

# УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ, ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ И ВНУТРЕННИЙ АУДИТ

В 2017 году в АО «ФПК» было продолжено развитие и формализация процедур системы управления рисками, внутреннего контроля и внутреннего аудита в соответствии с рекомендациями Кодекса корпоративного управления Банка России.

В августе 2017 года Советом директоров АО «ФПК» принято решение об утверждении новой организационно-штатной структуры аппарата управления АО «ФПК», согласно которой для разграничения задач по контролю и аудиту создан самостоятельный Отдел внутреннего аудита, находящийся в административном подчинении Генерального директора Компании, функционально подчиненный Совету директоров. Ранее созданное структурное подразделение

Центр внутреннего аудита переименовано в Центр контрольно-ревизионной деятельности в соответствии с выполняемым функционалом. Отдел по управлению рисками и внутреннему контролю переименован в Отдел управления рисками.

Деятельность указанных подразделений регламентирована в положениях об этих подразделениях и локальных нормативных актах АО «ФПК».

## Распределение функций

Функция	Управление рисками и внутренний контроль	Внутренний аудит
Возложена на отдельное структурное подразделение	Отдел управления рисками	Отдел внутреннего аудита
Находится в подчинении	Заместителя Генерального директора АО «ФПК», возглавляющего блок безопасности, наделенного полномочиями в области СУР	В административном подчинении Генерального директора АО «ФПК», в функциональном подчинении Совета директоров АО «ФПК». Кандидатура руководителя подразделения согласована Советом директоров 22 декабря 2017 г. (протокол № 14)
Основные задачи подразделения	Организация деятельности по управлению рисками в АО «ФПК»; координация и совершенствование процессов управления рисками и развитие механизмов внутреннего контроля; осуществление оперативного контроля за процессом управления рисками подразделениями АО «ФПК» и в установленном порядке дочерними обществами АО «ФПК»; мониторинг и контроль процесса управления рисками в АО «ФПК»	Оценка эффективности системы внутреннего контроля АО «ФПК» и его дочерних обществ; оценка эффективности системы управления рисками АО «ФПК» и его дочерних обществ; оценка эффективности практики корпоративного управления АО «ФПК»
Деятельность подразделения регламентирована (основные документы)	Положение об Отделе управления рисками утверждено распоряжением Генерального директора от 10 декабря 2017 г. № ФПК-557. Политика в области управления рисками АО «ФПК» утверждена решением Совета директоров от 14 декабря 2015 г. (протокол № 8)	Положение об Отделе внутреннего аудита АО «ФПК» утверждено решением Совета директоров от 30 марта 2018 г. (протокол № 22). Положение об организации внутреннего аудита в АО «ФПК» утверждено решением Совета директоров от 30 марта 2018 г. (протокол № 22)
Ф. И. О. руководителя подразделения	Селищев Сергей Владимирович, 1972 года рождения	Фролов Павел Сергеевич, 1968 года рождения

## УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ И ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ

Целью управления рисками в АО «ФПК» является обеспечение разумной уверенности в достижении стратегических, тактических и операционных целей в условиях неопределенности за счет эффективного использования благоприятных возможностей и снижения негативных последствий, связанных с рисками.

Управление рисками в АО «ФПК» осуществляется на основании Политики в области управления рисками, утвержденной Советом директоров АО «ФПК».

В 2017 году подготовлена и планируется к внесению на рассмотрение Совета директоров АО «ФПК» новая редакция Политики в области управления рисками АО «ФПК».

Центром принятия управленческих решений в части рисков в АО «ФПК» является Комитет по управлению рисками АО «ФПК», образованный в 2016 году.

В Компании создано и функционирует обособленное структурное подразделение по управлению рисками. Его основной задачей является координация и совершенствование процессов управления рисками и развитие механизмов внутреннего контроля. На подразделение по управлению рисками также возложена функция по организации процесса управления рисками в АО «ФПК» и деятельности Комитета по управлению рисками АО «ФПК».

В 2017 году разработаны проекты карты, модели матрицы и матрицы рисков АО «ФПК», которые планируются к утверждению на Совете директоров АО «ФПК» в 2018 году.

В 2017 году продолжена активная работа по построению системы управления рисками в филиалах и дочерних обществах АО «ФПК».

АО «ФПК» руководствуется следующими ключевыми принципами управления рисками.

1. Комплексный подход к управлению рисками.
2. Непрерывность процесса управления рисками.
3. Управление рисками осуществляется всеми сотрудниками в процессе исполнения должностных обязанностей.
4. Система управления рисками охватывает все виды деятельности АО «ФПК».
5. Процесс управления рисками реализуется на основе единых принципов и подходов.
6. Разделение полномочий участников системы управления рисками.
7. Принятие управленческих решений с учетом рисков.
8. Сбалансированность критериев при принятии решения о способе воздействия на риск – выбор между вероятными потерями и возможностями, между издержками по управлению риском и возможным ущербом при реализации риска.

Система управления рисками АО «ФПК» направлена на решение следующих задач:

- разработка и поддержание единого методологического подхода к управлению рисками;
- идентификация, анализ, оценка, выбор, подготовка и реализация планов воздействия на риски с учетом баланса затрат и извлекаемых выгод;
- обеспечение целостности, надежности и эффективности управления рисками;
- распределение и закрепление в нормативных документах ответственности персонала АО «ФПК» в области управления рисками;
- развитие компетенций персонала для обеспечения успешной реализации функций и ответственности в области управления рисками;
- интеграция процесса управления рисками в управленческие и производственные процессы Компании, регламентирование взаимодействия участников процесса управления рисками;
- выделение необходимых и достаточных ресурсов для управления рисками;
- создание и поддержание эффективных каналов коммуникаций с внутренними и внешними заинтересованными сторонами по управлению рисками;
- формирование механизмов подготовки отчетности по управлению рисками, обеспечение полноты, достоверности и своевременности отчетности;
- непрерывное совершенствование инфраструктуры и процесса управления рисками.

## Применяемые методы воздействия на риски

Избежание риска реализуется путем прекращения определенного вида деятельности (отказ от проекта, уход с определенного рынка и др.). Одним из способов избежания рисков является изменение стратегических, тактических или операционных целей.

Принятие риска (осознанное удержание риска) – это мониторинг рисков без активного воздействия на них в случаях, когда риски находятся на приемлемом уровне или воздействие на риски невозможно или экономически неоправданно.

Также используется в случае, если все доступные способы снижения рисков не являются экономически целесообразными по сравнению с ущербом, который может нанести реализация рисков.

Устранение источника риска – это воздействие на источник риска путем реализации

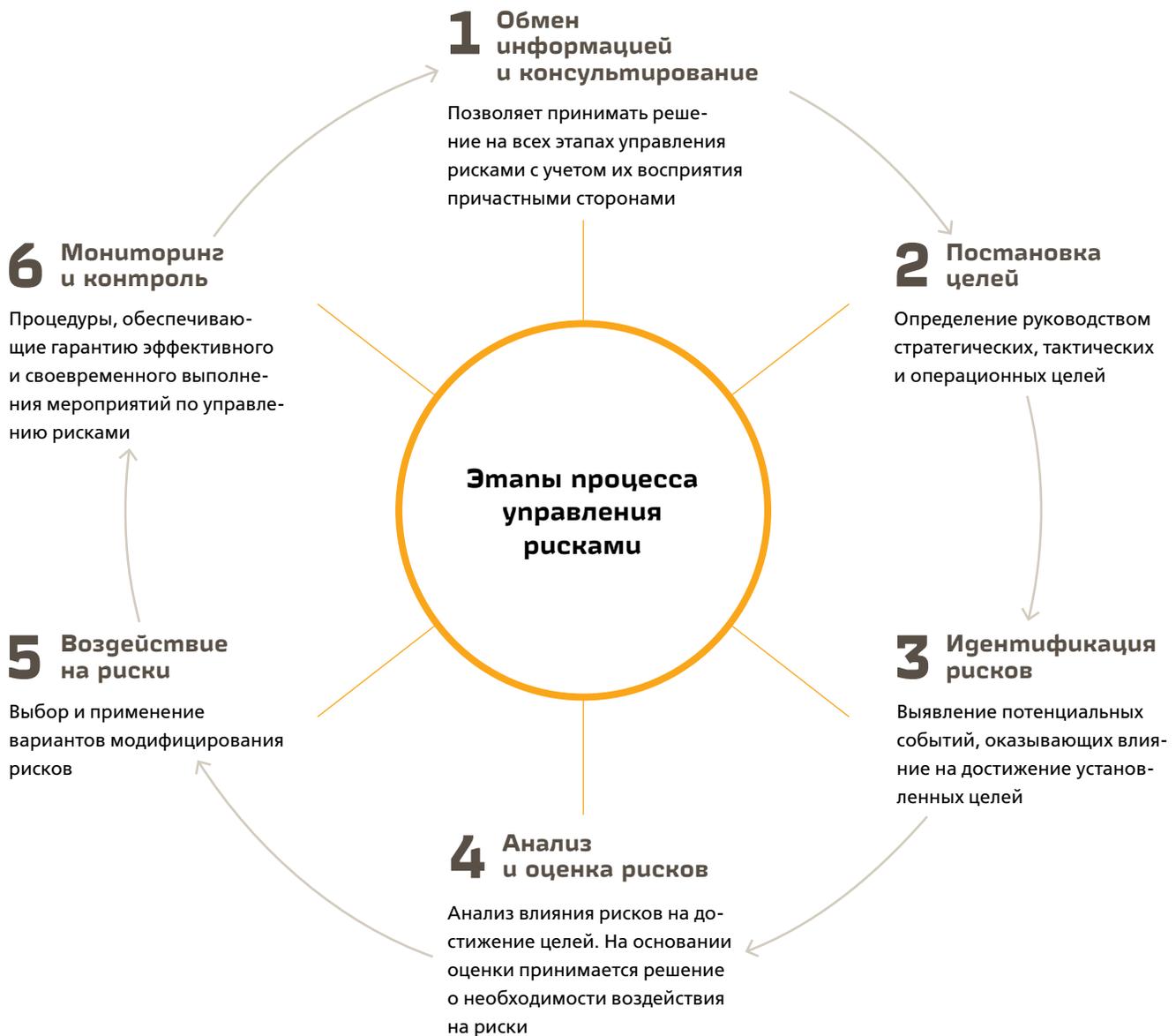
мероприятий по уменьшению его негативного влияния.

Изменение возможности (вероятности) наступления риска (снижение вероятности реализации риска) – это реализация мероприятий по снижению вероятности наступления рисков.

Изменение последствий реализации риска (снижение уровня тяжести последствия риска) – это минимизация потерь путем проведения соответствующих мероприятий.

Разделение риска с другой стороной (сторонами) – это уменьшение вероятности и/или влияния риска за счет переноса или иного перераспределения части риска. Стандартные способы разделения рисков включают: страхование, разделение ответственности с другой стороной (сторонами), аутсорсинг, хеджирование.

## Этапы процесса управления рисками



Система внутреннего контроля в АО «ФПК» направлена на обеспечение разумной уверенности в достижении поставленных перед АО «ФПК» целей.

Внутренний контроль в АО «ФПК» осуществляется на основании Политики в области внутреннего контроля, утвержденной Советом директоров АО «ФПК».

Основными задачами системы внутреннего контроля в АО «ФПК» являются:

- обеспечение эффективности и результативности финансово-хозяйственной деятельности;
- обеспечение сохранности активов и экономичного использования ресурсов;
- выявление рисков и управление ими;
- обеспечение достоверности и полноты бухгалтерской (финансовой) и иных видов отчетности;
- соблюдение законодательства и нормативных правовых актов Российской Федерации и нормативных документов АО «ФПК».

Основой организации и функционирования системы внутреннего контроля в АО «ФПК» являются следующие компоненты:

- контрольная среда;
- оценка рисков;
- процедуры внутреннего контроля;
- информация и коммуникация;
- мониторинг.

К организации системы внутреннего контроля в АО «ФПК» предъявляются следующие основные требования, которые обуславливают ее эффективное функционирование:

- интегрированность;
- комплексность;

**Основными факторами рисков, связанных с деятельностью АО «ФПК», являются:**

- существенное изменение цен на материально-технические и топливно-энергетические ресурсы;
- усиление конкуренции (изменение тарифной политики и проведение демпинговых мероприятий у конкурирующих с АО «ФПК» компаний, расширение авиационной инфраструктуры);

- непрерывность;
- своевременность информирования;
- ответственность;
- ориентированность на риски;
- разделение обязанностей;
- адаптивность.

АО «ФПК» в своей деятельности использует подход модели трех линий контроля, основывающийся на разделении ролей и обязанностей. Каждая из трех линий играет важную роль в определении концептуальных основ управления Компанией и повышает вероятность успешного достижения АО «ФПК» своих целей.

К первой линии контроля относятся подразделения, которые являются владельцами рисков и осуществляют управление рисками, то есть выполняют функцию операционного контроля и процедуры внутреннего контроля.

Ко второй линии контроля относятся подразделения, которые помогают выстраивать эффективное функционирование процедур контроля и процессов управления рисками, применяемых первой линией контроля. Подразделения второй линии контроля имеют независимость от подразделений первой линии контроля, но при этом подчиняются исполнительному руководству АО «ФПК».

Внутренний аудит как независимый гарант является третьей линией контроля, основной функцией которой является оценка эффективности системы внутреннего контроля.

- снижение или отмена индексации тарифов;
- изменение экономической и политической ситуации в стране;
- ухудшение социально-демографической ситуации в городах и сельской местности;
- низкая покупательная способность и падение уровня реальных располагаемых денежных доходов населения;
- изменение курсов валют;
- усиление государственной поддержки воздушного транспорта.