

Управление

рисками

В ПАО «Магнит» выстроена единая системы внутреннего контроля и управления рисками (СВКиУР). Управление рисками соответствует потребностям Компании и общепринятым нормам управления рисками.

Основные документы в области управления рисками

- Политика в области внутреннего контроля и управления рисками
- Положение по процессно-ориентированному управлению рисками
- Каталог рисков.

Основные принципы управления рисками

- **Непрерывность и комплексность.** Внутренний контроль и управление рисками — это непрерывный, постоянный процесс, охватывающий все направления хозяйственной деятельности на всех уровнях управления.
- **Интеграция в организационные процессы.** СВКиУР является неотъемлемой частью бизнес-процессов Компании, системы управления и корпоративной культуры. Она интегрирована во все организационные процессы, в том числе в разработку политик, в процессы стратегического и бизнес-планирования, управления изменениями.
- **Единство методологической базы.** СВКиУР обеспечивает методологическое единство и согласованное функционирование процессов Компании в области управления рисками, в том числе посредством разработки единых подходов и стандартов.
- **Разделение уровней принятия решений.** Решения об управлении рисками принимаются на различных уровнях управления в зависимости от значимости рисков и направлений хозяйственной деятельности.
- **Ответственность.** Все субъекты СВКиУР в рамках своей компетенции несут ответственность за соблюдение подходов и стандартов по управлению рисками, как и за надлежащее выполнение контрольных процедур по направлениям своей деятельности.

- **Четкое распределение обязанностей и полномочий.** Обязанности и полномочия органов внутреннего контроля и управления рисками распределены с целью исключения или снижения риска ошибки или мошенничества.
- **Риск-ориентированность.** В Компании осуществляется анализ и мониторинг рисков по каждому направлению деятельности с учетом соотношения риска и доходности, при этом максимальные усилия по совершенствованию подходов и стандартов по управлению рисками принимаются с учетом их критичности и допустимого уровня риска. Контрольные процедуры устанавливаются по направлениям деятельности в порядке их значимости для эффективного функционирования Компании.
- **Сбалансированность.** Контрольные процедуры и функции по управлению рисками должны быть обеспечены ресурсами и полномочиями для их выполнения. Затраты на внедрение и осуществление контрольных процедур должны быть адекватны оцененному потенциальному риску.

- **Постоянное развитие и адаптация.** Компания планомерно развивает и совершенствует СВКиУР.
- **Разумная уверенность.** Реализация мероприятий по управлению рисками оценивается как эффективная, если она позволяет снизить риск до приемлемого уровня.

Управление рисками осуществляется на постоянной основе и является цикличным, что связано с непрерывным характером принятия решений, касающихся управления рисками.

Основные элементы системы управления рисками

- идентификация риска
- оценка риска
- разработка и реализация механизмов управления рисками
- постоянный мониторинг состояния рисков.

Система управления рисками состоит из трех уровней — стратегического, операционного и контрольного. В управление рисками на стратегическом и операционном уровнях вовлечен высший менеджмент Компании — Совет директоров, Генеральный директор, Президент и исполнительные органы. Совет директоров оценивает финансовые и нефинансовые риски, устанавливает риск-аппетит, создает риск-ориентированную корпоративную культуру, а также минимум раз в год оценивает эффективность системы внутреннего контроля и управления рисками.

На контрольном уровне Департамент внутреннего аудита наряду с руководителями подразделений проводит мониторинг знаний ответственных сотрудников и отслеживает тенденции в мировой практике управления рисками, чтобы поддерживать уровень компетенции сотрудников по управлению рисками. Для сотрудников, отвечающих за принятие решений, формируется база обязательных знаний по оценке и управлению рисками.

Схема внутреннего контроля и управления рисками, а также подробная информация о функционировании системы представлены в разделе «Система внутреннего контроля и управления рисками» настоящего Годового отчета на с. [140](#).

Обучение в области управления рисками

В ПАО «Магнит» ответственность за управление рисками возложена на Департамент внутреннего аудита. Компания развивает компетенции ответственных сотрудников.

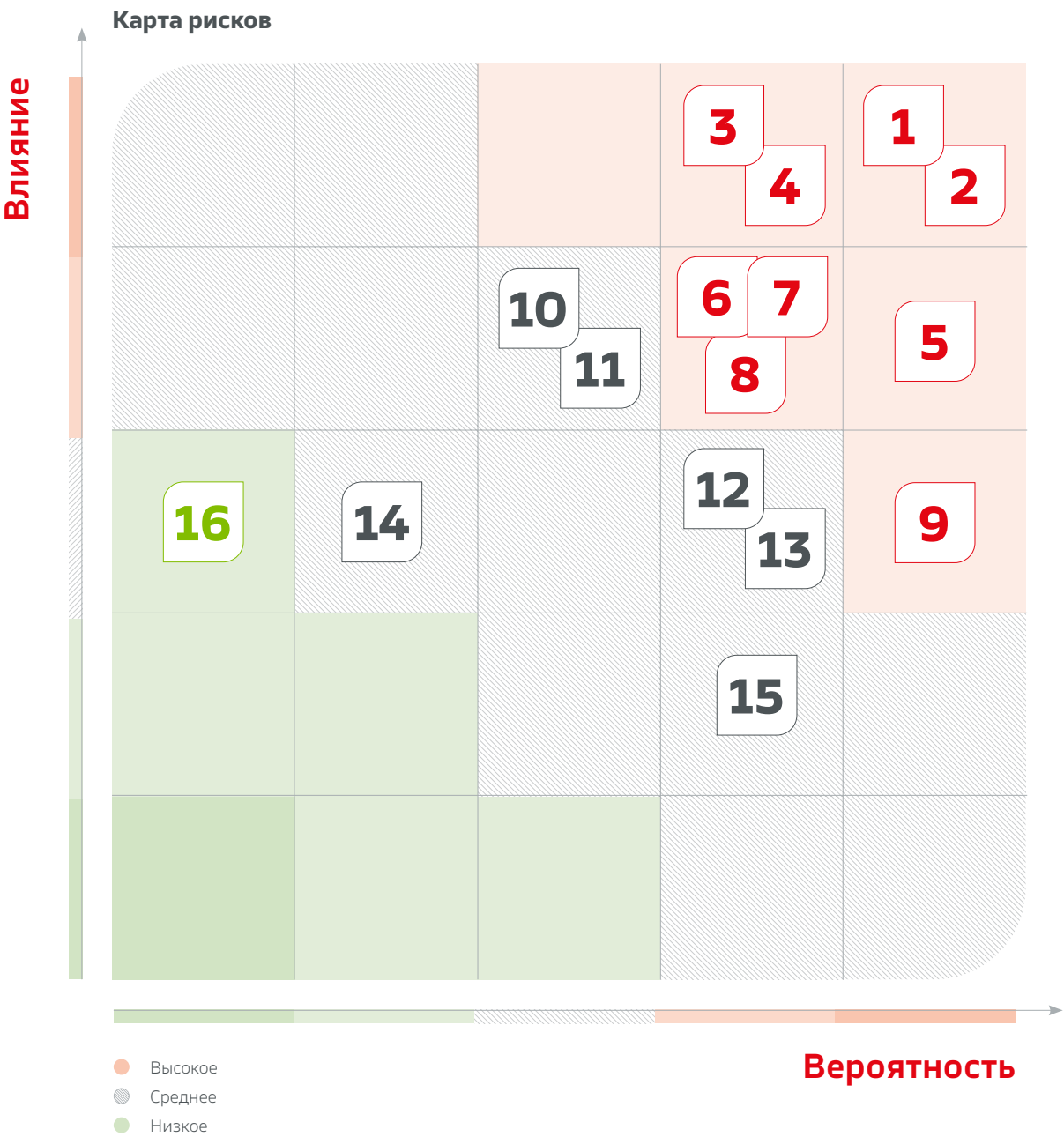
В 2020 году представители Департамента прошли онлайн-курсы академии «Делойт» «Управление рисками и внутренний контроль», а также приняли участие в онлайн-мероприятии, проводимом Институтом стратегического анализа рисков (ИСАР), — «Неделя риск-менеджмента 2020».

Управление рисками (продолжение)

Основные риски

В Компании определены наиболее значимые риски, оказывающие влияние на бизнес-деятельность.

Проводится их регулярная оценка, разрабатываются мероприятия, направленные на снижение или исключение негативного влияния этих рисков, организуется мониторинг исполнения и эффективности мероприятий по воздействию на риски.



Описание рисков

Риски	Тип риска	Источник риска	На что влияет	Управление рисками
1 Риски ухудшения социально-экономических и политических параметров				
- усиление изоляции России и ухудшение макроэкономических параметров (дефляция, девальвация рубля) - расширение санкций - рост безработицы - снижение общего уровня жизни населения с изменением структуры потребления - повышение налоговых и неналоговых отчислений домохозяйств - невыплата государством и многими частными компаниями заработной платы в полном размере и в установленные сроки - отставание заработной платы и пособий от быстро растущей стоимости жизни - сокращение объема финансирования государством социальной сферы.	стратегический	внешний	выручка, LFL	CVP бизнес-процессов: адаптация и расширение товарного ассортимента, повышенное внимание к качеству обслуживания и предложению новых сервисов для удержания текущих и привлечения новых групп покупателей.
2 Риск трансформации				
снижение маржинальности в период трансформации категорийного управления (ошибки ценообразования, промоакций, пересмотр ассортимента, высокий уровень закупочных цен, распродажа избыточных остатков с дисконтом).	стратегический	внутренний и внешний	выполнение стратегии, выручка, EBITDA	- коллегиальное принятие решений - привлечение внешних консультантов для ускорения и оптимизации процессов.
3 Риски неблагоприятных регуляторных изменений				
- повышение требований к ограничению торговой наценки - ограничения по максимальной доле рынка - ЕГАИС, ПЛАТОН, технические регламенты - усложнение процедур получения лицензий и разрешений со стороны внешних регуляторов - возможный ввод новых лицензий и разрешений.	регуляторный	внешний	доля рынка, выручка, EBITDA	- мониторинг изменений законодательства специалистами - участие специалистов в обсуждении законодательных нововведений - адаптация бизнес-процессов для получения необходимых лицензий и разрешений, а также технических документов.
4 Риски сверхнормативных потерь ТМЦ по причинам				
- неэффективности логистических процессов и процессов приемки, а также процессов хранения и учета ТМЦ - умышленных действий сотрудников Компании.	операционный	внутренний	EBITDA	- модификация бизнес-процессов Компании через перераспределение полномочий и ответственности - вовлеченность Службы внутренней безопасности в выявление фактов хищений с последующим возбуждением уголовных дел - профилактика мошеннических действий сотрудников через механизмы Кодекса деловой этики - включение расходов на модификацию учетных систем в бюджет.

Управление рисками (продолжение)

Описание рисков (продолжение)

Риски	Тип риска	Источник риска	На что влияет	Управление рисками
5 Риски усиления конкуренции				
— рост ценового давления — отток трафика — снижение продаж с кв. м торговой площади.	стратегический	внешний	выручка	— мониторинг действий конкурентов — использование маркетинговых инструментов — проведение промоакций — повышение привлекательности действующих торговых объектов через реконструкцию — оценка привлекательности и потенциала открываемых торговых объектов с использованием технологий ГИС-анализа.

Риски	Тип риска	Источник риска	На что влияет	Управление рисками
9 Риски, связанные с ИТ-безопасностью				
увеличение количества кибератак на информационные системы по всему миру диктует необходимость в обеспечении адекватной защиты данных и ИТ-инфраструктуры от вторжений любого рода, в том числе с целью хищения или порчи информации, несанкционированного доступа, распространения вирусного ПО.	операционный	внутренний и внешний	все параметры	- функционирование процедур и механизмов контроля доступа, утвержденных матриц доступа - организация системы управления изменениями программного обеспечения и инфраструктуры - резервное копирование данных, дублирование ключевых информационных систем - функционирование централизованной системы мониторинга событий в области информационной безопасности.
10 Риски, связанные с изменением налогового законодательства				
- внесение изменений или дополнений в акты законодательства о налогах и сборах, касающихся увеличения налоговых ставок, введения новых видов налогов - изменения российской налоговой системы, оказывающие существенное негативное влияние на привлекательность инвестиций в ценные бумаги Компании - возможные трудности в корректном определении и реализации стратегии налогового планирования, несогласованность целей налогового планирования со стратегическими целями Компании.	регуляторный	внешний	выручка	- мониторинг изменений законодательства специалистами финансового блока и оперативное внесение изменений во внутренние политики и процедуры - получение консультаций с привлечением аудиторских компаний - разработка и согласование учетной политики с внешними аудиторами.
11 Риски в области промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды				
- нарушение стандартов и норм в области охраны труда и пожарной безопасности могут привести к остановке деятельности объектов Компании - несоблюдение норм безопасности при выполнении услуг подрядными организациями также может оказать негативное влияние на операционную деятельность Компании.	операционный	внутренний	выручка, EBITDA	- корпоративные программы обучения в области охраны окружающей среды, промышленной безопасности и охраны труда с последующим контролем качества знаний внутренними профильными службами обучения - присоединение Компании к Глобальному договору ООН - регулярный контроль работоспособности систем пожаротушения - обеспечение требуемого уровня квалификации персонала, ответственность руководителей за поддержку уровня знаний персонала - проведение оценки условий труда - соблюдение внутренней Политики в области охраны окружающей среды и производственной экологической безопасности, Политики в области пожарной безопасности Группы компаний «Магнит» - страхование объектов от форс-мажорных факторов.

Управление рисками (продолжение)

Описание рисков (продолжение)

Риски	Тип риска	Источник риска	На что влияет	Управление рисками
12 Риски доступности и непрерывности ИТ				
— повышение требований к скорости и качеству предоставления актуальной информации для бизнеса — возможная недоступность сетей и систем, отсутствие доступа к информационным ресурсам при удаленной работе — зависимость от ручного ввода данных и их загрузки из внешних источников, например из таблиц Excel, может отразиться на качестве обмена информацией между системами.	операционный	внутренний	EBITDA	— прогнозирование будущих потребностей в мощностях, прогноз роста нагрузки на будущие периоды — ежегодный пересмотр (мониторинг на основании данных ИТ) конфигураций (мощностей) персональных компьютеров пользователей — наличие функционирующей системы обработки запросов пользователей — анализ регулярной отчетности по заявкам пользователей и инцидентам, проведение ежегодных опросов об удовлетворенности пользователей работой Поддержки.
13 Риски влияния негативной эпидемиологической обстановки на деятельность Компании				
— введение жестких ограничительных мер по недопущению распространения COVID-19 может оказать негативное влияние на цепочки поставок — при существенном распространении COVID-19 повышается вероятность увеличения уровня распространения инфекции среди сотрудников — выполнение функциональных обязанностей ключевыми сотрудниками, зараженными COVID-19, будет находиться под вопросом, в зависимости от степени тяжести протекания болезни — несоблюдение рекомендаций контролирующих органов по недопущению распространения инфекции на объектах Компании может привести к ограничению их деятельности и наложению штрафов.	операционный	внутренний и внешний	все параметры	— оперативный мониторинг за развитием ситуации по распространению COVID-19 — строгое соблюдение всех рекомендаций со стороны Роспотребнадзора, Минздрава и ВОЗ — проведение дезинфекции помещений — перевод сотрудников на удаленный режим работы.

Риски	Тип риска	Источник риска	На что влияет	Управление рисками
14 Риски, связанные с качеством продаваемых и производимых товаров				
— несоответствие качества продаваемых и производимых товаров установленным требованиям и стандартам может оказать влияние на снижение лояльности покупателей к бренду «Магнит» с последующим уменьшением доли рынка и сокращением выручки.	операционный	внутренний	EBITDA, LFL	— функционирование системы ответственного подбора поставщиков товаров и услуг, «зеленые» закупки продукции и сырья — проведение аудита поставщиков — налаживание диалога с поставщиками для достижения единого образа понимания требований нормативных актов в области безопасности пищевой продукции — соблюдение Политики в области обеспечения ответственной цепочки поставок ПАО «Магнит» — соблюдение Политики по качеству и безопасности пищевых и непищевых продуктов ПАО «Магнит» — внедрение программ по развитию местных поставщиков и фермеров — мониторинг законодательства для оперативного регулирования внутренних технологий контроля качества продаваемой и производимой продукции.
15 Риск отсутствия и привлечения квалифицированных кадров				
— компания может столкнуться со сложностями, связанными с удержанием, поиском и привлечением квалифицированных сотрудников. Увеличение роста текучести персонала может оказывать негативное влияние на операционные бизнес-процессы.	операционный	внутренний	выручка, EBITDA	— внедрение комплексных систем долгосрочной мотивации персонала — разработка уникальных программ внутреннего обучения и адаптации сотрудников — разработка социальных программ для персонала — взаимодействие с вузами для привлечения лучших выпускников — формирование кадрового резерва.
16 Риск потери деловой репутации				
— риски распространения в СМИ информации, порочащей имидж Компании, разглашение конфиденциальной бизнес-информации, возникновение громких судебных разбирательств — способность поддерживать заявленный уровень социальной ответственности.	стратегический	внутренний и внешний	все параметры	— своевременное предоставление Компанией в полном объеме информации о своей деятельности — утверждение Стратегии устойчивого развития — внедрение положений Кодекса деловой этики (высшее руководство демонстрирует приверженность высоким стандартам поведения) — проведение тренингов персонала в области соблюдения норм этики и требований устойчивого развития — постоянное взаимодействие с заинтересованными сторонами, организация семинаров и форумов для повышения осведомленности о деятельности Компании — мониторинг информации о Компании в СМИ, социальных сетях с последующим реагированием на возникающие инциденты и предоставлением официальной позиции по конкретным вопросам — подписание соглашения о конфиденциальности с сотрудниками Компании и подрядными организациями.