

**ПОЛИТИКА  
УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ И ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ  
ООО АВИАПРЕДПРИЯТИЕ «ГАЗПРОМ АВИА»**

**1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ**

1.1. Настоящая Политика разработана в соответствии с Политикой управления рисками и внутреннего контроля ПАО «Газпром», утвержденной решением Совета директоров ПАО «Газпром» от 25.12.2018 № 3195 «Об утверждении Политики управления рисками и внутреннего контроля ПАО «Газпром» и Уставом ООО Авиапредприятие «Газпром авиа».

1.2. Настоящая Политика направлена на развитие и совершенствование системы управления рисками и внутреннего контроля ООО Авиапредприятие «Газпром авиа» с целью повышения надежности и эффективности её функционирования, обеспечения достаточных гарантий достижения целей и решения задач Авиапредприятия.

1.3. Настоящая Политика определяет:

цели и задачи системы управления рисками и внутреннего контроля ООО Авиапредприятие «Газпром авиа»;

основные принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля ООО Авиапредприятие «Газпром авиа»;

перечень компонентов системы управления рисками и внутреннего контроля ООО Авиапредприятие «Газпром авиа»;

перечень участников системы управления рисками и внутреннего контроля ООО Авиапредприятие «Газпром авиа» и распределение полномочий между ними.

1.4. Система управления рисками и внутреннего контроля ООО Авиапредприятие «Газпром авиа» распространяется на все виды деятельности и бизнес-процессы ООО Авиапредприятие «Газпром авиа», в том числе его филиалов, представительств и обособленных подразделений, все связанные с ними риски, включает все уровни управления.

1.5. Контроль за соблюдением настоящей Политики и поддержанием её в актуальном состоянии, а также разрешением спорных вопросов, возникающих при функционировании системы управления рисками и внутреннего контроля ООО Авиапредприятие «Газпром авиа», осуществляет служба управления качеством ООО Авиапредприятие «Газпром авиа». Если служба управления качеством ООО Авиапредприятие «Газпром авиа» является заинтересованной стороной при разрешении спорных вопросов, указанные вопросы подлежат вынесению на рассмотрение Генерального директора ООО Авиапредприятие «Газпром авиа».

## 2. ТЕРМИНЫ, ОПРЕДЕЛЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ<sup>1</sup>

2.1. **Авиапредприятие** – ООО Авиапредприятие «Газпром авиа», в том числе филиалы, представительства и и обособленные структурные подразделения.

2.2. **Бизнес-процесс** – функция, деятельность (действие), направленное на достижение определенного результата и состоящее из последовательно выполняемых операций.

2.3. **Вероятность** – степень (мера) возможности реализации риска.

Примечание – Выражается количественно частотой наступления события за определенный период времени, в процентах или долях единицы, а также посредством балльных оценок или качественно.

2.4. **Владелец бизнес-процесса** – должностное лицо или структурное подразделение ООО Авиапредприятие «Газпром авиа», осуществляющее реализацию и совершенствование бизнес-процесса, ответственное за результаты и достижение поставленных целей и являющееся владельцем всех идентифицированных в рамках данного бизнес-процесса рисков (присущих этому бизнес-процессу).

2.5. **Владелец процедур внутреннего контроля** – работник или структурное подразделение ООО Авиапредприятие «Газпром авиа», на которые в установленном порядке возложена обязанность осуществления процедур внутреннего контроля в рамках бизнес-процесса.

2.6. **Владелец риска** – должностное лицо или структурное подразделение ООО Авиапредприятие «Газпром авиа», которому владельцем соответствующего бизнес-процесса делегированы функции по реализации этапов управления риском (идентификацию, оценку и мониторинг риска, разработку, реализацию и мониторинг мероприятий по управлению риском, подготовку и предоставление отчетности), присущим соответствующему бизнес-процессу.

Примечание – Владелец бизнес-процесса вправе непосредственно выполнять функции владельца одного, нескольких или всех рисков, присущих соответствующему бизнес-процессу, без делегирования функций по управлению указанным риском (рисками).

2.7. **Внутренний контроль** – процесс, осуществляемый органами управления, должностными лицами, структурными подразделениями (филиалами, иными обособленными структурными подразделениями), работниками ООО Авиапредприятие «Газпром авиа», призванный обеспечить достаточную уверенность в достижении целей ООО Авиапредприятие «Газпром авиа».

2.8. **Внутренняя контрольная среда** – совокупность правил, процедур и способов их выполнения, которая создается и поддерживается органами

---

<sup>1</sup>Термины и определения, используемые в настоящей Политике, соответствуют терминам, применяемым в Политике управления рисками и внутреннего контроля ПАО «Газпром» либо сформулированы на их основе с учетом особенностей организационной структуры и видов деятельности и бизнес-процессов ООО Авиапредприятие «Газпром авиа», а также требований применимого законодательства Российской Федерации.

управления ООО Авиапредприятие «Газпром авиа» с целью обеспечения эффективного функционирования управления рисками и внутреннего контроля.

2.9. **Группа Газпром** – ПАО «Газпром» и организации Группы Газпром.

2.10. **Допустимый уровень риска** – уровень риска, не превышающий предельно допустимый уровень риска, который ПАО «Газпром» и органы управления ООО Авиапредприятие «Газпром авиа» считают приемлемым для производственно-хозяйственной деятельности ООО Авиапредприятие «Газпром авиа», и в результате реализации которого отклонение от поставленной цели ООО Авиапредприятие «Газпром авиа» не превысит установленный уровень.

2.11. **Значимость уровня риска** – качественная характеристика уровня риска по степени его влияния на достижение поставленных целей ООО Авиапредприятие «Газпром авиа».

Примечание – В соответствии с требованиями настоящей Политики установлено три степени значимости риска:

несущественный риск (пункт 2.20);

существенный риск (пункт 2.43);

критический риск (пункт 2.16).

2.12. **Идентификация риска** – процесс установления источников риска, случаев реализации рисков, исследование их причин, факторов риска и описание возможных последствий.

2.13. **Инвентаризация рисков** – процедура актуализации сведений, содержащихся в реестре рисков.

2.14. **Классификация рисков** – группировка рисков по определенным классификационным признакам, используемым для структурирования информации о рисках.

2.15. **Ключевые риски** – критические и существенные риски.

2.16. **Критический риск** – риск, уровень которого превышает предельно допустимый уровень риска.

2.17. **Лимиты на риск** – взаимосвязанная иерархическая совокупность показателей, ограничивающих полномочия владельцев (совладельцев) рисков по принятию рисков, предназначенная для обеспечения условий, при которых уровень риска не превышает предельно допустимый уровень риска.

2.18. **Мероприятия по управлению рисками** – совокупность действий по реализации способов реагирования на риск, осуществляемых с целью достижения желаемого (целевого) остаточного уровня риска, не превышающего предельно допустимый уровень риска.

2.19. **Мониторинг рисков** – процесс, состоящий из пересмотра уровня риска, в том числе повторной оценки риска, с целью учета изменений внешних и внутренних факторов риска, в том числе связанных с выполнением мероприятий по управлению рисками, и обновления информации о рисках и мероприятиях по управлению рисками, осуществляемый не реже, чем с установленной периодичностью.

2.20. **Несущественный риск** – риск, уровень которого не превышает пороговый уровень риска.

2.21. **Организации Группы Газпром** – в целях применения настоящей Политики к организациям Группы Газпром относятся следующие общества и организации:

дочерние общества и организации ПАО «Газпром»;

дочерние общества (организации) дочерних обществ (организаций) ПАО «Газпром»;

общества и организации, в уставном капитале которых ПАО «Газпром» совместно со своими дочерними обществами (организациями) и/или дочерними обществами (организациями) дочерних обществ (организаций) ПАО «Газпром» владеют более 50% долей (акций).

2.22. **Органы управления ПАО «Газпром»** – Совет директоров ПАО «Газпром», Председатель Правления ПАО «Газпром» и Правление ПАО «Газпром».

2.23. **Органы управления ООО Авиапредприятие «Газпром авиа»** – Генеральный директор ООО Авиапредприятие «Газпром авиа».

2.24. **Остаточный уровень риска** – уровень риска после выполнения мероприятий по управлению риском.

2.25. **Ответственный за выполнение мероприятий по управлению рисками** – структурное подразделение или работник ООО Авиапредприятие «Газпром авиа», к обязанностям которых относится выполнение мероприятий по управлению рисками.

2.26. **Ответственный за мониторинг выполнения процедур внутреннего контроля** – структурное подразделение или работник ООО Авиапредприятие «Газпром авиа», к обязанностям которых относится осуществление мониторинга выполнения процедур внутреннего контроля.

2.27. **Оценка риска** – процесс, включающий применение качественных, интервальных или количественных методов для измерения уровня риска и определения значимости уровня риска.

2.28. **Подразделение по управлению рисками и внутреннему контролю ПАО «Газпром»** – структурное подразделение ПАО «Газпром», формирующее единую политику в области управления рисками и внутреннего контроля ПАО «Газпром» и организаций Группы Газпром, осуществляющее методологическое обеспечение ее реализации, а также взаимодействие со структурными подразделениями ПАО «Газпром» и организациями Группы Газпром по вопросам управления рисками и внутреннего контроля в рамках своей компетенции.

2.29. **Показатели риска** – количественные метрики (показатели), используемые для измерения уровня риска, рассчитываемые в соответствии с выбранными подходами (методами) к оценке риска, и определенные формализованным способом, учитывающие вероятность и последствия реализации риска.

**2.30. Пороговый уровень риска** – уровень риска, представляющий границу между существенными и несущественными рисками.

**2.31. Последствия** – степень влияния реализации риска на достижение целей и решение задач ООО Авиапредприятие «Газпром авиа».

*Примечание* – Выражаются количественно через финансовые показатели, а также посредством балльных оценок или качественно.

**2.32. Предельно допустимый уровень риска** – верхняя граница допустимого уровня риска.

**2.33. Процедуры внутреннего контроля** – действия, направленные на обеспечение принятия необходимых мер по снижению рисков, влияющих на достижение целей Авиапредприятия.

**2.34. Реагирование на риск** – совокупность целенаправленных воздействий на риск, включающих, в том числе следующими способами:

уклонение от риска (избежание/исключение риска) – отказ от выполнения деятельности (процессов, проектов, мероприятий), являющихся источниками риска;

снижение (сокращение) риска – реализация мероприятий, осуществление действий, направленных на снижение уровня риска;

перераспределение (передача) риска – разделение риска с другой стороной или сторонами, страхование;

принятие (сохранение/удержание) риска – отсутствие действий, применяемых при других способах реагирования на риск, самострахование.

**2.35. Реализация риска (случай реализации риска)** – событие, обусловленное действием внешних и внутренних факторов риска, приводящее к реализации шансов и угроз и, как следствие, влияющее на достижение поставленных целей ООО Авиапредприятие «Газпром авиа».

**2.36. Реестр рисков** – документ, содержащий основную (сводную) информацию о рисках в структурированном виде.

**2.37. Риск** – потенциальные события, обстоятельства, внешние и внутренние факторы, влияющие на достижение поставленных целей ООО Авиапредприятие «Газпром авиа».

**2.38. Риск-координатор Авиапредприятия** – работник центра ответственности в области мониторинга развития системы управления рисками и внутреннего контроля ООО Авиапредприятие «Газпром авиа», к обязанностям которого отнесено обеспечение методологической поддержки управления рисками (идентификация рисков, оценка рисков, реагирование на риски и мониторинг рисков), консолидация отчетности и иной информации о состоянии и направлениях развития системы управления рисках и внутреннего контроля ООО Авиапредприятие «Газпром авиа», рисках и процедурах внутреннего контроля, представленной владельцами (совладельцами) рисков и риск-координаторами по видам деятельности (бизнес-процессам, отдельным рискам), формирование консолидированного реестра рисков ООО Авиапредприятие «Газпром авиа» и консолидированной отчетности (иной информации) о состоянии и направлениях развития системы управления рисках и внутреннего контроля

ООО Авиапредприятие «Газпром авиа», рисках и процедурах внутреннего контроля, оперативное взаимодействие с подразделением по управлению рисками и внутреннему контролю ПАО «Газпром», оперативная координация взаимодействия участников системы управления рисками и внутреннего контроля ООО Авиапредприятие «Газпром авиа».

**2.39. Риск-координатор по виду деятельности (бизнес-процессу, отдельным рискам)** – работник ООО Авиапредприятие «Газпром авиа», к обязанностям которых отнесено обеспечение методологической поддержки управления рисками, присущими отдельному виду деятельности (бизнес-процессу) ООО Авиапредприятие «Газпром авиа», или отдельными категориями, классами и видами рисков, сбор информации по указанным рискам и соответствующим процедурам внутреннего контроля, формирование отчетности по указанным рискам и процедурам внутреннего контроля, предоставление отчетности соответствующим владельцам (совладельцам) рисков в ПАО «Газпром», а также в службу управления качеством Авиапредприятия для целей консолидации, оперативная координация взаимодействия участников управления указанными рисками.

**2.40. Система управления рисками и внутреннего контроля ООО Авиапредприятие «Газпром авиа» (СУРиВК ООО Авиапредприятие «Газпром авиа»)** – совокупность взаимосвязанных организационных мер и процессов, организационной структуры, локальных нормативных актов ООО Авиапредприятие «Газпром авиа», иных документов, методик и процедур, норм корпоративной культуры и действий, предпринимаемых работниками ООО Авиапредприятие «Газпром авиа», направленная на обеспечение достаточных гарантий достижения целей и решения задач ООО Авиапредприятие «Газпром авиа», а также поддержку работников ООО Авиапредприятие «Газпром авиа» при принятии решений в условиях неопределенности.

**2.41. Совладелец процедур внутреннего контроля** – работник или структурное подразделение ООО Авиапредприятие «Газпром авиа», разделяющие полномочия по выполнению процедур внутреннего контроля с владельцем процедур внутреннего контроля и другими совладельцами процедур внутреннего контроля.

**2.42. Совладелец риска** – должностное лицо или структурное подразделение ООО Авиапредприятие «Газпром авиа», разделяющее полномочия по управлению риском с владельцем риска и другими совладельцами риска.

**2.43. Средства контроля** – процессы (в том числе автоматизированные), позволяющие выявлять и предупреждать несоответствие объекта внутреннего контроля установленным требованиям.

**2.44. Существенный риск** – риск, уровень которого является допустимым, но превышает пороговый уровень риска.

**2.45. Угрозы** – характеристика потенциальных событий, негативно влияющих на достижение поставленных целей и решение задач ООО Авиапредприятие «Газпром авиа».

2.46. **Управление рисками** – систематический процесс, затрагивающий всю деятельность ООО Авиапредприятие «Газпром авиа» и обеспечивающий поддержку органам управления, должностным лицам (работникам) и структурным подразделениям (филиалам, обособленным подразделениям) ООО Авиапредприятие «Газпром авиа» – владельцам бизнес-процессов, владельцам и совладельцам рисков в принятии управленческих решений в условиях неопределенности и риска.

2.47. **Управляемость риском** – качественная характеристика риска, указывающая на степень возможного воздействия на факторы риска в целях изменения уровня риска путём применения способов реагирования на риск.

2.48. **Уровень риска** – сочетание вероятности и последствий реализации риска, выраженное определенным формализованным способом.

2.49. **Фактор риска** – субъект, объект, деятельность или событие, которые самостоятельно или совместно могут привести к реализации риска, влиять на вероятность и/или последствия.

2.50. **Центр ответственности в области мониторинга развития системы управления рисками и внутреннего контроля Авиапредприятия** – структурное подразделение ООО Авиапредприятие «Газпром авиа», подотчетное Генеральному директору Авиапредприятия и осуществляющее методологическое обеспечение реализации Политики управления рисками и внутреннего контроля ООО Авиапредприятие «Газпром авиа» и координацию взаимодействия ПАО «Газпром» и участников системы управления рисками и внутреннего контроля ООО Авиапредприятие «Газпром авиа» по вопросам управления рисками и внутреннего контроля.

2.51. **Шансы** – характеристика потенциальных событий, позитивно влияющих на достижение поставленных целей и решение задач ООО Авиапредприятие «Газпром авиа».

Примечание – В отдельных локальных нормативных актах Авиапредприятия, в том числе разработанных на основе нормативно-правовых актов Российской Федерации, локальных нормативных актов ПАО «Газпром», международных и национальных стандартов, могут применяться иные термины или иные определения терминов, приведенных в настоящем разделе. Авиапредприятие в рамках интеграции систем управления проводит последовательную работу по гармонизации терминологии в области управления рисками и внутреннего контроля в рамках функционирования СУРиВК Авиапредприятия при условии соблюдения требований законодательства Российской Федерации и локальных нормативных актов ПАО «Газпром».

### **3. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ И ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ**

3.1. Целями СУРиВК Авиапредприятия являются:

обеспечение достаточной уверенности в достижении целей, поставленных перед Авиапредприятием;

обеспечение надлежащего контроля финансово-хозяйственной (производственно-хозяйственной) деятельности Авиапредприятия.

3.2. Задачами СУРиВК Авиапредприятия являются:

3.2.1. формирование методологической базы управления рисками и внутреннего контроля, регламентирование и стандартизация процессов управления рисками и процедур внутреннего контроля, совершенствование локальных нормативных актов (внутренних нормативных документов) Авиапредприятия в части включения и/или совершенствования процессов управления рисками и процедур внутреннего контроля на всех уровнях управления;

3.2.2. установление лимитов на риск и ключевых индикаторов риска, снижение уровня рисков до допустимого уровня, обеспечение приемлемости принимаемых Авиапредприятием рисков;

3.2.3. распределение полномочий по управлению рисками и внутреннему контролю на всех уровнях управления в Авиапредприятии;

3.2.4. создание надежной информационной среды для планирования деятельности и принятия управленческих решений, обеспечение процессов принятия управленческих решений информацией о рисках, связанных с принимаемыми решениями;

3.2.5. поддержка систематических и непрерывных процессов идентификации и оценки рисков, влияющих на достижение целей Авиапредприятия, сокращение числа непредвиденных событий, оказывающих негативное влияние на достижение целей Авиапредприятия;

3.2.6. разработка стратегий (способов) реагирования на риск, мониторинг рисков и выполнение мероприятий по управлению рисками, эффективное и оперативное реагирование на изменения факторов риска, систематизация и накопление информации о потенциальных и реализовавшихся рисках в Авиапредприятии;

3.2.7. совершенствование процессов принятия решений по реагированию на риски, повышение эффективности использования и распределения ресурсов на мероприятия по управлению рисками и выполнение процедур внутреннего контроля;

3.2.8. обеспечение разработки, надлежащего и своевременного выполнения процедур внутреннего контроля (в том числе направленных на предупреждение и противодействие коррупции);

3.2.9. своевременное выявление недостатков, отклонений и нарушений процедур внутреннего контроля в деятельности Авиапредприятия;

3.2.10. формирование регулярной и унифицированной целостной, достоверной, полной и надежной отчетности о состоянии и направлениях развития СУРиВК Авиапредприятия, рисках и процедурах внутреннего контроля, информирование ПАО «Газпром», Генерального директора Авиапредприятия о ключевых рисках, мероприятиях по управлению ключевыми рисками и соответствующих процедурах внутреннего контроля;

3.2.11. создание условий для своевременной подготовки и предоставления отчетности по рискам и иной информации, подлежащей раскрытию в соответствии с законодательством;

3.2.12. повышение устойчивости и эффективности финансово-хозяйственной (производственно-хозяйственной) деятельности Авиапредприятия;

3.2.13. обеспечение сохранности активов Авиапредприятия, а также эффективное использование и распределение ресурсов;

3.2.14. повышение эффективности управления рисками в Авиапредприятии, укрепление доверия заинтересованных лиц;

3.2.15. обеспечение соблюдения законодательства и локальных нормативных актов ПАО «Газпром» и Авиапредприятия.

#### **4. ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИИ И ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ И ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ**

Организация и функционирование СУРиВК Авиапредприятия осуществляются с соблюдением следующих принципов:

**4.1. Принцип системности (интегрированности).** СУРиВК Авиапредприятия является неотъемлемой частью корпоративного управления Авиапредприятия, интегрированной с действующими в Группе Газпром и Авиапредприятии системами планирования, управления проектами и программами, управления качеством, управления производственной безопасностью, управления безопасностью полётов и другими системами управления. Управление рисками и процедуры внутреннего контроля встраиваются во все бизнес-процессы Авиапредприятия.

**4.2. Принцип комплексности.** СУРиВК Авиапредприятия действует на всех уровнях корпоративного управления и во всех структурных подразделениях и филиалах Авиапредприятия, охватывает все бизнес-процессы и операции, все идентифицированные риски.

**4.3. Принцип соответствия целям.** Управление рисками осуществляется исходя из целей, поставленных законодательством Российской Федерации, ПАО «Газпром» и органами управления Авиапредприятия, а также целей направлений деятельности и бизнес-процессов Авиапредприятия.

**4.4. Принцип достаточной уверенности.** СУРиВК Авиапредприятия направлена на обеспечение достаточной (высокой), но не абсолютной гарантии достижения целей и решения задач Авиапредприятия.

**4.5. Принцип адаптивности и развития.** СУРиВК Авиапредприятия предусматривает мониторинг и адаптацию, гибкое реагирование на изменение внутренних и внешних условий деятельности Авиапредприятия.

**4.6. Принцип существенности и ресурсного обеспечения.** Мероприятия по управлению рисками и процедуры внутреннего контроля должны быть направлены в первую очередь на ключевые риски. В процессе принятия решений выделяются ресурсы, необходимые для эффективного управления рисками и функционирования внутреннего контроля.

**4.7. Принцип непрерывности (функционирования).** Постоянное и устойчивое функционирование СУРиВК Авиапредприятия, обеспечивающее непрерывность процесса принятия решений, осуществляемое на всех уровнях

управления и позволяющее своевременно выявлять и реагировать на ключевые риски.

**4.8. Принцип взаимодействия и коллегиальности.** Согласованность действия участников СУРиВК Авиапредприятия, направленных на достижение целей. Разработка и выполнение мероприятий по управлению рисками и процедур внутреннего контроля, влияющих на деятельность нескольких структурных подразделений (филиалов) Авиапредприятия, основаны на совместно принимаемых решениях.

**4.9. Принцип ответственности.** Определение в локальных нормативных актах Авиапредприятия прав и обязанностей участников СУРиВК Авиапредприятия. Каждый работник Авиапредприятия в рамках выполнения своих обязанностей и в пределах своих прав и полномочий участвует в процессах управления рисками, разработки и надлежащего выполнения процедур внутреннего контроля.

**4.10. Принцип разделения обязанностей.** Разграничение функций, исключающее совмещение одним лицом (структурным подразделением) функций авторизации, совершения, учета операций с определенными активами и контроля их исполнения.

**4.11. Принцип оценки результатов.** Показатели деятельности (показатели эффективности) определяются, а результаты деятельности оцениваются с учетом требований к управлению рисками и внутреннему контролю.

**4.12. Принцип структурированности и оперативности.** СУРиВК Авиапредприятия структурирована и регламентирована, обеспечивая своевременность и полноту предоставления информации о рисках и функционировании внутреннего контроля в Авиапредприятии.

**4.13. Принцип единой нормативной среды.** Управление рисками и процедуры внутреннего контроля осуществляются на основе принципов и подходов, норм и требований, терминологии, методологии, структуры отчетности и информационно-технологического обеспечения, единых для Группы Газпром.

**4.14. Принцип экономической целесообразности.** Ресурсы, направляемые на реализацию мероприятий по управлению рисками и процедур внутреннего контроля, должны быть обоснованы экономическим эффектом от снижения уровня рисков.

**4.15. Принцип трех линий защиты.**

**Первая линия защиты** – управление рисками и внутренний контроль на уровне бизнес-процессов. Управление рисками и внутренний контроль на «первой линии защиты» осуществляется владельцами бизнес-процессов на уровне структурных подразделений (филиалов) и должностных лиц Авиапредприятия.

**Вторая линия защиты** – методологическое обеспечение реализации единой политики Группы Газпром в области управления рисками и внутреннего контроля, а также координация деятельности должностных лиц, структурных подразделений

(филиалов) Авиапредприятия в области управления рисками и внутреннего контроля, осуществляемое центром ответственности в области развития СУРиВК Авиапредприятия.

**Третья линия защиты** – внутренняя оценка эффективности СУРиВК Авиапредприятия, осуществляемая отделом структурным подразделением Авиапредприятия, к функциям которого в соответствии с требованиями законодательства, локальных нормативных актов (внутренних нормативных документов) отнесены организация и проведение внутренних аудиторских проверок.

## **5. УЧАСТНИКИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ И ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ УЧАСТНИКОВ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ И ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ**

5.1. Участниками СУРиВК Авиапредприятия являются:

5.1.1. Генеральный директор Авиапредприятия – единоличный исполнительный орган Авиапредприятия;

5.1.2. Совет по качеству Авиапредприятия – коллегиальный орган в области развития СУРиВК Авиапредприятия;

5.1.3. Участники «первой линии защиты» СУРиВК Авиапредприятия: владельцы (совладельцы) бизнес-процессов; владельцы (совладельцы) рисков; коллегиальные органы, наделенные функциями в области управления рисками и внутреннего контроля.

ответственные за выполнение мероприятий по управлению рисками; владельцы (совладельцы) процедур внутреннего контроля; ответственные за мониторинг выполнения процедур внутреннего контроля; риск-координаторы по видам деятельности (бизнес-процессам, отдельным рискам);

5.1.4. Участники «второй линии защиты» СУРиВК Авиапредприятия: центр ответственности в области мониторинга развития СУРиВК Авиапредприятия – служба управления качеством Авиапредприятия;

риск-координатор Авиапредприятия – работник службы управления качеством Авиапредприятия;

5.1.5. «Третья линия защиты» СУРиВК Авиапредприятия: отдел внутреннего аудита Авиапредприятия.

5.2. Полномочия участников СУРиВК Авиапредприятия

5.2.1. Генеральный директор Авиапредприятия обеспечивает функционирование СУРиВК Авиапредприятия, в том числе рассматривает и утверждает:

принципы и концептуальные подходы к организации, функционированию и развитию СУРиВК Авиапредприятия;

локальные нормативные акты в области управления рисками и внутреннего контроля, в том числе: перечни бизнес-процессов Авиапредприятия; перечни

владельцев бизнес-процессов и владельцев (совладельцев) рисков; перечни риск-координаторов;

лимитов на риск, утверждение которых отнесено к компетенции Генерального директора Авиапредприятия в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации, локальных нормативных актов ПАО «Газпром» и Авиапредприятия;

состав Коллегиального органа Авиапредприятия и других коллегиальных органов Авиапредприятия, наделенных функциями в области управления рисками; отчетность Авиапредприятия, содержащую информацию о состоянии и направлениях развития СУРиВК Авиапредприятия, рисках и процедурах внутреннего контроля (в рамках функционирования СУРиВК Авиапредприятия).

5.2.2 Совет по качеству Авиапредприятия выполняет следующие функции в рамках выполнения поручений Генерального директора Авиапредприятия:

рассмотрение вопросов организации, функционирования и повышения эффективности СУРиВК Авиапредприятия;

рассмотрение предложений по совершенствованию нормативного и методического обеспечения СУРиВК Авиапредприятия;

рассмотрение консолидированной отчетности Авиапредприятия о состоянии и направлениях развития СУРиВК Авиапредприятия, рисках и процедурах внутреннего контроля (в рамках функционирования СУРиВК Авиапредприятия);

рассмотрение предложений по стратегиям (способам) реагирования на ключевые риски Авиапредприятия, разработке и выполнению мероприятий по управлению рисками;

рассмотрение предложений по допустимым уровням риска, разработанных владельцами рисков, перед представлением на рассмотрение в ПАО «Газпром» в порядке, установленном локальными нормативными актами ПАО «Газпром»;

рассмотрение предложений по лимитам на отдельные виды рисков, ключевым индикаторам рисков (в отношении рисков, установление лимитов и ключевых индикаторов для которых относится к компетенции Генерального директора Авиапредприятия в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации, локальных нормативных актов ПАО «Газпром» и Авиапредприятия);

рассмотрение предложений по повышению квалификации (обучению) работников Авиапредприятия в области управления рисками и внутреннего контроля;

рассмотрение результатов самооценки эффективности (зрелости) СУРиВК Авиапредприятия, мониторинг соответствия СУРиВК Авиапредприятия требованиям локальных нормативных актов ПАО «Газпром» в области управления рисками и внутреннего контроля;

формирование рекомендаций Генеральному директору Авиапредприятия по отдельным вопросам управления рисками и внутреннего контроля.

5.2.3. Владельцы (совладельцы) бизнес-процессов:

обеспечивают функционирование СУРиВК Авиапредприятия в рамках реализуемых бизнес-процессов, включая координацию деятельности в рамках

выполнения мероприятий по управлению рисками и процедур внутреннего контроля;

обеспечивают моделирование реализуемых бизнес-процессов в соответствии с методологией, разработанной службой управления качеством и утвержденной в установленном порядке;

обеспечивают интеграцию процессов управления рисками и процедур внутреннего контроля в реализуемые бизнес-процессы;

формируют и направляют предложения по совершенствованию СУРиВК Авиапредприятия другим участникам СУРиВК Авиапредприятия, в том числе по выполнению поручений ПАО «Газпром» и внедрению рекомендаций, полученных от службы управления качеством Авиапредприятия и отдела внутреннего аудита Авиапредприятия;

обеспечивают первичную идентификацию рисков (класса, вида, категории рисков), присущих реализуемому бизнес-процессу;

формируют и направляют предложения по назначению владельцев (совладельцев) рисков, присущих реализуемому бизнес-процессу, в службу управления качеством Авиапредприятия для целей подготовки проектов локальных нормативных актов Авиапредприятия о назначении владельцев (совладельцев) рисков;

формируют и направляют предложения по назначению риск-координаторов по виду деятельности (бизнес-процессу) в службу управления качеством Авиапредприятия для целей подготовки проектов локальных нормативных актов Авиапредприятия о назначении риск-координаторов;

обеспечивают разработку, согласование и внедрение процедур внутреннего контроля;

участвуют в организации деятельности и работе коллегиальных органов, наделенных функциями в области управления рисками;

осуществляют руководство деятельностью курируемых владельцев и совладельцев рисков в порядке, предусмотренном должностными инструкциями и положениями о структурных подразделениях Авиапредприятия.

#### 5.2.4. Владельцы (совладельцы) рисков:

обеспечивают реализацию этапов управления рисками (идентификацию и оценку рисков, выбор способа реагирования на риски, разработку, реализацию и мониторинг исполнения мероприятий по управлению рисками, периодическую инвентаризацию рисков) в соответствии с допустимым уровнем риска и лимитами на риск, утвержденными локальными нормативными актами ПАО «Газпром» или Авиапредприятия;

назначают (формируют предложения по назначению) ответственных за выполнение мероприятий по управлению рисками;

при необходимости формируют предложения по созданию временных или постоянно действующих коллегиальных органов (комитетов, комиссий, рабочих групп) для целей обсуждения подходов к идентификации и оценке рисков, выбору стратегий (способов) реагирования и разработке мероприятий по управлению рисками и обеспечивают создание указанных групп в установленном порядке;

участвуют в работе коллегиальных органов, наделенных функциями в области управления рисками;

формируют и направляют предложения по назначению риск-координаторов по отдельным рискам (в пределах компетенции владельца (совладельца) риска) в службу управления качеством Авиапредприятия для целей подготовки проектов локальных нормативных актов Авиапредприятия о назначении риск-координаторов;

обеспечивают разработку, согласование и поддержание в актуальном состоянии локальных нормативных актов Авиапредприятия в области управления отдельными рисками (в пределах компетенции владельца (совладельца) риска);

обеспечивают оперативное взаимодействие со структурными подразделениями и филиалами ПАО «Газпром» – владельцами (совладельцами) соответствующих рисков, обеспечивают формирование отчетности и иной информации по рискам, представляемой владельцам (совладельцам) рисков ПАО «Газпром»;

обеспечивают формирование отчетности и иной информации по рискам и процедурам внутреннего контроля (в рамках функционирования СУРиВК Авиапредприятия), иной информации о состоянии и направлениях развития СУРиВК Авиапредприятия и ее своевременное направление в службу управления качеством Авиапредприятия для целей консолидации;

разрабатывают предложения по установлению допустимого уровня риска (в пределах компетенции владельца (совладельца) риска) в случаях, предусмотренных требованиями локальных нормативных актов ПАО «Газпром», обеспечивают согласование разработанных предложений с владельцами бизнес-процессов и службой управления качеством;

разрабатывают предложения по установлению лимитов на риск (в пределах компетенции владельца (совладельца) риска и в отношении тех рисков, установление лимитов для которых относится к компетенции Генерального директора Авиапредприятия в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации, локальных нормативных актов ПАО «Газпром» и Авиапредприятия), обеспечивают согласование разработанных предложений со службой управления качеством СУРиВК Авиапредприятия и заинтересованными структурными подразделениями ПАО «Газпром» и представление согласованных предложений на рассмотрение Генерального директора Авиапредприятия;

осуществляют самооценку эффективности СУРиВК Авиапредприятия применительно к отдельным рискам (в пределах компетенции владельца (совладельца) риска).

5.2.5. Владельцы бизнес-процессов и владельцы (совладельцы) рисков в связи с необходимостью коллегиального подхода к организации управления отдельными рисками и внутреннего контроля и в соответствии с требованиями законодательства и локальных нормативных актов ПАО «Газпром» формируют коллегиальные органы, наделенные функциями в области управления рисками и внутреннего контроля (комитеты, комиссии, рабочие группы). Порядок деятельности и функции указанных коллегиальных органов, в том числе в части

выбора стратегий (способов) реагирования на риски, разработки мероприятий по управлению рисками, мониторинга уровня рисков и ключевых индикаторов риска определены локальными нормативными актами ПАО «Газпром» (типовыми положениями о коллегиальных органах) и Авиапредприятия.

5.2.6. Ответственные за выполнение мероприятий по управлению рисками осуществляют:

выполнение мероприятий по управлению рисками;

предоставление отчетности и иной информации о выполнении мероприятий по управлению рисками владельцам (совладельцам) рисков (в рамках функционирования СУРиВК Авиапредприятия), риск-координатору Авиапредприятия и/или риск-координатору по виду деятельности (бизнес-процессу, отдельным рискам) (при наличии).

5.2.7. Риск-координаторы по видам деятельности (бизнес-процессам, отдельным рискам) выполняют следующие функции:

сбор и свод отчетности и иной информации по отдельным рискам, присущим видам деятельности (бизнес-процессам) Авиапредприятия, или отдельным категориям, классам, видам рисков, и процедурам внутреннего контроля (в рамках функционирования СУРиВК Авиапредприятия), в том числе для целей представления владельцам (совладельцам) рисков ПАО «Газпром» и в службу управления качеством СУРиВК Авиапредприятия;

ведение статистики по отдельным рискам, в том числе случаям реализации рисков и их финансовым и нефинансовым последствиям;

оперативный обмен информацией с другими ответственными за выполнение мероприятий по управлению рисками, ответственными за мониторинг выполнения процедур внутреннего контроля и другими риск-координаторами;

проведение рабочих совещаний для идентификации и оценки отдельных рисков, выбора стратегий (способа) реагирования на риск, разработки мероприятий по управлению рисками.

5.2.8. Владельцы (совладельцы) процедур внутреннего контроля обеспечивают внедрение, исполнение и мониторинг эффективности процедур внутреннего контроля и представление отчетности и иной информации по процедурам внутреннего контроля (в рамках функционирования СУРиВК Авиапредприятия) риск-координатору по виду деятельности (бизнес-процессу, отдельным рискам) (при наличии) или риск-координатору Авиапредприятия.

5.2.9. Ответственные за мониторинг выполнения процедур внутреннего контроля осуществляют мониторинг выполнения процедур внутреннего контроля и формирование отчетности по процедурам внутреннего контроля для целей представления риск-координатору по виду деятельности (бизнес-процессу, отдельным рискам) (при наличии) или риск-координатору Авиапредприятия.

5.2.10. Центр ответственности в области мониторинга развития СУРиВК Авиапредприятия

5.2.10.1. Служба управления качеством Авиапредприятия как центр ответственности в области мониторинга развития СУРиВК Авиапредприятия:

обеспечивает реализацию единой политики Группы Газпром в области управления рисками и внутреннего контроля в Авиапредприятии, осуществляет методологическое обеспечение её реализации;

координирует деятельность участников СУРиВК Авиапредприятия по управлению рисками и внутреннему контролю;

разрабатывает локальные нормативные акты Авиапредприятия в области функционирования СУРиВК Авиапредприятия;

проводит экспертизу проектов локальных нормативных актов, разработанных участниками СУРиВК Авиапредприятия, на предмет соответствия единой политике Группы Газпром в области управления рисками и внутреннего контроля;

формирует предложения по внесению изменений в процессную модель Авиапредприятия и назначению владельцев бизнес-процессов;

разрабатывает методологию моделирования бизнес-процессов Авиапредприятия;

участвует в разработке процедур внутреннего контроля, а также рассматривает и рекомендует к внедрению процедуры внутреннего контроля, разработанные владельцами бизнес-процессов;

рассматривает предложения владельцев (совладельцев) рисков по установлению допустимых уровней риска и лимитов на риск (в отношении тех рисков, установление лимитов для которых относится к компетенции Генерального директора Авиапредприятия в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации, локальных нормативных актов ПАО «Газпром» и Авиапредприятия) перед представлением на рассмотрение Генерального директора и Совета по качеству Авиапредприятия;

рассматривает предложения по привлечению владельцами бизнес-процессов, владельцами (совладельцами) рисков Авиапредприятия внешних консультантов в области управления рисками и внутреннего контроля, а также объём и содержание выполняемых ими работ (услуг), проекты локальных нормативных актов Авиапредприятия и иных документов в области внутреннего контроля, разработанных владельцами бизнес-процессов и владельцами (совладельцами) рисков;

обеспечивает сбор, обобщение и анализ отчетности и иной информации о состоянии и направлениях развития СУРиВК Авиапредприятия, рисках (в том числе случаях реализации рисков, использовании лимитов на риск), процедурах внутреннего контроля (в том числе выявленных недостатках в области внутреннего контроля), представляемой владельцами (совладельцами) бизнес-процессов, владельцами и совладельцами рисков;

обеспечивает формирование консолидированной (сводной) отчетности и иной информации о состоянии и направлениях развития СУРиВК Авиапредприятия, рисках и процедурах внутреннего контроля, представляемой в подразделение по управлению рисками и внутреннему контролю ПАО «Газпром»;

формирует портфель (реестр) ключевых рисков Авиапредприятия;

рассматривает отчеты внешних аудиторов Авиапредприятия по вопросам внутреннего контроля;

рассматривает планы мероприятий совершенствованию процедур внутреннего контроля Авиапредприятия, в том числе планов мероприятий по устранению недостатков в области внутреннего контроля, выявленных по результатам внутреннего и внешнего аудита;

осуществляет оперативный мониторинг выполнения мероприятий по устранению недостатков в области внутреннего контроля, выявленных по результатам внутреннего и внешнего аудита;

осуществляет обобщение результатов самооценки эффективности СУРиВК Авиапредприятия с предоставлением отчета в ПАО «Газпром» и на рассмотрение Генерального директора Авиапредприятия;

по поручению Генерального директора Авиапредприятия рассматривает отчеты по результатам внутренней и внешней оценки эффективности СУРиВК Авиапредприятия;

обеспечивает оперативный мониторинг выполнения решений Генерального директора и Совета по качеству Авиапредприятия (между заседаниями Совета по качеству Авиапредприятия) по вопросам управления рисками и внутреннего контроля и информирование членов Совета по качеству Авиапредприятия;

предварительно рассматривает предложения по совершенствованию СУРиВК Авиапредприятия, сформированные владельцами бизнес-процессов для вынесения на рассмотрение Генерального директора;

осуществляет мониторинг соблюдения локальных нормативных актов ПАО «Газпром» и Авиапредприятия в области управления рисками и внутреннего контроля, в том числе путем проведения проверок.

5.2.10.2. Деятельность центра ответственности в области мониторинга развития СУРиВК Авиапредприятия функционально отделена от деятельности, относимой к функционалу внутреннего аудита, контрольно-ревизионных подразделений и подразделения, осуществляющего функции по обеспечению экономической безопасности.

Примечание – В соответствии с пунктом 9 Федеральных авиационных правил «Требования к юридическим лицам, индивидуальным предпринимателям, осуществляющим коммерческие воздушные перевозки. Форма и порядок выдачи документа, подтверждающего соответствие юридических лиц, индивидуальных предпринимателей, осуществляющих коммерческие воздушные перевозки, требованиям федеральных авиационных правил», утвержденных приказом приказ Министерства транспорта Российской Федерации от 13 августа 2015 года № 246, должностные лица из числа руководителей, обеспечивающих функции организации системы управления качеством, подчиняются непосредственно руководителю заявителя (эксплуатанта) и являются независимыми от сферы производственной деятельности эксплуатанта.

5.2.11. Риск-координатор Авиапредприятия назначается приказом Генерального директора Авиапредприятия из числа работников службы управления качеством Авиапредприятия и осуществляет:

систематизацию, обобщение полученной от владельцев (совладельцев) рисков отчетности и иной информации о состоянии и направлениях развития СУРиВК Авиапредприятия, рисках и процедурах внутреннего контроля;

формирование консолидированной отчетности о состоянии и направлениях развития СУРиВК Авиапредприятия, рисках и процедурах внутреннего контроля (в рамках функционирования СУРиВК Авиапредприятия) для целей представления в ПАО «Газпром», Генеральному директору Авиапредприятия;

ведение статистики по рискам, в том числе по случаям реализации рисков и их финансовым и нефинансовым последствиям;

методологическую поддержку владельцев (совладельцев) рисков, риск-координаторов по видам деятельности (бизнес-процессам, отдельным рискам) по вопросам подготовки отчетности о состоянии и направлениях развития СУРиВК Авиапредприятия, рисках и процедурах внутреннего контроля (в рамках функционирования СУРиВК Авиапредприятия);

организацию и проведение рабочих совещаний для идентификации и оценки ключевых рисков Авиапредприятия;

организацию обучения работников в области управления рисками и внутреннего контроля, проведение консультаций.

5.2.12. Отдел внутреннего аудита Авиапредприятия осуществляет оценку эффективности функционирования СУРиВК Авиапредприятия в порядке, установленном локальными нормативными актами ПАО «Газпром» и Авиапредприятия, регламентирующими деятельность подразделений внутреннего аудита.

## **6. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ В РАМКАХ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ И ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ**

6.1. Взаимодействие участников СУРиВК Авиапредприятия в рамках управления рисками и процедур внутреннего контроля включает:

вертикальное взаимодействие;

горизонтальное взаимодействие.

6.2. Вертикальное взаимодействие включает:

6.2.1. На уровне Группы Газпром – взаимодействие между ПАО «Газпром» и Авиапредприятием, в том числе:

между владельцами (совладельцами) рисков ПАО «Газпром» и Авиапредприятия;

между подразделением по управлению рисками и внутреннего контроля ПАО «Газпром» и службой управления качеством Авиапредприятия.

6.2.2. На уровне Авиапредприятия: взаимодействие между участниками СУРиВК Авиапредприятия, находящимися на разных уровнях корпоративного управления, в том числе:

взаимодействие между Генеральным директором и владельцами бизнес-процессов;

взаимодействие между Генеральным директором и службой управления качеством Авиапредприятия;

взаимодействие между Генеральным директором и отделом внутреннего аудита;

взаимодействие между владельцами бизнес-процессов и владельцами (совладельцами) рисков, присущих указанным бизнес-процессам;

взаимодействие между владельцами (совладельцами) рисков и ответственными за выполнение мероприятий по управлению рисками, риск-координаторами.

6.3. Горизонтальное взаимодействие включает:

6.3.1. На уровне Группы Газпром – взаимодействие Авиапредприятия и другими организациями Группы Газпром в рамках управления рисками, влияющими на достижение целей как Авиапредприятия, так и других организаций Группы Газпром;

6.3.2. На уровне Авиапредприятия – взаимодействие между участниками СУРиВК Авиапредприятия, находящимися на сопоставимых уровнях корпоративного управления, в том числе:

взаимодействие между владельцами бизнес-процессов, службой управления качеством Авиапредприятия, отделом внутреннего аудита Авиапредприятия;

взаимодействие между владельцами и совладельцами рисков;

взаимодействие между ответственными за выполнение мероприятий по управлению и риск-координаторами.

6.4. Порядок вертикального и горизонтального взаимодействия участников СУРиВК Авиапредприятия при управлении рисками и выполнении процедур внутреннего контроля определяется локальными нормативными актами ПАО «Газпром» и Авиапредприятия.

6.5. Взаимодействие Авиапредприятия с внешними заинтересованными сторонами, в том числе с органами исполнительной власти Российской Федерации и иностранных государств, внешними аудиторами, органами сертификации, банками и финансовыми институтами (в рамках финансовой деятельности), страховыми компаниями, контрагентами, по вопросам, связанным с функционированием СУРиВК Авиапредприятия, осуществляется с соблюдением требований законодательства Российской Федерации и иностранных государств, локальных нормативных актов ПАО «Газпром» и Авиапредприятия.

## **7. КОМПОНЕНТЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ И ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ**

### **7.1. Внутренняя контрольная среда**

7.1.1. Формирование внутренней контрольной среды направлено на создание единой инфраструктуры СУРиВК Авиапредприятия, обеспечение непрерывности управления рисками и процедур внутреннего контроля, формирование культуры управления рисками и внутреннего контроля в Авиапредприятии.

7.1.2. Факторами, формирующими внутреннюю контрольную среду, являются:

честность, компетентность, приверженность лидерству и этическим ценностям и другие личные качества работников Авиапредприятия, указанные в Кодексе корпоративной этики Авиапредприятия;

философия и стиль управления, поддерживающие управление рисками и выполнение процедур внутреннего контроля в Авиапредприятии;

система делегирования полномочий, подходы к распределению обязанностей и обучению работников Авиапредприятия, определенные на основе принципов функционирования СУРиВК Авиапредприятия.

7.1.3. Формирование внутренней контрольной среды предусматривает:

разработку, развитие и поддержание в актуальном состоянии нормативной и методологической базы в области управления рисками и внутреннего контроля, в том числе внедрение унифицированной отчетности;

формирование в Авиапредприятии эффективных организационных структур, определение и распределение функций и обязанностей участников СУРиВК Авиапредприятия;

разграничение функций в соответствии с принципом разделения обязанностей;

выделение ресурсов на создание необходимых условий для эффективной организации управления рисками и выполнения процедур внутреннего контроля, а также на реализацию выбранных стратегий (способов) реагирования на риски и выполнение мероприятий по управлению рисками;

организацию мониторинга за общим развитием внутренней контрольной среды, её своевременной адаптации для решения новых задач, в том числе своевременной актуализации нормативной и методологической базы СУРиВК Авиапредприятия;

внедрение стандартов поведения и мероприятий, развивающих культуру управления рисками и внутреннего контроля, формирующих у работников понимание их роли в СУРиВК Авиапредприятия и влияния результатов их деятельности на результативность деятельности Авиапредприятия;

развитие компетенции работников в области СУРиВК Авиапредприятия.

7.1.4. Культура управления рисками и внутреннего контроля в Авиапредприятии поддерживается в отношении всех бизнес-процессов Авиапредприятия.

7.1.5. Развитие внутренней контрольной среды и обеспечение единой инфраструктуры СУРиВК Авиапредприятия, её своевременная адаптация для решения новых задач является постоянным процессом и частью текущей деятельности на всех уровнях управления.

## **7.2. Постановка целей**

7.2.1. Постановка целей Авиапредприятия является необходимым условием для идентификации и оценки рисков и последующего определения процедур внутреннего контроля.

7.2.2. При постановке целей Авиапредприятия устанавливаются обязательные требования в отношении:

идентификации и оценки рисков, которые возникнут для Авиапредприятия вследствие принятия соответствующих целей, с указанием возможных отклонений от запланированных показателей;

определения способов реагирования на ключевые риски и соответствующих мероприятий по управлению рисками, а также затрат, необходимых на их осуществление;

выполнения процедур внутреннего контроля, обеспечивающих надлежащую и своевременную реализацию выбранных способов реагирования на ключевые риски.

7.2.3. Постановка целей в рамках СУРиВК Авиапредприятия предусматривает в том числе соблюдение установленных предельно допустимых и пороговых уровней риска. Предельно допустимые и пороговые уровни риска являются основой для принятия решения о способах реагирования на риски, позволяют проводить мониторинг рисков и оценивать эффективность мероприятий по управлению рисками, а также используются при осуществлении процедур внутреннего контроля. Исходя из предельно допустимых и пороговых уровней риска определяются лимиты на риск.

7.2.4. Методология определения предельно допустимых и пороговых уровней риска для Группы Газпром утверждается локальными нормативными актами ПАО «Газпром». Методология определения лимитов на риск утверждается локальными нормативными актами ПАО «Газпром» и/или Авиапредприятия, разработанными на основе локальных нормативных актов ПАО «Газпром», с учетом применимого законодательства Российской Федерации.

Примечание – Порядок согласования проектов локальных нормативных актов Авиапредприятия в области управления рисками и внутреннего контроля с ПАО «Газпром» установлен локальными нормативными актами ПАО «Газпром».

### **7.3. Идентификация рисков**

7.3.1. При идентификации рисков выявляются риски, рассматриваемые как внутренние и/или внешние события, которые могут произойти в будущем и оказать негативное (угрозы) или позитивное (шансы) влияние на достижение целей Авиапредприятия.

7.3.2. При идентификации рисков определяются причины, условия и обстоятельства, не позволяющие использовать шансы, способные позитивно повлиять на достижение Авиапредприятием поставленных целей.

7.3.3. Идентификация риска при первоначальном выявлении осуществляется владельцами (совладельцами) рисков или владельцами бизнес-процессов (если владелец рисков не назначен) и включает процедуры получения и анализа информации о риске, позволяющей произвести его описание, классификацию и учет. Для каждого нового, ранее не идентифицированного риска (класса, категории рисков) владельцы бизнес-процессов, которым присущ идентифицированный риск, назначают владельцев (совладельцев) риска.

7.3.4. При идентификации рисков осуществляется выявление и анализ внутренних и внешних факторов рисков, которые могут привести к реализации рисков, их взаимосвязей и классификация рисков с целью последующего проведения оценки рисков.

7.3.5. По результатам идентификации рисков информация об идентифицированных рисках риск-координатор Авиапредприятия (риск-координатор по виду деятельности (бизнес-процессу, отдельным рискам)) актуализирует реестры рисков, которые дополняются при осуществлении последующих этапов управления рисками.

7.3.6. Методы идентификации рисков устанавливаются локальными нормативными актами ПАО «Газпром» и Авиапредприятия, в которых определяются требования к составу, форматам представления информации в реестре рисков, содержатся указания по его составлению.

7.3.7. Реестр рисков анализируется участниками СУРиВК на предмет его полноты в процессе инвентаризации рисков, при этом осуществляется переоценка ранее идентифицированных рисков (определение актуальности и значимости уровня рисков, находившихся в реестре рисков на момент проведения инвентаризации рисков).

7.3.8. В процессе инвентаризации рисков в реестр рисков включаются выявленные дополнительные риски, ранее идентифицированные риски могут быть исключены при условии прекращения действия факторов рисков, пренебрежимо низкой вероятности реализации риска, изменения методологических подходов к классификации рисков или вследствие иных допустимых причин.

7.3.9. Каждый работник Авиапредприятия сообщает своему руководителю о новом, ранее не идентифицированном риске, если существуют признаки его наличия, о предполагаемых последствиях (включая информацию об известных случаях реализации риска).

Руководитель анализирует полученную информацию и осуществляет действия по организации идентификации риска.

## 7.4. Оценка рисков

7.4.1. Оценка рисков включает процесс анализа идентифицированных рисков, вероятностей и последствий с целью обеспечения дальнейшего управления рисками и внедрения процедур внутреннего контроля.

7.4.2. Для каждого идентифицированного риска владелец (совладелец) риска производит оценку по компонентам уровня риска: вероятности и последствий реализации.

7.4.3. Последствия могут носить как финансовый (финансовые последствия), так и нефинансовый характер (нефинансовые последствия).

Финансовые последствия оцениваются относительно финансовых показателей деятельности Авиапредприятия.

Нефинансовые последствия оцениваются относительно влияния на репутацию Авиапредприятия, нанесения ущерба жизни и здоровью людей, воздействия на окружающую среду.

7.4.4. При оценке риска могут использоваться качественные, интервальные и количественные показатели.

7.4.5. Качественная оценка риска основана на применении экспертных методов для оценки последствий и вероятности реализации и влияния риска на цели Авиапредприятия.

### Примечания

1. Качественная оценка риска преимущественно используется для оценки нефинансовых последствий реализации риска.

2. Качественная оценка риска характеризуется меньшей точностью по сравнению с количественной оценкой.

7.4.6. При интервальной оценке риска вероятность и последствия реализации выражаются при помощи интервала значений, который соответствует определённой качественной категории оценки.

Примечание – Интервальная оценка рисков допустима для оценки финансовых последствий, подлежащих измерению, и вероятности реализации риска.

7.4.7. При количественной оценке вероятность и последствия выражаются числовыми значениями или функциональными зависимостями.

7.4.8. По результатам проведенной оценки рисков для каждого идентифицированного риска устанавливается относительный ранг риска (при качественной и интервальной оценке) и определяется значимость уровня риска.

7.4.9. Методология оценки рисков, в том числе критерии и шкалы для вероятности и последствий реализации риска устанавливаются в локальных нормативных актах ПАО «Газпром» и Авиапредприятия.

7.4.10. В рамках оценки риска также должны осуществляться следующие мероприятия:

оценка потенциально возможного остаточного уровня риска в сопоставлении с затратами ресурсов, необходимыми для его достижения;

проведение оценки рисков с учетом взаимосвязанности рисков и факторов рисков;

оценка рисков на различных уровнях управления, в том числе по основным видам бизнеса, видам деятельности и бизнес-процессам с целью выявления областей, требующих дополнительных процедур внутреннего контроля при управлении рисками;

дополнительный контроль владельцем (совладельцем) риска корректности оценки ключевых рисков.

7.4.11. Результаты оценки рисков и определения значимости уровня рисков предоставляются с установленной периодичностью в службу управления качеством Авиапредприятия.

7.4.12. Результаты оценки рисков пересматриваются владельцами рисков не реже одного раза в год.

## **7.5. Реагирование на риски**

7.5.1. Реагирование на риски направлено на приведение уровня рисков в пределы допустимого уровня посредством реализации мероприятий по управлению рисками с учетом выбранной стратегии (способа) реагирования (или комбинации стратегий).

7.5.2. Авиапредприятие реагирует на ключевые риски таким образом, чтобы минимизировать негативное влияние угроз и максимально использовать шансы для достижения установленных целей.

7.5.3. Определение стратегии (способа) реагирования на риск осуществляется исходя из оценки уровня риска, допустимых затрат на реализацию возможных мероприятий по управлению риском, оценки соответствующего значения остаточного уровня риска, а также предельно допустимого уровня риска.

7.5.4. При выборе стратегии (способа) реагирования на риск должны учитываться:

управляемость риска;

соотношение затрат и выгод, обусловленное возможностью выбора различных стратегий (способов) реагирования на риск, в том числе их сочетаний;

риски, которые могут возникнуть (уровень которых может измениться) в результате применения выбранной стратегии (способа) реагирования на идентифицированный риск;

наличие у Авиапредприятия возможностей по выделению ресурсов, необходимых для реализации предпочтительных способов реагирования, и реализации стратегий (способов) реагирования на риск в сроки, обеспечивающие эффективное управление риском;

соответствие остаточного уровня риска, достигаемого в результате реализации способа реагирования на риск, допустимому уровню риска.

7.5.5. Управляемость риском и выбор стратегии (способа) реагирования оценивается владельцем (совладельцем) риска исходя из возможностей Авиапредприятия влиять на источники и факторы риска.

## **7.6. Разработка и выполнение мероприятий по управлению рисками**

7.6.1. Способ реагирования на риски, выбранный с учетом значимости уровня рисков и управляемости рисками, является основой разработки и выполнения (внедрения) мероприятий по управлению рисками, целью которых является обеспечение достаточной уверенности в том, что остаточный уровень риска не превышает предельно допустимый уровень риска.

7.6.2. Мероприятия по управлению рисками в отношении критических рисков разрабатываются и выполняются в обязательном порядке.

Оценка необходимости, разработка и выполнение (внедрение) мероприятий в отношении существенных и несущественных рисков осуществляется с применением принципа экономической целесообразности.

7.6.3. При разработке мероприятий по управлению рисками владельцы (совладельцы) рисков должны определить цели и ожидаемые результаты внедрения мероприятий с указанием основных этапов и сроков их реализации, необходимых ресурсов.

7.6.4. Мероприятия по управлению рисками должны учитывать требования законодательства, локальных нормативных актов ПАО «Газпром» и Авиапредприятия.

7.6.5. Ресурсы и бюджет для реализации мероприятий по управлению рисками оцениваются, подлежат обоснованию владельцами (совладельцами) рисков и выделяются в соответствии с установленным порядком и процедурами планирования и формирования бюджета Авиапредприятия, а в отношении рисков по инвестиционным проектам – как часть утверждения проекта с учетом процесса, в рамках которого принимаются решения.

7.6.6. Сведения о мероприятиях по управлению рисками указываются в отчетности о рисках в установленном порядке.

## 7.7. Процедуры внутреннего контроля

7.7.1. Выполнение процедур внутреннего контроля осуществляется в соответствии с требованиями локальных нормативных актов ПАО «Газпром» Авиапредприятия и направлено на достижение целей СУРиВК Авиапредприятия.

7.7.2. Процедуры внутреннего контроля могут быть:

предупредительными – позволяющими не допустить наступление нежелательного события;

выявляющими (обнаруживающими) – для выявления наступившего нежелательного события;

директивными – способствующими наступлению желаемого события;

корректирующими – нейтрализующими последствия наступления нежелательного события;

компенсирующими – дополняющие имеющиеся средства контроля.

7.7.3. Процедуры внутреннего контроля осуществляются на всех уровнях управления в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации, локальными нормативными актами ПАО «Газпром» и Авиапредприятия.

7.7.4. Процедуры внутреннего контроля предусматривают средства контроля, в том числе:

согласование – одобрение документов работниками различных структурных подразделений и уровней управления ПАО «Газпром» и Авиапредприятия, наделенными соответствующими полномочиями;

авторизацию – получение работниками Авиапредприятия разрешения на совершение операции;

сверку – проверка полноты, точности, непротиворечивости и корректности информации, полученной из разных источников, в том числе контроль отсутствия расхождений между статьями бухгалтерского учета, учетными системами, данных учета ПАО «Газпром» и Авиапредприятия, контрагентов;

арифметический контроль – проверка арифметической правильности расчетов, в том числе подсчет контрольных сумм в финансовых, бухгалтерских и иных документах Авиапредприятия;

анализ отклонений – оценка степени достижения поставленных целей и выполнения планов на основе сравнения фактических показателей деятельности с плановыми показателями, прогнозами, данными предыдущих периодов, результатами деятельности конкурентов;

физический контроль сохранности активов – ограничение физического доступа к активам, помещениям, документам, надлежащее оборудование мест хранения активов, заключение договоров материальной ответственности;

инвентаризацию – выявление и описание фактического наличия и качественных характеристик активов и обязательств с целью обеспечения достоверности бухгалтерского учета и сохранности активов;

общие и специализированные процедуры внутреннего контроля информационных технологий (компьютерные контроли) – контроль доступа,

целостности данных, внесения изменений в информационно-управляющие системы.

7.7.5. Обязанности по разработке, документированию, внедрению, выполнению, мониторингу процедур внутреннего контроля определяются в соответствующих локальных нормативных актах ПАО «Газпром» и Авиапредприятия, а также в положениях о структурных подразделениях и должностных инструкциях работников Авиапредприятия – владельцев бизнес-процессов, владельцев (совладельцев) процедур внутреннего контроля и ответственных за мониторинг процедур внутреннего контроля.

7.7.6. Содержание процедур внутреннего контроля зависит от уровня управления и функциональной направленности, разрабатывается структурными подразделениями Авиапредприятия – владельцами процедур внутреннего контроля в соответствии с целями и задачами Авиапредприятия, и устанавливается локальными нормативными актами ПАО «Газпром» и Авиапредприятия.

## **7.8. Мониторинг рисков и выполнения мероприятий по управлению рисками и процедур внутреннего контроля**

7.8.1. Авиапредприятие разрабатывает и внедряет процессы, обеспечивающие мониторинг рисков, мониторинг статуса мероприятий по управлению рисками и контроль за своевременным и эффективным выполнением таких мероприятий, а также мониторинг выполнения процедур внутреннего контроля.

7.8.2. Мониторинг рисков, выполнения мероприятий по управлению рисками и процедур внутреннего контроля осуществляется путем периодической оценки рисков, а также проверки выполнения мероприятий по управлению рисками, внедрения и выполнения процедур внутреннего контроля.

7.8.3. Цель проведения мониторинга рисков и мониторинга выполнения мероприятий по управлению рисками и процедур внутреннего контроля – обеспечить достаточную гарантию того, что:

риски компенсированы способами реагирования, мероприятиями по управлению рисками и процедурами внутреннего контроля;

мероприятия по управлению рисками выполняются в срок и в достаточном объеме;

процедуры внутреннего контроля обеспечивают эффективное снижение уровня рисков;

средства, выделенные на мероприятия по управлению рисками и выполнение процедур внутреннего контроля, затрачены эффективно;

при оценке рисков учтены существенные изменения факторов риска, произошедшие в течение отчетного периода.

7.8.4. Организация мониторинга рисков, выполнения мероприятий по управлению рисками и процедур внутреннего контроля осуществляется со соблюдением следующих требований:

приоритет мониторинга ключевых рисков;

поддержание актуальной информации в отчетности о рисках.

7.8.5. Мониторинг со стороны владельцев (совладельцев) рисков осуществляется в форме самооценки и включает:

инвентаризацию рисков, включая пересмотр уровня риска посредством повторной оценки риска с учетом накопленной информации не реже, чем с установленной периодичностью, а также в случаях реализации риска; постоянный надзор за исполнением мероприятий по управлению рисками.

7.8.6. Мониторинг со стороны владельцев процедур внутреннего контроля осуществляется ответственными за мониторинг выполнения процедур внутреннего контроля в форме самооценки и включает постоянный надзор за выполнением процедур внутреннего контроля и/или устранением недостатков в процедурах внутреннего контроля.

7.8.7. При реализации рисков владельцы (совладельцы) рисков разрабатывают и осуществляют мероприятия, направленные на смягчение последствий реализации риска, а также проводят пересмотр уровня риска.

7.8.8. Случаи реализации риска регистрируются и анализируются владельцами (совладельцами) рисков для определения возможностей совершенствования способов реагирования на риск и мероприятий по управлению рисками.

7.8.9. Информация о случаях реализации рисков используется для пересмотра уровня риска, оценки достаточности мероприятий по управлению риском и процедур внутреннего контроля или необходимости дополнительных мероприятий по управлению риском и/или процедур внутреннего контроля.

## **7.9. Отчетность и обмен информацией в рамках системы управления рисками и внутреннего контроля. Информационно-технологическое обеспечение системы управления рисками и внутреннего контроля**

7.9.1. Сроки предоставления, порядок обмена информацией, требования к её содержанию и/или формам предоставления отчетности о состоянии и направлениях развития системы управления рисками и внутреннего контроля СУРиВК Авиапредприятия, рисках и процедурах внутреннего контроля, порядок хранения указанных документов определяются локальными нормативными актами ПАО «Газпром» и Авиапредприятия.

7.9.2. Информирование осуществляется в разрезе рисков, динамики изменения уровней рисков, эффективности и статуса мероприятий по их управлению, процедур внутреннего контроля, реализовавшихся рисков и понесенных убытков, а также информации о возможных изменениях во внешней и внутренней среде, способных повлиять на достижение поставленных целей Авиапредприятия.

7.9.3. Обмен информацией в рамках СУРиВК Авиапредприятия призван обеспечить полноту, своевременность, достоверность и точность этой информации, её правильную адресацию, оптимальную форму и содержание, а также выполнение требований к конфиденциальности данных.

7.9.4. Обмен информацией в СУРиВК Авиапредприятия происходит между всеми её участниками с учетом соблюдения требований

к конфиденциальности информации, установленных локальными нормативными актами ПАО «Газпром» и Авиапредприятия.

7.9.5. Информационно-технологическое обеспечение СУРиВК Авиапредприятия организуется участниками СУРиВК Авиапредприятия при достижении определенного уровня развития СУРиВК Авиапредприятия – сформированной методологической базы, формализации описания процессов управления рисками и процедур внутреннего контроля, требований к алгоритмам расчета, математическому моделированию, методам оценки рисков, к сбору, накоплению, хранению и структурированию информации о рисках, конфиденциальности и информационной безопасности, определенных в локальных нормативных актах ПАО «Газпром» и Авиапредприятия.

7.9.6. Информационно-технологическое обеспечение СУРиВК Авиапредприятия и построение информационных ресурсов СУРиВК Авиапредприятия осуществляется участниками СУРиВК с учетом соотношения затрат и выгод.

## **7.10. Оценка и мониторинг эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля**

7.10.1. Оценка и мониторинг эффективности СУРиВК Авиапредприятия направлены на выполнение следующих задач:

выявление недостатков в функционировании СУРиВК Авиапредприятия, их причин, а также фактических и/или возможных последствий;

информирование ПАО «Газпром», Генерального директора Авиапредприятия о недостатках СУРиВК Авиапредприятия;

организация контроля своевременности и полноты устранения выявленных нарушений, отклонений и недостатков в функционировании СУРиВК Авиапредприятия.

7.10.2. Оценка и мониторинг эффективности СУРиВК Авиапредприятия проводится путем самооценок, внутренних оценок и внешних оценок в порядке, определенном локальными нормативными актами ПАО «Газпром» и Авиапредприятия.

7.10.3. Самооценка эффективности СУРиВК Авиапредприятия проводится владельцами (совладельцами) рисков (применительно к эффективности управления рисками) и владельцами (совладельцами) процедур внутреннего контроля (применительно к эффективности процедур внутреннего контроля).

Результаты самооценки эффективности СУРиВК Авиапредприятия направляются владельцами (совладельцами) рисков и владельцами (совладельцами) процедур внутреннего контроля в службу управления качеством Авиапредприятия для подготовки консолидированной отчетности, представляемой на рассмотрение Генерального директора Авиапредприятия и в ПАО «Газпром».

7.10.4. Внутренняя оценка эффективности СУРиВК Авиапредприятия осуществляется структурными подразделениями ПАО «Газпром» и Авиапредприятия, к функциям которых отнесены организация и проведение в установленном порядке проверок эффективности СУРиВК Авиапредприятия.

7.10.5. Требования к проведению внутренней оценки СУРиВК Авиапредприятия устанавливаются локальными нормативными актами ПАО «Газпром» и Авиапредприятия.

7.10.6. Внешняя оценка эффективности СУРиВК Авиапредприятия проводится независимыми организациями по решению ПАО «Газпром» или Генерального директора Авиапредприятия (по согласованию с ПАО «Газпром») в порядке, установленном локальными нормативными актами ПАО «Газпром» и Авиапредприятия.