующие требования:

при планировании и реализации изменений в организации деятельности Общества необходимо учитывать и предусматривать меры надлежащего реагирования на риски, вызванные самим процессом изменений;

субъекты системы внутреннего контроля при исполнении контрольных процедур и действиях по мониторингу Системы ВК обязаны учитывать изменения во внутренней и внешней среде и своевременно вносить изменения в организацию деятельности по внутреннему контролю.

Для компонента «комплаенс» устанавливаются следующие основные требования:

в Обществе на постоянной основе должен реализовываться комплекс мер, направленных на:

соблюдение комплаенс-требований партнеров/регуляторов, действующих в странах присутствия при реализации международных проектов;

недопущение нарушений требований в области охраны окружающей среды, ядерной и радиационной безопасности;

расширение применения в деятельности законодательства за счет включения в фокус таких законов, как Конвенция ОЭСР о борьбе с подкупом иностранных должностных лиц, Конвенция ООН против коррупции, Закон США о коррупции за рубежом, акт о взяточничестве Великобритании;

предотвращение коррупционных и мошеннических действий;

недопущение нарушения антимонопольного законодательства РФ;

противодействие легализации доходов, полученных преступным путем.

7. Порядок внесения изменений

Решение о внесении изменений в Политику принимает Совет директоров Общества с учетом предложений генерального директора Общества. Инициатором и координатором работ по изменению Политики является специализированный орган внутреннего контроля и аудита Общества в качестве методолога группы процессов «Внутренний контроль и аудит».

При внесении изменений утверждается новая редакция Политики.

Матрица
Распределения ролей и ответственности основных субъектов внутреннего контроля

Субъект системы ВК	Роль субъекта системы ВК	Ответственность в системе ВК
Совет директоров	Осуществляет контроль за реализацией стратегии Общества, обеспечивает согласованность деятельности Общества государственным политикам, задает направления развития системы ВК.	Отвечает за соответствие государственным политикам утверждаемых направлений развития системы ВК.
Ревизионная комиссия	Осуществляет проверку финансово-хозяйственной деятельности Общества по решению Совета директоров, а также проверки эффективности работы внутреннего контроля и аудита в Обществе.	Отвечает за полное и своевременное выполнение поставленных задач Советом директоров.
Генеральный директор	Формирует в Обществе систему ВК, контрольную среду, устанавливает цели и задачи системы и отдельных ее сегментов и компонентов на долгосрочную, среднесрочную и срочную перспективы, осуществляет общее руководство деятельностью СОВК. Осуществляет контроль деятельности кураторов групп процессов и владельцев групп процессов, находящихся в прямом подчинении. Организует корректирующие действия по выявленным внутренним контролем отклонениям, касающимся деятельности Общества в целом либо формирующим угрозу для ее устойчивого функционирования.	Отвечает за состояние системы в целом.
Специализированные органы внутреннего контроля (СОВК)	Осуществляет проведение контрольных и экспертно-аналитических мероприятий по вопросам финансово-хозяйственной деятельности Общества и аудит эффективности бизнес – процессов, включая эффективность работы по управлению рисками и выполнение иной работы, входящей в компетенцию специализированных органов внутреннего контроля на основании действующих ЛНА корпорации, дивизиона и Общества. Организует работу ЦАК.	Отвечает за: выявление существенных нарушений и отклонений в финансово-хозяйственной деятельности Общества; в бизнес-процессах, осуществляемых в Обществе, включая аудит процессов Общества в части достаточности встроенных контролей в бизнес-процессах, оценку эффективности работы по управлению рисками, системы внутреннего контроля Общества, эффективности корпоративного управления, осуществление пост-контрольных мероприятий по устране-

		нию выявленных нарушений и отклонений и др процессы внутреннего контроля и аудита, предусмотренные регламентами и ЛНА корпорации, дивизиона и Общества, относящиеся к компетенции специализированных органов внутреннего контроля.
Коллегиальные контрольные органы	Осуществляют периодические или разовые контрольные процедуры в различных процессах Общества.	Отвечает за реализацию возложенных на комиссию контрольных процедур .
Куратор группы процессов	Формирует внутренний контроль, контрольную среду и его мониторинг в курируемых процессных областях. Осуществляет контроль в категориях достижения целей и планируемых результатов, управление существенными отклонениями в процессах курируемой группы.	Отвечает за состояние внутреннего контроля в курируемых процессных областях.
Владелец группы процессов	Организует внутренний контроль в управляемой группе процессов, контрольную среду, формирует дизайн контролей в группе процессов, обеспечивает мониторинг действенности внутренних контролей в группе процессов.	Отвечает: за фактическое состояние контрольной среды; за организацию, регламентацию и дизайн внутреннего контроля в группе процессов; за действенность внутреннего контроля, позволяющего получать уверенность в достижении фактического результата, достоверности отчетности, эффективности, соблюдения регламентов; за своевременное и полное принятие корректирующих воздействий; за регулярный мониторинг системы ВК и поддержание ее в адекватном и эффективном состоянии.
Владелец процесса	Организует внутренний контроль в процессе, формирует дизайн контролей в процессе, обеспечивает мониторинг действенности внутренних контролей в процессе. Осуществляет контроль деятельности исполнителей контрольных процедур. Организует корректирующие действия по выявленным внутренним контролем отклонениям.	Отвечает: за организацию, регламентацию и дизайн внутренних контролей в группе процессов; за действенность внутреннего контроля, позволяющего получать уверенность в достижении фактического результата, достоверности отчетности, эффективности, соблюдения регламентов; за своевременное и полное принятие корректирующих воздействий; за регулярный мониторинг системы ВК и поддержание ее в адекватном и эффективном состоянии.

Характеристики уровней зрелости внутреннего контроля в группе процессов

№ п/п	Характеристики	Уровень зрелости				
		Начальный	Развивающийся	Стабильный	Управляемый	Оптимизируемый
1. Формализация процесса и контрольных процедур						
12	Уровень регламентации процесса	Процесс не регламентирован	Процесс регламентирован частично	Процесс регламентирован в соответствии с установленными в Обществе требованиями	Процесс полностью регламентирован и стандартизирован (в соответствии с иерархией регламентирующих документов)	Процесс полностью регламентирован и стандартизирован (в соответствии с иерархией регламентирующих документов). имеется механизм пересмотра и адаптации регламентов.
2	Уровень формализации целей процесса	Цели процесса не определены	Общие цели процесса определены и формализованы. Выделены финансовые или смысловые цели. Цели представляют собой подробное описание ожидаемых результатов	Для процесса определены и формализованы цели, которые коррелируют с вышестоящими целями (группы процессов, стратегическими целями ГК) и учитывают требования заинтересованных сторон. Цели представляют собой подробное описание ожидаемых результатов.	Для процесса определены и формализованы цели по всем категориям. Цели представляют собой подробное описание ожидаемых результатов. Цели процесса коррелируют с вышестоящими целями и учитывают требования заинтересованных сторон. Цели содержат полное и точное описание желаемых резуль-	Для процесса определены и формализованы цели по всем категориям. Цели представляют собой подробное описание ожидаемых результатов. Цели процесса коррелируют с вышестоящими целями и учитывают требования заинтересованных сторон. Цели содержат полное и точное описание желаемых резуль-

					татов процесса.	татов процесса. Существует процедура актуализации целей.
3	Распределение полномочий и ответственности за контроль и формализацию контрольных процедур.	Отсутствует распределение полномочий и ответственности между участниками процесса. Процесс не содержит контрольных процедур.	Полномочия и ответственность за контроль закреплены за владельцем процесса в одном из положений регламента.	Распределение полномочий по контролю формализовано (наличие матрицы «распределение полномочий по контролю»).	Распределение полномочий по контролю формализовано (наличие матрицы «распределение полномочий по контролю»). Ответственность за контроль закреплена в должностных инструкциях ответственных работников. Результативность контроля оценивается на постоянной основе.	Распределение полномочий по контролю формализовано (наличие матрицы «распределение полномочий по контролю»). Ответственность за контроль закреплена в должностных инструкциях ответственных работников. Результативность и эффективность контрольных процедур оценивается на постоянной основе.
2. Исполнение контрольных процедур						
4	Исполнение контрольных процедур	Контрольные процедуры не исполняются	Контрольные процедуры исполняются эпизодически	Контрольные процедуры исполняются, но процесс не содержит механизмов проверки их исполнения	Контрольные процедуры исполняются, процесс содержит механизмов проверки исполнения контрольных процедур	Контрольные процедуры исполняются, процесс содержит механизмов проверки исполнения контрольных процедур, по результатам проверки готовятся отчеты и выполняются корректирующие мероприятия.

5	Наличие знаний и компетенций в области ВК	Никто из участников процесса не владеет знаниями и компетенциями в области ВК	Менеджеры, осуществляющие управление процессом, обладают базовыми знаниями и компетенциями и осуществляют на периодической основе выявление недостатков ВК	Менеджеры процесса обладают необходимым уровнем знаний и определяют и иницируют устранение недостатков в ВК	Необходимое количество участников процесса обладают набором компетенций в области ВК.	Необходимое количество участников процесса обладают набором компетенций в области ВК. Существует и актуализируется база знаний по ВК.
3. Оценка результативности контрольных процедур.						
6	Наличие механизма, позволяющего оценивать фактическое достижение результатов процесса	Механизмы оценки степени фактического достижения результатов отсутствуют.	Периодически процесс оценивается по степени достижения ключевых фактических показателей.	Процесс на постоянной основе оценивается по степени достижения фактических показателей. Проводится оценка достоверности управленческой и бух. отчетности по процессу.	Процесс на постоянной основе оценивается по степени достижения фактических показателей. Проводится оценка достоверности управленческой и бух. отчетности по процессу. Осуществляется переход к оценке эффективности в части операционных проектов.	Процесс на постоянной основе оценивается по степени достижения фактических показателей. Проводится оценка достоверности управленческой и бух. отчетности по процессу. Осуществляется переход к оценке эффективности в части операционных и инвестиционных проектов.
7	Наличие механизма, позволяющего проводить оценку результативности контрольных процедур	Результативность контрольных процедур не оценивается.	Результативность контрольных процедур оценивается эпизодически менеджерами процесса.	Результативность контрольных процедур оценивается эпизодически менеджерами процесса СОВК Общества.	Результативность контролей оценивается на постоянной основе СОВК Общества.	Результативность контролей оценивается на постоянной основе СОВК Общества. Менеджеры и участники процесса производят самооценку ре-

						зультативности контрольных процедур. Механизмы самооценки формализованы.
4. Оценка эффективности контрольных процедур и системы ВК						
8	Наличие механизма, позволяющего оценивать эффективность контрольных процедур	Эффективность контрольных процедур не оценивается	Эффективность контрольных процедур оценивается эпизодически менеджерами процесса.	Эффективность контролей оценивается эпизодически менеджерами процесса СОВК Общества.	Эффективность контролей оценивается эпизодически менеджерами процесса СОВК Общества. Оценивается необходимость введения дополнительных контролей с целью минимизации возможных потерь на основании карты рисков, присущих данному процессу.	Эффективность контролей оценивается эпизодически менеджерами процесса СОВК Общества. Оценивается необходимость введения дополнительных контролей с целью минимизации возможных потерь на основании карты рисков, присущих данному процессу. Эффективность контрольных процедур периодически оценивается независимыми внешними экспертами.