



АК «АЛРОСА» (ПАО)

Детальный отчет

Оценка надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля

Март 2021 г.

Количество страниц в отчете – 39 стр.

Содержание

| | |
|--|----|
| Обозначения и сокращения | 2 |
| Введение | 3 |
| 1 Общие сведения и подход к оценке | 4 |
| 1.1 Цели и задачи проведения оценки надежности и эффективности СУР и СВК | 4 |
| 1.2 Подход и критерии оценки | 4 |
| 1.3 Ограничения | 5 |
| 2 Итоговое заключение о надежности и эффективности СУР | 6 |
| 2.1 Общий вывод о соответствии | 6 |
| 2.2 Ключевые зоны для развития СУР в Компании | 7 |
| 2.3 Уровень соответствия СУР по 5 компонентам за оцениваемый период | 7 |
| 3 Итоговое заключение о надежности и эффективности СВК | 8 |
| 3.1 Общий вывод о соответствии | 8 |
| 3.2 Ключевые зоны для развития СВК в Компании | 8 |
| 3.3 Уровень соответствия СВК по 5 компонентам за оцениваемый период | 9 |
| 4 Заключение об уровне интеграции СУРиВК | 10 |
| Приложение 1 к Отчету об оценке надежности и эффективности СУР и СВК | 11 |

АК «АПРОСА» (ПАО)

Оценка надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля
Март 2021 г.

Обозначения и сокращения

| | |
|--|--|
| БП | Бизнес-процесс |
| ВНД | Внутренние нормативные документы Компании |
| ГОК | Горно-обогатительный комбинат |
| ДЗО | Дочернее зависимое общество |
| ДПР | Долгосрочная программа развития Компании |
| ИТ | Информационные технологии |
| ИБ | Информационная безопасность |
| КА | Комитет по аудиту при Наблюдательном совете Компании |
| Компания | АК «АПРОСА» (ПАО) |
| КП | Контрольная(-ые) процедура(-ы) |
| КПМГ | АО «КПМГ» |
| КПЭ | Ключевой показатель эффективности |
| МРиКП | Матрица рисков и контролей |
| НС | Наблюдательный совет Компании |
| ОВК | Отдел внутренних контролей |
| ОРМ | Отдел риск-менеджмента |
| ОЦО | Общий центр обслуживания Компании |
| ПО | Программное обеспечение |
| СВК | Система внутреннего контроля |
| СУР | Система управления рисками |
| СУРиВК | Система управления рисками и внутреннего контроля |
| УВА | Управление внутреннего аудита АК «АПРОСА» |
| BCP (Business continuity plan) | План обеспечения непрерывности деятельности (ПОНД) |
| DRP (Disaster recovery plan) | План восстановления после катастрофы |
| KRI (Key Risk Indicator) | Ключевой индикатор риска |
| OLA (Operational Level Agreement) | Операционное соглашение об уровне услуг |

АК «АПРОСА» (ПАО)

Оценка надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля
Март 2021 г.

Введение

В соответствии с вступившими в силу обновлениями 208-ФЗ «Об акционерных обществах» и вышедшими Рекомендациями ЦБ РФ (письмо от 01.10.2020 № ИН-06-28/143) Компании **необходимо проводить периодическую внешнюю оценку надежности и эффективности системы управления рисками** (далее – СУР) **и внутреннего контроля** (далее – СВК).

Управление внутреннего аудита АК «АПРОСА» (ПАО) (далее – УВА) инициировало в конце 2019 г. проект по проведению независимой оценки эффективности системы управления рисками и системы внутреннего контроля Компании по итогам 2020 г.

В соответствии с Заявкой №1 к договору от 26.09.2020 г., заключенному между АК «АПРОСА» (ПАО) (далее – Компания) и АО «КПМГ» (далее – КПМГ) на оказание консультационных услуг, команда КПМГ выполнила оценку эффективности и надежности СУР и СВК в период с 1 февраля по 25 марта 2021 г.

Наши выводы и наблюдения по результатам оценки эффективности СУР и СВК являются профессиональным суждением проектной команды КПМГ и подготовлены на основании информации, полученной из предоставленных нам материалов и документов в области СУР и СВК, а также проведенных интервью / анкетирования представителей Компании.

КПМГ полагает, что информация, касающаяся текущего и исторических периодов, предоставленная Компанией в рамках оценки СУР и СВК, является точной, надежной и достоверной.

КПМГ предполагает, что информация, касающаяся будущих перспектив развития, отражает наиболее точные предположения и допущения Компании.

Настоящий Отчет будет служить только собственным интересам и информационным потребностям Компании и не будет полностью или частично копироваться, упоминаться в отсылках или раскрываться без нашего предварительного письменного согласия.

1 Общие сведения и подход к оценке

1.1 Цели и задачи проведения оценки надежности и эффективности СУР и СВК

Целью проведения внешней оценки надежности и эффективности СУР и СВК является получение независимого мнения (вывода) об уровне надежности и эффективности СУР и СВК Компании, а также рекомендаций по дальнейшему развитию.

Ключевыми задачами в рамках выполнения внешней оценки СУР и СВК являются:

- Анализ текущего состояния СУР и СВК в Компании, включая наличие положительной практики в области управления рисками и внутреннего контроля;
- Анализ соответствия организации СУР и СВК требованиям регулирующих органов, внутренних нормативных документов и лучшей практики;
- Анализ уровня интеграции СУР и СВК в деятельность Компании;
- Выявления направлений для дальнейшего совершенствования и развития СУР и СВК Компании.

1.2 Подход и критерии оценки

При выполнении оценки надежности и эффективности СУР и СВК Компании использовались международные концепции COSO IC «Внутренний контроль. Интегрированная модель», 2013 г. и COSO ERM «Концептуальные основы управления рисками организации: интеграция со стратегией и управлением деятельностью», 2017 г. Анализ осуществлялся в разрезе 5 (пяти) компонентов:

| СУР COSO ERM – Концептуальные основы управления рисками организации | СВК COSO IC – Внутренний контроль |
|---|--------------------------------------|
| Корпоративное управление и культура | Контрольная среда |
| Стратегия и постановка целей | Оценка рисков |
| Эффективность деятельности | Контрольные процедуры |
| Анализ и пересмотр | Информация и коммуникации |
| Информация, коммуникация и отчетность | Процедуры мониторинга |

Для целей выполнения оценки компонентов СУР и СВК, включая формирование заключения об уровне их эффективности, надежности и интеграции в БП, использовался подход, закрепленный во внутренней Методике оценки надежности и эффективности СУР и СВК АК «АЛРОСА» (ПАО).

Вывод о надежности и эффективности СУР и СВК, а также уровне интеграции СУР и СВК в деятельность Компании формируется на основании анализа в разрезе компонентов в соответствии с установленной шкалой (см. Таблица 1).

Таблица 1. Шкала оценки надежности и эффективности СУР, СВК и уровня интеграции СУРиВК

| Фактическая взвешенная оценка в баллах | Общее заключение о надежности и эффективности СУРиВК |
|---|--|
| 85% и выше от максимального количества баллов | Вывод о полном соответствии каждого из компонентов основным российским и международным методологическим документам. СУРиВК функционирует эффективно без замечаний и не требует существенных улучшений. |
| От 65% до 85% от максимального количества баллов | Вывод о частичном соответствии каждого из компонентов основным российским и международным методологическим документам. СУРиВК функционирует в целом эффективно, рекомендованы отдельные улучшения компонентов. |
| От 50% до 65% от максимального количества баллов | Вывод о частичном соответствии каждого из компонентов основным российским и международным методологическим документам. СУРиВК функционирует в целом эффективно, требуются определенные улучшения компонентов. |
| Менее 50% от максимального количества баллов | Вывод о несоответствии каждого из компонентов основным российским и международным методологическим документам. Эффективность и надежность функционирования СУРиВК не подтверждена, требуются существенные улучшения. |

1.3 Ограничения

Оценка надежности и эффективности СУР и СВК осуществлялась КПМГ на макроуровне (на уровне Компании) и не включала анализ отдельных БП Компании, а также оценку эффективности управления рисками и надежности контрольных процедур на уровне БП.

При формировании общего вывода о надежности и эффективности СУР и СВК на макроуровне команда КПМГ учитывала следующую информацию:

- Результаты (отчеты) аудиторских проверок, проведенных УВА в 2020 г., в части оценки эффективности контрольных процедур и выявленных рисков на уровне БП, включая сводную статистику по результатам проверок;
- Отчет о результатах внешней аудиторской проверки реализации в 2019 г.* ДПР группы АПРОСА на период 2018-2024 гг.;
- Отчет внешнего аудитора о результатах проведения аудита бухгалтерской отчетности (РСБУ и МСФО) за 2019 г.¹, в том числе в части результатов оценки СВК и соответствующих наблюдений и рекомендаций;
- ВНД и отчетные материалы Компании в части СУР и СВК за 2019-2020 гг.
- Мнение высшего руководства и менеджмента Компании, включая представителей 2-ой и 3-ей линии защиты, полученное в ходе интервью / анкетирования.

¹ Часть информации использовалась за 2019 г., т.к. отчетность за 2020 г. еще не была выпущена на момент проведения внешней оценки СУР и СВК за 2020 г. и на дату выпуска настоящего отчета.

2 Итоговое заключение о надежности и эффективности СУР

2.1 Общий вывод о соответствии

По итогам внешней оценки надежности и эффективности СУР можно сделать вывод **о частичном соответствии**, то есть СУР функционирует в целом эффективно, но требуются отдельные улучшения ее компонентов.

Текущая ситуация и положительная практика:

Необходимо отметить положительную динамику в области развития элементов СУР и их интеграции в БП Компании за последние 2 года, достигнутые благодаря:

- Формализации и актуализации подходов к управлению рисками в Компании (разработка и внедрение политик и процедур по управлению рисками);
- Выявлению рисков при разработке и актуализации Стратегии / ДПР Компании, инвестиционных проектов, программ инновационного развития и управлении проектами, при анализе / реорганизации БП и реализации проектов улучшений;
- Встраиванию СУР в процессы принятия управленческих и инвестиционных решений (рассмотрение рисков при стратегическом планировании, инвестиционном планировании при методологической поддержке ОРМ);
- Внедрению процесса идентификации и актуализации рисков на корпоративном уровне и уровне БП (наличие паспортов критических рисков, реестра рисков 2-го уровня, паспортов критических производственных (операционных) рисков);
- Регулярному рассмотрению критических производственных (операционных) рисков на заседаниях Управляющего комитета Компании;
- Рассмотрению руководством, КА и НС вопросов, связанных с управлением критическими рисками Компании;
- Анализу риск-факторов внешней среды на предмет их влияния на деятельность Компании.

Также в рамках проведенных интервью / анкетирования среди представителей КА, высшего руководства и менеджмента Компании большинство респондентов отмечали положительную тенденцию развития процессов управления рисками в Компании, в том числе за счет:

- Активного вовлечения специалистов ОРМ в обсуждениях бизнес-вопросов;
- Предоставления менеджменту методологической поддержки со стороны ОРМ;
- Проведения обучающих мероприятий по вопросам управления рисками.

2.2 Ключевые зоны для развития СУР в Компании

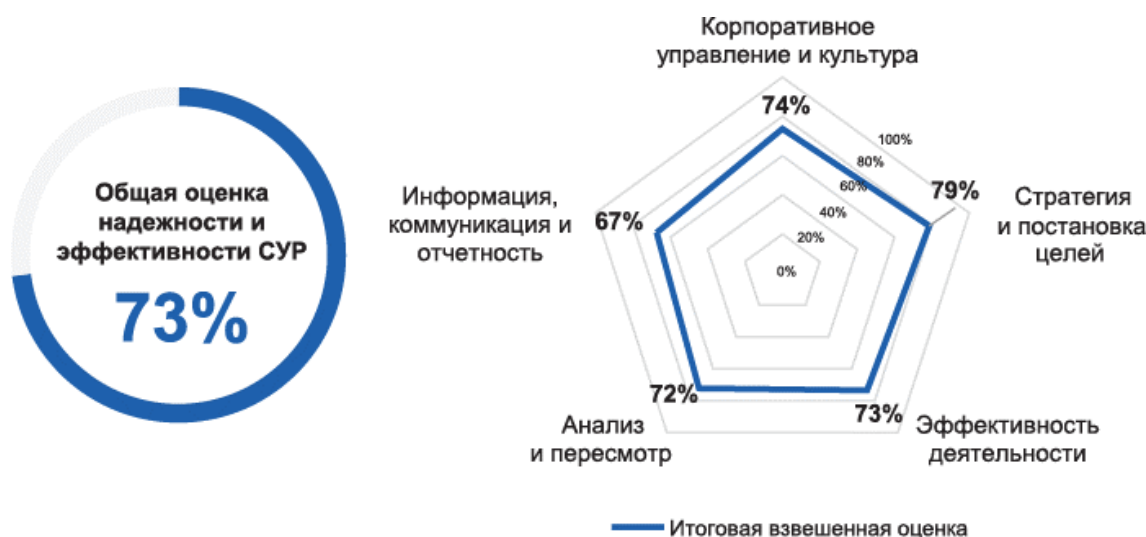
По итогам проведенной оценки нами были отмечены следующие ключевые области для развития:

- Определение риск-аппетита на уровне Компании;
- Развитие методологии управления рисками в части определения и каскадирования риск-аппетита, а также формализация порядка агрегации рисков 1 – 4 уровней;
- Применение методов количественной оценки рисков как для критических рисков, так и для рисков 2-го уровня;
- Дальнейшая разработка и внедрение системы мониторинга KRI и отслеживания возникающих отклонений.

Более детальная информация о выявленных наблюдениях и рекомендациях в части СУР представлена в Приложении 1 к данному Отчету.

2.3 Уровень соответствия СУР по 5 компонентам за оцениваемый период

Общая оценка надежности и эффективности СУР и в разбивке по компонентам, %



При расчете уровня соответствия использовался подход к оценке, закрепленный в Методике оценки надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля АК «АПРОСА» (ПАО).

3 Итоговое заключение о надежности и эффективности СВК

3.1 Общий вывод о соответствии

По итогам внешней оценки надежности и эффективности СВК можно сделать вывод **о частичном соответствии**, то есть СВК функционирует в целом эффективно, но требуются определенные улучшения ее компонентов.

Текущая ситуация:

В начале 2020г. в Компании было создано структурное подразделение ОВК, ответственное за методологическую поддержку в области СВК и обеспечение эффективного функционирования СВК Компании. За прошедший период ОВК были выполнены следующие задачи:

- Разработана и согласована на НС Политика о внутреннем контроле Компании;
- Реализован проект, в рамках которого был проанализирован БП «Закупки»: сформированы актуальные схемы БП, разработаны МРиКП, предложен ряд рекомендаций по улучшению контрольной среды БП;
- Запущены проекты по актуализации и описанию БП «Огранка» и «Сохранность алмазного сырья» (разрабатываются схемы БП, формируются МРиКП, а также формируются рекомендации по улучшению контрольной среды БП);
- Участие в проекте «1С ДЗО» по формированию МРиКП в формате «To Be» для целей дальнейшей автоматизации и внедрения унифицированных КП в ПО 1С в ДЗО Компании;
- Участие в согласовании ВНД Компании в части, относящейся к ОВК.

Согласно Сводной статистике по результатам внутренних аудитов УВА в 2020 г. провело 5 плановых проверок и протестировало 264 КП. По результатам данных проверок сделан вывод, что **дизайн и операционная эффективность протестированных УВА контрольных процедур в целом эффективны и данные КП снижают риски БП до приемлемого уровня**:

- Количество эффективных КП составило 234 шт. (или 89% от общего числа протестированных КП).
- Количество неэффективных КП по дизайну составило 24 шт. (или 9% от общего числа протестированных КП). При этом количество неэффективных КП, в отношении которых были выявлены недостатки / нарушения при их выполнении исполнителями, составило 74 шт. (или 28% от общего числа протестированных КП).

3.2 Ключевые зоны для развития СВК в Компании

По итогам проведенной оценки нами были отмечены следующие ключевые области для развития:

- Актуализация последовательного плана работ по СВК (Дорожная карта) по порядку анализа БП и обновлению / формированию карт (блок-схем) БП,

АК «АПРОСА» (ПАО)

Оценка надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля
Март 2021 г.

МРиКП, а также по организации тестирования КП на базе модели (карты) БП Компании. На момент проведения внешней оценки актуализированное описание в виде блок-схем и МРиКП было выполнено для БП «Закупки» и БП «Сохранность алмазного сырья»;

- Развитие и продвижение СВК в Компании за счет обучения, продвижения целей и задач ОВК, активного участия ОВК в процессах трансформации / автоматизации БП (в части СВК);
- Обеспечение единого методологического подхода при описании КП и оценке рисков уровня БП, подпроцессов и шагов БП для целей их последующей агрегации на вышестоящие уровни и планирования тестирования эффективности КП;
- Автоматизация мониторинговых процедур действий пользователей в ИТ-системах;
- Развитие функции комплаенс в Компании, совершенствование процессов управления комплаенс – рисками («Горячая линия», управление конфликтом интересов, информирование о Кодексе Этики и Политике о противодействии взяточничеству и коррупции).

3.3 Уровень соответствия СВК по 5 компонентам за оцениваемый период

Общая оценка надежности и эффективности СВК и в разбивке по компонентам, %



При расчете уровня соответствия использовался подход к оценке, закрепленный в Методике оценки надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля акционерной компании «АПРОСА» (публичное акционерное общество).

4 Заключение об уровне интеграции СУРиВК



При расчете итоговой оценки соответствия использовался подход, закрепленный в Методике оценки надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля акционерной компании «АПРОСА» (публичное акционерное общество).

По итогам выполнения внешней оценки можно сделать вывод, что уровень интеграции СУРиВК в бизнес-деятельность Компании **в целом достаточный с учетом уровня зрелости системы управления Компании и компонентов СУРиВК**. На разных уровнях управления Компанией применяются отдельные элементы СУРиВК (см. п. 2.1 и п. 3.1 данного Отчета).

Менеджмент Компании отмечает положительную динамику интеграции процессов управления рисками в деятельность Компании за последние несколько лет.

Ключевые зоны развития в части интеграции СУРиВК:

- Дальнейшее развитие и продвижение риск-культуры и контрольной среды на всех уровнях Компании, включая разнообразные форматы и уровни обучения сотрудников Компании в области управления рисками и внутреннего контроля;
- После определения риск-аппетита его каскадирование на уровни бизнес-планирования, бюджетирования, БП и постановки КПЭ бизнес-направлений;
- Автоматизация процессов СУРиВК (внедрение ИТ-системы класса GRC), которая способствует развитию количественной оценки рисков, системы мониторинга KRI, автоматизации БП и КП, что в совокупности позволит Компании на более качественном и системном уровне управлять рисками и осуществлять мониторинг эффективности внутреннего контроля.

В рамках интервью респонденты также отмечали важность повышения уровня автоматизации КП для сокращения количества ошибок и оперативности предоставления данных.

Приложение 1 к Отчету об оценке надежности и эффективности СУР и СВК

Данный раздел включает в себя подробное описание выявленных наблюдений, а также соответствующие рекомендации по дальнейшему совершенствованию СУР и СВК.

| Результаты оценки надежности и эффективности СУР | | |
|--|--|---|
| № п/п | Области для дальнейшего совершенствования | Рекомендации КПМГ |
| Компонент «Корпоративное управление и культура» | | |
| 1. | <p>Закрепление ответственности, ролей и полномочий в области СУР</p> <p>Описание ролей, полномочий и ответственности в области СУР описаны в Политике, Положении и Информационном регламенте по управлению рисками. Однако стоит отметить:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. На данный момент не утверждены актуализированные редакции Положения об Отделе риск-менеджмента и должностных инструкций сотрудников ОРМ (ожидается согласование в 2021 г.). 2. Не во всех проанализированных положениях о структурных подразделениях четко закреплены функционал и задачи персонала в области управления рисками. 3. В Приказе №01/1-П от 13.01.2021 «О распределении обязанностей между лицами, занимающими руководящие должности в АК «АПРОСА» (ПАО)» не за всеми руководителями закреплена четкая ответственность и функционал в области СУР (в рамках их зоны ответственности). | <ol style="list-style-type: none"> 1. Формализация ответственности за управление рисками и внутренний контроль способствует развитию риск-культуры и контрольной среды. Поскольку верхнеуровневые политики и положения в области СУР сотрудники чаще воспринимают как «технические документы риск-менеджмента и внутреннего контроля» и не используют в ежедневной работе, то для развития риск-культуры и контрольной среды рекомендуется по мере обновления должностных инструкций, положений о структурных подразделениях и Приказа «О распределении обязанностей между лицами, занимающими руководящие должности» закреплять в них описание ролей, полномочий и обязанностей в области СУР, соответствующие Информационному регламенту по управлению рисками. Такой подход обеспечит закрепление ролей и обязанностей по управлению рисками и внутреннему контролю на всех уровнях управления Компанией. |

АК «АЛРОСА» (ПАО)

Оценка надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля
Март 2021 г.

| Результаты оценки надежности и эффективности СУР | | |
|--|---|---|
| № п/п | Области для дальнейшего совершенствования | Рекомендации КПМГ |
| 2. | <p>Развитие риск-культуры и контрольной среды на всех уровнях Компании</p> <p>В рамках интервью многие представители руководства Компании подчеркивали повышение уровня развития риск-культуры среди руководителей высшего и среднего звена за последние 1-1,5 года. При этом респонденты отмечали необходимость дальнейшего развития риск-культуры и контрольной среды на уровне линейного персонала Компании с помощью дополнительных методов и инструментов (например, видео-уроки на портале, коучинг руководителей, простые чек-листы / информационные листовки). Что является залогом дальнейшей интеграции СУРиВК в бизнес-деятельность Компании на всех уровнях.</p> | <p>Согласно COSO ERM и международной практике основными критериями развития риск-культуры и контрольной среды являются:</p> <ul style="list-style-type: none"> — «Тон сверху» и положительный пример действий руководства; — Обучение и информированность сотрудников на всех уровнях; — Понятные правила и требования; <p>Прозрачная мотивация, вовлеченность сотрудников в достижение целей Компании и их поощрение на открытое выражение мнения.</p> <p>Рекомендуем ОРМ и ОВК совместно с бизнес-подразделениями разработать План развития риск-культуры и контрольной среды в Компании, который может включать следующее:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Каскадирование «Тона сверху» на уровне линейных руководителей посредством использования различных информационных каналов, таких как газеты, новостные рассылки, видеообзоры и др.; 2. Развитие практики использования инструментов обратной связи от сотрудников (например, с помощью проведения тематических воркшопов с участием сотрудников разного уровня, существующего канала vopros@alrosa.ru, корпоративных сетей и мессенджеров и др.); |

АК «АПРОСА» (ПАО)

Оценка надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля
Март 2021 г.

| Результаты оценки надежности и эффективности СУР | | |
|--|---|--|
| № п/п | Области для дальнейшего совершенствования | Рекомендации КПМГ |
| | | <p>3. Продвижение внутренней коммуникации о практических примерах по улучшениям в области СУРиБК за счет получения обратной связи от сотрудников в виде предложений, что позволит демонстрировать положительный эффект от вовлеченности персонала и в дальнейшем стимулировать его к открытым коммуникациям;</p> <p>4. Тренинги по развитию навыков у менеджмента (коучинг) в части продвижения ими риск-культуры и контрольной среды на уровне линейных сотрудников;</p> <p>5. Развитие практики обучения сотрудников (в том числе линейного персонала) в формате практических семинаров, бизнес-игр и интерактивных тренингов по управлению рисками и внутреннему контролю;</p> <p>6. Одним из инструментов по оценке и развитию риск-культуры и контрольной среды, который сейчас также активно используется в международной практике, является проведение анонимного анкетирования сотрудников Компании на всех уровнях. Такие опросы позволяют выявить проблемные направления и области для совершенствования в части:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Поведенческой культуры (включая отношение персонала к правилам и требованиям Компании); — Эффективности мотивации; — Уровня ответственности; |

АК «АПРОСА» (ПАО)

Оценка надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля
Март 2021 г.

| Результаты оценки надежности и эффективности СУР | | |
|--|---|---|
| № п/п | Области для дальнейшего совершенствования | Рекомендации КПМГ |
| | | <ul style="list-style-type: none"> — Действенности информационных каналов и др. Проведение таких опросов позволит сравнивать уровень развития риск-культуры и контрольной среды в динамике, а также сравнивать результаты по категориям сотрудников / бизнес-направлениям и др. для того, чтобы определять более фокусные мероприятия по развитию. |
| 3. | Методология СУР в ДЗО Компании На уровне ПАО «Севералмаз» и АО «ПО «Кристалл» (ДЗО Компании) утверждены и используются ВНД по управлению рисками (Политика и Положение по управлению рисками, а также дополнительно в ПАО «Севералмаз» — Информационный регламент по управлению рисками). Однако с учетом обновлений ВНД по управлению рисками, вступившие в силу на уровне Компании в конце 2020 г., их актуализация и дальнейшее утверждение в ПАО «Севералмаз» и АО «ПО «Кристалл» планируется в течение 2021 г. | Завершить внедрение действующих в Компании методологических документов по управлению рисками на уровне ПАО «Севералмаз» и АО «ПО «Кристалл». |
| Компонент «Стратегия и постановка целей» | | |
| 4. | Применение риск-аппетита в бизнес-планировании и бюджетировании 1. На момент проведения внешней оценки СУР уровень риск-аппетита, допустимые отклонения от риск-аппетита и соответствующие лимиты по значимым группам рисков не были рассмотрены на КА и утверждены НС (данное мероприятия запланировано на 2021 г.). 2. На момент проведения внешней оценки был разработан Проект концепции по определению риск-аппетита. При этом в рабочих | В рамках краткосрочной перспективы рекомендуем: 1. Утвердить риск-аппетит на КА и далее на НС. 2. В материалах Проекта концепции по определению риск-аппетита предусмотреть следующую информацию: — Взаимосвязь финансовых и нефинансовых показателей риск-аппетита с показателями и КПЭ ДПР; |

| Результаты оценки надежности и эффективности СУР | | |
|--|---|--|
| № п/п | Области для дальнейшего совершенствования | Рекомендации КПМГ |
| | <p>материалах Проекта по определению риск-аппетита не раскрыта следующая информация:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Методика определения уровня риск-аппетита и допустимых отклонений от финансовых показателей с помощью количественных методов; — Увязка выявленных рисков с каждым из финансовых показателей и их пороговых значений. — Подход к дальнейшему каскадированию риск-аппетита на уровень бизнес-плана и бюджета Компании и далее на уровень КПЭ по отдельным бизнес-направлениям. <p>3. ДПР Компании содержит раздел про риски, но не раскрывает оценку уровня их вероятности и влияния, а также взаимосвязь с достижением целей и КПЭ ДПР.</p> <p>4. В рамках интервью получена информация о том, что в процессе бюджетирования не внедрена практика количественной оценки рисков и расчета влияния рисков на формирование бюджета. На текущий момент большинство рисков учитываются экспертным методом.</p> <p>5. На текущий момент не производится оценка совокупного влияния рисков на выполнение целей и задач Компании.</p> | <p>— Целевые пороговые значения показателей / КПЭ Компании с учетом с учетом установленных допустимых отклонений.</p> <p>В рамках долгосрочной перспективы рекомендуем предусмотреть:</p> <p>3. Разработку расчетной модели значений финансовых показателей риск-аппетита, включая расчет влияния оценки отдельных рисков и совокупности рисков Компании на формирование целевых показателей риск-аппетита (описание подхода к моделированию).</p> <p>4. По мере накопления статистической и исторической информации о рисках, а также по мере развития методов моделирования в рамках процесса бизнес-планирования предусмотреть определение пороговых значений недостижения целей, КПЭ ДПР и бюджетных КПЭ с учетом влияния рисков и неопределенностей. Предусмотреть возможность формирования КПЭ ДПР и бюджетных КПЭ исходя из расчетной оценки рисков (их вероятности и влияния) в формате «Порог – План – Амцель».</p> <p>Показывать влияние на достижение целей и КПЭ Компании как отдельных рисков, так и совокупности рисков.</p> <p>5. Формализовать в ВНД по управлению рисками подход к определению и расчету уровня риск-аппетита и толерантности к риску, а также его дальнейшему</p> |

АК «АПРОСА» (ПАО)

Оценка надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля

Март 2021 г.

| Результаты оценки надежности и эффективности СУР | | |
|--|--|--|
| № п/п | Области для дальнейшего совершенствования | Рекомендации КПМГ |
| | | <p>каскадированию на уровень бизнес-плана, бюджетов и КПЭ менеджмента / бизнес-направлений.</p> <p>6. После утверждения риск-аппетита необходимо:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Закрепить ответственность за контроль над его соблюдением; — Провести анализ процессов принятия решений на соответствие уровню риск-аппетита; — При необходимости актуализировать ВНД Компании с учетом принятой концепции по риск-аппетиту; — Провести обучение по его применению; — Предусмотреть контроль применения риск-аппетита; — Пересматривать риск-аппетит с учетом установленных критериев к пересмотру. <p>7. По мере развития проводить процедуру оценки рисков на горизонт планирования ДПР. В ДПР Компании в разделе с рисками раскрывать уровень оценки критических рисков, а также его взаимосвязь с достижением целей и КПЭ ДПР.</p> <p>8. По мере внедрения количественной оценки рисков осуществлять оценку совокупного влияния критических рисков на цели и задачи Компании.</p> |
| 5. | Риск-ориентированный подход при разработке КПЭ | В краткосрочной перспективе: |

АК «АПРОСА» (ПАО)

Оценка надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля
Март 2021 г.

| Результаты оценки надежности и эффективности СУР | | |
|--|---|--|
| № п/п | Области для дальнейшего совершенствования | Рекомендации КПМГ |
| | <p>В Компании определены КПЭ для высшего руководства в привязке к планам и целям развития Компании. В 2019 – 2020 гг. была реализована пилотная практика по постановке риск-ориентированных КПЭ для отдельных руководителей (например, Главный инженер УМТС).</p> <p>На текущий момент прямая взаимосвязь между мероприятиями по управлению рисками и КПЭ руководства в целом по Компании не реализована.</p> | <p>Рассмотреть возможность реализации подхода по постановке риск-ориентированных КПЭ для всех владельцев критических рисков Компании.</p> <p>В долгосрочной перспективе:</p> <p>По мере внедрения риск-аппетита и развития количественных методов оценки рисков рассмотреть возможность установления риск-ориентированных КПЭ для менеджмента на базе пороговых значений с учетом оценки рисков (Порог – План / Цель – Амцель), что способствует развитию риск-культуры и эффективному управлению рисками в Компании.</p> |
| 6. | <p>Подход к агрегации результатов оценки критических производственных (операционных) рисков Компании</p> <p>Методика оценки критических производственных (операционных) рисков Компании, разработанная Willis, предусматривает формирование реестров рисков только на уровне производственных предприятий. Текущая нормативная база по СУР не раскрывает подход к агрегации производственных (операционных) рисков на уровне Компании (Реестр рисков 2-го уровня). Однако в Компании планируется актуализация и описание данного подхода в рамках автоматизации процесса управления рисками.</p> | <p>В процессе автоматизации процессов СУРиБК и внедрения в Компании ИТ-решения класса GRC разработать и формализовать подход и параметры, которые будут использоваться для агрегации и консолидации рисков на уровень выше и для формирования автоматической отчетности по рискам в различных разрезах.</p> |
| Компонент «Эффективность деятельности» | | |
| 7. | <p>Анализ и оценка рисков, в том числе с помощью количественных методов. Внедрение KRI для целей управления рисками</p> | <p>1. Расширять использование в Компании количественных методов оценки для всех типов</p> |

АК «АПРОСА» (ПАО)

Оценка надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля
Март 2021 г.

| Результаты оценки надежности и эффективности СУР | | |
|--|---|--|
| № п/п | Области для дальнейшего совершенствования | Рекомендации КПМГ |
| | <p>1. Оценка вероятности и влияния от реализации рисков инвестиционных проектов, критических производственных, экологических рисков осуществляется с использованием количественных методов, в остальных случаях применяется экспертная оценка. Для количественной оценки рисков инвестиционных проектов применяется специализированное ПО Vose Tamara и ModelRisk.</p> <p>2. На момент проведения внешней оценки система KRI в Компании находится на стадии пилотирования и ее полномасштабное внедрение зависит от накопления статистической информации и уровня автоматизации БП в Компании. Формализация подхода по разработке и работе с KRI планируется в ближайшей перспективе. При этом:</p> <ul style="list-style-type: none"> — <u>Ключевые индикаторы критических рисков</u>: сформированы KRI для мониторинга и оценки 4-х критических рисков. — <u>Ключевые индикаторы прочих операционных рисков</u>: разработан 1 Dashboard для пилотного проекта (Обогатительная фабрика). <p>В рамках интервью менеджмент отмечал заинтересованность в использовании инструмента KRI для целей мониторинга уровня рисков и эффективности контролей.</p> | <p>рисков (как на уровне критических, так и на более низком уровне Реестра 2-го уровня), в том числе:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Принципы и критерии использования количественной оценки рисков для каждого типа рисков, в том числе с использованием KRI; — Методы накопления и использования статистических и исторических данных Компании; — Обучение менеджмента соответствующего уровня количественным методам оценки рисков, в том числе таким как статистические методы, сценарный анализ, расчет стоимости под риском и др. <p>2. Разработать и внедрить систему KRI для всего списка критических рисков Компании, что позволит расширить практику применения количественной оценки рисков посредством получения статистической и исторической информации о реализации риск-факторов.</p> <p>3. Проработать совместно с менеджментом план внедрения KRI на уровне БП с учетом уровня риска и возможностей по сбору необходимой информации в автоматическом режиме.</p> <p>4. Разработать подход по разработке и мониторингу KRI (порядок действий), в которой будут определены:</p> <ul style="list-style-type: none"> — уровни /шкалы влияния каждого индикатора; |

| Результаты оценки надежности и эффективности СУР | | |
|--|--|--|
| № п/п | Области для дальнейшего совершенствования | Рекомендации КПМГ |
| | | <ul style="list-style-type: none"> — перечень, периодичность и формы предоставления информации для обеспечения мониторинга динамики изменения KRI; — распределение зон ответственности по сбору и обработке информации и формы отчетов; — порядок реагирования на возникновение KRI с высоким и крайне-высоким уровнями влияния. |
| 8. | <p>Паспорта критических рисков</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Шаблон паспорта критических рисков не предполагает раскрытие следующей информации: <ul style="list-style-type: none"> — Описание характеристик риска и риск-факторов; — Последствия риска и уровень остаточного риска; — Возможную взаимосвязь с другими рисками. 2. В отдельных паспортах критических рисков мероприятия по минимизации рисков имеют довольно общий характер или являются частью операционной деятельности, что затрудняет оценку их влияния на эффективность управления риском. 3. При формировании мероприятий по минимизации рисков не для всех рисков в полной мере применяется принцип «SMART», а также не везде раскрывается влияние данных мероприятий на риск-факторы и/или последствия риска. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Предусмотреть в шаблонах паспортов критических рисков описание характеристик риска и риск-факторов, последствий риска, уровня остаточного риска, а также возможную взаимосвязь с другими рисками. По мере развития количественных методов показывать количественное выражение уровней вероятности и влияния риска в % (например, с использованием шкал вероятности и влияния). 2. По мере развития риск-культуры при разработке мероприятий по минимизации рисков использовать принцип «SMART». Мероприятия должны быть направлены на риск-факторы и/или снижение последствий риска. 3. Для каждого из мероприятий указывать конкретные сроки с детализацией до кварталов их реализации, оценивать необходимые ресурсы для дополнительных мероприятий по управлению рисками (сверх уже интегрированных в операционную деятельность). По |

АК «АПРОСА» (ПАО)

Оценка надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля
Март 2021 г.

| Результаты оценки надежности и эффективности СУР | | |
|--|--|---|
| № п/п | Области для дальнейшего совершенствования | Рекомендации КПМГ |
| | | возможности указывать результаты расчета экономической целесообразности мероприятий по управлению рисками. |
| 9. | Реестр рисков 2-го уровня <ol style="list-style-type: none"> 1. На момент проведения внешней оценки Реестр рисков 2-го уровня находился в стадии подготовки. Согласно требованиям Информационного регламента по управлению рисками Реестр рисков 2-го уровня должен быть сформирован к 1 февраля. Информационный регламент по управлению рисками был утвержден 31 декабря 2020 года. Сбор и агрегация данных для формирования нового Реестра (Реестра рисков 2-го уровня), ранее не существовавшего в Компании, должна быть завершена в апреле 2021 г. 2. Шаблон Реестра рисков 2-го уровня не предусматривает отражение изменений потенциального влияния риска / вероятности риска / уровня существенности риска по отношению к предыдущему периоду. 3. Не предусмотрен шаблон для сбора статистики о реализовавшихся рисках. | <ol style="list-style-type: none"> 1. В рамках автоматизации СУРиВК предусмотреть систематизацию исторической информации о рисках. 2. Соблюдать внутренние требования в части СУР и обеспечивать своевременное формирование / актуализацию информации в Реестре рисков 2-го уровня. 3. При внедрении автоматизированного ПО для целей СУРиВК предусмотреть отражение в Реестре рисков 2-го уровня изменений потенциального влияния риска / вероятности риска / уровня существенности риска по отношению к предыдущему периоду. |

| Результаты оценки надежности и эффективности СУР | | |
|--|--|---|
| № п/п | Области для дальнейшего совершенствования | Рекомендации КПМГ |
| Компонент «Анализ и пересмотр» | | |
| 10. | <p>Самооценка СУР</p> <ol style="list-style-type: none"> ВНД по управлению рисками не содержит описания подхода и критериев проведения самооценки СУР. Верхнеуровневая самооценка СУР за 2020 г. была проведена по компонентам COSO ERM 2004, а не COSO ERM 2017. Несмотря на то, что COSO ERM 2017 не запрещает использование документа COSO ERM 2004 в практической деятельности, необходимо учитывать, что версия 2004 г. считается устаревшей и не отражающей современные тенденции и подходы к управлению рисками. | <ol style="list-style-type: none"> Требуется дальнейшее развитие подхода по проведению самооценки СУР и его описание в методологии по управлению рисками. Рекомендуем использовать в качестве методической базы актуализированную версию COSO ERM 2017 и/или другие применимые концепции, подходы, стандарты. Рекомендуем в рамках разработки методики проведения самооценки учитывать подход к проведению ежегодной оценки СУР силами УВА для исключения дублирования процедур. В рамках проведения самооценки рекомендуется оценивать достижение эффекта от выполненных мероприятий по минимизации рисков, достаточность процесса идентификации и анализа рисков, процесса мониторинга рисков. Для этого рекомендуется использовать инструмент опроса / анкетирования владельцев риска, анализ базы реализованных рисков за год, результаты количественной и качественной оценки эффекта от реализованных мероприятий по минимизации рисков. Данные инструменты позволят выявить сложности в реализации методологии СУР и зоны развития. |

| Результаты оценки надежности и эффективности СУР | | |
|--|---|---|
| № п/п | Области для дальнейшего совершенствования | Рекомендации КПМГ |
| Компонент «Информация, коммуникация и отчетность» | | |
| 11. | <p>Годовой отчет по рискам</p> <p>Годовой отчет по рискам включает паспорта критических рисков, при этом:</p> <ol style="list-style-type: none"> Недостаточно детализирована информация о мероприятиях по управлению отдельными рисками: <ul style="list-style-type: none"> — Декомпозиция (этапность) сроков и периодичность реализации мероприятий; — Размер / сумма необходимых ресурсов для дополнительных мероприятий (проектов). В отчетности о реализации Плана мероприятий по минимизации критических рисков не по всем рискам единообразно описан эффект от мероприятий (влияние на вероятность и/или влияние на последствия реализации риска). Частично раскрыта информация в отношении паспортов критических производственных рисков, а именно детализация информации по оценке рисков в разрезе 6 рисков (риски №2.1.1 – 2.1.6). <p><i>В отношении информации о детализации паспортов критических рисков см п.8.</i></p> | <ol style="list-style-type: none"> Конкретизировать в Годовом отчете по рискам мероприятия по минимизации критических рисков (декомпозиция сроков на кварталы или предполагаемого месяца завершения мероприятия, а также более конкретный размер ресурсов необходимых для их выполнения, например, с уточнением необходимого времени вовлечения специалистов в проект и/или объема финансовых средств). Оценку эффекта от реализации мероприятий проводить посредством анализа динамики изменения вероятности и уровня последствий от реализации риска, в том числе с использованием KRI (где применимо). Фиксировать данную информацию в отчетности. Поскольку существенную долю рисков Компании составляют критические производственные риски, рекомендуем раскрывать детализацию по паспортам всех критических производственных рисков. |

АК «АПРОСА» (ПАО)

Оценка надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля
Март 2021 г.

| Результаты оценки надежности и эффективности СУР | | |
|--|---|---|
| № п/п | Области для дальнейшего совершенствования | Рекомендации КПМГ |
| 12. | <p>Автоматизация процессов СУРиБК</p> <p>На текущий момент процессы сбора и обработки информации, хранения исторических данных и формирования отчетности в области СУРиБК осуществляется в основном на уровне Excel файлов. В Компании есть понимание, что для дальнейшего эффективного развития СУРиБК и ее интеграции в БП необходимо внедрение специализированного ИТ-решения класса GRC, которое позволит автоматизировать процессы управления рисками, внутреннего контроля и внутреннего аудита.</p> | <p>Реализовать проект по автоматизации СУРиБК согласно принятому решению. В соответствии с выбранным ИТ-решением класса GRC:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Актуализировать структуру и шаблоны документов для хранения и обработки информации; — Определить логику взаимосвязей между разными данными и автоматизировать эти взаимосвязи; — Определить порядок использования и обмена информации в периметре деятельности ОРМ / ОБК / УВА и бизнес-подразделений. |

| Результаты оценки надежности и эффективности СВК | | |
|--|---|---|
| № п/п | Области для дальнейшего совершенствования | Рекомендации КПМГ |
| Компонент «Контрольная среда» | | |
| 1. | <p>Процесс выстраивания формализованной СВК в Компании находится на стадии развития и требует систематизации:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. На момент проведения внешней оценки не все основные БП Компании были описаны / актуализированы с точки зрения контрольных процедур и разработки МРиКП (на конец 2020 г. полностью были описаны БП «Закупки» и БП, связанные с ОЦО). 2. План мероприятий по совершенствованию СУРиВК на 2021 г., предусмотренный Политикой по внутреннему контролю, не формализован. Не актуализирована Дорожная карта по совершенствованию СВК Компании в долгосрочной перспективе (2-3 года) с определением этапов развития СВК Компании, перечня, последовательности и приоритетности анализа ключевых БП Компании для целей описания блок-схем БП, разработки / актуализации МРиКП и необходимых ресурсов (ОВК, бизнес-подразделения, внешние консультанты и т.д.). 3. При определении направлений работ ОВК на 2020 – 2021 гг. для целей выстраивания и формализации СВК в Компании не учитывалась существующая «Карта гарантий», которая могла бы обеспечить более системный и единообразный подход к оценке и развитию СВК. Актуализация и использование «Карты гарантий» запланировано на 3 кв. 2021 г. 4. Политика в области внутреннего контроля, принятая на уровне Компании, на момент проведения оценки официально не утверждена на уровне АО «ПО «Кристалл» (по полученной информации ее утверждение в АО «ПО «Кристалл» планируется в марте 2021 г). | <ol style="list-style-type: none"> 1. Для обеспечения полного и единообразного подхода к описанию БП рекомендуем на базе существующей / актуализированной Карты гарантий обновить Дорожную карту развития СВК, где будут представлены: <ul style="list-style-type: none"> — Приоритетные БП с учетом уровня рисков, предоставляемых гарантий и планов Компании по трансформации и реинжинирингу БП; — Последовательность анализа БП и формирования МРиКП; — Подходы к анализу БП и необходимые ресурсы; — Дополнительные мероприятия, связанные с развитием СВК (обучение, отдельные проекты по продвижению СВК в Компании, внедрение СВК политик и процедур, автоматизация и др.). 2. Использовать Карту гарантий как единый инструмент для координации деятельности УВА / ОВК и других поставщиков гарантий, который также обеспечит системный и последовательный подход к выстраиванию, оценке и развитию СВК Компании. |

| Результаты оценки надежности и эффективности СВК | | |
|--|--|---|
| № п/п | Области для дальнейшего совершенствования | Рекомендации КПМГ |
| | | <p>3. Формировать План мероприятий по совершенствованию СУРиВК на ежегодной основе с учетом Дорожной карты развития СВК Компании. Представлять План мероприятий по совершенствованию СУРиВК на рассмотрение руководства и КА / НС.</p> <p>4. Завершить внедрение Политики СВК на уровне АО «ПО «Кристалл» аналогично процессам в головной компании, обеспечить централизованный контроль.</p> |
| 2. | <p>Формализация ролей и ответственности участников СВК</p> <p>1. На данный момент Положение об Отделе внутреннего контроля в Компании и должностные инструкции сотрудников ОВК в процессе разработки (утверждение запланировано на 2021 г.).</p> <p>2. В Компании не разработано Положение о службах ООО «АПРОСА Информационные технологии», предоставляющей ИТ-услуги внутри Компании.</p> | <p>1. Внедрить Положение об Отделе внутреннего контроля и должностные инструкции сотрудников ОВК.</p> <p>2. Разработать и утвердить Положение о службах ООО «АПРОСА Информационные технологии».</p> |
| 3. | <p>Комплаенс процессы, связанные с «Горячей линией», конфликтом интересов, информированием о Кодексе Этики и Политике о противодействии взяточничеству и коррупции, требуют улучшений</p> <p><i>В рамках внешней оценки в периметр работ КПМГ не входил анализ всех функций комплаенса, анализировались отдельные направления / вопросы комплаенса, относящиеся к СВК на макроуровне согласно Методологии COSO.</i></p> <p>В Компании не предусмотрена выделенная функция «Комплаенс» или структурное подразделение или COMPLAINTS-офицер, отвечающий за реализацию комплаенс-системы в Компании.</p> | <p>Разработать концепцию функции «Комплаенс» в Компании, включая задачи, функционал, распределение ответственности и план реализации мероприятий по продвижению и обучению.</p> <p>Рекомендуем рассмотреть возможность создания функции «Комплаенс» или назначения COMPLAINTS-офицера (например, из числа текущих сотрудников Компании).</p> |

| Результаты оценки надежности и эффективности СВК | | |
|--|---|---|
| № п/п | Области для дальнейшего совершенствования | Рекомендации КПМГ |
| | <p>Службой безопасности в середине 2020 г. был разработан план совершенствования нормативно-правового и организационного обеспечения деятельности Компании, выполненный в 2020 г. частично, дальнейшая его реализация перенесена на 2021 г. Выполнение всех предусмотренных планом мероприятий в дальнейшем позволит усилить контрольную среду в части комплаенса.</p> <p>По результатам внешней оценки комплаенс-процедур, действующих в течение 2020 г., были отмечены следующие наблюдения:</p> <p>1. Политика о противодействии взяточничеству и коррупции и Кодекс корпоративной этики</p> <p>10 марта 2021 г. были утверждены новые редакции Кодекса корпоративной этики и Политики по противодействию коррупции.</p> <ul style="list-style-type: none"> — Практика регулярного обучения / продвижения этического поведения, как основного инструмент развития риск-культуры, не централизована и не системна для всех категорий сотрудников. В Компании не было предусмотрено специальное обучение / консультирование по вопросам предупреждения и профилактики коррупционных действий, мошенничества, а также в области комплаенса и управления конфликтом интересов. — В Политике от 2013 г. лимит по подаркам и знакам делового гостеприимства был установлен в размере 1 500 долларов, что могло быть завышено для работников, не входящих в высшее руководство. Лимит не зависел от занимаемой должности. В новой редакции Политики от 2021 г. конкретные лимиты по подаркам и знакам делового гостеприимства не установлены (сделана только отсылка к нормам российского и иного применимого законодательства). | <p>1. Политика о противодействии взяточничеству и коррупции и Кодекс корпоративной этики</p> <p>1.1 В целях систематизации подходов к обучению работников антикоррупционным нормам рекомендуется следующее:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Формализовать виды и форматы обучения, периодичность обучения, формы контроля усвоения знаний работниками; — Предусмотреть периодичность регулярного обучения работников, при котором работники, занимающие высокие должности или работающие в высоко-коррупционных функциях, должны дополнительно проходить обучение по программе, адаптированной к специфике отдельной функции; — Разработать план обучения работников вопросам противодействия коррупции (в практике предусмотрено годовое и трехгодичное планирование обучения); — В Плане обучения предусмотреть формат обучения и состав групп обучающихся (например, работники отдела закупок проходят обучения очно, работники филиалов – дистанционно, работники при приеме на |

| Результаты оценки надежности и эффективности СВК | | |
|--|---|--|
| № п/п | Области для дальнейшего совершенствования | Рекомендации КПМГ |
| | <p>2. Включение в договоры с контрагентами антикоррупционной оговорки и требований о соблюдении Кодекса этики Компании в 2020 г.</p> <ul style="list-style-type: none"> — В шаблонах договоров, заключаемых по результатам закупок и действовавших до 01.11.2020 г., отсутствовало условие о соблюдении поставщиками и партнерами по бизнесу принципов этичного поведения и корпоративных ценностей Компании. В редакции шаблона договора от 01.11.2020 г. такое условие предусмотрено. — При заключении договоров реализации с контрагентами предусмотрено подписание соглашения об использовании товарных знаков ALROSA ALLIANCE, включающего условие о соблюдении этичного поведения и корпоративных ценностей Компании. Однако антикоррупционная оговорка включается не во все договора реализации Компании. <p>3. Управление конфликтом интересов в 2020 г.</p> <ul style="list-style-type: none"> — В обновленном Кодексе корпоративной этики Компании закреплён общий подход и ответственность за предупреждение коррупции и конфликта интересов. При этом ВНД Компании, регулирующий процесс управления конфликтом интересов, не актуализировался с 2016 г., и в частности не предусматривает раскрытия понятий реального и потенциального конфликта интересов, а также примеров ситуаций, в которых может возникать потенциальный и реальный конфликт интересов, что является лучшей практикой. — Кодексом корпоративной этики предусмотрено создание Комиссии по соблюдению норм корпоративной этики и урегулированию конфликта интересов, однако фактически она отсутствует. Созданная Комиссия по | <p>работу – путем прохождения интерактивного онлайн-тренинга).</p> <p>1.2 Внести необходимые уточнения в ВНД Компании, конкретизировав лимиты по подаркам в зависимости от занимаемой должности и иной специфики.</p> <p>2. Включение в договоры с контрагентами антикоррупционной оговорки и требований о соблюдении Кодекса этики Компании</p> <p>2.1 Проанализировать договора закупок, заключенные в течение 2020 г. и до 01.11.2020 г., в случае если они имеют долгосрочный характер предусмотреть возможность документального ознакомления поставщиков и партнеров по бизнесу с принципами этичного ведения бизнеса и корпоративными ценностями Компании (например, через подписание дополнительных соглашений).</p> <p>2.2 Предусмотреть во всех шаблонах договоров реализации включение антикоррупционной оговорки.</p> <p>3. Управление конфликтом интересов</p> <p>3.1 Разработать положение о предупреждении и урегулировании конфликта интересов. Актуализировать ВНД Компании в области управления конфликтом интересов и предусмотреть следующие положения:</p> |

| Результаты оценки надежности и эффективности СВК | | |
|--|---|--|
| № п/п | Области для дальнейшего совершенствования | Рекомендации КПМГ |
| | <p>регулированию социально-трудовых отношений не рассматривает факты неэтичного поведения и нарушения корпоративной этики.</p> <p>4. Горячая линия</p> <ul style="list-style-type: none"> — В Компании не закреплена на уровне ВНД ответственность за организацию и координацию «Горячей линии». При этом по полученной информации администрирование «Горячей линии» осуществляет Управление маркетинга и связями с общественностью. Согласно передовой практике и требованиям международных стандартов прием сообщений, содержащих коррупционную составляющую или другие нарушения, должен осуществляться ответственным лицом, обладающим необходимым уровнем компетенций и полномочий по рассмотрению таких сообщений и принятию соответствующих решений. — В течение 2020 г. использовались разные электронные адреса для целей «Горячей линии»: на корпоративном сайте Компании в разделе «Противодействие коррупции» указано 2 адреса («Линия доверия» anticorruption@alrosa.ru и «Горячая линия безопасности» – отправка сообщений через форму на сайте), а в Политике о противодействии взяточничеству и коррупции был указан адрес info@alrosa.ru. Существует также адрес vopros@alrosa.ru, который позиционируется как канал по направлению жалоб и предложений. — В англоязычной версии сайта один из способов сообщения коррупционной информации отсутствует (а именно, отправка сообщения через форму на сайте). Тем самым англоговорящим пользователям невозможно полностью анонимно сообщить о коррупционном событии (отправка сообщения на электронную почту не анонимна). | <ul style="list-style-type: none"> — Понятия реального и потенциального конфликта интересов; — Примеры ситуаций, в которых может возникать потенциальный и реальный конфликт интересов. <p>3.2 Обеспечить функционирование Комиссии по урегулированию конфликта интересов, разработать положение о комиссии по урегулированию конфликта интересов.</p> <p>4. Горячая линия</p> <p>4.1 Разработать отдельный ВНД (регламент работы «Горячей линии»), содержащий:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Все существующие каналы информирования о нарушениях; — Определение конкретного лица, ответственного за организацию и координацию «Горячей линии»; — Порядок приема обращений, рассмотрения и обработки анонимных сообщений, в том числе меры реагирования и ведение реестра поступивших сообщений; — Механизм возможного поощрения работников, добросовестно сообщивших о подтвержденных коррупционных нарушениях. |

АК «АПРОСА» (ПАО)

Оценка надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля
Март 2021 г.

| Результаты оценки надежности и эффективности СВК | | |
|--|---|---|
| № п/п | Области для дальнейшего совершенствования | Рекомендации КПМГ |
| | <ul style="list-style-type: none"> — Процессы продвижения и популяризации «Горячей линии» в Компании недостаточные и не отвечают лучшей практике. Система информированности в отношении «Горячей линии» в Компании ограничена отдельными структурными подразделениями (например, отдел закупок). — Общая аналитика и отчетность о количестве, тематике, статусе сообщений, полученных по различным каналам, не формировалась. Регулярная отчетность по результатам функционирования «Горячей линии» для руководства, НС и КА не формируется. — Не проводится регулярный анализ (аудит) эффективности организации и функционирования «Горячей линии». | <p>4.2 Привести английскую версию раздела «Противодействие коррупции» в соответствие с русским аналогом. Разместить на сайте унифицированную брошюру для пользователей сайта о правилах и возможностях «Линии доверия».</p> <p>4.3 Популяризация «Горячей линии» среди сотрудников и контрагентов Компании в мировой практике также достигается следующими способами:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Проведение регулярных обучающих тренингов для текущих сотрудников Компании; — Информирование на системном уровне для новых сотрудников по всему периметру Компании; — Использование инструментов наглядного продвижения (баннеры, плакаты, видео ролики в офисах / производственных площадках), — Использование для популяризации медиа форматов Компании: газета, соцсети, новостная рассылка и др. <p>4.4 Использование вышеуказанных методов позволяет эффективно доносить до всех уровней сотрудников как информацию о порядке</p> |

АК «АПРОСА» (ПАО)

Оценка надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля

Март 2021 г.

| Результаты оценки надежности и эффективности СВК | | |
|--|---|--|
| № п/п | Области для дальнейшего совершенствования | Рекомендации КПМГ |
| | | <p>работы «Горячей линии», так и продвигать ее как эффективный инструмент контроля (раскрытие success stories по результатам выявления неэтичных или коррупционных случаев).</p> <p>4.5 Рекомендуем планировать периоды и содержание информации, раскрываемой на официальном сайте, в формате медиа-плана. При составлении медиа-плана рекомендуется использовать следующие инструменты популяризации борьбы с коррупцией:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Интервью (в формате скрипта или интерактивное) с работниками и заинтересованными лицами (руководство, начальники управлений, контрагенты, эксперты, активисты); — Видео и фоторепортажи о проведенных мероприятиях по противодействию коррупции; — Информационные письма или материалы на различную антикоррупционную тематику; — Социологические и анкетные опросы пользователей сайта. — Различные конкурсы и викторины. <p>4.6 Рекомендуется включить в отчетность об эффективности функционирования</p> |

| Результаты оценки надежности и эффективности СВК | | |
|--|---|---|
| № п/п | Области для дальнейшего совершенствования | Рекомендации КПМГ |
| | | антикоррупционной системы блок, касающийся «Горячей линии». |
| 4. | <p>Повышение эффективности взаимодействия между бизнесом и ОЦО</p> <p>1. ОЦО Компании осуществляет поддержку и обработку данных по 4 (четырем) направлениям: учет и отчетность, персонал, казначейство и закупки. Система фиксации ошибок направлена как на анализ ошибок со стороны ОЦО, так и со стороны бизнеса (структурных подразделений и ДЗО, которые обслуживаются ОЦО). Для ОЦО предусмотрен ряд КПЭ, направленных на качество обработки данных и выполнения КП. При этом в Компании не предусмотрена постановка «зеркальных» КПЭ для бизнеса, которые обеспечивали бы качество, полноту и своевременность данных, передаваемых для обработки в ОЦО и влияли бы на повышение эффективности СВК БП в формате «End-To-End».</p> <p>2. Также по полученной информации в Компании не используется инструмент OLA, в котором закреплена ответственность и обязанности бизнес-подразделений в части взаимодействия с ОЦО.</p> | <p>1. На ежегодной основе анализировать инциденты, связанные с качеством информации, передаваемой бизнесом в ОЦО, определять критичные бизнес-подразделения и тип ошибок. Для таких подразделений, взаимодействующих с ОЦО, рассмотреть возможность применения «зеркальных» КПЭ. КПЭ должны быть направлены на повышение мотивации по предоставлению в ОЦО качественной, полной и своевременной информации и обеспечивать эффективное выполнение КП в БП с первого раза.</p> <p>2. Рассмотреть необходимость внедрения инструмента OLA, где будет раскрыта ответственность бизнес-подразделений в части взаимодействия с ОЦО.</p> |
| 5. | Наблюдения и рекомендации в части развития контрольной среды представлены в Приложении 1 Отчета, раздел СУР п.2, компонент «Корпоративное управление и культура» | |
| Компонент «Оценка рисков» | | |
| 6. | <p>Подход к оценке рисков на уровне БП и их агрегации</p> <p>Согласно полученной в рамках интервью с ОВК информации при оценке рисков на уровне БП используются принятые в Компании подходы, описанные в методических документах по управлению рисками. При этом</p> | Для обеспечения единого и понятного подхода к управлению рисками, качественному планированию тестирования эффективности КП для существенных |

| Результаты оценки надежности и эффективности СВК | | |
|--|--|---|
| № п/п | Области для дальнейшего совершенствования | Рекомендации КПМГ |
| | <p>при выборочном анализе МРиКП (операционных БП и процессов уровня ОЦО) был отмечен разный подход к оценке и ранжированию рисков:</p> <ul style="list-style-type: none"> — В МРиКП по 1С ДЗО и ОЦО используется 3-х уровневая шкала оценки рисков (высокий, средний, низкий), в то время как методологией в области СУР и в процессных МРиКП используется 5-уровневая шкала. Разница в данных подходах в Информационном регламенте по управлению рисками не описана; — В МРиКП «Сохранность алмазного сырья» и «Закупки» не предусмотрена оценка рисков в баллах (в формате вероятность, влияния и уровень риска); — В текущих форматах МРиКП для БП отсутствует механизм, позволяющий консолидировать существенные риски подпроцессов и шагов БП (риски 3-го и 4-го уровня) и агрегировать их на последующий уровень (Реестр рисков 2-го уровня). То есть отсутствует идентификация, отражающая, что риск / комбинация рисков влияет на достижение целей БП и может быть отнесена(-ы) к риску(-ам) 2-го уровня. <p>Текущий подход по формированию МРиКП, а также отсутствие понятного механизма агрегирования существенных рисков не обеспечивают в полной мере единый и прозрачный подход к оценке и агрегированию рисков.</p> | <p>рисков на каждом из уровней и дальнейшей автоматизации процессов СУР и СВК рекомендуем:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Использовать шаблоны МРиКП для БП, предусматривающие наличие ключевой информации в обязательном и унифицированном виде (включая фиксацию результатов оценки рисков). 2. Предусмотреть в МРиКП поле (идентификатор риска) для тех рисков, которые агрегируются на 2-ой уровень. 3. Использовать в рамках СУР и СВК единые методологические подходы к оценке рисков уровней 1 – 4 и их агрегации. Также в рамках автоматизации СУРиВК предусмотреть логику агрегации рисков из МРиКП на уровни 1 и 2. |
| Компонент «Контрольные процедуры» | | |
| 7. | <p>Повышение структурированности и прозрачности МРиКП</p> <p>В результате проведенного выборочного анализа МРиКП были отмечены следующие наблюдения, связанные с форматом и содержанием МРиКП:</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Регламентировать процесс разработки, актуализации и тестирования МРиКП, предусмотреть единые правила и обязательные унифицированные поля для всех видов МРиКП. |

| Результаты оценки надежности и эффективности СВК | | |
|--|---|---|
| № п/п | Области для дальнейшего совершенствования | Рекомендации КПМГ |
| | <ol style="list-style-type: none"> 1. В Компании не регламентирован процесс разработки, актуализации и тестирования МРиКП. 2. Подходы к формированию МРиКП, относящиеся к ОЦО и операционным БП различаются: не единообразна структура МРиКП, нет четко закрепленных обязательных атрибутов МРиКП, которые должны быть предусмотрены и заполнены во всех МРиКП. Например, для операционных МРиКП (не установлена частота выполнения КП, не указывается тип КП (автоматическая, комбинированная, ручная), а также ключевая / не ключевая). 3. В отношении отдельных предоставленных МРиКП по процессам ОЦО отмечены ряд наблюдений, которые могут оказать влияние на тестирование эффективности КП в будущем: <ul style="list-style-type: none"> — Некоторые КП содержат довольно общее описание их выполнения, что не позволит в случае необходимости проверить корректность выполнения дизайна КП; — Для некоторых КП описание выполняемых действий в случае выявления ошибки недостаточно детализировано (например, указана общая фраза "В случае обнаружения ошибок Исполнитель КП при необходимости инициирует их устранение"); — Описание доказательства (следов) КП не детализированы (например, "Системный документ", "Excel"); — В отдельных МРиКП не указаны сроки проведения КП. 4. По МРиКП для БП «Закупки»: | <ol style="list-style-type: none"> 2. Описание БП содержится в ВНД, регламентирующих выполнение данных БП, при этом целью МРиКП является формализация КП в структурированном виде в привязке к рискам, а не дублирование шагов и последовательности действий БП из ВНД. Поэтому в МРиКП рекомендуем фокусироваться на описании самих КП, а не шагов БП. 3. В дальнейшем при автоматизации СУРиВК (внедрении ИТ-системы класса GRC) универсальные МРиКП будут одним из ключевых элементов для возможности качественного формирования и использования данных по рискам и контролям. |

| Результаты оценки надежности и эффективности СВК | | |
|--|--|---|
| № п/п | Области для дальнейшего совершенствования | Рекомендации КПМГ |
| | <ul style="list-style-type: none"> — Не используются общие принципы интеграции информации между блок-схемами БП и МРиКП, например, нумерация шагов КП в МРиКП и блок-схемах БП в отдельных случаях не соответствует друг другу; — Не везде указаны номера рисков и КП, а также информация по контролям: доказательства выполнения, исполнитель (роль / должность, подразделение), тип, частота, план тестирования. — МРиКП содержат шаги процессов, по которым риски либо не идентифицированы, либо отсутствуют; — Некоторые КП содержат описание отдельных процедур деятельности из ВНД (шаг БП), а не описание КП, а также имеют довольно общее описание их выполнения; — Отдельные КП описывают шаги, в отношении которых были идентифицированы риски, но не предусмотрены КП. | |
| 8. | <p>Управление доступом</p> <p>1. В Компании не во всех информационных системах внедрено разделение обязанностей между разработчиками и администраторами. В таких случаях риски неавторизованных действий в информационных системах закрываются административными мерами (документами, дополнительными соглашениями) или техническими ограничениями (там, где это реализуемо). Регулярный мониторинг действий пользователей с административными и привилегированными правами в информационных системах проводится на текущий момент в ручном режиме и не для всех информационных систем. У пользователей с административными и привилегированными правами присутствует доступ к логам.</p> | <p>1. Разделить обязанности между функциями разработки изменений и администрирования информационных систем Компании, таким образом чтобы разработчики (внешние или внутренние) имели доступ только к средам тестирования и разработки, администраторы – к продуктивным средам информационной системы.</p> <p>Реализовать проект по внедрению SIEM системы. Регулярно проводить процедуры периодической проверки действий пользователей с административными и привилегированными правами в</p> |

АК «АПРОСА» (ПАО)

Оценка надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля
Март 2021 г.

| Результаты оценки надежности и эффективности СВК | | |
|--|---|---|
| № п/п | Области для дальнейшего совершенствования | Рекомендации КПМГ |
| | <p>2. Согласно отчету о результатах проведения аудита бухгалтерской отчетности АК «АПРОСА» ПАО за 2019 г., в Компании отсутствовала матрица конфликтных ролей, определяющая недопустимые комбинации прав доступа пользователей в информационных системах (в частности, в системах SAP ERP, BW / BI / BPC, SRM, CADAS). На текущий момент в Компании разработаны и находятся на разных стадиях согласования регламенты предоставления доступа, которые в том числе содержат матрицу ролей и полномочий (с ответственными за присвоения ролей лицами / должностями). Компания находится в стадии определения функционально-технических требований для IDM системы.</p> <p>3. Формализованный регламент управления логическим доступом в информационных системах Компании разработан, но на текущий момент не обновлен (обновленный регламент планируется утвердить в 1-2 квартале 2021 г.).</p> | <p>информационных системах и документировать результаты таких проверок; процедуры должны проводиться с соблюдением принципа независимости функции информационной безопасности от ИТ- и бизнес-подразделений.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. При разработке и внедрении IDM учесть принцип разграничения полномочий и недопустимости конфликтных ролей. В дальнейшем проводить регулярную ревизию и обновление матрицы конфликтных ролей. 2. Утвердить регламент управления логическим доступом в информационных системах Компании. |
| 9. | <p>Управление изменениями в информационных системах</p> <p>В Компании разработка изменений в информационных системах осуществляется как внутренними ресурсами, так и с привлечением внешних подрядчиков. В Компании разработан, внедрен и формализован процесс управления изменениями для критичных корпоративных решений (например, SAP ERP, 1C). Внешние подрядчики имеют доступ в продуктивные среды информационных систем для опытно-промышленной эксплуатации и сложных вопросов поддержки.</p> <p>Для менее критичных локальных информационных систем процессы управления изменениями менее контролируемы и формализованы, и</p> | <p>Проводить документированный анализ рисков и критичности информационных систем и обрабатываемых в них данных. При необходимости внедрить процесс управления изменениями в соответствии с централизованным утвержденным в Компании подходом (с учетом разграничения обязанностей между функциями разработки и администрирования информационных систем) и обеспечить соблюдение правил централизованного регламента по управлению изменениями в информационных системах.</p> |

АК «АПРОСА» (ПАО)

Оценка надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля
Март 2021 г.

| Результаты оценки надежности и эффективности СВК | | |
|--|--|--|
| № п/п | Области для дальнейшего совершенствования | Рекомендации КПМГ |
| | вендор может иметь полный доступ в продуктивную среду для её поддержки. | |
| 10. | <p>Развитие системы по обеспечению непрерывности деятельности (BCP) и планы восстановления после катастрофы (DRP)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. На момент проведения внешней оценки в Компании реализовывался пилотный проект по Планам непрерывности деятельности (для 2-х объектов Мирнинского ГОК-а и 4-х сценариев). В Компании предусмотрено обеспечение соблюдения требования российского законодательства в части разработки планов ликвидации аварийных ситуаций на опасных промышленных объектах. Однако есть необходимость развития в Компании комплексной системы менеджмента непрерывности бизнеса в соответствии с международной практикой, включая разработку BCP для предотвращения инцидентов и возможной приостановки работы как всей Компании, так и ее ключевых предприятий и критических БП. 2. Частью BCP (в части ИТ) являются процедуры резервного копирования. Основные корпоративные системы Компании (CADAS, SAP, БОСС-Кадровик, SAD, Документооборот, 1С) функционируют в отказоустойчивой архитектуре (расположены как минимум в двух центрах обработки данных, предполагается наличие «горячего» или «теплого» резерва). Регламент резервного копирования разработан только для информационной системы CADAS. На остальные информационные системы, в том числе на менее критичные, локальные системы, которые изначально не строились в отказоустойчивой инфраструктуре, не формализованы процедуры резервного копирования и не выполняются регулярно. | <p>Обеспечение непрерывности бизнеса является всеохватывающим процессом, затрагивающим разные направления деятельности компании и направленным на работу с угрозами различного типа, включая технологические, природные, социальные, биологические и т. п.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. В соответствии с международным стандартом ISO 22301 и лучшей практикой предусмотреть разработку, утверждение и регулярное тестирование BCP на всех ключевых производственных площадках / БП Компании. 2. Обеспечить тестирование BCP и повышение осведомленности сотрудников о порядке их применения. 3. Проводить документированный анализ рисков и критичности информационных систем и обрабатываемых в них данных. 4. С учетом уровня рисков внедрять процессы управления резервным копированием и непрерывностью. |

| Результаты оценки надежности и эффективности СВК | | |
|--|--|---|
| № п/п | Области для дальнейшего совершенствования | Рекомендации КПМГ |
| Компонент «Информация и коммуникация» | | |
| 11. | Наблюдения в части автоматизации представлены в Приложении 1 Отчета, раздел СУР п.12, компонент «Информация, коммуникация и отчетность» | |
| 12. | В рамках интервью отдельные представители высшего руководства отмечали, что на текущий момент СВК находится в стадии становления. Для дальнейшего развития СВК важно создание правильной ее инфраструктуры, повышение осведомленности сотрудников на всех уровнях управления Компании о текущих задачах, планах и результатах деятельности ОВК, а также формирование понимания значимости СВК на уровне операционной деятельности и БП. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Повышение позиционирования ОВК можно обеспечить с помощью вовлечения ОВК в процессы трансформации Компании. 2. Предусмотреть специальное обучение в области СВК, интегрировать его в ранее разработанный и актуализированный тренинг в области СУР для формирования у сотрудников комплексного понимания процессов СВК, повышать информированность сотрудников Компании о результатах деятельности ОВК. |
| Компонент «Процедуры мониторинга» | | |
| 13. | Мониторинг и оценка внутреннего контроля <ol style="list-style-type: none"> 1. Процесс проведения тестирования эффективности СВК не формализован, включая требования к периодичности и документированию результатов оценки. Также не формализован порядок актуализации дизайна КП на основании результатов тестирования. 2. Тестирование операционной эффективности КП со стороны ОВК в 2020 г. не проводилось. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Регламентировать процесс тестирования эффективности СВК. Предусмотреть участие ОВК в оценке выполнения мероприятий по минимизации критических производственных (операционных) рисков. Рассмотреть возможность внедрения кросс-тестирования КП с целью оценки КП одного структурного подразделения независимым от него другим структурным подразделением внутри Компании и/или самооценки КП структурными подразделениями Компании. |

| Результаты оценки надежности и эффективности СВК | | |
|--|---|--|
| № п/п | Области для дальнейшего совершенствования | Рекомендации КПМГ |
| | <p>3. Не проводится консолидация результатов текущего мониторинга КП, выполняемого другими поставщиками гарантий, например, УВА, СМК и др.</p> <p>4. Самооценка эффективности СВК на предмет достаточности и эффективности КП, предусмотренная Политикой по внутреннему контролю, в 2020 г. не проводилась.</p> | <p>Предусмотреть данный процесс в ВНД Компании.</p> <p>2. Предусматривать в плане работ ОВК на год тестирование операционной эффективности КП с учетом рисков и плановой деятельности других поставщиков гарантий.</p> <p>3. По итогам тестирования разрабатывать план мероприятий по развитию процедур внутреннего контроля (включая актуализацию дизайна МРиКП).</p> <p>4. Организовать процесс консолидации результатов текущего мониторинга КП, выполняемого другими поставщиками гарантий (СМК, УВА и др.).</p> |
| 14. | <p>Отчетность в области СВК и План мероприятий по совершенствованию СУРиВК</p> <p>Оценка эффективности СУРиВК осуществляется УВА на ежегодной основе. Результаты предоставляются на рассмотрение КА и утверждение НС в рамках рассмотрения отчета по результатам деятельности УВА. УВА также делает выводы об эффективности СВК при проверке БП, наиболее существенные факты рассматривается на заседаниях КА и НС. При этом:</p> <p>1. В Годовой отчет Компании за 2019 г. включалась информация по отдельным направлениям внутреннего контроля. Служба ОВК была сформирована только в начале 2020 г., поэтому в Годовой отчет Компании за 2019 г. отдельный раздел с информацией в части достигнутых результатов и направлений развития в области СВК не</p> | <p>1. Предусмотреть включение информации о СВК в Годовой отчет Компании на ежегодной основе.</p> <p>2. На ежегодной основе формировать отчетность по результатам деятельности ОВК и План мероприятий по совершенствованию СУРиВК Компании. Представлять результаты на рассмотрение КА и утверждение НС.</p> |

АК «АПРОСА» (ПАО)

Оценка надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля

Март 2021 г.

| Результаты оценки надежности и эффективности СВК | | |
|--|---|-------------------|
| № п/п | Области для дальнейшего совершенствования | Рекомендации КПМГ |
| | <p>включался. Согласно комментариям от ОВК информация о текущем состоянии СВК за 2020 г. планируется для включения в Годовой отчет Компании за 2020 г. (на момент проведения внешней оценки надежности и эффективности СВК и СУР Годовой отчет Компании за 2020 г. еще не был сформирован).</p> <p>2. Отчетность по результатам деятельности ОВК за 2020 г. и План мероприятий по совершенствованию СУРиВК на момент проведения внешней оценки планируется представлялись на рассмотрение КА и утверждение НС в 2021 г.</p> | |