

Утверждено  
решением Совета директоров  
ПАО «Интер РАО»  
от 30.08.2017  
(протокол от 01.09.2017 № 207)

Политика взаимодействия с внешним  
аудитором Публичного акционерного  
общества «Интер РАО ЕЭС»

Москва 2017 год

## Оглавление

1. НАЗНАЧЕНИЕ И ОБЛАСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ .....	3
2. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ, ОПРЕДЕЛЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ В НАСТОЯЩЕЙ ПОЛИТИКЕ .....	3
3. ЦЕЛИ ОБЩЕСТВА В ОБЛАСТИ РОТАЦИИ ВНЕШНЕГО АУДИТОРА .....	4
4. ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ РОТАЦИИ ВНЕШНЕГО АУДИТОРА .....	5
5. ПОРЯДОК И КРИТЕРИИ УТВЕРЖДЕНИЯ ВНЕШНЕГО АУДИТОРА .....	5
6. РОТАЦИЯ ВНЕШНЕГО АУДИТОРА И РУКОВОДИТЕЛЯ АУДИТОРСКОЙ ПРОВЕРКИ .....	7
7. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ВНЕШНИМ АУДИТОРОМ В ЧАСТИ ОКАЗАНИЯ ИМ ИНЫХ УСЛУГ ..	8

## **1. НАЗНАЧЕНИЕ И ОБЛАСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ**

1.1. Настоящая Политика взаимодействия с внешним аудитором Публичного акционерного общества «Интер РАО ЕЭС» (далее – «Политика») разработана в соответствии с требованиями Федерального закона «Об акционерных обществах» от 26.12.1995 №208-ФЗ (далее – Федеральный закон об акционерных обществах), Федерального закона «Об аудиторской деятельности» от 30.12.2008 №307-ФЗ (далее – Федеральный закон об аудиторской деятельности), Кодексом профессиональной этики аудиторов, одобренным Советом по аудиторской деятельности 22.03.2012 с изменениями, Правилам независимости аудиторов и аудиторских организаций, одобренным Советом по аудиторской деятельности 20.09.2012 с изменениями, Методическими рекомендациями по организации и проведению обязательного аудита финансовой (бухгалтерской) отчетности, утвержденными Приказом Федерального агентства по управлению государственным имуществом (Росимущество) от 21.01.2016г. №12, международными нормативными правовыми актами, Уставом Общества, иными локальными нормативными правовыми актами и утверждена решением Совета директоров от 30.08.2017 (протокол от 01.09.2017 года № 207).

1.2. Настоящая Политика является внутренним нормативным документом Общества и представляет собой совокупность правовых, экономических и организационных приёмов, направленных на повышение прозрачности порядка утверждения и смены аудитора Общества.

1.3. Настоящая Политика определяет организационно – правовые основы, которые обеспечивают утверждение и смену аудитора Общества и руководителей аудиторской проверки.

1.4. Настоящая Политика регулирует:

- порядок и критерии отбора аудитора Общества по итогам конкурсных процедур;
- порядок утверждения аудитора на годовом общем собрании акционеров Общества;
- подходы к оказанию Аудитором Общества услуг неаудиторского характера;
- правила ротации руководителей аудиторской проверки.

## **2. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ, ОПРЕДЕЛЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ В НАСТОЯЩЕЙ ПОЛИТИКЕ**

В настоящей Политике применяются понятия, имеющие следующее значение:

**Общество** – Публичное акционерное общество «Интер РАО ЕЭС» (ПАО «Интер РАО»).

**Комитет по аудиту** – Комитет по аудиту Совета директоров Публичного акционерного общества «Интер РАО ЕЭС».

**Аудитор** – коммерческая организация, являющаяся членом одной из саморегулируемых организаций аудиторов.

**Аудит** – независимая проверка бухгалтерской (финансовой) отчетности аудируемого лица в целях выражения мнения о достоверности такой отчетности.

**Обзорная проверка** - независимая проверка бухгалтерской (финансовой) отчетности хозяйствующего субъекта в целях выражения суждения/мнения том, содержат ли данные такой отчетности, подлежащие обзорной проверке, существенные искажения.

**Ротация внешнего аудитора** – смена аудиторской организации в соответствии с принципами законности и целесообразности, общепринятыми стандартами и внутренними документами Общества.

**Руководитель аудиторской проверки** – лицо, аттестованное на право осуществления аудиторской деятельности по аудиторской специализации, соответствующей требованиям данного аудиторского задания, имеющее соответствующий международный сертификат.

**Сеть аудиторских организаций** – объединение аудиторских организаций, которое использует единое наименование бренда и имеет единую систему контроля качества, или совместно используют значительные профессиональные ресурсы.

### **3. ЦЕЛИ ОБЩЕСТВА В ОБЛАСТИ РОТАЦИИ ВНЕШНЕГО АУДИТОРА**

Целями Общества в области ротации внешнего аудитора являются:

3.1. Соблюдение Обществом законодательства об акционерных обществах, повышение уровня корпоративного управления Обществом;

3.2. Формирование эффективного механизма закупок аудиторских услуг для Общества и группы лиц Общества;

3.3. Повышение уровня прозрачности деятельности Общества в части утверждения аудитора по итогам конкурсных процедур для проведения аудиторской проверки;

#### **4. ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ РОТАЦИИ ВНЕШНЕГО АУДИТОРА**

Принципами ротации внешнего аудитора Общества являются:

4.1. Законность – утверждение аудитора в соответствии с законодательством Российской Федерации об акционерных обществах;

4.2. Преемственность – аудирование отчётности Общества одним и тем же аудитором на протяжении нескольких лет с целью поддержания высокого качества аудита;

4.3. Транспарентность – открытость проводимых конкурентных процедур по утверждению аудитора;

4.4. Системность – привлечение в той мере, в которой это допускается законом, единого аудитора для проведения аудита и обзорных проверок консолидированной финансовой отчетности в соответствии с МСФО и для проведения аудита бухгалтерской отчётности Общества, составленной в соответствии с РСБУ. Кроме того, привлечение в той мере, в которой это допускается законом, аудитора, входящего в единую сеть аудиторских организаций совместно с Аудитором Общества, в целях проведения аудиторских и обзорных проверок финансовой отчётности в соответствии со стандартами МСФО и бухгалтерской отчетности в соответствии национальными стандартами учета и отчетности для ряда обществ, входящих в группу лиц ПАО «Интер РАО», является предпочтительным;

4.5. Независимость – отсутствие заинтересованности и конфликта интересов менеджмента Общества и Аудитора в заключении, исполнении договора (проведении аудиторской проверки), которая может повлиять на профессиональное суждение аудитора.

#### **5. ПОРЯДОК И КРИТЕРИИ УТВЕРЖДЕНИЯ ВНЕШНЕГО АУДИТОРА**

5.1. С целью соблюдения принципа преемственности, определение победителя по итогам конкурсных процедур на проведение аудита бухгалтерской отчетности ПАО «Интер РАО», составленной в соответствии с Российскими стандартами бухгалтерской отчетности (далее – РСБУ), аудита и обзорных проверок консолидированной финансовой отчетности ПАО «Интер РАО», составленной в соответствии с Международными стандартами финансовой отчётности (далее – МСФО), производится не реже, чем один раз в три года.

5.2. ПАО «Интер РАО», основываясь на принципе системности, считает целесообразным проведение конкурсных процедур, направленных на утверждение единого аудитора для проведения аудита бухгалтерской отчётности Общества, составленной в соответствии с РСБУ, аудита и обзорных проверок консолидированной финансовой отчётности Общества, составленной в соответствии с МСФО, а также избрание аудитора,

входящего в единую сеть аудиторских организаций совместно с Аудитором Общества, для нужд обществ, входящих в группу лиц ПАО «Интер РАО».

### 5.3. Порядок утверждения внешнего аудитора Общества:

5.3.1. Комитет по аудиту разрабатывает рекомендации Обществу по подбору кандидатур внешних аудиторов Общества в соответствии с требованиями законодательства РФ, квалификацией внешних аудиторов, качеством их работы и соблюдением аудиторами требований независимости не реже одного раза в три года.

#### 5.3.2. Менеджмент Общества:

5.3.2.1. На основании рекомендации Комитета по аудиту организует проведение конкурсных процедур в порядке, определенном законодательством Российской Федерации и Положением о порядке проведения регламентированных закупок товаров, работ, услуг для нужд ПАО «Интер РАО», утверждаемым решением Совета Директоров ПАО «Интер РАО» от, далее – Положение о закупках) с последующими изменениями и дополнениями, с учётом п. 5.1. настоящей Политики.

5.3.2.2. Согласовывает с аудитором, выбранным по результатам конкурсных процедур, условия проведения аудита, обзорных проверок и содержание проекта договора.

5.3.3. Комитет по аудиту принимает решение о рекомендациях Совету директоров по вопросу определения размера оплаты услуг аудитора с учетом проведенных конкурсных процедур.

5.3.4. Совет директоров с учетом заключения Комитета по аудиту в отношении подбора кандидатуры внешнего аудитора, рекомендации Комитета по аудиту по вопросу определения размера оплаты услуг аудитора и протокола закупочной комиссии об определении победителя принимает следующие решения:

5.3.4.1. О рекомендации кандидатуры аудитора для его утверждения Общим собранием акционеров ПАО «Интер РАО»;

5.3.4.2. Об определении размера оплаты услуг аудитора. Стоимость услуг аудитора раскрывается в установленном законодательством порядке.

5.3.5. Общее собрание акционеров ПАО «Интер РАО» ежегодно утверждает аудитора бухгалтерской и консолидированной финансовой отчетности.

5.4. Договор на оказание аудиторских услуг заключается с победителем конкурсных процедур после утверждения аудитора Общества общим собранием акционеров на срок, определенный конкурсной документацией (не более чем на три года), в соответствии с рекомендацией Комитета по аудиту и решением Совета директоров об определении цены аудиторских услуг.

5.5. Договор в части проведения аудита и обзорных проверок на второй и третий год (в случае заключения договора с аудитором более чем на один год) должен содержать положения о вступлении такого договора в силу в случае наличия положительного решения Комитета по аудиту, принятого решения Совета директоров об определении цены аудиторских услуг и утверждения кандидатуры аудитора Общим собранием акционеров на соответствующий год.

5.6. В случае если конкурсные процедуры в соответствии с п. 5.1. настоящей Политики не проводятся (при заключении договора более чем на один год), то указанные в пп. 5.3.3, 5.3.4 и 5.3.5. мероприятия проводятся в установленном настоящей Политикой порядке.

5.7. Критериями при проведении конкурсных процедур на закупку услуг внешнего аудитора могут являться, в том числе:

5.7.1. Членство в саморегулируемой организации аудиторов,

5.7.2. Наличие у руководителя аудиторской проверки и лица, подписывающего аудиторское заключение, квалификационного аттестата аудитора;

5.7.3. Соответствие аудитора и его деятельности критериям независимости, установленным Федеральным законом об аудиторской деятельности и Правилам независимости аудиторов и аудиторских организаций, одобренным Советом по аудиторской деятельности;

5.7.4. Высокая репутация аудиторской организации;

5.7.5. Наличие разрешений на проведение аудита в странах присутствия Группы, требуемые в соответствии с законодательством этих стран;

5.7.6. Наличие у аудиторской организации опыта по проведению аудита финансовой отчетности предприятий отрасли энергетики;

5.7.7. Способность оказать услуги в требуемые сроки.

## **6. РОТАЦИЯ ВНЕШНЕГО АУДИТОРА И РУКОВОДИТЕЛЯ АУДИТОРСКОЙ ПРОВЕРКИ**

6.1. Ротация внешнего аудитора проводится в следующих случаях:

- наличие конфликта интересов между Обществом и аудитором;

- неустранимое, по мнению Общества, нарушение принципа независимости при заключении, исполнении договора (проведении аудиторской проверки);

- утверждение общим собранием акционеров кандидатуры другого аудитора.

6.2. В случае возникновения основания, влияющего на независимость внешнего аудитора, Комитет по аудиту может рассмотреть вопрос о необходимости замены аудиторской организации или ротации руководителя аудиторской проверки и дать соответствующие рекомендации менеджменту Общества.

6.3. Общество принимает принципы ротации руководителя аудиторской проверки, заложенные во внутренних документах Аудитора, а также прилагает все необходимые усилия для ротации руководителя аудиторской проверки в следующих случаях:

- если лицо осуществляет функции руководителя аудиторской проверки на протяжении более 7 (семи) лет;
- возникновения сомнений в независимости руководителя аудиторской проверки.

## **7. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ВНЕШНИМ АУДИТОРОМ В ЧАСТИ ОКАЗАНИЯ ИМ ИНЫХ УСЛУГ**

7.1. Комитет по аудиту ежегодно оценивает качество работы внешнего аудитора Общества и его соответствие принципам независимости и целесообразности.

7.2. Аудитор не вправе оказывать услуги в соответствии с Приложением №1 к настоящей Политике.

7.3. Аудитор вправе оказывать услуги, для оказания которых использование внешнего аудитора считается заранее одобренным, в соответствии с Приложением № 2 к настоящей Политике.

7.4. Комитет по аудиту предварительно рассматривает возможность оказания Аудитором и его аффилированными лицами услуг, указанных в Приложении №3 к настоящей Политике.

7.5. Оказание Аудитором иных услуг, не поименованных в Приложениях №1-3 к настоящей Политике, возможно только после предварительного одобрения Комитетом по аудиту и с учетом принципа независимости внешнего Аудитора.

7.6. Комитет по аудиту ежегодно запрашивает у Аудитора Общества и рассматривает отчет, содержащий описание аудиторских и иных услуг, оказываемых фирмами, входящими в единую сеть аудиторских организаций совместно с Аудитором Общества, всем обществам, входящих в группу лиц ПАО «Интер РАО».

При рассмотрении указанного отчета, Комитет по аудиту анализирует, в том числе, долю стоимости иных услуг в общей стоимости услуг,



оказываемых фирмами, входящими в единую сеть аудиторских организаций совместно с Аудитором Общества, всем обществам, входящим в группу лиц ПАО «Интер РАО».

7.7. При анализе Отчета, указанного в п. 7.6 настоящей Политики, учитываются следующие факторы:

- вид оказываемых иных услуг и срока их оказания;
- наличие у участников аудиторской группы информации о прямой или косвенной финансовой заинтересованности в сделках;  
степень влияния услуги на учетные записи или числовые показатели, отраженные в бухгалтерской (финансовой) отчетности, в отношении которой аудиторская организация намерена выразить мнение;
- наличие мер, предпринятых или предполагаемых к принятию аудиторской организацией для снижения или профилактики риска нарушения принципа независимости.

7.8. Комитет по аудиту по результатам проведенного согласно пунктам 7.6 и 7.7 настоящей Политики анализа, может рекомендовать менеджменту Общества:

- рассмотреть вопрос о необходимости замены/ротации руководителя аудиторской проверки в составе аудиторской группы;
- в случае если нарушение касается иной услуги, оказывающей влияния на учетные записи или числовые показатели, отраженные в бухгалтерской (финансовой) отчетности, привлечь другую аудиторскую организацию для оценки результатов выполнения такой услуги или повторного ее выполнения в степени, необходимой для того, чтобы эта другая аудиторская организация могла взять на себя за нее ответственность;
- при отсутствии возможности принятия мер, которые бы надлежащим образом устранили последствия нарушения, предпринять необходимые действия для прекращения оказания услуги аудиторской организацией.
- в случае выявления неустранимого, по мнению Комитета по аудиту, нарушения принципа независимости вынести на рассмотрение Совета директоров вопрос о рекомендациях общему собранию акционеров об утверждении кандидатуры нового аудитора.

**Перечень услуг,  
которые являются запрещенными для оказания ПАО «Интер РАО» и его дочерним и/ или зависимым  
обществам (далее – Группа) внешним аудитором и не могут быть согласованы Аудиторским Комитетом**

№	Категория услуг	Пункт	Наименование услуги
1	Услуги в области разрешения налоговых споров	а)	Сопровождение в рамках судебного разрешения налоговых споров, в том числе:
			· подготовка заявлений/исковых заявлений и иных процессуальных документов; · представление интересов в арбитражных судах первой, апелляционной, кассационной инстанции, Верховном суде РФ.
2	Ведение бухгалтерского учета	а)	подготовка или изменение первичной документации либо исходных данных в электронной или иной форме, подтверждающих факты хозяйственной жизни компаний Группы
		б)	создание или изменение учетных записей компаний Группы
		в)	составление бухгалтерской (финансовой) отчетности компаний Группы
		г)	услуги по формированию платежных ведомостей компаний Группы
3	Оценочная деятельность	а)	Услуги по оценке активов и обязательств аудируемого лица и/или вновь приобретенных компаний, аудируемого лица, если оценка окажет существенное влияние на отчетность (возможное отклонение стоимости составит более 10% от балансовой стоимости всех активов аудируемого лица).
4	Расчет налогов для целей подготовки учетных записей	а)	Расчет текущих и отложенных налоговых обязательств или активов для аудируемого лица с целью формирования учетных записей в бухгалтерском учете и отчетности
5	Функции внутреннего аудита	а)	руководство деятельностью службы внутреннего аудита и принятие ответственности за действия работников службы внутреннего аудита компаний Группы
		б)	принятие решений в отношении того, какие рекомендации службы внутреннего аудита следует принимать и выполнять сотрудниками Группы.
		в)	предоставление отчета о результатах деятельности службы внутреннего аудита представителям собственника от имени руководства аудируемого лица

6	<b>Функции внутреннего контроля и управления рисками</b>	а)	выполнение процедур, являющихся частью системы внутреннего контроля, таких как изучение и утверждение изменений в полномочиях сотрудников по доступу к информации
		б)	принятие ответственности за разработку, внедрение и поддержание средств внутреннего контроля
		в)	принятие ответственности за разработку, документирование, внедрение и поддержание системы управления рисками
		г)	Выполнение процедур оценки рисков и разработка мероприятий по управлению рисками
7	<b>Информационные услуги</b>	а)	Разработка и внедрение информационных систем, которые составляют значительную часть средств контроля или генерируют значимую информацию для бухгалтерской отчетности.
8	<b>Услуги связанные с судебными разбирательствами</b>	а)	Запрещены услуги, которые связанные сопровождением судебных споров или с оценкой ущерба или иных числовых значений, влияющих на бухгалтерскую отчетность на сумму более 10% от балансовой стоимости активов.
9	<b>Услуги по найму персонала на должность руководителя или иного должностного лица с управленческими функциями или позволяющими оказывать влияние на бухгалтерскую отчетность</b>	а)	Поиск кандидатов на управленческие должности и/или должности способные оказать влияние на отчетность компаний Группы
		б)	Проверка рекомендаций потенциальных кандидатов на указанные выше должности
10	<b>Услуги по продвижению акций на рынке</b>	а)	Продвижение акций аудируемого лица на рынке акций
		б)	Сделки на рынке с акциями и их размещение открытым или закрытым способом

**Перечень услуг, для оказания которых использование внешнего аудитора считается заранее одобренным<sup>1</sup>**

№	Категория услуг	Пункт	Наименование услуги
<b>1</b>	<b>Услуги в сфере персонального налогообложения</b>	а)	Подготовка персональной отчетности сотрудников компании
		б)	Миграционные услуги для сотрудников компании
		в)	Текущее консультирование по вопросам уплаты НДФЛ и страховых взносов
<b>2</b>	<b>Услуги в области управления персоналом</b>	а)	Оказание услуг по проведению исследований и обзоров рынка труда и уровней вознаграждения, составление отчетов по данной тематике
		б)	Оказание услуг в области обучения персонала, проведение семинаров, корпоративного обучения по программам подготовки к различным квалификациям, учета и отчетности, и прочего обучения для сотрудников и членов совета директоров.
<b>3</b>	<b>Подготовка / обновление документации по ТЦО</b>	а)	Содействие в подготовке документации по ТЦО по контролируемым сделкам, включая проведение экономических исследований
		б)	Содействие в обновлении документации по ТЦО, включая проведение экономических исследований
<b>4</b>	<b>Подготовка межстрановой отчетности</b>	а)	Консультирование в области порядка подготовки межстрановой отчетности по ТЦО, в частности:
			<ul style="list-style-type: none"> <li>· Планирование и определение информации, подлежащей раскрытию;</li> <li>· Рекомендации / помощь в подготовке Страновых отчетов, Мастер-файлов и Национальных файлов в отношении всех сегментов деятельности группы.</li> </ul>
<b>5</b>	<b>Проверки по ТЦО</b>	а)	Консультационная поддержка в области взаимодействия с налоговыми органами в рамках запросов и проверок по ТЦО (как с российскими, так и в странах присутствия группы)
<b>6</b>	<b>Трудовое право</b>	а)	Консультирование по вопросам трудового законодательства
		б)	Консультирование по документам, регламентирующим трудовую деятельность

<sup>1</sup> При условии руководства оказанием услуг лицом, не являющимся руководителем аудиторской проверки Общества

7	<b>Улучшение клиентоориентированности бизнеса:</b>	a)	Анализ клиентского опыта и потребностей клиентов; оптимизация стратегии привлечения и удержания клиентов; с клиентами; анализ и оптимизация систем поддержки клиентов.
8	<b>Оказание административных услуг</b>	a)	содействие аудируемому лицу в выполнении формальных или технических задач в ходе обычной хозяйственной деятельности, а именно: услуги по обработке текстов, заполнение административных или установленных законодательством форм для последующего утверждения аудируемым лицом, отслеживание предусмотренных законом сроков подачи документов и информирование аудируемого лица об этих сроках.

**Перечень услуг, для оказания которых требуется предварительное одобрение Комитета по аудиту Совета директоров ПАО «Интер РАО».**

№	Категория услуг	Пункт	Наименование услуги
<b>1</b>	<b>Услуги в области разрешения налоговых споров</b>	а)	Сопровождение в рамках камеральных и выездных налоговых проверок, в том числе:
			· анализ и оценка требований и запросов налоговых органов;
			· подготовка мотивированных ответов на требования и запросы налоговых органов;
			· сопровождение в рамках отдельных мероприятий налогового контроля (выемка, экспертиза и т.д.);
			· сопровождение в рамках допросов работников налоговыми органами;
		б)	Консультирование по вопросам взаимодействия с налоговыми органами.
в)	Сопровождение в рамках досудебного урегулирования налоговых споров, в том числе:		
	· подготовка Возражений на Акты проверок, жалоб и апелляционных жалоб;		
	· сопровождение в ходе рассмотрения материалов проверок и дополнительных мероприятий налогового контроля.		
<b>2</b>	<b>Услуги в сфере корпоративного налогообложения</b>	а)	Консультирование по текущим вопросам налогообложения
		б)	Консультационные услуги в области международного налогового планирования
		в)	Консультационные услуги в области структурирования и налогообложения сделок, включая проведение прединвестиционных экспертиз (Due Diligence)
<b>3</b>	<b>Услуги в сфере бухгалтерского учета и подготовки финансовой отчетности</b>	а)	Оказание методологической поддержки по вопросам бухгалтерского учета и подготовки отчетности по РСБУ и МСФО
		б)	Оптимизация процесса подготовки финансовой отчетности. Разработка проектов методологических и регламентирующих документов в области ведения учета и подготовки отчетности по РСБУ и МСФО

4	<b>Услуги в сфере повышения эффективности финансовой функции</b>	а)	Разработка Стратегии и дорожной карты развития финансовой функции. Разработка операционной модели финансовой функции. Описание и оптимизация бизнес-процессов финансовой функции ("бережливые" процессы), разработка подхода к расчету численности персонала, подготовка проектов регламентирующих документов.
		б)	Разработка концепции, детальный дизайн и сопровождение внедрения общих центров обслуживания Группы компаний и отдельных бизнес-сегментов (различные функциональные блоки).
		в)	Разработка и оптимизация систем долгосрочного, среднесрочного и краткосрочного планирования, инвестиционного планирования, бюджетирования (по РСБУ, по МСФО), управленческого учета и подготовки отчетности (включая разработку dashboards), а также системы контроллинга и управления затратами.
		г)	Разработка операционной модели казначейства. Оптимизация финансовых потоков. Оптимизация оборотного капитала. Кэщ-пулинг. Планирование ликвидности и управление долговой нагрузкой.
		д)	Оптимизация структуры и процесса подготовки управленческой отчетности. Разработка проектов методологических и регламентирующих документов в области ведения управленческого учета и подготовки управленческой отчетности
		е)	Оказание методологической поддержки по вопросам финансовой функции: системы долгосрочного, среднесрочного и краткосрочного планирования, инвестиционного планирования, бюджетирования (по РСБУ, по МСФО), управленческой отчетности, контроллинга и управления затратам
5	<b>Услуги в сфере ТЦО</b>	а)	Консультирование в области формирования методологии ТЦО в планируемых / существующих контролируемых сделках с учетом формирующейся судебной практики и разъяснений финансовой и налоговой службы
		б)	Разработка эффективной политики ТЦО при реструктуризации бизнеса, в том числе в связи с изменениями функционального профиля отдельных компаний группы, передаче направлений бизнеса / бизнес-функций между компаниями группы и т.п.
		в)	Анализ эффективных с точки зрения ТЦО способов осуществления сделок по слияниям / поглощениям
6	<b>Заключение соглашений о ценообразовании с налоговыми органами</b>	а)	Анализ необходимости и возможности заключения соглашений о ценообразовании с налоговыми органами
		б)	Оказание методологической поддержки по вопросам заключения соглашений о ценообразовании с налоговыми органами, включая помощь в подготовке проекта соглашения и участие в рабочих встречах и обсуждениях с налоговыми органами

7	Налоговый мониторинг	а)	Содействие в подготовке отчетных форм, установленных Требованиями ФНС России к СВК участников налогового мониторинга, в том числе:
			· Описание и оценка рисков Общества, раскрываемых в рамках налогового мониторинга;
			· Разработка рекомендаций в отношении контрольных процедур Общества, раскрываемых в рамках налогового мониторинга;
			· Подготовка проекта положения Общества по СВК, раскрываемых в рамках налогового мониторинга;
			· Содействие в разработке иных документов, предусмотренных Требованиями ФНС России к участникам налогового мониторинга;
			· Содействие в разработке проектов запросов мотивированного мнения налогового органа;
			· Участие в проведении оценки эффективности контрольных процедур/СВК, раскрываемых для целей налогового мониторинга.
		б)	Поддержка при переходе организаций Группы на режим налогового мониторинга, в том числе:
			· Оценка готовности организаций Группы к переходу на налоговый мониторинг;
			· Содействие в подготовке документации, необходимой для перехода на налоговый мониторинг.
8	Повышением эффективности налогообложения	а)	Консультирование и помощь в реализации потенциальных способов повышения эффективности налогообложения организаций Группы, в том числе:
			· Выявление налоговых резервов;
			· Разработка рекомендаций в отношении подхода к реализации выявленных налоговых резервов;
			· Сопровождение в процессе реализации налоговых резервов.
9	Совершенствование налоговой функции	а)	Совершенствование системы управления налоговыми рисками и резервами Группы
		б)	Разработка ключевых показателей деятельности налоговой функции Группы
		в)	Диагностика текущего состояния налоговой функции и разработка целевой модели налоговой функции Группы
		г)	Рекомендации по разработке и совершенствованию налоговых бизнес-процессов Компании и организаций Группы (регламентов, схем)
10	Корпоративное право	а)	Консультирование в сфере специального административного регулирования, в том числе, но не исключительно, в области антимонопольного, валютного, таможенного, банковского законодательства
		б)	Консультирование в области лицензирования и специальных разрешений
		в)	Сопровождение административных процедур, в том числе, но не исключительно в части получения специальных разрешений и лицензий



		г)	Консультирование в сфере регулирования прав на результаты интеллектуальной деятельности и средства индивидуализации
		д)	Структурирование прав наследования
		е)	Консультирование в области прав на имущество, в том числе недвижимое имущество
11	Сделки	а)	Сопровождение сделок, в том числе сделок купли-продажи имущества, включая, но не ограничиваясь, доли, акции, недвижимое имущество, объекты интеллектуальной собственности
		б)	Сопровождение сделок по приобретению долей и акций по праву РФ/ по английскому праву/ в РФ и иностранных юрисдикциях, сопровождение создания совместных предприятий, участия в товариществах и иных объединениях, включая подготовку документов (договор купли-продажи, корпоративный договор, обеспечительные документы и иные документы), сопровождение в переговорном процессе и при закрытии сделки.
		в)	Проведения юридической экспертизы компаний и иного имущества, в том числе объектов недвижимости
12	Охрана окружающей среды и промышленная безопасность	а)	Консультирование по вопросам охраны окружающей среды (экологическая экспертиза, анализ отдельных вопросов, соблюдение требований о расширенной ответственности производителей, категорирование промышленных предприятий, вопросы платы НВОС), по вопросам промышленной безопасности (лицензирование, соблюдение требований)
13	Автоматизация налоговых и юридических бизнес-процессов	а)	Консультирование по вопросам применения ИТ-решений для целей автоматизации выполнения налоговых и/ или юридических бизнес-процессов, в том числе:
			· Постановка Функциональных требований и Технического задания на разработку ИТ-решения;
			· Разработка ИТ-решения на основе Функциональных требований и Технического задания;
			· Установка и настройка ИТ-решения на сервере/компьютерах Заказчика;
			· Разработка пакета сопроводительной документации к ИТ-решению;
			· Проведение опытной и\или опытно-промышленной эксплуатации, тестирование ИТ-решения;
			· Обучение пользователей и подготовка обучающих материалов.
			К указанным процессам, в частности, относятся:
			· Процессы по обеспечению соответствия требованиям российского законодательства о деофшоризации в соответствии с Федеральным законом № 376-ФЗ;
· Подготовка отчетности в соответствии с Действиями 11 и 13 Плана BEPS, а также прочими Действиями Плана BEPS;			

			<ul style="list-style-type: none"> <li>Процессы сбора, обработки и хранения налоговой и/ или юридической информации по компаниям Группы по всему миру и подготовка релевантной отчетности.</li> </ul>
		б)	<p>Техническая поддержка и обновление налоговых и/ или юридических ИТ-решений, включая:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Консультирование пользователей по техническим вопросам работы ИТ-решения;</li> <li>Обновление ИТ-решения в случае изменений в релевантном законодательстве;</li> <li>Устранение недостатков в работе ИТ-решений которые не были выявлены ранее на этапе тестирования.</li> </ul>
		в)	Интеграция существующих в Группе налоговых и/ или юридических ИТ-решений и/ или расширение их функциональности
		г)	Экспертная оценка/ контроль качества результатов внедрения налоговых и/ или юридических ИТ-решений, разработанных силами специалистов Группы и/ или внешними подрядчиками.
14	<b>Разработка рыночной стратегии:</b>	а)	Анализ рынка и конкурентов, определение вариантов выхода на новые рынки и вариантов освоения новых сегментов как в России и СНГ, так и в мире. Разработка стратегий продвижения новых направлений/услуг/продуктов.
15	<b>Формирование корпоративной стратегии</b>	а)	Разработка Стратегии Компании, определение стратегических направлений деятельности, включая перспективные направления в смежных и инновационных сегментах бизнеса (производство энергетического оборудования, "зеленая энергетика", т.п.) Разработка бизнес-стратегий по каждому направлению (функциональные стратегии блоков, стратегии отдельных бизнес-сегментов).
16	<b>Стратегическое управление цепочкой поставок</b>	а)	Определение стратегии выбора поставщиков, оптимизация цепочки поставок.
17	<b>Стратегия вывода на аутсорсинг непрофильных активов и функций</b>	а)	Оценка целесообразности выбора между приобретением услуг / оборудования / материалов и собственной разработкой.
18	<b>Разработка стратегических планов развития</b>	а)	Сценарное прогнозирование рыночных условий, планирование доходов и расходов, планирование операционной деятельности, планирование инвестиций, планирование запасов.
19	<b>Разработка организационно-функциональных структур</b>	а)	Разработка организационной структуры Группы Компаний в целом, а также отдельных бизнес-сегментов и функциональных блоков. Определение функциональной модели взаимодействия, разработка матрицы разграничения полномочий. Формализация и оптимизация бизнес-процессов Группы Компаний в целом, а также отдельных бизнес-сегментов и функциональных блоков, определение подхода к расчету численности персонала, включая разработку проектов регламентирующих документов.

20	<b>Разработка системы управления эффективностью по ключевым показателям</b>	a)	Формирование взаимоувязанного перечня стратегических, операционных и финансовых КПЭ Группы компаний. Разработка дерева создания стоимости (взаимоувязанные в единую схему драйвера и КПЭ, влияющие на создание стоимости Группы Компаний), Каскадирование и декомпозиция КПЭ от верхнеуровневых стратегических целей до уровня бизнес-сегментов и функциональных блоков, закрепление КПЭ за структурными подразделениями. Увязка с системой премирования персонала (разработка бонусных карт, соответствующих проектов регламентирующих документов).
21	<b>Формирование операционной модели совместных предприятий</b>	a)	Формирование операционной модели совместных предприятий, анализ распределения функций и ответственности в рамках совместных предприятий формирование требований к документам/ разработка рекомендаций по изменению документов, регулирующих деятельность совместного предприятия, работу органов управления и взаимодействие участников совместных обществ для максимального отражения интересов Группы Компаний
22	<b>Повышение операционной эффективности:</b>	a)	Повышение операционной эффективности: причинно-следственный анализ проблемных зон и выявление потенциала для оптимизации; внедрение принципов бережливого производства; повышение производительности труда на производстве; оптимизация численности персонала на производстве; внедрение инициатив по повышению энергоэффективности; оптимизация затрат на техническое обслуживание и ремонт оборудования (ТОиР).
23	<b>Повышение эффективности проектов капитального строительства:</b>	a)	Разработка комплексной системы управления проектами; оптимизация портфеля проектов; система внутреннего контроля проектов; система оперативной отчетности по проектам; оптимизация процесса закупок оборудования, МТР и услуг для реализации проекта, поддержка при контрактации; анализ экономической составляющей проекта и основных технических параметров; антикризисное управление проектами и реструктуризация.
24	<b>Оптимизация функций поддержки операций</b>	a)	ОТПБиООС, логистика, метрология, лабораторные исследования и пр.
25	<b>Операционная реструктуризация, выделение непрофильных активов.</b>	a)	Операционная реструктуризация, выделение непрофильных активов.
26	<b>Оптимизация процесса закупок оборудования, МТР, услуг; поддержка в контрактации.</b>	a)	Оптимизация процесса закупок оборудования, МТР, услуг; поддержка в контрактации.

27	<b>Улучшение процесса управления изменениями, разработка и внедрение программы постоянных улучшений.</b>	а)	Улучшение процесса управления изменениями, разработка и внедрение программы постоянных улучшений.
28	<b>Улучшение процесса управления бизнес-инновациями/ НИОКР и формирования технологических стратегий.</b>	а)	Улучшение процесса управления бизнес-инновациями/ НИОКР и формирования технологических стратегий.
29	<b>Повышение эффективности процесса управления портфелем инвестиционных проектов</b>	а)	Разработка процесса управления портфелем инвестиционных проектов. Разработка методологии оптимизации портфеля инвестиционных проектов. Формирование функциональных требований к системам оптимизации портфеля инвестиционных проектов.
		б)	Выбор системы, сопровождение внедрения системы оптимизации портфеля инвестиционных проектов для обеспечения соответствия функционала системы разработанной методологии
30	<b>Услуги, обеспечивающие уверенность</b>	а)	Проведение аудитов и/или обзоров результатов выполнения долгосрочной программы развития, годового отчета, выполнения меморандумов и других требований регулирующих органов и третьих лиц, согласно заключенным договорам.