

➔ **ФУНКЦИИ И СОСТАВ КАЖДОГО КОМИТЕТА**

Название комитета	Функции	Состав	Ссылка на отчет Комитета
Комитет по аудиту	Аудит, финансовая отчетность, мероприятия по управлению рисками и их контролю	Все три члена Комитета – независимые неисполнительные директора	См. на стр. 120–123
Комитет по назначениям	Отбор и назначение на должности членов Совета директоров	Все пять членов Комитета – неисполнительные директора, три из которых также являются независимыми	См. на стр. 124–125
Комитет по вознаграждениям	Вознаграждение членам Совета директоров и руководителям высшего звена	Все три члена Комитета – независимые неисполнительные директора	См. на стр. 128–135
Комитет по ОТ, З и ОС	Вопросы ОТ, ПБ и Э	Два из трех членов Комитета ¹ – неисполнительные директора, председатель Комитета – независимый неисполнительный директор	См. на стр. 126–127

¹ В состав Комитета по ОТ, З и ОС на 31 декабря 2017 года входили Карл Грубер (председатель), А. В. Фролов и О. А. Покровская, которая продолжила работу в качестве неисполнительного члена Комитета после выхода из состава Совета директоров Компании 14 марта 2016 года. Принимая во внимание, что более 50% производственной деятельности ЕВРАЗ происходит на территории России, Комитет по-прежнему высоко оценивает ее технические знания и опыт работы в регионе.

Взаимодействие с акционерами

Компания все так же поощряет интерес акционеров к деятельности Компании. На годовом Общем собрании акционеров 20 июня 2017 года присутствовали все директора, включая председателей комитетов. Все акционеры могут принять участие в собрании, задавать вопросы и обсудить возникающие проблемы с отдельными директорами. Следующее внеочередное Общее собрание акционеров было проведено 23 мая 2017 года для утверждения сделки по продаже ОАО «ЕВРАЗ Находкинский морской торговый порт» связанной стороне – стопроцентной дочерней компании Lanebrook Limited.

Президент при поддержке вице-президента по финансам и директора по отношениям с инвесторами предоставляет аналитикам и инвестиционным организациям полную информацию после опубликования результатов работы Компании за полгода и год.

В октябре 2017 года для аналитиков и инвестиционных организаций провели День инвестора, в течение которого ведущие члены управленческой команды представили презентации по производственной деятельности и результатам работы Группы. Сэр Майкл Пит, старший независимый неисполнительный директор и председатель Комитета по назначениям, принял участие в мероприятии и представил данные о структуре корпоративного управления Компании, а также встретился с инвесторами. В мероприятии также участвовала Дебора Гуджен, независимый неисполнительный директор и председатель Комитета по аудиту.

Управление рисками и внутренний контроль

ЕВРАЗ использует исчерпывающее Руководство по комплексным процедурам финансовой отчетности с подробным описанием систем и деятельности Группы по внутреннему контролю и управлению рисками.

В последний раз руководство пересматривалось в декабре 2017 года в соответствии с Рекомендациями Совета по финансовой отчетности Великобритании (FRC) по вопросам управления рисками, внутреннего контроля и сопутствующей финансовой и коммерческой отчетности, выпущенными в сентябре 2014 года. Процесс управления рисками призван выявлять,

оценивать потенциальные и фактические угрозы, которые могут препятствовать осуществлению Группой стоящих перед ней задач, и управлять ими.

ЕВРАЗ разработал процесс управления рисками предприятия с целью выявления, количественной оценки угроз, реагирования на них и контроля последствий.

➔ **ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ**



ЭЛЕМЕНТЫ СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ

Элемент	Основа для контроля и заверения	Мероприятия 2017 года
Система контроля и заверения — основные средства контроля на уровне организации, предназначенные для предотвращения и выявления существенных ошибок или мошенничества, обеспечения эффективности операций и соблюдения требований основных внешних и внутренних нормативных документов	<ul style="list-style-type: none"> Самооценка менеджментом на всех крупных предприятиях Группы Анализ данных самооценки службой внутреннего аудита 	В 2017 году служба внутреннего аудита выполнила анализ и оценку эффективности системы внутреннего контроля, а также усилила связь между результатами самооценки внутреннего контроля со стороны менеджмента и планом внутреннего аудита
Управление инвестиционными проектами	<ul style="list-style-type: none"> Контролируется учрежденным Управляющим комитетом и подкомитетами Анализируется службой внутреннего аудита 	Продолжилось совершенствование процедур контроля качества и предоставления отчетности, а также других элементов надзора за реализацией проекта
Внутренние политики и процедуры	<ul style="list-style-type: none"> Реализуются, обновляются и контролируются менеджментом Анализируются службой внутреннего аудита 	Политики и процедуры обновлялись как по внутренней инициативе операционного менеджмента, так и по рекомендациям службы внутреннего аудита
Операционные бюджеты	<ul style="list-style-type: none"> Контролируются соответствующим подразделением Анализируются службой внутреннего аудита Утверждаются советом директоров 	Операционные бюджеты были подготовлены и утверждены Советом директоров
Учетная политика и процедуры в соответствии с корпоративными учетными принципами	<ul style="list-style-type: none"> Разрабатываются и обновляются департаментом отчетности Анализируются службой внутреннего аудита 	Учетная политика и процедуры были обновлены в рамках проведения стандартного ежегодного анализа

Руководство ведет реестр рисков, который включает как внутренние, так и внешние критические угрозы.

Уровень приемлемого риска, утвержденный Советом директоров, используется для выявления отдельных рисков и факторов неопределенности, подлежащих непосредственному контролю со стороны Совета директоров. В 2017 году эта процедура в отношении основных рисков и факторов неопределенности выполнялась в соответствии с Кодексом корпоративного управления Великобритании, Руководством по стратегическому отчету Совета по финансовой отчетности, опубликованном в июне 2014 года, а также согласно вышеупомянутому Руководству, изданному в сентябре 2014 года.

Исполнительный менеджмент Компании отвечает за внедрение согласованных методов внутреннего контроля и мер смягчения негативного воздействия в рамках управления рисками во всех сферах финансово-хозяйственной деятельности ЕВРАЗ, а также на любом уровне управления и надзора. Такая практика способствует формированию осознанного отношения к рискам и созданию соответствующей деловой культуры.

ЕВРАЗ применяет следующие ключевые принципы для выявления, мониторинга и управления рисками в рамках всей организации:

- Регулярно производится выявление, учет, оценка и мониторинг рисков с последующей передачей этих данных ответственным лицам из управленческой команды. Менеджмент Компании несет основную ответственность за процесс управления рисками, в том числе за все предполагаемые риски, возникающие в рамках деятельности Компании.

- Совет директоров отвечает за оценку оптимального баланса рисков (риск-аппетита) и выстраивает бизнес-стратегию в контексте приемлемого уровня риска по всем предприятиям Группы. Кроме того, Совет директоров отслеживает риски за пределами приемлемого для Группы уровня риска, а также выявляет слабые стороны системы внутреннего контроля за рамками данного уровня.
- Группа установила процедуру отчетности с привлечением управленческих команд структурных подразделений и иных ответственных органов управления на крупных предприятиях. Главная задача заключается в определении, оценке и назначении соответствующих мер со стороны менеджмента, направленных на минимизацию последствий риска на региональном уровне, а также на основных горно-металлургических производствах ЕВРАЗа. Группа по управлению рисками ведет корпоративный реестр рисков, где содержится краткий обзор этой информации. Управленческие команды структурных подразделений и иные ответственные органы подотчетны Группе по управлению рисками в форме членства в данной Группе (вице-президенты структурных подразделений и служб).
- Все приобретаемые компании максимально быстро вводятся в систему внутреннего контроля Группы.

Подробнее об основных рисках и факторах неопределенности см. Стратегический отчет [на стр. 36–41](#).

Совет директоров передал Комитету по аудиту основные полномочия по надзору за процессом внутреннего контроля Группы. Комитет представил на рассмотрение директоров основные выводы по системе внутреннего контроля в тех областях, где

превышен уровень приемлемого риска, установленный Советом директоров.

Для обеспечения эффективного контроля во всех сферах деятельности Компании Группа утвердила для менеджмента систему ежегодной самооценки внутреннего контроля с использованием системы контроля и заверения ЕВРАЗа. Руководство оценивает отдельные элементы системы. В 2017 году все главные производственные площадки подтвердили эффективность системы внутреннего контроля.

В непосредственные обязанности департамента, возглавляемого старшим вице-президентом Л. М. Качуром, входит предотвращение и выявление случаев мошенничества и злоупотреблений в деловой сфере, включая мошеннические действия работников, покупателей и поставщиков, которые могут повлечь прямой экономический ущерб для бизнеса. Надежная система внутреннего контроля позволяет минимизировать риски, а департамент безопасности бизнеса ЕВРАЗа обеспечивает функционирование соответствующих процессов, предусмотренных для защиты интересов Группы.

Внутренний аудит

Служба внутреннего аудита представляет собой независимую контрольную функцию, созданную Советом директоров для оценки адекватности и эффективности методов, систем и процедур контроля в рамках Группы для сокращения бизнес-рисков до допустимого уровня с наименьшими затратами.

Обновленная версия Устава внутреннего аудита утверждена Советом директоров 28 февраля 2017 года.

Задача внутреннего аудита в Группе заключается в создании независимой, объективной, инновационной, гибкой и эффективной службы внутреннего аудита. Это достигается за счет применения систематического и планомерного подхода, основанного на принципе содействия менеджменту в регулировании рисков, контроле соблюдения правил, а также повышении эффективности и результативности систем внутреннего контроля и процессов управления. Раз в год служба дает свое заключение об общей эффективности систем внутреннего контроля Группы.

В 2017 году руководитель службы внутреннего аудита ЕВРАЗа участвовал в качестве секретаря Комитета по аудиту во всех совещаниях Комитета и принял меры для устранения выявленных недостатков внутреннего контроля в соответствии с требованиями Комитета. Комитет по аудиту поддерживал тесное сотрудничество с исполнительным руководством Компании в течение года для мониторинга эффективности внутреннего контроля и рассмотрел ряд недостатков, выявленных в области внутреннего контроля, а также проанализировал меры, предпринятые менеджментом в отношении таких недостатков.

При планировании своей деятельности служба внутреннего аудита опирается на стратегию Группы и использует формализованную оценку рисков, рассмотрение результатов самооценки внутреннего контроля, проведенной менеджментом, выявление его опасений на основании результатов предыдущих аудитов, в результате чего формируется план внутреннего аудита, утверждаемый Комитетом по аудиту. Ресурсы аудита в первую очередь направляются на контроль ключевых рисков и по необходимости распределяются между предприятиями/процессами с резервированием соответствующих ресурсов для внеплановых или контрольных аудитов.

В 2017 году аудиты покрывали следующие категории рисков Группы:

- конкуренция на продуктовом рынке;
- минимизация издержек;
- охрана труда, промышленная безопасность и экология;
- инвестиционные проекты и капиталовложения;
- казначейство и управление оборотным капиталом;
- персонал;
- соблюдение требований законодательства;
- перебои в работе компании, управление простоями оборудования и объектов инфраструктуры;
- транспортировка, снабжение, сырье и энергоснабжение;
- управление рисками в области информационной безопасности и IT-инфраструктуры;
- качество.

Внутренний аудит ЕВРАЗа структурирован по регионам и отражает географическое присутствие бизнеса Компании. Служба внутреннего аудита занимается внедрением в пределах Группы общих норм внутреннего аудита в рамках программ обеспечения и повышения качества.

Наш подход к уровню приемлемого риска

Определение приемлемого риска является важной составляющей процесса управления рисками, будучи мерой риска, на который готов пойти менеджмент ЕВРАЗа для создания стоимости. Совет директоров утвердил уровень приемлемого риска в соответствии с методологией управления рисками, принятой в Группе.

Уровень приемлемого риска учитывается при оценке стратегий и постановке целей в рамках стратегического цикла ЕВРАЗа, при принятии решений и разработке мер и действий по управлению рисками, а также при выявлении отдельных рисков и факторов неопределенности, подлежащих непосредственному контролю со стороны Совета директоров. Как стратегические цели Группы, так и мероприятия по минимизации последствий риска учитывают уровень приемлемого риска, утвержденный Советом директоров. Группа занимает прочную позицию по отношению к управлению рисками. Уровень приемлемого риска для некоторых специфичных процессов (таких как мошенничество, безопасность, взяточничество и коррупция, а также охрана труда и безопасность) оценивается и определяется отдельно от всех остальных процессов.

Руководство производит переоценку уровня приемлемого риска как минимум раз в год при содействии Группы по управлению рисками, которая предоставляет в Комитет по аудиту отчет по результатам выполненного анализа. После этого Комитет направляет рекомендации касательно уровня приемлемого риска Совету директоров. Последнее рассмотрение профиля рисков Группы было выполнено Группой по управлению рисками и Комитетом по аудиту в октябре 2017 года, оценка была завершена в январе 2018 года. На основании результатов последнего обзора руководство пришло к выводу, что подход к принятию риска в рамках Группы не изменился, а уровень приемлемости риска остался соответствующим показателю 2016 года. Были подготовлены соответствующие рекомендации в отношении уровня приемлемого риска для Комитета по аудиту и Совета директоров.

Задачи на 2018 год

В 2018 году планируется дальнейшее развитие и интеграция системы управления рисками и ее методов.

Кроме того, в 2018 году в рамках анализа рисков для отдельных процессов предполагается завершить методологическое обновление оценки рисков, связанных с охраной труда.



Подробнее о процессах управления рисками и внутреннем контроле ЕВРАЗа см. на сайте: www.evraz.com/governance/control.

Отчеты комитетов см. на стр. 120–135.

