

УТВЕРЖДЕНО  
Советом директоров ПАО «Аэрофлот»  
« 10 » марта 2021 г.  
(протокол №10)

# Положение о системе управления рисками Группы Аэрофлот

Тип документа:	Руководство по качеству	
Действует с:	Даты утверждения	
Разработчик	Елфимов А.В.	тел.: 46393 aelfimov@aeroflot.ru

**ЗАПИСЬ ИСТОРИИ ДОКУМЕНТА**

Номер издания	Номер ревизии документа	Дата ввода в действие/ отмены	Примечание
Базовый	00	26.11.2015	Утверждено Советом директоров ПАО «Аэрофлот» от 26 ноября 2015 (протокол № 7)
Издание 01	01	09.03.2017	Добавлен раздел «Управление коррупционными рисками» в связи с приказом Росимущества от 02.03.2016 № 80 «Об утверждении Методических рекомендаций по организации управления рисками и внутреннего контроля в области предупреждения и противодействия коррупции»
Издание 01	02	21.12.2017	Во исполнение приказа от 28.09.2017 № 374 «О введении в действие Организационной структуры ПАО «Аэрофлот»
Издание 01	03		Взамен Положения о системе управления рисками Группы Аэрофлот (РКп-ГД-002), утвержденного Советом директоров 21.12.2017 (протокол № 7). Во исполнение резолюции ГД от 24.07.2020 к вн. №001/244 от 23.07.2020 по отчету ДВА по результатам проведения аудита управления рыночными рисками в Группе Аэрофлот, включая оценку эффективности взаимодействия между ПАО «Аэрофлот» и подконтрольными организациями

## Содержание

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ.....	4
2. ТЕРМИНЫ, ОПРЕДЕЛЕНИЯ, СОКРАЩЕНИЯ .....	6
3. СИСТЕМА ВНЕСЕНИЯ ПОПРАВОК И ИЗМЕНЕНИЙ .....	12
4. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ КОРПОРАТИВНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ .....	13
5. ПРИНЦИПЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ .....	14
6. УЧАСТНИКИ, ИХ ФУНКЦИИ, ОТВЕТСТВЕННОСТЬ И ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ В РАМКАХ КОРПОРАТИВНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ .....	15
7. РИСК-АППЕТИТ .....	20
8. ЭТАПЫ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ .....	21
9. КОМПОНЕНТЫ КОРПОРАТИВНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ .....	22
10. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ .....	28
11. УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ БЕЗОПАСНОСТИ ПОЛЕТОВ И АВИАЦИОННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ .....	28
12. УПРАВЛЕНИЕ КОРРУПЦИОННЫМИ РИСКАМИ .....	29
13. ОГРАНИЧЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ .....	29

## 1. Общие положения

Положение о системе управления рисками Группы Аэрофлот (далее – ПОЛОЖЕНИЕ) устанавливает:

цели;  
задачи;  
принципы организации и функционирования;  
подходы и принципы к распределению прав, обязанностей и ответственности участников;

системы управления рисками ПАО «Аэрофлот», а также подконтрольных организаций ПАО «Аэрофлот».

Цель ПОЛОЖЕНИЯ – определить цели, задачи и основные компоненты корпоративной системы управления рисками (далее – КСУР), а также принципы и подходы, используемые при внедрении и функционировании КСУР, способствующей достижению целей деятельности Группы Аэрофлот и соответствующей признанным международным стандартам в области корпоративного риск-менеджмента.

ПОЛОЖЕНИЕ открыто для присоединения всем компаниям Группы Аэрофлот. Решение о присоединении к ПОЛОЖЕНИЮ принимается Советом директоров компании Группы Аэрофлот в порядке, установленном законом и внутренними нормативными актами такой компании. Если иное не указано в решении о присоединении, после присоединения ПОЛОЖЕНИЕ, а также любые его последующие редакции, становятся обязательными для исполнения присоединившейся компанией и ее работниками, как если бы это был внутренний нормативный акт такой компании.

ПОЛОЖЕНИЕ обязательно для исполнения работниками:

ПАО «Аэрофлот»;

присоединившихся подконтрольных организаций ПАО «Аэрофлот».

Организационно-распорядительные и нормативные документы ПАО «Аэрофлот» и присоединившихся подконтрольных организаций ПАО «Аэрофлот» не должны противоречить настоящему ПОЛОЖЕНИЮ.

Во исполнение ПОЛОЖЕНИЯ в подконтрольных организациях ПАО «Аэрофлот» на основе настоящего ПОЛОЖЕНИЯ могут разрабатываться и, затем, утверждаться Положения о системе управления рисками, которые вводятся в действие посредством корпоративных процедур органов управления соответствующих организаций.

ПОЛОЖЕНИЕ является локальным нормативным документом постоянного действия.

## 2. Нормативные ссылки

ПОЛОЖЕНИЕ разработано в соответствии с:

Гражданским кодексом Российской Федерации;

Воздушным Кодексом Российской Федерации;

Федеральным законом «Об акционерных обществах» от 26.12.1995 № 208-ФЗ;

Федеральным законом «О рынке ценных бумаг» от 22.04.1996 № 39-ФЗ;

Федеральным законом от 06.12.2011 № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете»;

Федеральным законом от 25.12.2008 № 273-ФЗ «О противодействии коррупции»;  
Уставом ПАО «Аэрофлот»;

Кодексом корпоративного управления (письмо Банка России от 10.04.2014 № 06-52/2463 «О кодексе корпоративного управления»);

Рекомендациями Минфина России № ПЗ-11/2013 «Организация и осуществление экономическим субъектом внутреннего контроля совершаемых фактов хозяйственной жизни, бухгалтерского учета и составления бухгалтерской (финансовой) отчетности» (письмо Минфина России от 26.12.2013 № 07-04-15/57289);

Рекомендациями по организации управления рисками, внутреннего контроля, внутреннего аудита, работы комитета совета директоров (наблюдательного совета) по аудиту в публичных акционерных обществах (информационное письмо Банка России от 01.10.2020 N ИН-06-28/143);

Постановлением Правительства Российской Федерации от 23.09.2002 № 696 «Об утверждении федеральных правил (стандартов) аудиторской деятельности»;

Приказом Росимущества от 20.03.2014 № 86 «Об утверждении Методических рекомендаций по организации работы Комитетов по аудиту Совета директоров в акционерном обществе с участием Российской Федерации»;

Приказом Росимущества от 04.07.2014 № 249 «Об утверждении Методических рекомендаций по организации работы внутреннего аудита в акционерных обществах с участием Российской Федерации»;

Приказом Росимущества от 02.03.2016 № 80 «Об утверждении Методических рекомендаций по организации управления рисками и внутреннего контроля в области предупреждения и противодействия коррупции»;

Методическими указаниями по подготовке положения о системе управления рисками (разработанные Минэкономразвития России и одобренные Правительством Российской Федерации 24.06.2015 (ИШ – П13 – 4148));

Постановлением Правительства Российской Федерации от 18.11.2014 № 1215 «О порядке разработки и применения систем управления безопасностью полетов воздушных судов, а также сбора и анализа данных о факторах опасности и риска, создающих угрозу безопасности полетов гражданских воздушных судов, хранения этих данных и обмена ими»;

Федеральными авиационными правилами «Подготовка и выполнение полетов в гражданской авиации Российской Федерации», утвержденными приказом Минтранса России от 31.07.2009 № 128 (ФАП -128);

IATA's Safety Audit for Ground Operations (ISAGO)

IATA Operational Safety Audit (IOSA)

COSO «Управление рисками организаций. Интегрированная модель» (2004);

COSO «Интегрированная концепция внутреннего контроля» (2013);

COSO «Руководство по мониторингу системы внутреннего контроля» (2009);

Стандартом управления рисками Федерации Европейских Ассоциаций Риск Менеджеров (FERMA);

ГОСТ Р ИСО 31000-2010 «Менеджмент риска. Принципы и руководство» (приказ Росстандарта от 21.12.2010 № 883-ст);

ГОСТ Р 51897-2011/Руководство ИСО 73:2009 «Менеджмент риска. Термины и определения»;

ГОСТ Р ИСО/МЭК 31010-2011 «Менеджмент риска. Методы оценки риска» (приказ Росстандарта от 01.12.2011 № 680-ст);

Международными основами профессиональной практики внутреннего аудита, принятыми международным институтом внутренних аудиторов (включая Международные профессиональные стандарты внутреннего аудита).

### 3. Термины, определения и сокращения

1) **агрегат** – составная часть ВС, имеющая установленный непосредственно для этой части межремонтный ресурс и на которую оформлен отдельный паспорт или формуляр;

2) **бизнес-риски** – риски убытков, в рамках которых объектами решений являются спрос, себестоимость, качество и цена предоставляемых услуг, репутация, а также ресурсное обеспечение и последствия влияния неопределенности окружающей среды на Группу Аэрофлот;

3) **валютный риск** – риск убытков, обусловленный возможными неблагоприятными изменениями валютных курсов;

4) **владелец риска** – роль, в соответствии с которой участник КСУР имеет полномочия и несет ответственность за управление риском;

5) **воздушное судно (ВС)** – летательный аппарат, поддерживаемый в атмосфере за счет взаимодействия с воздухом, отличного от взаимодействия с воздухом, отраженным от поверхности земли или воды;

6) **возможности** – события, последствия реализации которых благоприятны для организации;

7) **временной горизонт** – будущий период, учитываемый при принятии решений, например, определение риск-аппетита для временного горизонта в 1 год;

8) **гарант** – роль, в соответствии с которой участник КСУР несет ответственность за организацию процессов управления рисками;

9) **ГД** – генеральный директор ПАО «Аэрофлот»;

10) **гибель ВС, ЗПЧ, агрегата** – полная или конструктивная гибель ВС, ЗПЧ, агрегата. Под полной гибелью понимается полное уничтожение ВС, ЗПЧ, агрегата, когда никакие агрегаты и всё в целом не может быть использовано в дальнейшем по их прямому назначению. Под конструктивной гибелью понимается техническая невозможность или экономическая нецелесообразность восстановления ВС, ЗПЧ, агрегата, а также невозможность их использования по прямому назначению;

11) **Группа Аэрофлот** – ПАО «Аэрофлот» и его подконтрольные организации;

12) **ДВА** – департамент внутреннего аудита ПАО «Аэрофлот» (структурное подразделение, осуществляющее деятельность по предоставлению органам управления ПАО «Аэрофлот» независимых и объективных гарантий и консультаций, направленных на совершенствование деятельности ПАО «Аэрофлот» и компаний Группы Аэрофлот, путем использования системного и последовательного подхода к оценке и повышению эффективности процессов управления рисками, внутреннего контроля и корпоративного управления.);

13) **ДФО** – департамент финансовых операций ПАО «Аэрофлот»;

14) **декомпозиция** – разделение целого на части, то есть это метод, в рамках которого объект (система, задача, показатель, и др.) делится на составные части, в результате чего каждая из полученных частей может рассматриваться как отдельный

объект;

15) **ДФ** – департамент корпоративных финансов ПАО «Аэрофлот» (структурное подразделение, реализующее функцию финансового хеджирования);

16) **ДР** – департамент управления рисками ПАО «Аэрофлот» (структурное подразделение, координирующее работу КСУР и подотчетное генеральному директору ПАО «Аэрофлот» в части предоставления ежеквартальной отчётности по вопросам ее функционирования);

17) **ДУС** – департамент управления собственностью ПАО «Аэрофлот»;

18) **запасные части** – отдельные детали, комплекты деталей, электронные блоки, агрегаты, а также оборудование, предназначенные для установки на ВС в качестве дополнительного оборудования или замены по различным причинам аналогичных деталей, электронных блоков, агрегатов и оборудования воздушных судов, а также демонтированные с воздушных судов и замененные комплекты деталей, электронных блоков, агрегатов и оборудования;

19) **ЗГД** – заместитель генерального директора ПАО «Аэрофлот»;

20) **ЗПЧ** – запасные части;

21) **инициатор риска** – роль, которую получает участник КСУР, заявивший о намерении осуществить какую-либо деятельность и обладающий достаточными ресурсами;

22) **исполнитель** – роль, в соответствии с которой участник КСУР осуществляет:

идентификацию и анализ риска;

разработку и реализацию мер воздействия на риск;

исполнение контрольных процедур;

мониторинг.

23) **источник риска** – обстоятельство (состояние внутренней и/или внешней среды), несущее в себе возможность наступления рискованного события;

24) **кадровые риски** – группа рисков, источником или объектом которых является персонал организации (или отдельный работник), в том числе отсутствие требуемого/надлежащего количества персонала, определяемого текущими и перспективными бизнес-планами, а также реализуемыми бизнес-процессами. Кадровые риски могут рассматриваться как любые действия или бездействие со стороны персонала (человеческого ресурса);

25) **карта рисков** – графическое представление выявленных рисков, содержащее оценку материальности и вероятности каждого из рисков. Чаще всего карта рисков имеет формат прямоугольной таблицы, по одной «оси» (например, по столбцам) которой указана сила воздействия или значимость риска, а по другой вероятность или частота его возникновения;

26) **КА СД** – комитет по аудиту Совета директоров ПАО «Аэрофлот»;

27) **ключевой индикатор риска (КИР)** – показатель, характеризующий источник риска;

28) **комитеты** (подчиненные генеральному директору или Правлению ПАО «Аэрофлот») – постоянно или временно действующие коллегиальные органы, не являющиеся исполнительными органами ПАО «Аэрофлот»;

29) **комплаенс-риски** – риски убытков, возникающие при применении

юридических санкций, санкций регулирующих органов, потере репутации в результате несоблюдения или неправильного применения законов, инструкций, правил, стандартов, кодексов поведения, этических норм ведения бизнеса;

**30) контролер** – роль, в соответствии с которой участник КСУР, реализует контроль в отношении каких-либо объектов. Под контролем понимается система наблюдения и проверки процесса функционирования и фактического состояния управляемого объекта. Контроль обеспечивает достижение объектом поставленных целей путём сравнения фактических результатов с желаемыми и реализации управленческих решений (воздействий) на их основе;

**31) контролирующее лицо** – лицо, имеющее право прямо или косвенно (через подконтрольных ему лиц) распоряжаться в силу участия в подконтрольной организации и (или) на основании договоров доверительного управления имуществом, и (или) простого товарищества, и (или) поручения, и (или) акционерного соглашения, и (или) иного соглашения, предметом которого является осуществление прав, удостоверенных акциями (долями) подконтрольной организации, более 50 процентами голосов в высшем органе управления подконтрольной организации либо право назначать (избирать) единоличный исполнительный орган и (или) более 50 процентов состава коллегиального органа управления подконтрольной организации;

**32) корпоративная система управления рисками (КСУР)** – совокупность методологии, бизнес-процессов, участников и отдельных функций, направленных на эффективное управление рисками организации;

**33) коррупционные риски** – возможности совершения работниками коррупционных правонарушений;

**34) кредитный риск** – риск убытков, обусловленный неисполнением контрагентом – дебитором своих финансовых обязательств в отношении компаний Группы Аэрофлот;

**35) методолог-координатор** – роль, в соответствии с которой участник КСУР, выполняет функции по методическому обеспечению функционирования КСУР, а также по координированию действий других участников КСУР в рамках деятельности по управлению рисками;

**36) миссия организации** – общая цель организации, выраженная в качественных категориях, определяющая смысл ее существования и сферу действия;

**37) мошенничество** – хищение денежных средств или иного имущества, либо приобретение права на чужое имущество путем обмана, злоупотребления доверием, представления заведомо ложных и (или) недостоверных сведений или умышленного искажения данных в информационных ресурсах;

**38) налоговые риски** – риски убытков, связанные с возможностью неправильной интерпретации законодательства в отношении операций по финансово-хозяйственной деятельности и приводящие к неопределенности финансовых последствий этих операций после уплаты налогов;

**39) независимый эксперт** – роль, в соответствии с которой субъект внешней среды Группы Аэрофлот, который, по мнению участников КСУР, независим от Группы Аэрофлот и обладает специфическими знаниями в какой-либо предметной области, предоставляет услуги по оценке и консультированию.

**40) неопределенность** – состояние полного или частичного отсутствия информации, необходимой для понимания события, его последствий



и их вероятностей.

**41) операционные риски** – риски убытков в результате неадекватных или ошибочных внутренних процессов, действий работников и функционирования систем и технических средств или внешних событий (в том числе аварийных ситуаций, сбоев техники, и т.д.);

**42) остальные работники** – все работники организации за исключением генерального директора, членов Правления, заместителей генерального директора по направлениям, руководителей структурных подразделений;

**43) остаточный риск** – риск убытков, оставшийся после выполнения мероприятий по управлению рисками;

**44) отраслевые риски** – риски убытков, связанных с изменениями в отрасли пассажирских и грузовых авиаперевозок;

**45) паспорт риска** – набор данных о риске, в котором содержатся:

подробное описание риска;

подробный анализ риска, в том числе сведения о результатах качественного и количественного анализов;

подробное описание возможностей по управлению риском;

подробное описание используемого метода реагирования на риск;

описание текущего состояния риска.

**46) ПО** – подконтрольные организации ПАО «Аэрофлот»;

**47) повреждение ВС, ЗПЧ, агрегата** – нарушение целостности конструкции или разрушение узлов (агрегатов ВС, ЗПЧ) в результате случайного внешнего воздействия на таковые, что потребовало проведения аварийного ремонта;

**48) подконтрольная организация** – юридическое лицо, находящееся под прямым или косвенным контролем контролирующего лица;

**49) политико-экономический риск** – возможность возникновения убытков, являющихся следствием государственной политики или изменений макроэкономических параметров;

**50) правовые риски** – риски убытков, возникающих при несоблюдении законодательства, несоответствии внутренних локальных нормативных документов законодательству, несвоевременном приведении локальных нормативных документов в соответствие законодательству, нарушении договоров, а также в связи с противоречивостью или неопределенностью законодательного регулирования, изменениями законодательства, которые могут негативно повлиять на финансово-хозяйственную деятельность Группы Аэрофлот;

**51) присущий риск** – риск убытков для организации в отсутствие действий по изменению вероятности возникновения или степени влияния данного риска;

**52) процентный риск** – риск убытков, обусловленный возможными неблагоприятными изменениями процентных ставок;

**53) регуляторные риски** – риски убытков, возникающие вследствие предусмотренных законом или иным нормативным правовым актом прямых или косвенных возможностей применения воздействий ограничительного характера со стороны регулирующих органов к Группе Аэрофлот;

**54) реестр рисков** – совокупность данных обо всех выявленных рисках, упорядоченная и структурированная определенным образом, позволяющим

их наглядно представлять и сравнивать, а также эффективно использовать в процессе управления рисками. Реестр рисков состоит из совокупности паспортов всех идентифицированных рисков;

**55) релевантность** – содержательное и/или формальное соответствие «ответа» требованиям и ожиданиям «вопроса». Если информация используется (является уместной и важной) при принятии решения по какому-либо вопросу, то она считается релевантной, то есть имеющей отношение к данному вопросу;

**56) репутационные риски (риски потери деловой репутации)** – риски возникновения у организации убытков вследствие снижения ценности бренда или неблагоприятного восприятия имиджа организации клиентами, контрагентами, акционерами (участниками), деловыми партнерами, регулирующими органами и др.;

**57) риск** – следствие влияния неопределенности на достижение поставленных целей. Под следствием влияния неопределенности понимается отклонение от ожидаемого результата или события. Цели могут быть различными по содержанию и назначению. Риск может быть охарактеризован путем описания возможного события и его последствий или их сочетания. Риск может быть представлен в виде последствий возможного события (включая изменения обстоятельств) и соответствующей вероятности;

**58) риски авиационной безопасности** – риски убытков вследствие актов незаконного вмешательства в области авиации;

**59) риски, связанные с получением/продлением сертификатов, лицензий, удостоверений** – риски убытков, возникающие вследствие приостановки, отзыва, отказа в выдаче сертификатов или лицензий из-за несоблюдения требований;

**60) риск-аппетит (предпочтительный риск)** – мера риска, которую участник (участники) КСУР готов принять (считает для себя допустимым, считает оправданным, считает приемлемым) при реализации функций в рамках своей компетенции при осуществлении финансово-хозяйственной деятельности;

**61) риски безопасности труда** – риски убытков, связанных с факторами финансово-хозяйственной деятельности компании, способными нанести вред здоровью или жизни человека на рабочем месте;

**62) риск безопасности полетов** – прогнозируемые вероятность и тяжесть последствий проявления одного или нескольких опасных факторов;

**63) риски бюджетного планирования и прогнозирования** – риски убытков, обусловленных ошибочными решениями и низким качеством прогнозов, сделанными в процессе бюджетного планирования и прогнозирования;

**64) риск доступности капитала** – риск убытков, связанный с отсутствием возможностей у компании привлекать капитал для осуществления финансово-хозяйственной деятельности на приемлемых условиях;

**65) риск-коммуникация** – обмен информацией о риске или совместное использование этой информации между лицом, принимающим решение, и другими заинтересованными сторонами;

**66) риск качества** – риск убытков из-за возможного отказа потребителей от приобретения товаров и услуг компании, причиной которого является несоответствие предлагаемых компанией продуктов и услуг требованиям потребителей к качеству;

**67) риск ликвидности** – риск возникновения убытков вследствие неспособности организации обеспечить своевременно и в полном объеме исполнение

своих обязательств;

**68) риск мошенничества** – риск убытков, являющихся следствием мошенничества;

**69) риск несоблюдения внутренних требований** – риск убытков вследствие несоблюдения внутренних нормативных документов;

**70) риск несовершенства процессов, технологий, моделей** – риски убытков, связанные с неадекватностью или ошибками во внутренних процессах, технологиях или моделях;

**71) риск повреждения/гибели ВС, ЗПЧ, агрегата** – риск убытков в связи с гибелью или повреждением ВС, ЗПЧ, агрегата;

**72) риск повреждения/гибели другого имущества** – риск убытков в связи с гибелью или порчей имущества, не являющегося ВС, ЗПЧ, агрегатом;

**73) риск потери кредитного рейтинга** – риск убытков, обусловленный снижением кредитного рейтинга;

**74) риски обеспечивающей деятельности** – риски убытков, связанных с обеспечением функционирования авиакомпании;

**75) риски производственной деятельности** – риски убытков, связанных с осуществлением авиационных перевозок пассажиров, багажа, грузов, почты;

**76) риски качества закупаемых ЗПЧ, агрегатов, компонентов и материалов** – риски убытков, обусловленных качеством и аутентичностью (подлинностью) закупаемых Группой Аэрофлот ЗПЧ и агрегатов, а также компонентов и материалов, обеспечивающих основную деятельность;

**77) рисковое событие** – событие, способное негативно повлиять на результаты финансовой, операционной или инвестиционной деятельности организации;

**78) риск военных конфликтов** – риски убытков, связанные с военными конфликтами или угрозой их совершения;

**79) риски аутсорсинга** – риски убытков, возникающих из-за несоответствия переданных на аутсорсинг задач и функций заданным требованиям;

**80) риск-фактор** – фактор, оказывающий влияние на итоговые финансово-экономические показатели компании;

**81) риски экономической и информационной безопасности** – риски убытков, связанные с изменениями во внутренней и внешней среде организации, которые могут привести к потере экономической стоимости предмета безопасности;

**82) риски эпидемий, техногенных катастроф, стихийных бедствий** – риски убытков, имеющие внешние (не зависящие от предприятия) причины и обусловленные эпидемиями, стихийными бедствиями, техногенными катастрофами;

**83) роль** – род, характер и степень участия участника КСУР в деятельности по управлению рисками;

**84) рыночный риск** – риск возникновения неблагоприятных отклонений при достижении целей компании (финансовых, операционных, стратегических и др.) обусловленный изменениями рыночных риск-факторов;

**85) СД** – Совет директоров ПАО «Аэрофлот»;

**86) СМК** – система менеджмента качества;

**87) СТО ДОУ** – принятый стандарт организации, разработанный и утвержденный организацией самостоятельно и обязательный для применения в этой организации, которым закрепляются принципы, нормы (правила, регламенты), регулирующие различные стороны работы с документами и технологии документационного обеспечения управления;

**88) стратегический риск** – риск возникновения убытков в результате ошибок (недостатков), допущенных при принятии решений, определяющих стратегию деятельности и развития организации;

**89) товарный ценовой риск** – риск убытков, обусловленный возможными неблагоприятными изменениями цен закупаемых товаров;

**90) убытки** – реальный ущерб и упущенная выгода;

**91) управление рисками** – процесс, осуществляемый Советом директоров, менеджерами и другими работниками, который начинается при разработке стратегии и затрагивает всю деятельность организации. Он направлен на определение событий, которые могут влиять на организацию, и управление связанным с этими событиями риском, а также контроль того, чтобы не был превышен риск-аппетит организации и предоставлялась разумная гарантия достижения целей организации;

**92) управление рисками для безопасности полетов** – процесс выявления источников опасности, оценки и уменьшения рисков для безопасности полетов;

**93) участники КСУР** – работники, структурные подразделения и органы управления ПАО «Аэрофлот», а также подконтрольные организации ПАО «Аэрофлот» и их работники, структурные подразделения и органы управления, реализующие функции по управлению рисками;

**94) финансовые риски** – риски убытков, связанные с финансовой деятельностью Группы Аэрофлот;

**95) финансовое хеджирование** – операции с производными финансовыми инструментами, цель которых – компенсация негативного влияния внешних риск-факторов на достижение целей компании;

**96) функция** – обязанность, круг деятельности участника КСУР или его роли в рамках деятельности по управлению рисками;

**97) экологические риски** – вероятность возникновения негативных изменений в окружающей природной среде или отдаленных неблагоприятных последствий этих изменений, вызванных антропогенным воздействием;

**98) юридические риски исполнительных органов управления обществом** – риски убытков, связанные с возможным привлечением физических лиц, осуществляющих функции единоличных исполнительных органов или являющихся членами коллегиальных исполнительных органов, к гражданской или административной ответственности за действия или бездействие, совершенные ими при исполнении функций по управлению обществом;

**99) IT риски** – риски убытков, связанных с применением компанией информационных технологий.

## 4. Система внесения поправок и изменений

4.1. Ответственным за разработку, корректировку и поддержание в рабочем состоянии Положения о системе управления рисками Группы Аэрофлот является Департамент управления рисками ПАО «Аэрофлот».

4.2. Инициаторами пересмотра (ревизии) Положения о системе управления рисками Группы Аэрофлот могут выступать:

- Совет директоров ПАО «Аэрофлот»;
- Комитет по аудиту Совета директоров ПАО «Аэрофлот»;
- Генеральный директор ПАО «Аэрофлот»;
- Правление ПАО «Аэрофлот»;
- менеджмент (заместители генерального директора по направлениям);
- руководители структурных подразделений;
- ДВА;
- ДР.

4.3. Положение о системе управления рисками Группы Аэрофлот и изменения к нему утверждаются решением Совета директоров ПАО «Аэрофлот», вступают в силу с момента утверждения Советом директоров ПАО «Аэрофлот» и вводятся в действие приказом генерального директора ПАО «Аэрофлот».

## 5. Перечень держателей Положения

№ п/п	Статус	Формат бумажный/электронный	Держатель экземпляра (структурное подразделение)	Ответственное лицо (за ведение экземпляра)
1	Подлинник	Бумажный	Аппарат Совета директоров ПАО «Аэрофлот»	Исполнительный секретарь Совета директоров ПАО "Аэрофлот"
2	Копия	Бумажный	Департамент управления делами	Директор ДУД

## 6. Цели и задачи корпоративной системы управления рисками

6.1. Цель КСУР – способствовать повышению эффективности управления рисками Группы Аэрофлот при достижении целей:

**Стратегических.** Необходимо обеспечить выполнение миссии.

**Операционных.** Необходимо обеспечить результативное и рациональное использование ресурсов, сохранность активов, достижение запланированных операционных и финансовых результатов.

**По подготовке отчетности.** Необходимо обеспечить:

- релевантность;
- точность;
- достоверность;
- своевременность;
- полноту;
- безопасность передачи

как внешней, так и внутренней, как финансовой, так и нефинансовой отчетности.

**По соблюдению** применимых законодательных и нормативных актов, а также условий договоров.

6.2. Актуализация цели КСУР в соответствии с текущим уровнем развития, потребностями Группы Аэрофлот и лучшими практиками в сфере риск-менеджмента осуществляется Советом директоров по мере необходимости, но не реже, чем 1 раз в 5 лет.

6.3. К задачам КСУР относятся:

идентификация рисков;

оценка рисков;

реализация и контроль мероприятий по управлению рисками;

мониторинг рисков;

риск-коммуникация.

6.4. Решение задач в рамках КСУР осуществляется путем:

планирования деятельности по управлению рисками;

организации деятельности по управлению рисками;

контроля за деятельностью по управлению рисками;

отчетности по управлению рисками.

6.5. Актуализация задач КСУР, а также оценка их соответствия текущему уровню развития и потребностям Группы Аэрофлот осуществляется Советом директоров не реже, чем 1 раз в 5 лет.

## 7. Принципы функционирования корпоративной системы управления рисками

7.1. В основе функционирования КСУР лежат следующие принципы:

**Непрерывность.** КСУР функционирует на постоянной основе в процессе осуществления финансово-хозяйственной деятельности и выполнении управленческих функций.

**Интеграция.** КСУР является неотъемлемой частью системы корпоративного управления и осуществления финансово-хозяйственной деятельности.

**Единство методологической базы.** Процессы в КСУР осуществляются на основе подходов и стандартов, единых для всех компаний Группы Аэрофлот.

Для управления рисками безопасности полетов и авиационной безопасности, применяется нормативная база в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации.

**Привязка к целям.** Управление рисками осуществляется исходя из целей Группы Аэрофлот.

**Оптимальность.** Одновременно выполняются следующие условия:

эффект от функционирования КСУР или отдельного компонента КСУР превосходит затраты на реализацию и функционирование системы или рассматриваемого компонента;

при заданном уровне затрат на реализацию и функционирование КСУР или отдельного компонента КСУР достигается максимально возможная ее (его) эффективность или при заданных параметрах эффективности

функционирования КСУР или отдельного компонента КСУР используются минимально возможные затраты на реализацию и функционирование системы или компонента;

**Разумный подход к формализации и документированию.** Уровень формализации и документирования соответствует требованиям действующих в Группе Аэрофлот стандартов СМК и СТО ДОУ и обеспечивает эффективное функционирование КСУР.

**Распределение прав и обязанностей.** Права и обязанности распределяются между участниками КСУР таким образом, чтобы:

во-первых, минимизировать возможность участников КСУР совершить ошибку или противоправные (в том числе преступные) действия (бездействие) и скрыть этот факт;

во-вторых, обеспечить соответствие принципам функционирования КСУР.

**Приоритетность.** Обработка рисков выполняется с учетом их уровня значимости.

**Транспарентность.** Актуальность и адекватность КСУР гарантируется надлежащим и своевременным участием заинтересованных сторон, в частности, лиц, принимающих решения на всех уровнях управления.

**Использование наилучшей доступной информации.** В процессе работы КСУР может использоваться любая доступная информация, в том числе устная и письменная, подтвержденная и неподтвержденная, финансовая и нефинансовая, получаемая из любых источников, как внутренних, так и внешних. Участники КСУР должны быть осведомлены обо всех релевантных свойствах и характеристиках используемой информации.

**Адаптивность и развитие.** КСУР должна постоянно развиваться и совершенствоваться с учетом изменений во внешней и внутренней среде Группы Аэрофлот.

**Разумная уверенность.** Оценки, выводы, решения и рекомендации в процессе работы КСУР должны быть основаны на необходимом и достаточном количестве и качестве доказательств, чтобы считать их релевантными, точными, достоверными, своевременными и полными.

7.2. Участники КСУР должны руководствоваться указанными принципами.

## **8. Участники, их функции, ответственность и взаимодействие в рамках корпоративной системы управления рисками**

8.1. Участники (субъекты) корпоративной системы управления рисками:

общее собрание акционеров;

Совет директоров;

комитет по аудиту Совета директоров;

исполнительные органы:

Правление;

генеральный директор;

менеджмент (заместители генерального директора по направлениям);

комитеты (подчиненные генеральному директору или Правлению ПАО «Аэрофлот»);

руководители структурных подразделений;

ДВА;

ревизионная комиссия;

ДР;

ДКФ;

ДФО;

остальные работники ПАО «Аэрофлот»;

ПО, в лице:

общего собрания акционеров (участников);

единственного участника (Учредителя);

Совета директоров (Попечительского совета);

генеральных директоров;

Правления;

менеджмента (заместители генеральных директоров по направлениям);

руководителей структурных подразделений и единиц;

остальных работников.

## 8.2. Распределение функций и ролей участников корпоративной системы управления рисками

### 8.2.1. Роли участников КСУР:

владелец риска;

инициатор риска;

исполнитель;

контролер;

методолог-координатор;

независимый эксперт;

гарант.

### 8.2.2. Роли и функции участников КСУР распределяются в соответствии со следующими принципами:

ответственность за эффективное управление рисками в ПАО «Аэрофлот» несет генеральный директор ПАО «Аэрофлот»;

ответственность за эффективное управление рисками в подконтрольных организациях ПАО «Аэрофлот» несут генеральные директора соответствующих обществ;

если функции по управлению каким-либо риском подконтрольной организации ПАО «Аэрофлот» переданы структурному подразделению (подразделениям) ПАО «Аэрофлот» (полностью или частично), то ответственность за эффективное управление данным риском несет генеральный директор ПАО «Аэрофлот»;

ответственность за организацию деятельности по управлению рисками в Группе Аэрофлот несет генеральный директор ПАО «Аэрофлот»;

для решения отдельных вопросов, в том числе для осуществления подготовки и предварительного рассмотрения вопросов, относящихся к компетенции Правления и/или генерального директора, по решению Правления и/или генерального директора



ПАО «Аэрофлот» комитетам (подчиненным генеральному директору или Правлению ПАО «Аэрофлот») могут быть делегированы вопросы, относящиеся к компетенции Правления и/или генерального директора ПАО «Аэрофлот»;

ответственность за своевременное выявление, оценку рисков, разработку и реализацию мер и/или контрольных процедур (плана мероприятий) по предупреждению и/или снижению рисков несут владельцы рисков;

владельцами рисков являются руководители тех подразделений, на достижение целей которых оказывает прямое влияние рассматриваемый риск;

независимую оценку эффективности КСУР осуществляет департамент внутреннего аудита;

надзор за эффективностью управления рисками осуществляется Комитетом по аудиту Совета директоров, Советом директоров ПАО «Аэрофлот»;

ДР осуществляет:

общую координацию процессов управления рисками;

разработку методологических документов в области обеспечения процесса управления рисками;

организацию обучения работников в области управления рисками;

анализ портфеля рисков и выработку предложений по стратегии реагирования и перераспределению ресурсов в отношении управления соответствующими рисками;

ведение реестров рисков структурных подразделений;

формирование сводной отчетности по рискам;

осуществление мониторинга процессов управления рисками структурных подразделений ПАО «Аэрофлот» и ПО;

подготовку и представление информации органам управления ПАО «Аэрофлот» об эффективности КСУР, а также по иным вопросам, связанным с функционированием КСУР.

ДКФ осуществляет функции по управлению рыночными (товарным, валютным, процентным) и кредитными рисками согласно внутренним нормативным документам, в том числе:

разработку, подготовку и актуализацию нормативных документов по управлению рыночными рисками Группы Аэрофлот и кредитными рисками ПАО «Аэрофлот», включая методологию оценки выявленных рисков;

идентификацию рыночных и кредитных рисков Группы Аэрофлот;

оценку рыночных и кредитных рисков Группы Аэрофлот;

разработку, поддержание и валидацию моделей оценки рыночных и кредитных рисков Группы Аэрофлот;

оперативный контроль соблюдения риск-аппетита на рыночные риски Группы Аэрофлот и кредитные риски ПАО «Аэрофлот»;

организацию работы по разработке мероприятий по снижению рыночных и кредитных рисков Группы Аэрофлот;

осуществление финансового хеджирования рыночных рисков ПАО «Аэрофлот»;

координацию финансового хеджирования рыночных рисков в подконтрольных организациях ПАО «Аэрофлот»;

контроль достаточности финансового обеспечения агентов по продаже авиаперевозок и своевременное информирование о необходимости его увеличения.

ДФО осуществляет функции по управлению рисками ликвидности согласно внутренним нормативным документам, в том числе:

- оперативное, текущее и перспективное планирование движения денежных средств ПАО «Аэрофлот» по счетам Головного офиса, филиалов и представительств, составление платёжного баланса ПАО «Аэрофлот»;
- согласование и контроль исполнения бюджетов движения денежных средств подконтрольных организаций ПАО «Аэрофлот»;
- контроль движения денежных средств по счетам подконтрольных организаций ПАО «Аэрофлот» в банках;
- оценку платежеспособности ПАО «Аэрофлот», внесение предложений по привлечению среднесрочных и долгосрочных заемных ресурсов, использованию других финансовых инструментов для пополнения оборотных средств.

при управлении рисками ПО роль исполнителя может выполняться:

ДР;

специализированным функциональным подразделением ПАО «Аэрофлот»;

ПО или специализированным функциональным подразделением ПО.

8.3. Ответственность участников и их взаимодействие в рамках корпоративной системы управления рисками

8.3.1. КСУР имеет 4 уровня ответственности:

**Уровень общего собрания акционеров**, на котором принимаются решения, относящиеся к его компетенции.

**Уровень Совета директоров**, на котором утверждаются:

цели и задачи КСУР;

принципы функционирования КСУР;

архитектура КСУР;

уровень риск-аппетита;

цель и принципы финансового хеджирования;

лимиты уплаты премий по сделкам финансового хеджирования для рассматриваемого временного горизонта в рамках утверждения бюджета доходов расходов ПАО «Аэрофлот» и/или Группы Аэрофлот;

подходы к оценке эффективности мероприятий финансового хеджирования;

содержание и порядок предоставления отчетов о реализации финансового хеджирования;

а также принимаются решения:

по управлению рисками, отнесенные к компетенции участников КСУР уровня Совета директоров;

об обеспечении участников КСУР необходимыми ресурсами,

и осуществляется надзор за функционированием КСУР, в рамках которого не реже 1 раза в год выполняется в том числе:

оценка эффективности функционирования КСУР;  
утверждение реестра рисков и карты рисков.

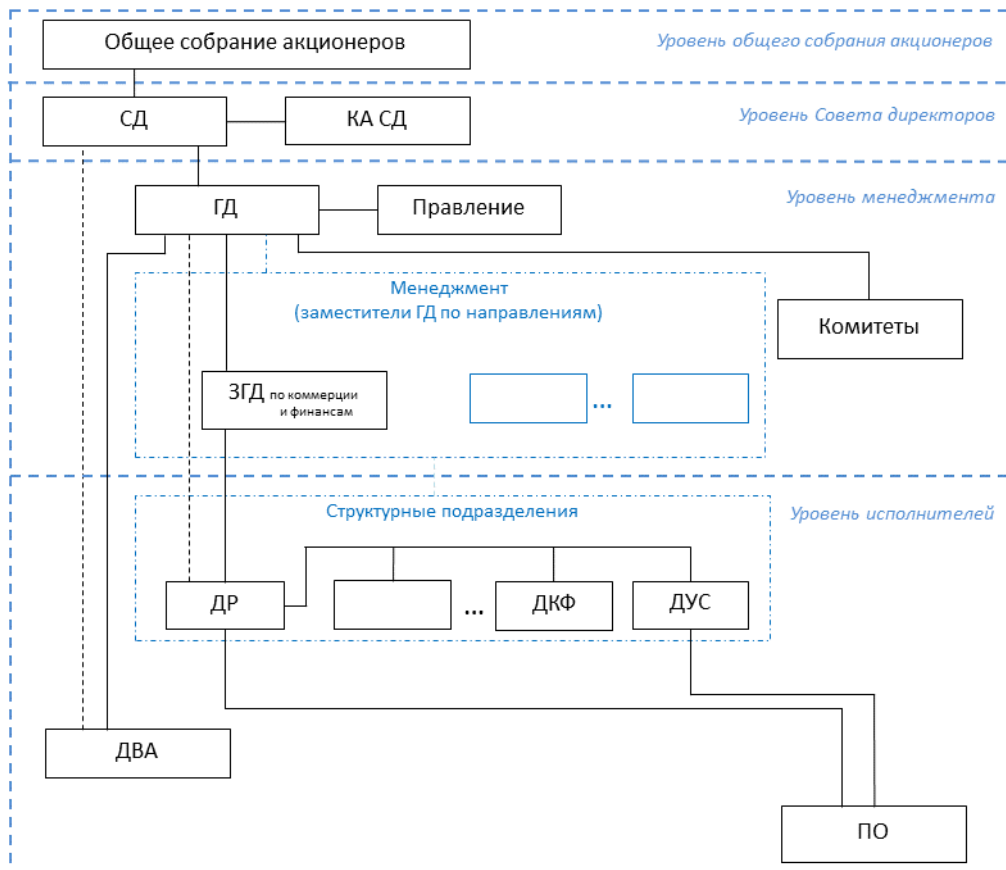


Рисунок 1. Организационная структура КСУР

**Уровень менеджмента**, на котором обеспечивается создание КСУР и осуществляется операционное управление и мониторинг функционирования КСУР, а также принимаются решения по управлению рисками, отнесенные к компетенции участников КСУР уровня менеджмента, и по распределению ресурсов между участниками КСУР.

В рамках финансового хеджирования на уровне менеджмента принимаются решения в отношении:

- используемых инструментов и структуры сделок финансового хеджирования;
- отдельных параметров сделок финансового хеджирования;
- порядка выбора контрагентов по сделкам финансового хеджирования;
- функций, ответственности и порядка взаимодействия участников процесса финансового хеджирования уровня менеджмента и исполнителей.

Участниками КСУР уровня менеджмента являются:

- генеральный директор;
- Правление;
- менеджмент (заместители генерального директора по направлениям);

комитеты (подчиненные генеральному директору или Правлению ПАО «Аэрофлот»).

**Уровень исполнителей**, на котором выполняются действия по исполнению процедур в рамках КСУР, непрерывному их улучшению и мониторингу эффективности, а также принимаются решения по управлению рисками, отнесенные к компетенции участников КСУР уровня исполнителей.

Участниками КСУР уровня исполнителей являются:

- руководители структурных подразделений;
- ревизионная комиссия;
- ДР;
- ДКФ;
- ДФО;
- остальные работники ПАО «Аэрофлот»;
- ПО.

Для каждого уровня ответственности и участника КСУР существует порог принятия решения, характеризуемый максимальной величиной риска, при превышении которой решение передается на вышестоящий уровень согласно следующим принципам:

- для уровня исполнителей принятие решения передается на уровень менеджмента;
- для уровня менеджмента принятие решения передается на уровень Совета директоров;
- для уровня Совета директоров принятие решения в предусмотренных действующим законодательством случаях передается на уровень общего собрания акционеров.

8.3.2. Виды, характер и порядок взаимодействия участников КСУР всех уровней ответственности с внешними заинтересованными сторонами, в том числе с:

- федеральными, региональными и местными органами государственной власти (регулирующими органами);
- контрагентами Группы Аэрофлот;
- потребителями услуг Группы Аэрофлот;
- инвесторами.

должны способствовать достижению целей Группы Аэрофлот, цели КСУР, а также соответствовать принципам КСУР и требованиям применимых законодательных и нормативных актов и условиям договоров.

## 9. Риск-аппетит

9.1. Риск-аппетит – мера риска, которую участник (участники) КСУР готов принять (считает для себя допустимым, считает оправданным, считает приемлемым) при реализации функций в рамках своей компетенции при осуществлении финансово-хозяйственной деятельности.

9.2. Размер риск-аппетита Группы Аэрофлот утверждается Советом директоров ПАО «Аэрофлот» по представлению Правления ПАО «Аэрофлот».

9.3. Риск-аппетит может устанавливаться:  
в целом по Группе Аэрофлот;

отдельно для каждой (нескольких) компаний Группы Аэрофлот и / или подразделений компаний Группы Аэрофлот;

для рассматриваемого временного горизонта;

для рассматриваемого вида (группы видов) деятельности;

для рассматриваемого проекта (группы проектов);

для рассматриваемой сделки (группы сделок);

для рассматриваемого риска (группы рисков).

9.4. Риск-аппетит может выражаться как количественными, так и качественными показателями.

9.5. Информация о соответствующем риск-аппетите используется участниками КСУР при принятии решений.

9.6. При реализации финансового хеджирования используется информация о количественном показателе риск-аппетита, установленного для хеджируемого риска, вида деятельности, проекта, сделки (группы рисков, видов деятельности, проектов, сделок), а также в целом по Группе Аэрофлот и отдельно для каждой (нескольких) компаний Группы Аэрофлот.

9.7. Для сделок финансового хеджирования риск-аппетит не устанавливается, поскольку Аэрофлот использует финансовое хеджирование только в целях снижения рисков.

9.8. Лимиты денежных выплат (потерь) и/или лимиты уплаты премий по сделкам финансового хеджирования для рассматриваемого временного горизонта могут быть установлены как по всему портфелю инструментов финансового хеджирования, так и в разрезе рисков, а также на каждую отдельную сделку (группу сделок) финансового хеджирования.

## 10. Этапы процесса управления рисками

Основными этапами процесса управления рисками являются:

### 10.1. Идентификация

10.1.1. Идентификация риска – это процесс определения и описания элементов риска, в том числе:

источников риска;

событий;

причин риска;

последствий риска.

10.1.2. Конечной целью идентификации рисков является надлежащая информированность участников КСУР обо всех присутствующих в компании рисках.

10.1.3. Все идентифицированные риски включаются в реестр рисков.

10.1.4. Идентификация рисков осуществляется участниками КСУР в рамках их функциональных областей.

### 10.2. Оценка

10.2.1. Оценка риска представляет собой процесс анализа риска, его последствий и способов воздействия с точки зрения влияния на достижение целей Группы Аэрофлот.

10.2.2. При оценке рисков рассматриваются как обычные (близкие к средним), так и экстремальные значения параметров внешней и внутренней среды.

10.2.3. Оценка риска осуществляется участниками КСУР в рамках их функциональных областей.

10.2.4. При реализации финансового хеджирования оценка риска производится в целом по Группе Аэрофлот и (или) отдельно для каждой (нескольких) компаний Группы Аэрофлот с учетом сделки (сделок) финансового хеджирования, а также, если применимо, для соответствующего объекта финансового хеджирования.

### 10.3. Разработка, реализация и контроль мероприятий по управлению рисками

10.3.1. Мероприятия по управлению рисками представляют собой действия участников КСУР, выполняемые для того, чтобы обеспечить:

достижение целей Группы Аэрофлот;

достижение цели КСУР;

соответствие рисков применимым уровням риск-аппетита.

10.3.2. Разработка, реализация и контроль мероприятий по управлению рисками выполняются соответствующими участниками КСУР в рамках их функциональных областей с учетом имеющихся полномочий.

10.3.3. Разработка и реализация мероприятий финансового хеджирования осуществляется исходя из цели и принципов финансового хеджирования, утвержденных Советом директоров ПАО «Аэрофлот».

10.3.4. Решение относительно реализации финансового хеджирования принимается участниками КСУР с учетом возможности реализации иных мероприятий по управлению рисками в рамках рассматриваемого временного горизонта.

### 10.4. Мониторинг

10.4.1. Мониторинг представляет собой процесс наблюдения за идентификацией, оценкой, реализацией и контролем мероприятий по управлению рисками, обеспечивающий участников КСУР информацией об их функционировании и эффективности.

10.4.2. На всех этапах управления рисками должны соблюдаться принципы функционирования КСУР.

## 11. Компоненты корпоративной системы управления рисками

КСУР представляет собой совокупность следующих взаимосвязанных компонентов:

контрольная среда;

постановка целей;

выявление потенциальных событий;

оценка рисков;

реагирование на риск;

средства контроля;

информация и коммуникации;

мониторинг.

11.1. **Контрольная среда.** Контрольная среда – это отношение Совета директоров, исполнительных органов и менеджмента к необходимости КСУР в Группы Аэрофлот

и предпринимаемые в этой связи действия. Контрольная среда обеспечивает необходимую структуру и предпосылки для достижения целей КСУР. Контрольная среда оказывает влияние на сознательность работников Группы Аэрофлот. Основными составляющими контрольной среды являются:

11.1.1. Этические ценности. Принципы и нормы осуществления деятельности, формирующие стиль управления, соответствуют миссии и корпоративным ценностям, а также способствуют достижению целей Группы Аэрофлот.

11.1.2. Философия и стиль управления. Отношение Совета Директоров, исполнительных органов и менеджмента ко всем видам рисков, в том числе посредством определения и утверждения риск-аппетита, понимание ими роли КСУР на всех уровнях управления компаний Группы Аэрофлот, а также действия по организации функционирования КСУР способствуют достижению целей Группы Аэрофлот. Цели и действия участников КСУР не должны противоречить стратегии и целям Группы Аэрофлот.

11.1.3. Организационная структура и распределение полномочий. Логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, а также информационные каналы внутри Группы Аэрофлот организуются таким образом, чтобы способствовать достижению целей Группы Аэрофлот. Совет директоров независим от исполнительных органов и менеджмента и осуществляет надзор за разработкой, развитием и эффективностью КСУР. Внутренний аудит соответствует принципам независимости и объективности. Менеджмент распределяет полномочия и ответственность так, чтобы обеспечить достижение целей Группы Аэрофлот. Внутренние и внешние коммуникации и отчетность организуются таким образом, чтобы обеспечить требуемый уровень точности, достоверности, своевременности, полноты и безопасности передачи релевантной информации.

11.1.4. Компетентность и политика управления персоналом. Определяются конкретные требования к квалификации и опыту работников Группы Аэрофлот, необходимые для выполнения ими своих обязанностей. Проводится регулярная оценка квалификации, опыта, мотивации и результатов работы работников. Политика управления персоналом нацелена на привлечение и удержание квалифицированных работников, а также на их профессиональное развитие.

11.2. **Постановка целей.** Стратегические цели Группы Аэрофлот формируются исполнительными органами и менеджментом, утверждаются Советом директоров, затем декомпозируются до уровня целей других участников КСУР. Цели участников КСУР уровней менеджмента и исполнителей (операционные, по подготовке отчетности, по соблюдению применимых законодательных и нормативных актов, а также условий договоров) должны соответствовать миссии Группы Аэрофлот и уровню утвержденного риск-аппетита. Цели участников КСУР должны быть конкретными, измеримыми, достижимыми, определенными по времени и доступным ресурсам.

11.3. **Определение потенциальных событий.** Выявление потенциальных событий – это определение действительных или возможных событий во внешней и внутренней среде Группы Аэрофлот, которые оказывают или могут оказать влияние на достижение целей Группы Аэрофлот. Выявленные потенциальные события:

- классифицируются на риски и возможности;
- оцениваются;

используются в процессе принятия решений на соответствующих уровнях управления.

#### 11.4. Оценка рисков

11.4.1. Оценка рисков может быть, как качественной, так и количественной.

Рекомендуемая классификация рисков:

**Бизнес-риски** – риски убытков, в рамках которых объектами решений являются спрос, себестоимость, качество и цена предоставляемых услуг, репутация, а также ресурсное обеспечение и последствия влияния неопределенности окружающей среды на Группу Аэрофлот:

- стратегические риски;
- политико-экономические риски;
- риск военных конфликтов;
- риск эпидемий, техногенных катастроф, стихийных бедствий;
- отраслевые риски;
- репутационные риски;
- риск качества;
- риски аутсорсинга;
- экологические риски;
- другие бизнес-риски.

**Операционные риски** – риски убытков в результате неадекватных или ошибочных внутренних процессов, действий работников и функционирования систем и технических средств или внешних событий (в том числе аварийных ситуаций, сбоев техники, и т.д.):

риски производственной деятельности:

- риски безопасности полетов;
- риски авиационной безопасности;
- риск повреждения/гибели ВС, ЗПЧ, агрегата;
- риск повреждения/гибели другого имущества;
- другие риски производственной деятельности

риски обеспечивающей деятельности:

- риски несовершенства процессов, технологий, моделей;
- риски безопасности труда;
- кадровые риски;
- риски экономической и информационной безопасности;
- IT риски;
- риски качества закупаемых ЗПЧ, агрегатов, компонентов и материалов;
- другие риски обеспечивающей деятельности.

**Финансовые риски** – риски убытков, связанные с финансовой деятельностью Группы Аэрофлот:

- рыночные риски:
- валютный риск;



товарный ценовой риск;  
процентный риск.  
кредитный риск;  
риск потери кредитного рейтинга;  
риск ликвидности;  
риск доступности капитала;  
риски бюджетного планирования и прогнозирования;  
другие финансовые риски.

**Комплаенс-риски** – риски убытков, возникающие при применении юридических санкций, санкций регулирующих органов, потере репутации в результате несоблюдения или неправильного применения законов, инструкций, правил, стандартов, кодексов поведения, этических норм ведения бизнеса:

правовые риски;  
юридические риски исполнительных органов управления обществом;  
коррупционные риски;  
риск несоблюдения внутренних требований;  
регуляторные риски;  
риски, связанные с получением/продлением сертификатов, лицензий, удостоверений;  
налоговые риски;  
другие комплаенс-риски.

11.4.2. Оценка риска должна включать:

**Вероятность.** Параметр со шкалой от 0 (низкая вероятность реализации события) до 1 (высокая вероятность реализации события);

**Материальность.** Количественный и/или качественный параметр (параметры), характеризующий (характеризующие) убытки.

11.4.3. Риски оцениваются с точки зрения присущего и остаточного риска.

11.4.4. При оценке рисков учитываются:

возможность противоправных (в том числе преступных) действий (бездействий);  
влияние возможных изменений в КСУР.

#### 11.5. Реагирование на риск

11.5.1. Применяются следующие стратегии реагирования на риск:

**Уклонение.** Отказ от выполнения действий, которые могут привести к реализации события, являющегося причиной рассматриваемого риска;

**Передача.** Передача последствий от реализации негативных событий на третью сторону, частично или полностью;

**Снижение.** Выполнение действий с целью снижения вероятности реализации негативного события и/или его последствий до приемлемого уровня;

**Принятие.** Риск принимается, если другие стратегии реагирования либо неприменимы, либо нецелесообразны.

11.5.2. Стратегия реагирования на риск должна соответствовать:  
целям Группы Аэрофлот;

уровню риск-аппетита;  
принципу оптимальности;  
требованиям применимых законодательных и нормативных актов и условиям договоров.

#### 11.6. Средства контроля

11.6.1. Средства контроля представляют собой систему политик и процедур, цель которых – обеспечить разумную уверенность в том, что управление рисками в Группе Аэрофлот на всех уровнях при выполнении всех функций происходит эффективно и своевременно.

11.6.2. Политики и процедуры регулярно пересматриваются и обновляются с целью отражения изменений во внутренней и внешней среде Группы Аэрофлот.

11.6.3. В Группе Аэрофлот используются следующие типы средств контроля:

распределение прав и обязанностей;

разграничение:

ответственности;

прав доступа к материальным, финансовым и информационным ресурсам;

авторизация (подтверждение прав на утверждение, подписание, согласование документов и осуществление операций (действий с материальными, финансовыми и информационными ресурсами);

документирование и сохранение информации об операциях;

физическая проверка;

самооценка;

независимая оценка;

и др.

11.6.4. Средства контроля могут быть:

Предписывающими. Цель – обеспечить наступление желаемого события и/или стимулировать требуемое поведение.

Предупредительными. Цель – избежать наступления нежелательного события (поведения) или снизить его вероятность.

Расследовательными. Цель – изучить нежелательное событие (поведение), которое уже произошло, для уменьшения влияния его последствий на Группу Аэрофлот и разработки мер по недопущению его повторения.

Исправительными. Цель – уменьшить последствия наступившего нежелательного события (поведения).

Компенсирующими. Цель – компенсировать существующие и возможные недостатки КСУР, а также уменьшить последствия возможных нежелательных событий (поведения), которые не могут быть устранены и/или уменьшены применением других средств контроля.

11.6.5. Средства контроля, в том числе автоматизированные, должны способствовать достижению целей Группы Аэрофлот:

стратегических;

операционных;  
по подготовке отчетности;  
по соблюдению применимых законов, нормативных актов и условий договоров.  
Средства контроля должны соответствовать принципам функционирования КСУР.

#### 11.7. Информация и коммуникации

11.7.1. Осуществляется эффективный, своевременный и безопасный обмен релевантной информацией требуемого уровня точности, достоверности, своевременности и полноты:

во внутренней среде Группы Аэрофлот:

по вертикали – в рамках корпоративной системы управления;

по горизонтали – при осуществлении финансово-хозяйственной деятельности;

с субъектами внешней среды Группы Аэрофлот, в том числе с:

федеральными, региональными и местными органами государственной власти (регулирующими органами);

контрагентами Группы Аэрофлот;

потребителями услуг Группы Аэрофлот;

инвесторами.

Информация и коммуникации достаточны для того, чтобы участники КСУР могли выполнять свои функции эффективно и своевременно.

11.7.2. Информация о рисках Группы Аэрофлот включает:

**карту рисков** – графическое представление выявленных рисков, содержащее оценку материальности и вероятности каждого из рисков;

**реестр рисков** – совокупность данных обо всех выявленных рисках, упорядоченная и структурированная определенным образом, позволяющим их наглядно представлять и сравнивать, а также эффективно использовать в процессе управления рисками;

**паспорт риска** (для каждого риска) – набор данных о риске, в котором содержится описание, анализ, оценка и возможные стратегии управления.

11.7.3. Информация по вопросам функционирования КСУР в Группе Аэрофлот ежеквартально предоставляется на рассмотрение генеральному директору ПАО «Аэрофлот».

#### 11.8. Мониторинг

11.8.1. Деятельность по мониторингу КСУР обеспечивает разумную уверенность в том, что участниками КСУР своевременно и в полном объеме выполняются установленные правила и процедуры по управлению рисками, для чего:

оценивается эффективность КСУР;

контролируется соблюдение принципа непрерывности.

11.8.2. Деятельность по мониторингу КСУР выполняется на всех уровнях ответственности – как в рамках текущей деятельности, так и путем проведения специальных исследований и проверок. Информация о выявленных и потенциальных недостатках КСУР доводится до сведения заинтересованных участников КСУР, а также может предоставляться субъектам внешней среды Группы Аэрофлот.

## 12. Оценка эффективности функционирования корпоративной системы управления рисками

12.1. Оценка эффективности функционирования КСУР выполняется на основании информации о:

- степени достижения целей и выполнения задач КСУР;
- соблюдении принципов функционирования КСУР;
- целостности и полноте компонентов КСУР;
- значениях и динамике ключевых индикаторов риска (КИР).

12.2. Оценка эффективности функционирования КСУР и/или ее отдельных компонентов выполняется как в рамках текущей деятельности, так и путем проведения специальных исследований и проверок и может быть:

**внутренней самооценкой**, выполняемой не реже 1 раза в год:

- Владельцем риска или Исполнителем в рамках текущей деятельности;
- ДР по мере необходимости.

**внутренней независимой оценкой**, выполняемой департаментом внутреннего аудита в соответствии с утвержденным риск-ориентированным планом;

**внешней независимой оценкой**, выполняемой сторонним независимым экспертом по запросу любого из следующих участников КСУР:

- Совета директоров;
- комитета по аудиту Совета директоров;
- генерального директора;
- Правления;
- ДВА;
- ДР.

## 13. Управление рисками безопасности полетов и авиационной безопасности

13.1. Управление рисками безопасности полетов и рисками авиационной безопасности осуществляется в соответствии с действующими нормативными документами, разработанными согласно требованиям законодательства Российской Федерации, стандартам и рекомендациям международных организаций в области гражданской авиации.

13.2. Управление рисками безопасности полетов является элементом системы управления безопасностью полетов, требования которой прописаны в руководстве по управлению безопасностью полетов, утвержденном приказом генерального директора.

13.3. Управление рисками авиационной безопасности осуществляется согласно процедуре управления рисками от актов незаконного вмешательства в деятельность компании.

13.4. Управление рисками безопасности полетов и авиационной безопасности являются неотъемлемой частью КСУР.

13.5. Интеграция управления рисками безопасности полетов и авиационной безопасности в систему, описанную настоящим Положением, осуществляется

на основании рабочих инструкций, процедур и процессов, которые необходимы для представления всех видов рисков в деятельности компании и также являются неотъемлемой частью документации по КСУР.

#### **14. Управление коррупционными рисками**

14.1. Управление коррупционными рисками осуществляется в соответствии с заключенными Российской Федерацией международными договорами, законодательством Российской Федерации и иными нормативными правовыми актами, применимыми к Группе Аэрофлот, Методическими рекомендациями по организации управления рисками и внутреннего контроля в области предупреждения и противодействия коррупции в акционерных обществах с участием Российской Федерации, утвержденными приказом Росимущества от 02.03.2016 № 80, а также внутренними документами Группы Аэрофлот.

14.2. Управление коррупционными рисками является неотъемлемой частью КСУР.

14.3. Основу управления коррупционными рисками составляет Антикоррупционная политика Группы Аэрофлот.

14.4. Все коррупционные риски признаются критичными для Группы Аэрофлот.

14.5. В рамках управления коррупционными рисками осуществляются выявление, оценка и переоценка коррупционных рисков и принимаются меры по их устранению/минимизации. Общий подход к выявлению, оценке и переоценке коррупционных рисков должен быть организован таким образом, чтобы обеспечить своевременное и полное выявление, оценку и переоценку коррупционных рисков. Ответственность за выявление, оценку и переоценку коррупционных рисков, и принятие мер по их устранению/минимизации возложена на исполнительные органы, менеджмент, руководителей структурных подразделений и структурных единиц подразделений компаний Группы Аэрофлот и их заместителей.

#### **15. Ограничения корпоративной системы управления рисками**

15.1. Деятельность в рамках КСУР ограничивается:

деятельностью Группы Аэрофлот по основным функциональным направлениям; требованиями Совета директоров ПАО «Аэрофлот»;

требованиями субъектов внешней среды Группы Аэрофлот.

15.2. Допускается снижение эффективности функционирования КСУР вследствие:

субъективности суждений участников КСУР;

невозможности полного устранения риска несовершенства процессов, технологий, моделей;


возможной неоптимальности решений в рамках КСУР, причины которой могут быть:

в отсутствии требуемого количества информации необходимого качества;

в асимметрии информации;

в безусловной несравнимости рассматриваемых факторов и/или решений;

в существовании источников риска, в отношении которых невозможно и/или нецелесообразно применение иных стратегий, кроме принятия риска, и др.;

	<b>Положение о системе управления рисками Группы Аэрофлот</b>	<b>РКп-ГД-002</b> Изд. 01 Рев. 03
		Стр. 30 из 30

возможной неоднозначности в толковании требований законодательства, локальных нормативных документов, условий договоров;

ошибочных и/или противоправных (в том числе преступных) действий (бездействий) участников КСУР.

Заместитель генерального директора  
по коммерции и финансам



А.Ю. Чиханчин

Исп. Елфимов А.В.  
Тел. 46393