# **ЦЕЛЬ ДОКУМЕНТА И ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ**

## Регламент системы внутреннего контроля АО НК «КазМунайГаз» (далее – Регламент) разработан в целях реализации Политики системы внутреннего контроля АО НК «КазМунайГаз» (далее – Политика).

## Регламент определяет взаимодействия и распределение ответственности за организацию, функционирование, эффективность и развитие системы внутреннего контроля (далее – СВК) АО НК «КазМунайГаз» (далее – КМГ).

## СВК направлена на анализ бизнес-процессов, на своевременное выявление и анализ рисков процессного уровня, присущих деятельности КМГ, а также определение и анализ контрольных процедур по управлению данными рисками.

## СВК интегрирована в основные и вспомогательные бизнес-процессы КМГ и включает процедуры для незамедлительного информирования Руководства соответствующего уровня управления о любых существенных недостатках и слабых местах контроля вместе с деталями корректирующих мероприятий, которые были предприняты, или которые следует предпринять.

## СВК является составной частью процесса корпоративной системы управления рисками КМГ.

# **ОБЛАСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ**

## Настоящий Регламент применяется субъектами СВК КМГ при осуществлении деятельности в трех ключевых областях СВК:

###### повышение эффективности операционной деятельности;

###### подготовка полной и достоверной финансовой отчетности;

###### соблюдение требований законодательства Республики Казахстан и внутренних документов КМГ.

## Взаимодействие и распределение ответственности за организацию, функционирование и эффективность СВК в группе компаний КМГ определяется соответствующими регламентами, разрабатываемыми и утверждаемыми ДЗО КМГ в соответствии с положениями настоящего Регламента.

# **ОПРЕДЕЛЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ**

## В настоящем Регламенте применяются следующие термины, определения и сокращения:

|  |
| --- |
| **бизнес-процесс** – комплекс взаимосвязанных действий, инициируемых возникновением определенной ситуации и приводящих к заранее известному результату, значимому для КМГ, акционеров или отдельных ДЗО; |
| **блок-схема** – графическое описание целенаправленных взаимосвязанных действий (шагов) бизнес-процесса и их взаимодействия с Владельцами бизнес-процессов. В блок-схеме отдельные действия (шаги) изображаются в виде блоков различной формы, соединённых между собой линиями, указывающими направление последовательности и включающие шаги вход и выход; |
| **вероятность риска –** мера (степень) возможности реализации риска в определенный промежуток времени;**Владелец бизнес-процесса** – структурное подразделение КМГ, ответственное за организацию, осуществление, результаты и эффективность определенного процесса, а также за управление документами, описывающими данный процесс, в соответствии с утвержденным каталогом процессов;**влияние риска –** величина потенциального ущерба (убытка) или воздействия при реализации риска/риск – фактора; |
| **ДЗО –** дочерние организации и зависимые общества, в том числе совместно – контролируемые организации и совместные предприятия КМГ; |
| **дизайн контрольной процедуры** – порядок выполнения контрольной процедуры, характеризующийся обязательным наличием следующих элементов:исполнитель контрольной процедуры;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. |
| **исполнитель контрольной процедуры** – структурное подразделение или ответственный работник, осуществляющий процедуры и действия, направленные на снижение вероятности реализации риска и/или смягчение его последствий в рамках бизнес-процесса;**Карта гарантий** – документ, который определяет сферы ответственности и обязанностей субъектов СВК и иных заинтересованных сторон в отношении гарантирования эффективного функционирования бизнес-процессов КМГ, управления рисками и внутреннего контроля между тремя линиями защиты;  |
| **Классификатор бизнес-процессов** (для целей настоящего Регламента) – документ, отражающий структуру бизнес-процессов, осуществляемых в КМГ в трех ключевых областях (операционная деятельность, подготовка финансовой отчетности и соблюдение законодательных и нормативных требований) и позволяющий ранжировать бизнес-процессы в разрезе по материальности (существенности) каждого бизнес-процесса;  |
| **Комитет по аудиту** – консультативно-совещательный орган Совета директоров КМГ, создается для рассмотрения наиболее важных вопросов и подготовки рекомендаций Совету директоров КМГ и исполнительному органу КМГ в пределах своих компетенций, определенных Положением о Комитете по Аудиту Совета директоров КМГ;**Комитет по рискам** – консультативно-совещательный орган при Правлении КМГ, создается для предварительного рассмотрения вопросов управления рисками КМГ и его ДЗО и подготовки по ним рекомендаций Правлению КМГ для принятия необходимых решений; **Компания** – совокупное наименование акционерного общества «Национальная компания «КазМунайГаз» и его ДЗО;**контроль корпоративного уровня (ККУ) –** контроль, осуществляемый органами КМГ и корпоративным центром с целью минимизации риска корпоративного уровня для получения разумной степени уверенности в достижении КМГ поставленных целей (стратегических, операционных, целей в области подготовки отчетности, соблюдения законодательства и т.д.);**контрольная процедура** (для целей настоящего Регламента) – определенное политиками и процедурами действие, выполняемое структурным подразделением и/или работниками КМГ либо конфигурация системы, направленная на снижение вероятности реализации возможных рисков, предотвращение возникновения ошибок или смягчение последствий рисковых событий в рамках бизнес-процесса; |
| **матрица рисков и контролей** – внутренний документ, содержащий перечень рисков и покрывающие данные риски контрольные процедуры, а также их сопутствующие атрибуты; **матрица рисков и контролей корпоративного уровня (МРККУ)** – документ, отражающий контроли корпоративного уровня с описанием их основных характеристик;**модель «Три линии защиты»** - модель, координирующие процессы управления рисками и внутреннего контроля за счет четкого определения и разграничения ролей и обязанностей между тремя отдельными группами: бизнес-функциями, функцией мониторинга рисков и внутреннего контроля, функцией независимой оценки эффективности управления рисками и внутреннего контроля; |
| **Ответственное структурное подразделение –** структурное подразделение КМГ, ответственное за обеспечение функционирования СВК и корпоративной системы управления рисками, совершенствование методологии СВК и мониторинг лучших практик, а также за организацию составления и актуализацию матрицы рисков и контролей корпоративного уровня;**Правление** – коллегиальный исполнительный орган КМГ, осуществляющий руководство его текущей деятельностью; |
| **процессы основные (бизнес-процессы)** – процессы, создающие стоимость для КМГ, такие как: Разведка, Добыча, Нефтесервисные операции, Транспортировка нефти, Переработка и маркетинг нефти, Транспортировка газа, Переработка и маркетинг газа;**процессы поддерживающие (бизнес-процессы)** – процессы, обеспечивающие функционирование основных процессов и процессов управления, не создающие стоимость для КМГ, но необходимые для эффективного управления, такие как: Правовое сопровождение, Обеспечение товарами, работами и услугами (закуп), ИТ-сопровождение, Охраны окружающей среды и обеспечение безопасности труда, Административное обеспечение и т.д.;**разумная степень уверенности –** разумная гарантия достижения целей КМГ, но не абсолютная гарантия в силу присущих ограничений внешней и внутренней среды;**риск –** возможность наступления неблагоприятного события, которое отрицательно повлияет на способность успешно достичь стратегических целей;**Риск-координатор –** ответственный работник Структурного подразделения, назначаемый Владельцем риска/риск-фактора/бизнес-процесса, в обязанности которого входит организация и координация работ по управлению рисками/риск-факторами и внутреннему контролю в своем структурном подразделении и взаимодействие с Ответственным подразделением; **риск корпоративного уровня -** риск, имеющий воздействие на всю деятельность КМГ, и управляемый органами КМГ и Корпоративным центром с помощью ККУ;**Регистр рисков –** унифицированные для группы КМГ формы записей, в которых осуществляется идентификация, оценка, переоценка, мониторинг производственных/непроизводственных рисков на всех уровнях управления рисками; |
| **система внутреннего контроля** (**СВК)** – совокупность процессов и процедур, норм поведения и действий, способствующих эффективной и рациональной деятельности, направленной на обеспечение разумной уверенности достижения целей КМГ в трех областях и минимизацию процессных рисков при осуществлении деятельности;**Служба внутреннего аудита (СВА)** – орган КМГ, осуществляющий контроль за финансово-хозяйственной деятельностью КМГ, оценку в области внутреннего контроля, управления рисками, исполнения документов в области корпоративного управления и консультирование в целях совершенствования деятельности КМГ; |
| **Совет директоров (СД) –** орган управления КМГ, который осуществляет общее руководство деятельностью КМГ, за исключением решения вопросов, отнесенных законодательством Республики Казахстан и/ (или) Уставом КМГ к исключительной компетентности Общего собрания акционеров и Правления КМГ;**субъекты СВК** – органы, структурные подразделения и работники КМГ, ответственные за организацию, функционирование и оценку эффективности СВК;**Фонд** – акционерное общество «Фонд национального благосостояния «Самрук-Қазына». |

# **ОТВЕТСТВЕННОСТЬ**

## Совет директоров несет ответственность за:

###### создание и функционирование эффективной СВК в КМГ;

###### определение направлений в части совершенствования СВК;

###### осуществление контроля за исполнением Политики СВК;

###### анализ эффективности СВК;

###### рассмотрение отчетов СВА и внешнего аудита об эффективности системы внутреннего контроля;

###### обеспечение независимости всех субъектов СВК и модели трех линий защиты;

###### демонстрацию высоких стандартов этики и делового поведения всем работникам КМГ;

###### создание тона сверху, путем формирования риск-культуры и среды, которая поощряет и способствует надежной коммуникации и эффективному сотрудничеству между тремя линиями защиты;

###### определение краткосрочных и долгосрочных целей и задач КМГ в области внутреннего контроля и применения риск-ориентированного подхода для оценки эффективности СВК;

###### утверждение внутренних документов КМГ, определяющих организацию, стратегию развития и совершенствования системы внутреннего контроля КМГ;

###### обеспечение поддержки и заинтересованности со стороны субъектов СВК, определение основных этапов работ и ответственных по каждому из них, непрерывный обмен информацией между субъектами СВК.

## Комитет по аудиту несет ответственность за:

###### осуществление предварительного рассмотрения, перед утверждением Советом директоров, внутренних документов КМГ, определяющих организацию, стратегию развития и совершенствования системы внутреннего контроля КМГ, Политики внутреннего контроля и последующих изменений к ним;

###### осуществление предварительного рассмотрения, перед рассмотрением Советом директоров, результатов оценки эффективности (зрелости) системы внутреннего контроля по данным отчета СВА об эффективности (зрелости) системы внутреннего контроля, а также отчетов по результатам проведения внешней независимой оценки;

###### обеспечение надежности, эффективности и дальнейшего совершенствования СВК;

###### рассмотрение и анализ отчетов внутреннего и внешнего аудитора о состоянии СВК.

## СВА несет ответственность за (в соответствии с положением о Службе внутреннего аудита в том числе, но не ограничиваясь следующим):

###### проведение оценки адекватности и эффективности СВК;

###### своевременное проведение тестирования операционной эффективности контрольных процедур;

###### своевременное предоставление отчетности Совету директоров о текущем состоянии СВК в КМГ.

## Правление несет ответственность за:

###### внедрение утвержденной Советом директоров Политики СВК;

###### принятие мер по совершенствованию процессов и контрольных процедур внутреннего контроля, надежное и эффективное функционирование СВК;

###### мониторинг СВК;

###### совершенствование процессов и процедур внутреннего контроля;

###### определение структуры, линии подчиненности, соответствующих полномочии, обязанностей и ответственности.

## Владельцы бизнес-процессов несут ответственность за:

###### своевременную разработку, документирование, внедрение, мониторинг и совершенствование контрольных процедур во вверенных им направлениях деятельности КМГ;

###### своевременную разработку / актуализацию блок-схем процессов, матриц рисков и контролей;

###### формирование плана мероприятий по дальнейшему совершенствованию СВК;

###### своевременное доведение до сведения работников своего структурного подразделения информации по СВК;

###### эффективность контрольных процедур (т.е. контрольные процедуры должны позволять получить уверенность в достижении фактического результата, достоверности отчетности, эффективности, соблюдения требований);

###### своевременное и полное принятие корректирующих воздействий.

## Ответственное структурное подразделение несет ответственность за:

###### своевременную разработку/актуализацию и утверждение в установленном порядке внутренних документов по СВК;

###### анализ эффективности дизайна контрольных процедур;

###### своевременное утверждение матриц рисков и контролей и блок-схем по бизнес-процессам;

###### организацию составления и актуализацию МРККУ;

###### мониторинг выполнения контрольных процедур корпоративного уровня;

###### оказание методологической поддержки Владельцам бизнес-процессов при выявлении и оценке процессных рисков, а также при разработке, документировании, внедрении, мониторинге и совершенствовании контрольных процедур;

###### подготовку Отчета по результатам анализа эффективности дизайна контрольных процедур с рекомендациями (предложениями) по устранению выявленных нарушений, недостатков, дублирований контрольных процедур и прочее по форме KMG-F-2726.2-37/RG-3209.2-37;

###### координацию внедрения, методологическую поддержку и функционирования СВК в ДЗО;

###### в рамках своей компетенции осуществление функции по внедрению, анализу и мониторингу СВК;

## Комитет по рискам несет ответственность за:

###### предварительное согласование календарного плана-графика работ по СВК;

###### предварительное согласование блок-схем и матриц рисков и контролей.

## Риск-координатор несет ответственность за:

###### взаимодействие с Ответственным структурным подразделением при согласовании блок-схем, матриц рисков и контролей;

###### идентификацию, оценку/переоценку рисков/риск-факторов своего структурного подразделения;

###### обеспечение методологической поддержки Владельцам бизнес-процессов и взаимодействие с Ответственным структурным подразделением в части согласования документов.

## Работники КМГ несут ответственность за:

###### организацию и осуществление выполнения мероприятий по СВК в соответствии с должностными обязанностями, возложенными на них должностными инструкциями и/или внутренними документами;

###### своевременное выявление и анализ рисков деятельности КМГ;

###### актуализацию описания бизнес-процессов, в том числе контрольных процедур;

###### осуществления мониторинга функционирования СВК по своим направлениям деятельности, а также самостоятельную самооценку эффективности процесса внутреннего контроля, который они организуют и/или осуществляют;

###### информирование Руководства о любых совершенных или возможных ошибках/недостатках, которые привели или могут привести к потенциальным негативным событиям в бизнес-процессах;

###### повышение своей квалификации в области СВК, в том числе в процессе обучения в соответствии с утвержденными программами.

# **ОПИСАНИЕ ПРОЦЕССА**

## Планирование

### Порядок разработки и актуализации классификатора бизнес-процессов

#### Разработка и актуализация классификатора бизнес-процессов (далее – Классификатор) осуществляется Ответственным структурным подразделением как минимум раз в три года либо при существенном изменении в бизнес-процессах в срок до 15 октября года, предшествующего плановому. Классификатор разрабатывается/актуализируется по форме KMG-F-3210.2-37/RG-3209.2-37 к настоящему Регламенту, на основании:

###### каталога Бизнес-процессов КМГ (при его наличии);

###### анализа утвержденных Регистра корпоративных рисков АО НК «КазМунайГаз»по форме KMG-F-2049.1-37/PR-251.3-37 и Карты рисков по форме KMG-F-988.3-37/MD-986/3-37;

###### интервью с Владельцами бизнес-процессов (при необходимости);

###### анализа отчетов СВА по результатам предыдущих аудитов.

#### Классификатор содержит следующую информацию: наименование структурного подразделения, наименование бизнес-процесса, категория бизнес-процесса и оценка бизнес-процесса (оценка на основании регистра рисков, влияния на подготовку финансовой отчетности, влияния на операционную деятельность, влияния на нарушение законодательства, итоговая средневзвешенная оценка).

#### При формировании Классификатора бизнес-процессы делятся по двум категориям: основные процессы и поддерживающие процессы.

#### На основе актуального каталога бизнес-процессов КМГ (при его наличии) Ответственное структурное подразделение совместно с Владельцем бизнес-процессов проводит оценку критичности каждого бизнес-процесса. Оценка проводится по четырем категориям. Категории оценки и их критерии указаны в таблице 1.

**Таблица 1. Критерии оценки бизнес-процесса в Классификаторе бизнес-процессов:**

| Категории оценки | Критерии |
| --- | --- |
| Оценка на основании Регистра рисков формируется на основе балла значимости из Регистра рисков КМГ | 1 – от 0 до 1; 2 – от 1,01 до 8; 3 – от 8,01 до 15; 4 – от 15,01 до 28; 5 – от 28,1 до 40. |
| Влияние на подготовку финансовой отчетности | 1 – отсутствие каких-либо последствий влияния на подготовку финансовой отчетности/ финансовую отчетность в случае прерывания либо неправильного выполнения бизнес-процессов;2 – последствия на подготовку финансовой отчетности/ финансовую отчетность незначительные; 3 – последствия на подготовку финансовой отчетности/ финансовую отчетность средние, могут возникнуть претензии со стороны заинтересованных сторон;4 – последствия значительны, могут быть применены штрафные санкции;5 – последствия критичны, судебные иски в отношении КМГ и расследования, связанные с подготовкой финансовой отчетности/финансовой отчетностью. |
| Влияние на операционную деятельность  | 1 – отсутствие каких-либо последствий в случае прерывания либо неправильного выполнения бизнес-процессов; 2 – последствия от реализации риска не значительные, кратковременное прерывание производственной деятельности, ремонт оборудования;3 – последствия от реализации риска средние и могут быть полностью исправлены, временное закрытие производства с незначительными потерями;4 – в случае прерывания либо неправильного выполнения бизнес-процессов временное закрытие производства с большими потерями;5 – в случае реализации риска, компания практически не сможет восстановиться от последствий, связанных с данным риском, долгосрочное или полное закрытие производства. |
| Влияние на нарушение законодательства | 1 - незначительные юридические последствия, в случае прерывания либо неправильного выполнения бизнес-процессов;2 - несоответствие законодательным требованиям, получение указаний по устранению от органов государственной власти;3 - расследование со стороны органов государственной власти, судебный иск третьей стороны;4 - запретительные меры со стороны органов государственной власти (например, лишений лицензий), многочисленные судебные иски третьих сторон;5 - действия со стороны органов государственной или судебной власти, ведущих к полному запрету деятельности, ликвидации юридического лица и/или уголовному преследованию сотрудников. |

#### При необходимости Ответственное структурное подразделение проводит интервью с Владельцем бизнес-процесса и может скорректировать оценку.

#### Далее высчитывается итоговая средневзвешенная оценка методом калькуляции среднего арифметического значения между оценкой на основании Регистра рисков и средним арифметическим между тремя оценками влияния.

#### После проведения интервью с Владельцами бизнес-процессов и подсчета итоговой средневзвешенной оценки рисков на основании полученных результатов по всем бизнес-процессам Ответственное структурное подразделение проводит ранжирование их по степени критичности (от наиболее необходимых с точки зрения формализации СВК к наименее необходимым) в соответствии с итоговой средневзвешенной оценкой рисков.

#### Бизнес-процессы, в рамках которых производится управление критическими рисками/риск-факторами (включенные в красную зону карты рисков) определяются как наиболее материальные (существенные).

#### По результатам реализации пунктов 5.1.1 – 5.1.8 настоящего Регламента Ответственное структурное подразделение направляет разработанный Классификатор бизнес-процессов на согласование Комитету по рискам и на утверждение Правлению в срок до 30 ноября года, предшествующего плановому.

### Этап 2. Порядок разработки Календарного плана-графика работ по СВК

#### Календарный план-график работ по СВК (далее – Календарный план-график) формируется в срок до 1 декабря года, предшествующего плановому разрабатывается на основании утвержденного Классификатора бизнес-процессов по форме KMG-F-3211.2-37/RG-3209.2-37 к настоящему Регламенту.

#### Потребность в разработке и/или актуализации матриц рисков и контролей и блок-схем по бизнес-процессам КМГ может быть также определена на основании анализа дизайна контрольных процедур Ответственным структурным подразделением, тестирования операционной эффективности контрольных процедур СВА, рекомендаций от внутренних и внешних аудиторов, внешних оценок независимых консультантов, стратегических целей КМГ и поручений и приоритетности Руководства.

#### При необходимости Владельцы бизнес-процессов в срок до 15 ноября года, предшествующего плановому, предоставляют информацию/документы о потребности в разработке и/или актуализации матриц рисков и контролей по форме KMG-F-3215.2-37/RG-3209.2-37 и блок-схем по бизнес-процессам КМГ по форме KMG-F-3212.2-37/RG-3209.2-37 Ответственному структурному подразделению.

#### При подготовке Календарного плана-графика сроки разработки и/или актуализации матриц рисков и контролей и блок-схем должны устанавливаться не позднее 15 ноября года, предшествующего плановому.

#### Календарный план-график направляется на согласование Комитету по рискам и утверждается Правлением в срок до 31 декабря года, предшествующего плановому.

#### Ответственное структурное подразделение в течение 3 (трех) рабочих дней с момента утверждения Календарного плана-графика направляет его соответствующим Владельцам бизнес-процессов для ознакомления.

#### Ответственное структурное подразделение оказывает методологическую поддержку и координирует проведение разработки и/или актуализации блок-схем и матриц рисков и контролей Владельцами бизнес-процессов и риск-координаторами на основании утвержденного Календарного плана-графика, а также проводит анализ эффективности дизайна контрольных процедур.

## Формализация бизнес-процессов

### Порядок разработки и актуализации блок-схемы

#### При формализации бизнес-процессов проводится описание существующих бизнес-процессов КМГ. Формализируется деятельность включая шаги выполнения бизнес-процесса, описывается поток работ между исполнителями, а также входящая и исходящая информация. Такой уровень детализации позволяет провести выявление и анализ рисков в процессах и формирование контрольных процедур. Формализация контрольных процедур является одним из принципов и условий эффективного функционирования системы внутреннего контроля.

#### Блок-схема строится Риск-координатором и согласовывается с Владельцем бизнес-процесса в программном обеспечении Microsoft Visio, ARIS либо в аналогичном программном обеспечении для моделирования бизнес-процессов.

#### Объекты (графические изображения), используемые при построении блок-схемы должны соответствовать объектам, представленным в форме KMG-F-3212.2-37/RG-3209.2-37 к настоящему Регламенту.

#### В соответствии со структурой блок-схемы, в левой ее части по вертикали указывается роль, должность и наименование структурного подразделения, задействованного в бизнес-процессе.

#### Детализацию бизнес-процесса необходимо отображать до шагов процесса включительно.

#### Очередность контрольных процедур при описании процесса указывается путем соединения основных элементов блок-схемы от входа (начало процесса) до выхода (окончание или результат процесса). В случае если возникает необходимость описать контрольные процедуры другого процесса, рекомендуется использовать ссылку перехода на блок-схему этого процесса.

#### Объекты, указывающие риски и контрольные процедуры должны иметь наименование и уникальную нумерацию.

#### Рекомендуется после каждого действия (шага) бизнес-процесса указывать фигуру «Событие», в котором указывается след выполнения.

#### В случае присутствия логических операций (нескольких вариантов), в зависимости от типа логической операции рекомендуется использовать в блок-схеме следующие фигуры: «и» - оба варианта верны, «и/или» - только один либо несколько вариантов верны, «Исключающее «или» - только один вариант верен.

#### При необходимости, в блок-схеме может указываться глоссарий с определениями.

#### Риск-координатор согласовывает блок-схему с Владельцем бизнес-процесса и направляет согласованную блок-схему бизнес-процесса на рассмотрение Ответственному структурному подразделению для проверки на соответствие установленным требованиям при построении блок-схемы.

### Этап 2. Порядок разработки и актуализации матриц рисков и контролей

#### Риск-координатор совместно с Владельцем бизнес-процесса разрабатывают и/или актуализируют матрицы рисков и контролей на основе блок-схемы в сроки, указанные утвержденным Календарным планом-графиком, руководствуясь при этом пунктами 5.2.12 – 5.2.28 настоящего Регламента. Матрица рисков и контролей взаимосвязана с блок-схемой в части общего описания бизнес-процесса и является ее неотъемлемой частью.

#### Ответственное структурное подразделение оказывает методологическую поддержку и координирует проведение разработки и/или актуализации матриц рисков и контролей Риск-координаторами и Владельцами бизнес-процессов.

#### Риск координатор согласовывает проект матрицы рисков и контролей с Владельцем бизнес-процесса и направляет проект на согласование Ответственному структурному подразделению.

#### Ответственное структурное подразделение в соответствии с План-графиком осуществляет проверку матриц рисков и контролей, предоставленных Риск-координаторами и Владельцами бизнес-процессов, на соответствие установленным требованиям при их построении. В рамках проверки, Ответственное структурное подразделение может провести анализ эффективности дизайна контрольных процедур.

#### Ответственное структурное подразделение после проверки блок-схем, формирования матриц рисков и контролей в срок до 31 декабря направляет матрицы рисков и контролей и блок-схем по процессам на двух языках в соответствии с Календарным план-графиком на согласование Комитету по рискам и утверждение Правлению.

#### Ответственное структурное подразделение предоставляет утвержденные матрицы рисков и контролей и блок-схемы по процессам в СВА.

#### Матрица рисков и контролей формируется Риск-координатором совместно с Владельцем бизнес-процесса в формате Microsoft Office Excel по форме KMG-F-3213.2-37/RG-3209.2-37 и состоит из следующих 3 областей: «Наименование бизнес-процесса», «Риск», «Контрольная процедура».

#### Область «Наименование бизнес-процесса» содержит следующую информацию: «Процесс», «Подпроцесс». Пример основного процесса: «Процесс» – Управление фондом скважин, «Подпроцесс» – Оперативный учет добычи по скважинам. Пример поддерживающего процесса: «Процесс» – Учет денежных средств, «Подпроцесс» – Отражение банковских платежей в ERP системе.

#### Область «Риск» содержит следующую информацию о риске: «Шаг процесса», «Описание шага», «Наименование риска», «Код», «Исполнитель», «Описание риска», «Вероятность риска», «Влияние риска».

###### Шаг процесса – это действие/функция в рамках подпроцесса, на котором возникает процессный риск. Пример шага основного процесса: Регистрация объема газа и потерь в учетной системе. Пример шага поддерживающего процесса: внесение первичных документов по учету прочих резервов.

###### Описание шага содержит детальную информацию о действии/функции в рамках подпроцесса, на котором возникает процессный риск.

###### Наименование риска содержит краткое описание процессного риска.

###### Код предназначен для присвоения каждому риску индивидуального числового порядкового номера в следующем формате: R.XX.A, где R – обозначение риска, XX – аббревиатура структурного подразделения, A – номер риска.

###### Исполнитель содержит информацию о роли, должность и наименовании структурного подразделения исполнителя.

###### Описание риска содержит детальное описание риска, включая риск-факторы, которые могут негативно повлиять на достижение целей рассматриваемого процесса, причины и последствия в случае реализации риска.

###### Вероятность риска заполняется Риск-координатором и Владельцем бизнес-процесса, где вероятность присваивается экспертным методом путем определения вероятности реализации риска за определённый срок. Оценки рассчитываются по следующим категориям: «низкий» - реализация риска маловероятна, «средний» - вероятность 50/50, «высокий» - очень большой шанс реализации риска.

###### Влияние риска заполняется Риск-координатором и Владельцем бизнес-процесса, где потенциальный ущерб присваивается экспертным методом путем определения потенциального ущерба от реализации риска. Оценки рассчитываются по следующим категориям: «низкий» - мелкие убытки в рамках текущих расходов, «средний» - средние и крупные убытки, «высокий» - серьезные, катастрофические убытки.

#### Определение рисков проводится на основании анализа детального описания процессов. Для этого могут использоваться следующая информация:

###### как утвержденные, так и планируемые положения, политики, регламенты, правила, методики, стандарты, инструкции по бизнес-процессам структурного подразделения;

###### каталог бизнес-процессов (при его наличии);

###### матрица RACI;

###### замечания и рекомендации по результатам внутреннего аудита ИСУ, СВА и внешних консультантов;

###### цели бизнес-процесса и КПД работников бизнес-процесса структурного подразделения;

###### Регистр рисков;

###### дополнительные иные источники информации.

#### При определении рисков следует учитывать обстоятельства, указанные в таблице 2.

**Таблица 2. Обстоятельства, влияющие на возникновение или изменение рисков**

| **п/п** | **Обстоятельства, влияющие на возникновение или изменение рисков** |
| --- | --- |
| 1 | Внутренние | * Новый персонал (новые сотрудники могут иметь иную точку зрения на систему внутреннего контроля или иные приоритеты).
* Внедрение новых или изменение уже применяемых информационных систем (значительные и быстрые изменения в информационных системах могут изменить и риски, связанные с системой внутреннего контроля).
* Быстрый рост и развитие хозяйствующего субъекта (действующие средства контроля могут не справиться с возросшим объемом операций и способствовать росту риска их несоответствия новым условиям деятельности).
* Новые подходы к ведению хозяйственной деятельности, новые виды товаров, работ, услуг (освоение новых видов деятельности, продукции, в отношении которых лицо имеет небольшой опыт, может стать причиной появления новых рисков, связанных с системой внутреннего контроля).
* Реорганизация хозяйственного лица может сопровождаться сокращением численности персонала и изменениями в распределении обязанностей, а также контрольных функций, выполняемых сотрудниками: они также могут повлиять на риск, связанный с системой внутреннего контроля.
 |
| 2 | Внешние | * Изменения в окружении хозяйствующего субъекта (макроэкономические изменения, в т. ч. связанные с изменениями в нормативной среде, могут привести к изменениям в конкурентном давлении и к значительным изменениям рисков)
 |
| 3 | Внешние и внутренние | * Расширение операций за рубежом (расширение объема хозяйственных операций за рубежом и открытие дочерних предприятий, инвестиции в зарубежные предприятия влекут за собой новые и, как правило, уникальные риски, которые могут оказать влияние на систему внутреннего контроля, например, дополнительные или изменившиеся риски в результате осуществления операций с иностранной валютой, дополнительные или изменившиеся риски в связи с особенностями зарубежного, в т. ч. налогового, законодательства).
* Новые принципы, стандарты, положения, инструкции в области ведения бухгалтерского учета и подготовки отчетности (принятие новых учетных принципов или их изменение может повлиять на риски, связанные с подготовкой финансовой отчетности).
 |

#### Область «Контрольная процедура» предназначена для описания Владельцем бизнес-процесса действующих контрольных процедур, покрывающих идентифицированные риски. Для определения действующих контрольных процедур Риск-координатор и Владелец бизнес-процесса анализируют комплекс существующих пошаговых действий, направленных на минимизацию или управление рисками и/или последствий и вероятности его реализации.

#### Область «Контрольная процедура» содержит следующую информацию о контрольной процедуре: Наименование контрольной процедуры, Код, исполнитель контроля, детализированное описание контроля, доказательство осуществления контроля, тип контроля, частота контроля, способ проведения контроля, уровень значимости контроля, утверждения финансовой отчетности.

###### Наименование контрольной процедуры – это действие/функция в рамках подпроцесса, на котором осуществляется контрольная процедура, покрывающая идентифицированные риски.

###### Код предназначен для присвоения каждой контрольной процедуре индивидуального числового порядкового номера в следующем формате С.XX.A.B, где C – обозначение контрольной процедуры, XX – аббревиатура структурного подразделения, A – номер контрольной процедуры, B – порядковый номер контрольной процедуры при её дублировании. При этом следует учитывать, что для минимизации или предотвращения одного риска могут быть разработаны несколько контрольных процедур.

###### Исполнитель содержит роль, должность и наименование структурного подразделения, ответственного за выполнение указанной контрольной процедуры.

###### Детализированное описание контроля содержит детальную информацию о контрольной процедуре. В целях правильного и информативного описания контрольной процедуры необходимо наличие ответов на следующие вопросы: какие действия выполняются в процессе контрольной процедуры? каким образом (по электронной почте, нарочно, в ИТ-системе и т.д.) передается информация в рамках осуществления контрольной процедуры; от кого и кому передается информация в рамках осуществления контрольной процедуры; на основании каких документов (внутренних регламентирующих либо внешних) исполняется контрольная процедура; кому предоставляются результаты контрольной процедуры; в каких автоматизированных системах происходит учет исполнения контрольной процедуры; что требуется для исполнения контрольной процедуры? в случае согласования и отклонения что происходит дальше; при необходимости, требуется указывать номер проводки, номер отчета в ИТ-системе.

###### Доказательство осуществления контроля указывает информацию с помощью, которой можно определить исполнение контрольной процедуры и необходим для составления отчетности о результатах и эффективности функционирования системы внутреннего контроля. Пример следов контроля: подписи, визы, печати, статус, логи операции в ИТ-системе, распоряжения, сверки и т.д.

###### Тип контроля бывает «превентивным» или «выявляющим». Под «превентивным» типом контроля понимается выполнение предупреждающих действий по недопущению реализации риска. Виды превентивных контрольных процедур: ограничение полномочий (пример – лимит суммы закупки); ограничение доступа (пример – средства управления доступом к компьютерным информационным системам); архивация (пример – ведение архива деловой корреспонденции, первичных документов, периодическая архивация баз данных); коллективное выполнение (пример – принятие решений бюджетным комитетом); регистрация операций (пример – бухгалтерский и управленческий учёт); параллельное выполнение операций (пример – передача информации в электронной форме с одновременной передачей той же информации на бумажных носителях). «Выявляющий» тип контроля помогает выявить тот или иной риск после его реализации. Виды выявляющих контрольных процедур: проверка соответствия деятельности внутренним документам (пример – проверка Руководителем структурного подразделения правильности заполнения документов); инвентаризация (пример – пересчет денежных средств, пересчет и оценка ТМЦ, основных средств активов, сверка с дебиторами и кредиторами); экспертиза - получение профессионального мнения независимого специалиста (пример – оценка технического состояния оборудования); проверка результатов деятельности (пример – Руководитель структурного подразделения проверяет исполнение вновь принятым работником индивидуального задания во время и по окончании испытательного срока); сверка одной информации с другой (пример – информация из одного отчета сверяется с данными из другого).

###### Частота контроля определяет частоту контрольной процедуры: «Ежегодно», «Ежеквартально», «Ежемесячно», «Два раза в месяц», «Еженедельно», «Постоянно». В случаях, если графа «Детализированное описание контроля» не содержит точных данных о частоте производимой процедуры контроля, то данное поле принимает значение «По мере необходимости». При этом, рекомендуется указать, когда именно Исполнитель контроля приступает к выполнению контроля (например, после получения запроса от руководителя и\или получения уведомления о завершении определенной операции).

######  Способ проведения контроля указывает каким образом была выполнена контрольная процедура. Способ проведения контроля может быть – ручным / полуавтоматическим / автоматическим. Ручные контроли осуществляются полностью вручную исполнителем вне информационных систем. Полуавтоматические контрольные процедуры осуществляются автоматизировано, но с участием исполнителя - должны быть инициированы или завершены вручную (пример – подписание документа на бумажном носителем). Автоматические контроли реализуются в информационной системе без участия работников. Контроль подразумевает осуществление контроля автоматически в информационной системе согласно настроенному алгоритму (пример – выбор значений из фиксированного перечня в информационной системе). Автоматические контроли в основном являются превентивными и не позволяют совершить некорректное/ошибочное действие.

###### По уровню значимости контрольные процедуры могут быть ключевыми и не ключевыми. Ключевые контроли могут определятся на основе следующих характеристик: закрывают большее число задач контроля, чем другие; контролируют исключения и не шаблонные/не рутинные операции; контролируют области, подверженные риску мошенничества; контролируют ручной ввод данных в систему и передачу данных между системами;

###### Утверждения финансовой отчетности предназначены для определения неблагоприятного влияния риска на утверждения финансовой отчетности КМГ. Утверждения финансовой отчетности представляют собой явные или неявные утверждения, сделанные Компанией относительно фундаментальной точности информации, содержащейся в ее финансовой отчетности, то есть Компания утверждает, что данные в ее финансовой отчетности являются достоверным представлением его активов и обязательств. Утверждения финансовой отчетности указаны в таблице 3.

**Таблица 3. Утверждения финансовой отчетности**

| Утверждения финансовой отчетности | Определение |
| --- | --- |
| Возникновение | Отраженные в учете хозяйственные операции, события и иные факты хозяйственной жизни фактически имели место (сделки и события, предоставление и раскрытие финансовой отчетности). Пример вопроса: действительно ли учтенные активы фактически существуют? |
| Существование | Отраженные транзакции действительно произошли на отчетную дату (остатки по балансовым счетам на конец периода). Пример вопроса: действительно ли у учтенных операций есть результаты в виде следов и документов? |
| Полнота | Все операции и события, информация которые должны быть отражены, отражены в учете (сделки и события, остатки по балансовым счетам на конец периода, предоставление и раскрытие финансовой отчетности). Пример вопроса: действительно ли вся информация отражена в финансовом отчете? |
| Своевременность признания (cut-off) | Операции и события отражены в надлежащем отчетном периоде (сделки и события). Пример вопроса: действительно ли все операции в надлежавшем отчетном периоде? |
| Права и обязательства | Операции и раскрытие информации относятся к КМГ (предоставление и раскрытие финансовой отчетности). Пример вопроса: действительно ли КМГ имеет права на активы? |
| Оценка и распределение | Активы, обязательства и капитал включены в финансовую отчетность оцениваются надлежащим образом, а корректировки по распределению стоимости отражаются корректно (остатки по балансовым счетам на конец периода). Пример вопроса: все ли балансовые счета отражены и оценены корректно? |
| Точность | Операции были отражены в соответствующих суммах (сделки и события, предоставление и раскрытие финансовой отчетности). Пример вопроса: все ли операции отражены корректно? |
| Классификация | Финансовая информация представлена надлежащим образом (сделки и события, предоставление и раскрытие финансовой отчетности). Пример вопроса: действительно ли все операции учтены в соответствующих счетах корректно? |
| Понятность | Вся соответствующая информация и раскрытия включены в отчеты компании, и вся информация, представленная в отчетах, является достоверной и простой для понимания (предоставление и раскрытие финансовой отчетности). Пример вопроса: действительно ли представление и раскрытие описано ясно и понятно для всех ее пользователей? |

#### При идентификации процессных рисков, используются следующие два метода идентификации рисков:

###### первоначальное выявление рисков, включающее в себя анализ деятельности аналогичных компаний, сбор и анализ статистических данных, анализ бизнес-процесса по принципу «Что может пойти не так», индивидуальные экспертные методы, групповые методы, и анализ отчетов по результатам аудиторских проверок;

###### последующая идентификация рисков (выявление рисков в ходе операционной деятельности).

#### Риски с одновременно «низким» рейтингом по вероятности и влиянию не подлежат дальнейшей обработке и не включаются в матрицу рисков и контролей.

#### При необходимости, в матрице рисков и контролей может указываться глоссарий с определениями.

#### По каждой контрольной процедуре необходимо проводить высокоуровневый анализ, используя следующие вопросы:

###### является ли описание контроля достаточным?

###### осуществляется ли контроль соответствующим лицом на соответствующем уровне. Имеет ли исполнитель контроля достаточный опыт для выполнения эффективного контроля или обладает ли достаточным уровнем полномочий?

###### установлено ли должное разграничение обязанностей?

###### осуществляется ли контроль на соответствующем этапе в бизнес-процессе?

###### осуществляется ли контроль с заданной периодичностью? Не является ли контроль слишком сложным для осуществления с заданной периодичностью?

###### остается ли должный след (свидетельство) того, что контроль осуществляется эффективно, позволяющий провести тестирование контроля?

###### имеются ли четкие критерии того, чтобы определить, что контроль сработал или не сработал? В случае, когда контроль не сработал, предусмотрена ли надлежащая процедура установления этого факта и процедура, чтобы исправить сбой в работе контроля;

###### является ли риск совершения ошибки при осуществлении ручного контроля приемлемым и проводится ли мониторинг того, что он должным образом покрыт соответствующими выявляющими контролями? Если нет, должен ли контроль быть автоматизирован?

## Анализ эффективности дизайна контрольных процедур

#### Риск-координаторам и Владельцам бизнес-процессов совместно с Ответственным структурным подразделением необходимо проводить анализ эффективности дизайна контрольных процедур в разрезе бизнес-процесса с целью того, чтобы:

###### получить разумную уверенность в том, что операционная деятельность является эффективной и служит для достижения целей КМГ;

###### получить разумную уверенность в том, что финансовая отчетность КМГ достоверна и полностью отражает финансовое положение КМГ;

###### получить разумную уверенность в том, что КМГ соблюдает законодательные и нормативные требования.

#### При необходимости, анализ эффективности дизайна контрольных процедур может проводиться отдельно от процедуры формализации СВК в сроки, указанные утвержденным Календарным планом-графиком (после того, как блок-схема и матрица рисков и контролей составлена).

#### По запросу, в течение 5 рабочих дней Риск-координатор предоставляет всю необходимую подтверждающие информацию, документы, отчеты по бизнес-процессу Ответственному структурному подразделению для проведения анализа эффективности дизайна контрольных процедур.

#### За основу самого анализа эффективности дизайна контрольных процедур берется описание риска и описание действующей контрольной процедуры, покрывающей данный риск. Оценивается насколько все выявленные риски охвачены действующими контрольными процедурами, снижается ли вероятность возникновения возможных рисков, предотвращается ли возникновение ошибок и/или определяются ошибки после их совершения, проводится анализ на предмет избыточности или дублирования. Отсутствие контрольных процедур или наличие контрольных процедур, непосредственно не относящихся к выявленным рискам, означает, что данный бизнес-процесс имеет контрольную точку, не охваченную контрольными процедурами. В таких случаях, это может означать неэффективность данной контрольной процедуры.

#### Также определяется насколько контрольные процедуры, действующие в бизнес-процессе, позволяют минимизировать риски данного бизнес-процесса. Основная цель данной процедуры заключается в определении, способен ли контроль в случае его последовательного исполнения в соответствии с описанием и с учетом фактической реализации процедуры на практике обеспечить достаточное покрытие соответствующих рисков.

#### Для анализа эффективности дизайна контрольных процедур используется форма KMG-F-2725.2-37/RG-3209.2-37 к настоящему Регламенту, которая дополняет элементы матрицы рисков и контролей следующей информацией: метод анализа эффективности дизайна контроля, качество документации риска, соответствие оценки риска, качество документации контроля, эффективность дизайна контроля, документирование анализа дизайна контроля, исполнитель контроля/респондент, проверяющий.

###### Метод анализа эффективности дизайна контроля включают опрос, наблюдение, инспектирование, повторное исполнение. Опрос – интервьюирование исполнителя с целью выяснения, каким образом выполняется контрольная процедура, а также какие меры предпринимаются исполнителем в случае возникновения исключений, недостатков при выполнении контроля, оценки знаний и квалификации выполняющего контрольную процедуру. Наблюдение – наблюдение за действиями исполнителя непосредственно в момент выполнения проверяемой процедуры. Инспектирование – изучение доказательств надлежащего выполнения проверяемой процедуры. Например, проверка документации, изучение проведенных сверок и выявленных несоответствий и/или натурный осмотр. Повторное исполнение – выполнение контрольной процедуры в соответствии с ее дизайном и сверка результатов выполнения процедуры. Поскольку ни один из способов не дает абсолютной степени уверенности в правильности выполнения контроля, то при тестировании используют комбинации способов.

###### Качество документации риска указывает все ли риски, их риск-факторы и последствия определены, достаточно ли они были задокументированы и в соответствии с внутренними документами. Указывается «Корректно» в случае отсутствия замечаний. В случае присутствия замечаний указывается обоснование.

###### Соответствии оценки риска указывает корректность определения вероятности и влияния риска. Указывается «Корректно» в случае отсутствия замечаний. В случае присутствия замечаний указывается обоснование.

###### Качество документации контроля указывает все ли контрольные процедуры определены, достаточно ли они были задокументированы и в соответствии с внутренними документами. Указывается «Корректно» в случае отсутствия замечаний. В случае присутствия замечаний указывается обоснование.

###### Эффективность дизайна контроля указывает оценку дизайна эффективности контрольной процедуры и выставляется ей рейтинг: «Н» (неэффективный) – цели контрольной процедуры не достигаются, требуются существенные изменения дизайна контрольной процедуры; «ЭС» (эффективный - средний уровень) – цели контрольной процедуры достигаются, но требуются изменения дизайна контрольной процедуры; «ЭВ» (эффективный - высокий уровень) – цели контрольной процедуры достигаются в полной мере.

###### Документирование процесса анализа дизайна контроля описывает детально проведение самой процедуры, включающий описание достижения цели контрольной процедуры, причины частичной эффективности контрольной процедуры, причины неэффективности контрольной процедуры.

###### Исполнитель контроля/респондент – ФИО работника структурного подразделения, проходящего анализ эффективности дизайна контрольной процедуры.

###### Проверяющий – ФИО работника ответственного структурного подразделения, проводившего анализ эффективности дизайна контрольной процедуры.

#### При анализе эффективности дизайна контрольных процедур следует проанализировать следующие аспекты:

###### взаимосвязь контролей и рисков бизнес-процессов т.е. являются ли бизнес-процессы и соответствующие им контроли эффективными в достижении поставленных руководством целей и покрытии рисков;

###### способность контроля своевременно предотвращать или обнаруживать события, влияющие на реализацию рисков;

###### разграничение обязанностей в отношении анализируемого бизнес-процесса;

###### своевременность решения вопросов и устранения несоответствий, которые выявляются в результате проведения контрольной процедуры;

###### присутствует ли дублирование контрольных процедур и обязанностей работников структурного подразделения;

###### надежность информации, используемой при осуществлении контроля.

#### В случае выявления недостатков по результатам проведения анализа эффективности контрольных процедур недостатки обсуждаются с исполнителем контроля, а также согласовываются с исполнителем контроля и Владельцем бизнес-процесса рекомендации по совершенствованию контрольной процедуры. Контрольная процедура считается неэффективной по дизайну (надежности), если:

###### контроля нет (процедура отсутствует);

###### процедура существует, но не формализована;

###### контроль не закрывает риск полностью (остаточный риск выше допустимого).

#### В случае если дизайн контрольной процедуры оценен как неэффективный, либо соответствующая контрольная процедура, необходимая для достижения задачи контроля, не была внедрена, то работник Ответственного структурного подразделения совместно с Владельцем бизнес-процесса и исполнителем контрольной процедуры:

###### выявляют компенсирующие контрольные процедуры, которые могут предоставить разумную уверенность в том, что соответствующие задачи контроля будут выполнены, при условии, что такие контрольные процедуры эффективны;

###### если в описанной матрице рисков и контролей нет надлежащих компенсирующих контролей, то разрабатываются рекомендации по разработке и внедрению альтернативных контрольных процедур.

#### В случае отсутствия контрольной процедуры, минимизирующий риск, Риск-координатору совместно с Владельцем бизнес-процесса и Ответственным структурным подразделением следует разработать эффективный дизайн контрольной процедуры и в кратчайшие сроки его внедрить. При разработке дизайна контрольных процедур необходимо учитывать следующие аспекты:

###### дизайн контрольных процедур должен учитывать условия внешней и внутренней среды, влияющие на цели и деятельность КМГ;

###### контрольные процедуры должны непрерывно совершенствоваться и адаптироваться к изменениям внутренней и внешней среды;

###### контрольные процедуры применяются в КМГ для снижения рисков до приемлемого уровня;

###### оптимальная комбинация контрольных процедур определяется Владельцем бизнес-процесса. Например, существенный риск может покрываться несколькими контрольными процедурами или одна контрольная процедура может покрывать несколько существенных рисков;

###### При планировании контрольных процедур необходимо учитывать принцип соотношения затрат на мероприятия контроля и возможного ущерба при реализации риска. Затраты на контрольные процедуры в совокупности с затратами на реализацию мероприятий по управлению рисками не должны превышать возможный ущерб и последствия при реализации риска.

#### В случае поступления запроса Правления КМГ может быть применен метод сквозного тестирования контролей. Сквозное тестирование – метод тестирования, выполняемый путем отслеживания одной процедуры от начала до конца через проверку и анализ подтверждающих документов, указанных в контрольных процедурах. Данный анализ проводится для того, чтобы убедиться в том, что процедура и контроли надлежащим образом задокументированы и выполняются. Сквозное тестирование проводится на основе выборки. Период выборки составляет один год, размер выборки зависит от частоты выполнения контрольной процедуры и рейтинга рисков, снижаемых контролем. При частоте контроля более чем один раз в день количество образцов выборки составит 20 элементов, один раз в день – 15, еженедельно – 10, ежемесячно – 3, ежеквартально – 2, ежегодно – 1. Если контроль автоматизированный, достаточно проверить одну операцию. При высоком рейтинге риска количество образцов выборки, определенное по частоте выполнения контроля, умножается на 2, при среднем рейтинге риска – на 1, при низком рейтинге риска – на 0.5.

#### Результаты сквозного тестирования должны быть зафиксированы и согласованы с Владельцами бизнес-процессов. Документирование выполнения тестирования анализа эффективности контрольных процедур может вестись как в электронном виде, так и на бумажных носителях, при этом в перечень документов, подтверждающих проведение тестов, может входить: протокол опроса/ интервью, копии документов, протоколов и других документов, копии распечаток экрана (скрин-шоты). Ответственное структурное подразделение совместно с Владельцами бизнес-процессов формируют план мероприятий по устранению выявленных недостатков, который должен быть отражен в Календарном плане-графике и учтен при актуализации матриц рисков и контролей на следующий год.

#### По результатам анализа эффективности дизайна контрольных процедур формируется отчет, который направляется в соответствующие структурные подразделения. Отчет по результатам анализа эффективности дизайна контрольных процедур по форме KMG-F-2726.2-37/RG-3209.2-37. Данный отчет должен содержать следующую информацию: Резюме для Руководства и Владельца бизнес-процесса, цель и объем, результаты, ограничения и выводы.

#### В данном отчете при выявлении недостатков внутренних контролей отражается:

###### описание недостатка внутреннего контроля и сопутствующего ему риска;

###### подробное описание действий, которые необходимо предпринять для устранения недостатка;

###### лицо, ответственное за устранение недостатка;

###### сроки устранения недостатка.

#### По истечении разумного срока после исправления недостатка проводится повторная оценка эффективности дизайна и операционной эффективности (т.е. проверки фактического выполнения) контрольных процедур, признанных ранее неэффективными.

#### При проведении анализа эффективности дизайна контрольных процедур, в отчете также указывается рейтинг уровня всего бизнес-процесса в рамках СВК, указанный в таблице 4.

**Таблица 4. Рейтинг уровня внутреннего контроля в бизнес-процессах**

|  |  |
| --- | --- |
| **Рейтинг уровня внутреннего контроля в бизнес-процессах** | **Описание** |
|  | **5 - Адекватный** | Основные риски управляются на должном уровне. Все протестированные контроли разработаны на должном уровне и функционируют эффективно, были отмечены незначительные пробелы в системе внутреннего контроля. Бизнес-процессы управляются эффективно и соответствуют ожидаемым целям. |
| **4 - Удовлетворительный** | Выявленные риски не являются критичными. Большинство протестированных контролей разработаны на должном уровне и функционируют эффективно, были отмечены некоторые возможности для их улучшения. Замечания включают некоторые недостатки системы контроля. |
| **3 - Требует улучшения** | Высокие риски недостаточно контролируются. Некоторые контроли либо не разработаны должным образом, либо не эффективно функционируют. Контрольная среда нуждается в усовершенствовании для достижения поставленных целей. Недостатки системы внутреннего контроля требуют незамедлительного внимания со стороны руководства. |
| **2 - Требует значительных улучшений** | Критические и высокие риски недостаточно контролируемы. Большинство контролей либо не разработаны должным образом, либо не эффективно функционируют. Контрольная среда нуждается в значительном улучшении для достижения поставленных целей. Недостатки системы контроля требуют незамедлительного внимания со стороны Руководства. |
| 1. **Неудовлетворительный**
 | Критические и высокие риски остаются абсолютно неуправляемыми, существуют серьезные недостатки системы контроля, которые могут негативно повлиять на деятельность организации и/или подвергнуть организацию существенным финансовым и прочим потерям. |

## Разработка и актуализация матрицы рисков и контролей корпоративного уровня

#### Матрица рисков и контролей корпоративного уровня построена на основе пяти компонентов СВК, отраженных в Политике СВК КМГ:

###### контрольная среда;

###### оценка рисков;

###### контрольные процедуры;

###### информация и коммуникации;

###### процедуры мониторинга.

#### Ответственное структурное подразделение ежегодно заполняет форму МРККУ KMG-F-3215.2-37/RG-3209.2-37 и направляет ее в установленном порядке на согласование в заинтересованные структурные подразделения КМГ.

#### Структурные подразделения представляют в установленном порядке свои предложения и дополнения к проекту МРККУ в Ответственное структурное подразделение в течение 10 рабочих дней.

#### Ответственное структурное подразделение вносит корректировки в проект МРККУ по результатам согласования.

#### Ответственное структурное подразделение, ежегодно до 30 числа месяца, следующего за отчетным годом, направляет согласованный со всеми структурными подразделениями/СВА проект МРККУ на утверждение Правлению КМГ, тем самым представляя отчетность по статусу контролей корпоративного уровня КМГ.

#### В соответствии с данными компонентами заполняются остальные столбцы МРККУ, указанный в таблице 5.

**Таблица 5. Столбцы матрицы рисков и контролей корпоративного уровня**

| **№** | **Наименование столбца** | **Описание** |
| --- | --- | --- |
| **1** | Компоненты СВК | Компоненты СВК согласно Политике СВК КМГ. |
| **2** | Принципы | 17 принципов COSO |
| **3** | Код риска | Уникальный номер риска корпоративного уровня. |
| **4** | Наименование риска КУ | Краткое описание риска корпоративного уровня |
| **5** | Описание риска КУ | Подробное описание риска корпоративного уровня, включая риск-факторы, которые могут негативно повлиять на достижение целей рассматриваемого компонента СВК, причины и последствия в случае реализации риска |
| **6** | Код контроля КУ | Номер контроля корпоративного уровня |
| **7** | Исполнитель контроля КУ (роль) | Работник/Структурное подразделение /Комитет, ответственный(-ые) за исполнение ККУ. |
| **8** | Детализированное описание контроля КУ | Подробное описание ККУ, включающее действия, системы, документы, критерии, необходимые к выполнению/составлению для снижения рисков корпоративного уровня по соответствующему Компоненту СВК |
| **9** | Тип контроля КУ | * предупреждающий – если контроль работает до возникновения риска и предупреждает его;
* выявляющий – если контроль работает после возникновения риска и может идентифицировать последствия риска.
 |
| **10** | Частота исполнения контроля КУ | В данном столбце указывается частота контрольной процедуры: «Ежегодно», «Ежеквартально», «Ежемесячно», «Два раза в месяц», «Еженедельно», «Постоянно». |
| **11** | Способ проведения контроля | В данном столбце указывается способ проведения контрольной процедуры –ручной, полуавтоматический, автоматический. |
| **12** | Документ, регламентирующий данный ККУ (пункт) | Документ (возможно с указанием пункта), в котором описывается ответственность/обязанность по выполнению контроля. |
| **13** | Текущий статус | * выполняется;
* требует внедрения;
* требует изменения.
 |

## Тестирование операционной эффективности контрольных процедур

#### СВА разрабатывает планы тестирования операционной эффективности контрольных процедур по существенным бизнес-процессам в соответствии с утвержденным планом работы СВА на соответствующий год и на основании утвержденных матриц рисков и контролей КМГ.

#### СВА в соответствии с утвержденным планом работы СВА на соответствующий год проводит тестирование операционной эффективности контрольных процедур по существенным бизнес-процессам, по результатам которого предоставляет независимую оценку операционной эффективности контрольных процедур. При необходимости, СВА запрашивает дополнительную информацию у Владельцев соответствующих бизнес-процессов для подтверждения заключений, указанных в матрицах рисков и контролей.

#### СВА, после проведения тестирования операционной эффективности контрольных процедур, формирует Аудиторский отчет и направляет его на рассмотрение Совету директоров КМГ.

#### Ответственное структурное подразделение может быть привлечено к тестированию операционной эффективности контрольных процедур по поручению Правления КМГ.

## Информация и ее передача

#### Информация и ее передача представляет собой процесс выявления, документирования и своевременного доведения необходимой и соответствующей информации до сведения Владельцев бизнес-процессов и Руководства.

#### Системы информационного обеспечения и обмена информацией включают в себя следующее:

###### организацию системы сбора, обработки и передачи информации, в том числе формирование отчетов и сообщений, содержащих информацию по всем существенным аспектам деятельности КМГ;

###### организацию эффективных каналов и средств коммуникации, обеспечивающих вертикальные и горизонтальные коммуникативные связи внутри КМГ, а также с дочерними и зависимыми организациями и третьими лицами;

###### в установленном порядке обеспечение доступа и сохранности информации, полученной из внутренних и внешних источников;

###### доведение до сведения работников действующих документов, применяемых в КМГ.

#### Система информационного обеспечения в рамках СВК представлена следующими инструментами:

###### Политика и Регламент по СВК;

###### Блок-схемы бизнес-процессов;

###### Матрицы рисков и контролей бизнес-процессов;

###### Отчеты по анализу дизайна контрольных процедур;

###### Отчеты по оценке эффективности (зрелости) СВК;

###### Планы совершенствования СВК (при необходимости).

#### Ответственное структурное подразделение обеспечивает доступ работникам КМГ и его ДЗО к документам СВК.

## Мониторинг

#### Мониторинг внутреннего контроля рассматривается как необходимый инструмент для поддержания СВК на требуемом уровне эффективности и надежности. Мониторинг представляет процесс оценки компонентов СВК, позволяющий убедиться в том, что КМГ достигает поставленных целей.

#### К основным требованиям КМГ в области организации и осуществления мониторинга внутреннего контроля относятся:

###### организация и проведение непрерывных и периодических оценок функционирования СВК и ее компонентов позволяющих минимизировать риски несвоевременного и неполного выявления существенных и критических сбоев и недостатков в СВК;

###### информирование об имеющихся недостатках СВК органов управления и руководителей соответствующего уровня, ответственных за осуществление корректирующих действий;

###### организация контроля своевременности и полноты устранения выявленных нарушений, отклонений и недостатков в функционировании СВК.

#### Мониторинг СВК осуществляется:

###### Руководством, Владельцами бизнес-процессов и работниками структурных подразделений на постоянной основе;

###### Ответственным структурным подразделением посредством проведения анализа дизайна эффективности контрольных процедур и оценки эффективности (зрелости) СВК;

###### СВА посредством проверок в соответствии с годовым аудиторским планом.

#### Участники всех трех линий защиты СВК, Владельцы бизнес-процессов, работники в случае обнаружения недостатков в СВК, недостатков во внутренних документах КМГ, не обеспечивающих эффективность процедур внутреннего контроля, должны инициировать внесение изменений во внутренние документы КМГ.

#### Недостатки внутреннего контроля, выявленные на всех уровнях линий защиты, должны своевременно доводиться до руководителей структурных подразделений и оперативно устраняться. О существенных недостатках внутреннего контроля необходимо сообщать Ответственному структурному подразделению для оценки рисков и доведения информации до Правления/Совета директоров КМГ.

#### Совершенствование СВК предполагает:

###### устранение всех выявленных СВА недостатков;

###### проведение мониторинга всей СВК в целом для обеспечения ее эффективного функционирования;

###### мониторинг лучших практик и международных стандартов в области внутреннего контроля и своевременная актуализация/разработка внутренних документов.

#### Осуществление мониторинга предполагает следующее:

###### формирование контрольных процедур на всех уровнях управления КМГ;

###### реализацию плана работы СВА на соответствующий год;

###### мониторинг бизнес-процессов;

###### доведение необходимой информации до всех субъектов СВК.

#### Для целей эффективного и надежного функционирования СВК Совет директоров КМГ и Правление КМГ обеспечивают процедуры непрерывного мониторинга и предоставления обратной связи с субъектами СВК.

## Риск-культура

#### Развитие риск-культуры является необходимым элементом эффективной СВК и дает баланс Руководству и работникам КМГ при принятии решения между принимаемым риском и потенциальным вознаграждением.

#### Развитие риск-культуры состоит из: постоянного обучения, внедрения инструментов риск-менеджмента в повседневную практику, построения системы мотивации, обеспечивающей применение инструментов риск-менеджмента, коммуникации ценностей и принципов риск-культуры внутри КМГ.

#### Для совершенствования риск-культуры и осведомленности работников КМГ о СВК, Ответственное подразделение ежегодно может проводить обучающие тренинги для работников КМГ и работников ДЗО, ответственных за направление СВК, в том числе при необходимости может проводить обучение Правлению и Совету директоров КМГ, проводить опросы, тестирования по СВК работников КМГ.

#### При принятии нового работника в КМГ, ему необходимо ознакомиться с Политикой и Регламентом внутреннего контроля, а также ознакомиться с адаптационными материалами по СВК.

#### Работники на усмотрение Руководства могут поощряться за своевременную идентификацию существенного риска и его эффективным устранением/минимизацией/управлением.

#### В целях осведомленности работников Ответственного подразделения касательно лучших местных и мировых практик и совершенствования СВК необходимо прохождение как минимум одного раза в год тренингов/обучения/семинаров, а также обмена опытом между портфельными компаниями АО «Самрук - Казына».

## Оценка эффективности (зрелости) СВК

#### Для проведения оценки эффективности (зрелости) СВК используется три метода:

###### внутренняя оценка (самооценка) Ответственным структурным подразделением;

###### внутренняя оценка СВА;

###### внешняя независимая оценка внешними консультантами.

#### При внутренней оценке Ответственное структурное подразделение проводит на ежеквартальной и ежегодной основе:

###### На ежеквартальной основе Ответственное структурное подразделение запрашивает информацию о статусе внедрения и формализации СВК в ДЗО КМГ. Работники, ответственные за направление СВК в течение 5 календарных дней заполняют полученную анкету. Полученные результаты предоставляются Комитету по рискам и Комитету по аудиту.

###### На ежегодной основе в срок до 1 октября Ответственное структурное подразделение направляет готовую анкету с критериями в ДЗО в целях получения более точного и объективного уровня зрелости в КМГ и его ДЗО. Критерии, по которым оцениваются компании разработаны на основе методологии COSO, международных лучших практик и специфики бизнеса. Работники ДЗО, ответственные за направление СВК в срок до 31 октября заполняют анкету и направляют обратно. В случае, возникновения вопросов касательно точности ответов, Ответственное структурное подразделение запрашивает дополнительные разъяснения. По результатам оценки в срок до 30 ноября формируется отчет с указанием слабых/уязвимых мест СВК и рекомендаций по совершенствованию СВК в ДЗО КМГ. Отчет по результатам ежегодной оценки (самооценки) эффективности (зрелости) СВК в срок до 31 декабря предоставляется на рассмотрение Комитету по рискам и Комитету по аудиту.

#### Оценка эффективности (зрелости) СВК проводится СВА в соответствии с Методикой диагностики корпоративного управления в юридических лицах, более пятидесяти процентов голосующих акций которых прямо или косвенно принадлежат АО «Самрук - Казына», внутренними документами КМГ в области оценки эффективности систем управления рисками и внутреннего контроля.

#### СВА подготавливает отчет по оценке эффективности СВК, который в установленном порядке направляет на рассмотрение и утверждение Совету директоров КМГ. Комитет по аудиту обеспечивает контроль за проведением оценки эффективности СВК и также рассматривает отчет по ее результатам. Ответственное структурное подразделение формирует План мероприятий, направленный на устранение несоответствий и совершенствование СВК.

#### Внешняя независимая оценка эффективности системы внутреннего контроля осуществляется внешним независимым консультантом не реже одного раза в 5 лет в зависимости от изменений в организационной деятельности и общего уровня развития, надежности и эффективности СВК.

#### Внешняя независимая оценка эффективности СВК должна включать оценку эффективности контролей, оценку уровня компонентов СВК, а также оценку эффективности контролей обеспечивающих защиту приложений и систем КМГ от кибер-рисков. Результаты такой оценки должны быть доведены до сведения Совета директоров КМГ.

#### С учетом выводов и рекомендаций, полученных по результатам внешней независимой оценки эффективности (зрелости) СВК, Ответственное структурное подразделение разрабатывает комплекс мер, направленных на устранение выявленных недостатков и повышение уровня зрелости системы внутреннего контроля КМГ.

## Структура СВК и взаимодействие между субъектами СВК

#### Модель системы внутреннего контроля с точки зрения уровней иерархии, ролей и полномочий основных субъектов процесса внутреннего контроля:

Уровень Совета директоров и исполнительных органов

Уровень Блоков / структурных подразделений

Уровень Совета директоров и исполнительны органов и Специализированных органов контроля

**Уровень 3.**

Процессные контроли

**Уровень 2.**

Корпоративные контроли

**Уровень 1.**

Организационно - функциональный

**СВК**

###### Уровень 1 «Организационно-функциональный» связан с организацией системы внутреннего контроля, порядка взаимодействия его участников и «тоном сверху».

###### Уровень 2 «Корпоративные контроли» связан с реализацией контролей корпоративного уровня – управленческих механизмов, которые устанавливаются на уровне КМГ или структурных подразделений и способствуют достижению целей КМГ, прямо или косвенно воздействуя на риски, присущие его деятельности, позволяют более эффективно структурировать систему внутреннего контроля за счет влияния на контрольную среду в целом и на эффективность и количество контрольных процедур. Контроли корпоративного уровня оказывают влияние на КМГ в целом, на каждый бизнес-процесс и связаны с контролем за соответствием ключевым характеристикам и критериям надежности, уровню зрелости, к которым необходимо стремиться. Такие характеристики, критерии и уровни зрелости закреплены в политиках КМГ, долгосрочной программе развития КМГ, и ряде других концептуально-нормативных документов КМГ.

###### Уровень 3 «Процессные контроли» связан с выполнением контрольных процедур, встроенных в бизнес-процессы и текущую деятельность работников, и не влияющих на контрольную среду КМГ в целом.

#### Организационная структура СВК представлена в форме KMG-F-3214.2-37/RG-3209.2-37 к настоящему Регламенту.

#### В целях лучшего понимания СВК в части ролей и обязанностей, в КМГ внедрена Модель «трех линий защиты». Каждая из трех линий защиты играет особую роль в рамках более широкой структуры управления организации. Когда каждый выполняет свою роль эффективно, возрастает вероятность того, что организация будет успешна в достижении своих целей. Обязанности каждой из групп (или «линий») заключаются в следующем:

#### Первая линия защиты - структурные подразделения формируют первую линию защиты с помощью механизмов контроля, отвечающих за внедрение элементов управления рисками в процесс принятия решений и ключевые бизнес-операции компании. Структурные подразделения являются владельцами рисков и несут ответственность за выявление, управление, снижение уровня рисков, анализ и формирование отчетности по ключевым рискам. Руководители структурных подразделений обязаны разработать, внедрить и обеспечить функционирование контрольных процедур в курируемых бизнес-процессах.

#### Вторая линия защиты – структурные подразделения, отвечающие за управление рисками в КМГ, разрабатывают и внедряют методологический подход к управлению рисками, определяют стандарты и координируют действия компании в области управления рисками, включая соответствующие процессы, технологии и культуру. Во вторую линию входят подразделения, ответственные за управление рисками, систему внутреннего контроля, безопасность, комплаенс, юридическое сопровождение и т.п. Они обеспечивают непрерывный мониторинг процесса разработки и функционирования контрольных процедур, относящихся к первой линии защиты, консультируют по вопросам управления рисками, проводят обучение сотрудников компании.

#### Третья линия защиты проводит независимую оценку качества действующих процессов управления рисками, выявляет нарушения, даёт предложения по совершенствованию системы управления рисками. Совет директоров принимает это заключение как руководство к действию. Под надзором комитета по аудиту служба внутреннего аудита проводит мониторинг функций первой и второй линий защиты, а также осуществляет контроль выполнения корректирующих мероприятий по совершенствованию системы управления рисками. Взаимодействие между субъектов СВК в Модели «Три линии защиты» указаны в таблице 6.

**Таблица 6. Взаимодействие субъектов СВК**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **1-я линия защиты** | **2-я линия защиты** | **3-я линия защиты** |
| * Владеет и управляет рисками;
* Несет ответственность за организацию эффективной СВК, а также за разработку корректирующих мероприятий по выявленным недостаткам;
* Выполняет контрольные процедуры;
* Разрабатывает и внедряет внутренние документы.
 | * Дает рекомендации по разработке дизайна и внедрению контрольных процедур, управлению рисками, предотвращению мошенничества и т.п.;
* Определяет единую методологию в части выявления, оценки, пересмотра и разработки мер реагирования на риски;
* Отслеживает поддержание эффективной СВК, оценки рисков и т.д.
 | * Контроль выполнения корректирующих мероприятий;
* Мониторинг функций 1-ой и 2-ой линий защиты;
* Предоставляет Руководству и Совету директоров гарантии того, что усилия по управлению рисками и контролям как первой, так и второй линии соответствуют ожиданиям Совета директоров и Руководства;
 |

## Карта гарантий

#### Карта гарантий определяет ответственность и обязанности по гарантированию эффективного функционирования бизнес-процессов КМГ, управления рисками и внутреннего контроля между тремя линиями защиты. Такое распределение обязанностей позволяет минимизировать/исключить дублирование функций проверок и мониторинга систем управления рисками и внутреннего контроля, включая мониторинг исполнения планов мероприятий по результатам таких проверок.

#### В целях разработки Карт гарантий Ответственное структурное подразделение до 30 октября текущего года по форме KMG-F-2727.2-37/RG-3209.2-37 направляет СВА текущие и долгосрочные планы проверок по курируемым направлениям своей деятельности и проекты Карт гарантий. После согласования СВА с необходимыми структурными подразделениями Карт гарантий Ответственное структурное подразделение в срок до 31 декабря направляет их на рассмотрение и утверждение Правлению КМГ. Карты гарантии актуализируются при необходимости.

# **КРИТЕРИИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ**

## Критериями результативности являются:

###### своевременное предоставление Владельцами бизнес-процессов информации/документов по СВК Ответственному структурному подразделению, и проведение разработки и/или актуализации матриц рисков и контролей и блок-схем по каждому бизнес-процессу, определенному в классификаторе бизнес-процессов, по которым необходимо осуществить разработку и/или актуализацию матриц рисков и контролей и блок-схем;

###### своевременное направление Ответственным структурным подразделением матриц рисков и контролей на согласование Комитету по рискам и утверждение Правлению КМГ;

###### своевременное проведение СВА тестирования операционной эффективности контрольных процедур КМГ;

###### своевременное предоставление СВА отчета по оценке эффективности СВК на рассмотрение Совету директоров КМГ;

###### своевременное выполнение плана мероприятий по совершенствованию СВК;

###### своевременное предоставление актуальной информации структурными подразделениями/СВА;

###### ежегодное утверждение МРККУ до 30 числа месяца, следующего за отчетным годом;

###### своевременное проведении внутренней оценки эффективности (зрелости) СВК Ответственным структурным подразделением;

###### своевременное предоставлении Ответственным структурным подразделением Отчета по результатам ежегодной оценки эффективности (зрелости) СВК в Комитет по рискам и Комитет по аудиту.

# **ССЫЛКИ НА ДОКУМЕНТЫ\***

|  |  |
| --- | --- |
| Утверждена решением Совета директоров КМГ от 12 декабря 2018 года/ протокол 19/2018 | Политика системы внутреннего контроля АО НК «КазМунайГаз» |
| Утверждено решением Совета директоров КМГ от 8 мая 2019 года / протокол №7/2019 | Положение о Комитете по аудиту Совета директоров АО НК «КазМунайГаз» |
| Утверждено решением Правления КМГ от 10 марта 2017 года / протокол №13 | Положение о Комитете по рискам АО НК «КазМунайГаз» |
| Утверждена решением Правления Фонда от 26 сентября года/протокол №35/16  | Методика диагностики корпоративного управления в юридических лицах, более пятидесяти процентов голосующих акций которых прямо или косвенно принадлежат АО «Самрук - Казына» |

\* При пользовании настоящим Регламентом целесообразно проверить действие ссылочных документов по состоянию на текущий год. Если ссылочный документ заменен (изменен), то при пользовании настоящим Регламентом следует руководствоваться замененным (измененным) документом. Если ссылочный документ отменен без замены, то положение, в котором дана ссылка на него, применяется в части, не затрагивающей эту ссылку.

# **ФОРМЫ ЗАПИСЕЙ**

|  |  |
| --- | --- |
| KMG-F-3210.2-37/RG-3209.2-37 | Классификатор бизнес-процессов АО НК «КазМунайГаз» |
| KMG-F-3211.2-37/RG-3209.2-37 | Календарный план-график работ по СВК |
| KMG-F-3212.2-37/RG-3209.2-37 | Блок-схема АО НК «КазМунайГаз» |
| KMG-F-3213.2-37/RG-3209.2-37 | Матрица рисков и контролей АО НК «КазМунайГаз» |
| KMG-F-3214.2-37/RG-3209.2-37 | Организационная структура СВК АО НК «КазМунайГаз» |
| KMG-F-3215.2-37/RG-3209.2-37 | Матрица рисков и контролей корпоративного уровня АО НК «КазМунайГаз» |
| KMG-F-2725.2-37/RG-3209.2-37 | Анализ дизайна контрольной процедуры АО НК «КазМунайГаз» |
| KMG-F-2726.2-37/RG-3209.2-37 | Отчет по результатам анализа дизайна контрольной процедуры АО НК «КазМунайГаз» |
| KMG-F-2727.2-37/RG-3209.2-37 | Карта гарантий АО НК «КазМунайГаз» |

# **БЛОК-СХЕМА ПРОЦЕССА**

| **Блок-схема** | **Действие** | **Сроки** | **Кто выполняет** | **Запись** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Вход в процесс:** |  |
| 1 | 1. Разработка / актуализация классификатора бизнес-процессов – п.5.1.1-5.1.8 | До 15 октября | Ответственное структурное подразделение  | Классификатор бизнес-процессов |
| 2нетда | 2. Согласование и утверждение разработанного классификатора бизнес-процессов – п.5.1.9 | До 30 ноября | Комитет по рискам, Правление | Утвержденный классификатор бизнес-процессов  |
| 3 | 3. Подготовка календарного план-графика работ по СВК – п.5.1.10-5.1.14 | До 1 декабря | Ответственное структурное подразделение | Календарный план-график работ по СВК  |
| 4 | 4. Представление информации о потребности в разработке и/или актуализации матриц рисков и контролей – п.5.1.11 | До 15 ноября | Владельцы бизнес-процессов | Служебная записка о потребности в разработке и/или актуализации блок-схем и матриц рисков и контролей |
| 5данет | 5. Согласование и утверждение плана-графика работ по СВК – п. 5.1.14-5.1.16 | До 31 декабря | Комитет по рискам, Правление | Утвержденный план-график работ по СВК  |
| 6 | 6. Разработка и/или актуализация блок-схем, матриц рисков и контролей – п.5.2.1-5.2.28 | До 15 ноября | Владельцы бизнес-процессов (совместно с Риск координатором) | Разработанные и/или актуализированные блок-схемы, матрицы рисков и контролей |
| 7нетда | 7. Согласование блок-схем, матриц рисков и контролей бизнес-процессов – п.5.2.11, п.5.2.14-5.2.15 | До 15 ноября | Ответственное структурное подразделение | Согласованные блок-схемы, матрицы рисков и контролей |
| нет8да | 8. Согласование и утверждение разработанных и/или актуализированных матриц рисков и контролей и блок-схем – п.5.2.16-5.2.17 | До 31 декабря | Комитет по рискам, Правление  | Утвержденные блок-схемы и матрицы рисков и контролей |
| 9 | 9. Подготовка планов тестирования операционной эффективности контрольных процедур по бизнес-процессам – п.5.5.1 |  | СВА | Планы тестирования операционной эффективности контрольных процедур |
| 10 | 10. Тестирование операционной эффективности контрольных процедур по бизнес-процессам – п.5.5.2 |  | СВА | Заключение по совершенствованию СВК  |
| нет11да | 11. Согласование и утверждение – п.5.5.3 |  | Совет директоров | Заключение по совершенствованию СВК |
| 12 | 12. Оценка эффективности СВК – п.5.9.3 |  | СВА | Отчет по оценке эффективности СВК |
| 13нетда | 13. Согласование и утверждение – п.5.9.4 |  | Совет директоров | Отчет по оценке эффективности СВК |
| **Выход из процесса** |  |