

Управление рисками

В ПАО «Магнит» функционирует единая система внутреннего контроля и управления рисками (СВКИУР). Управление рисками соответствует потребностям Компании и общепринятым нормам и требованиям управления рисками.

Совет директоров и руководство ПАО «Магнит» отвечают за эффективное функционирование и развитие СВКиУР, которые служат для контроля в достижении стратегических и операционных целей Компании, обеспечения достоверности раскрываемой информации и соблюдения внешних и внутренних требований.

Задачами процесса СВКиУР являются своевременная идентификация всех ключевых рисков, оценка вероятности наступления, ущерба от реализации и последствий их наступления, определение мер по минимизации негативных последствий и создание механизмов контроля, обеспечивающих устойчивое функционирование бизнес-процессов.

При решении задач, связанных с созданием стоимости для акционеров, Компания сталкивается с необходимостью принимать управленческие решения с учетом разнонаправленных факторов, которые могут оказывать как положительное, так и негативное влияние на достижение поставленных целей. Одним из способов снижения неопределенности, обусловленной такими факторами, является повышение уровня информированности акционеров, руководства и сотрудников Компании о наличии факторов, способных оказывать влияние на достижение поставленных целей, и оценка их возможного влияния.

Система управления рисками в Компании представляет собой комплекс мер и взаимосвязанных процессов, направленных на развитие управления рисками как неотъемлемой части:

- корпоративной культуры
- стратегического управления
- системы принятия решений.

**Основные документы
в области управления
рисками:**

- Политика в области внутреннего контроля и управления рисками¹
- 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.

Процесс управления 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. 100.

Ключевые инициативы и результаты внутреннего контроля и риск-менеджмента в 2021 г.:

- Создано отдельное структурное подразделение по управлению рисками, и сформирована команда риск-менеджмента²
- Проведена комплексная оценка внутренних и внешних рисков;
- Обновлено классификатор рисков и критерии оценки рисков
- Проведен анализ стратегических, финансовых, операционных и регуляторных рисков Компании
- Реализуются меры для предотвращения реализации рисков
- Обновляются внутренние нормативные документы, регламентирующие процедуры внутреннего контроля и управления рисками
- Проведено обучение риск-менеджменту отдельных подразделений Компании.

На 2022 г. запланированы следующие основные мероприятия в целях развития системы управления рисками:

- Формирование детальных планов по управлению рисками
- Разработка онлайн-курса для сотрудников Компании по основам риск-менеджмента
- Актуализация нормативных и регламентирующих документов в области управления рисками
- Проработка вопросов автоматизации процессов управления рисками.

¹ УТВЕРЖДЕНА СОВЕТОМ ДИРЕКТОРОВ 12 ДЕКАБРЯ 2019 Г. (ПРОТОКОЛ Б/Н ОТ 13.12.2019 Г.).

² В рамках организационной структуры АО «Тандер» – основного операционного общества Группы.

Управление рисками

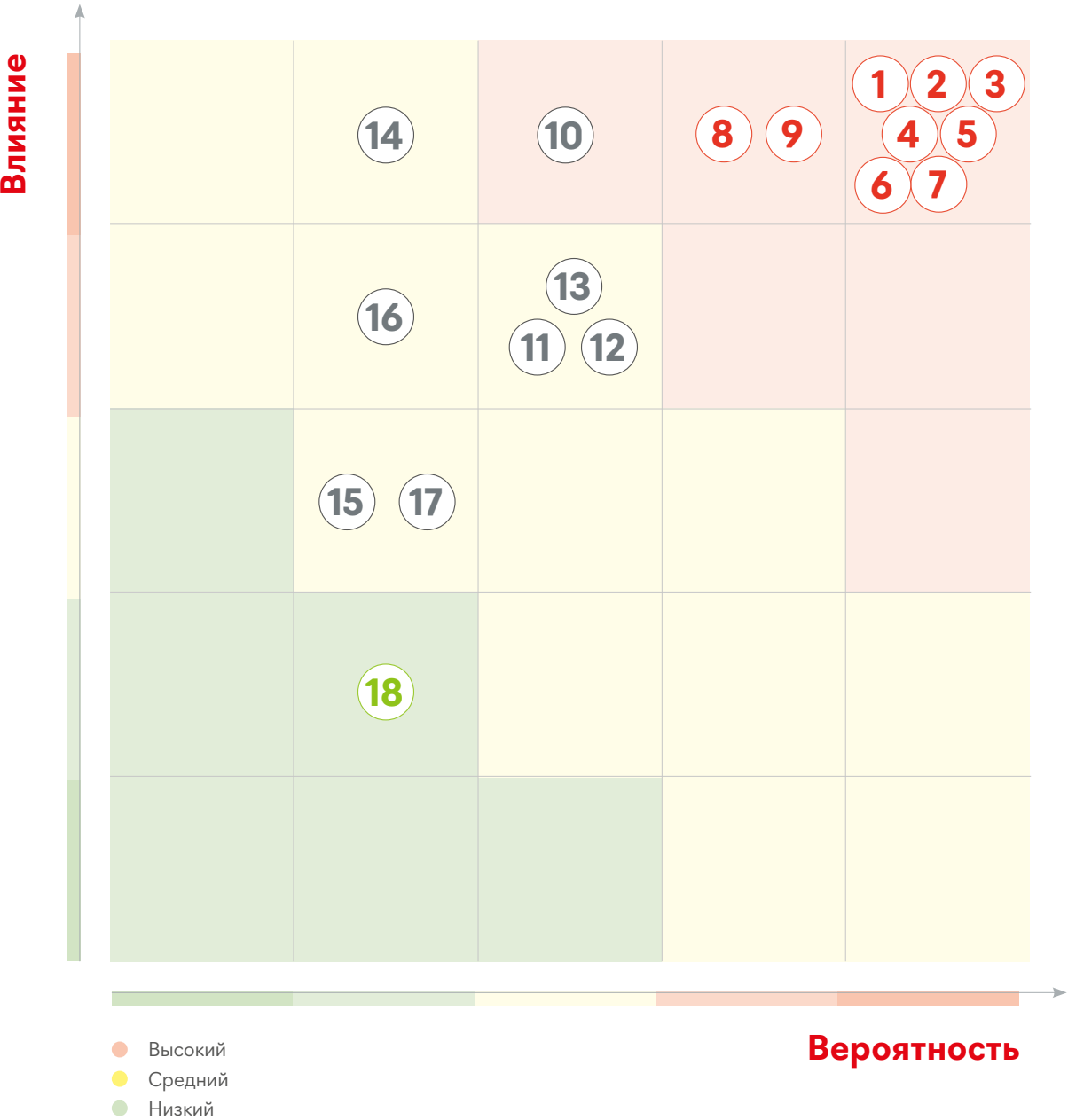
(продолжение)

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.

Карта рисков



Описание рисков

№	Риски и их факторы	Управление рисками	Вероятность	Влияние
1	Риски ухудшения социально-экономических и политических параметров в Российской Федерации: - ухудшение макроэкономических параметров (высокий уровень инфляции, высокая волатильность курсов валют и девальвация рубля, рост ключевой ставки); - высокий уровень санкционного давления; - рост безработицы; - снижение общего уровня жизни населения с изменением структуры потребления; - отставание заработной платы и пособий от растущей стоимости жизни. Тип риска: стратегический Источник риска: внешний На что влияет: все параметры	- Корректировка стратегии и финансовой модели Компании - Пересмотр инвестиционных планов - Обновление планов и программ развития по функциональным направлениям - 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	5	5
2	Риски, связанные с дефицитом / полным отсутствием импортного товара – продуктов питания, специфического оборудования, запасных частей, материалов по следующим причинам: - введенные санкции; - нарушение логистических цепочек, включая сокращение числа поставщиков. Тип риска: операционный Источник риска: внутренний и внешний На что влияет: все параметры	- Поиск альтернативных контрагентов из стран, не попавших под санкции - Перестройка логистических цепочек - Поиск и развитие поставщиков из Российской Федерации	5	5
3	Риск трансформации: - изменение эффектов трансформации; - снижение маржинальности в период трансформации категорийного управления (ошибки ценообразования, промоакций, пересмотр ассортимента, высокий уровень закупочных цен, распродажа избыточных остатков с дисконтом); - ошибки при переносе данных из действующих учетных систем в новые. Тип риска: стратегический Источник риска: внутренний и внешний На что влияет: выполнение стратегии, выручка, EBITDA	- Корректировка проекта трансформации - Коллегиальное принятие решений - Привлечение внешних консультантов для ускорения и оптимизации процессов	5	5

Управление рисками

(продолжение)

Описание рисков

№	Риски и их факторы	Управление рисками	Вероятность	Влияние
4	Риски неблагоприятных регуляторных изменений: — национализация Компании; — усиление валютного контроля; — введение регулирования цен государством; — ограничение роста торговых наценок; — ЕГАИС, ПЛАТОН, технические регламенты; — увеличение расходов на экосбор; — ограничение использования упаковки/пакетов, других видов упаковки в рамках собственного производства и собственной торговой марки в торговых залах; — государственное одобрение дистанционной торговли алкоголем; — дополнительное регулирование полки и выкладки; — введение квот на поставку ключевых товаров потребительской корзины в торговые сети; — усложнение процедур получения лицензий и разрешений со стороны внешних регуляторов; — возможный ввод новых лицензий и разрешений. Тип риска: регуляторный Источник риска: внешний На что влияет: 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 — По ряду направлений государство смягчает регулирование, что является поддерживающим фактором деятельности бизнеса	5	5
5	Ограничение/приостановка работы зарубежного софта/сервисов: — приостановка/прекращение сотрудничества с отдельными контрагентами в области ИТ; — сложность быстрой замены программного обеспечения и сервисов. Тип риска: операционный Источник риска: внешний На что влияет: все параметры	— Поиск альтернативных вендоров	5	5
6	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. Тип риска: операционный Источник риска: внутренний и внешний На что влияет: все параметры	— Функционирование процедур и механизмов контроля доступа, утвержденных матриц доступа — Организация системы управления изменениями программного обеспечения и инфраструктуры — Резервное копирования данных, дублирования ключевых информационных систем — Функционирование централизованной системы мониторинга событий в области информационной безопасности — Дополнительные инвестиции в развитие информационных технологий	5	5

№	Риски и их факторы	Управление рисками	Вероятность	Влияние
7	Риски, связанные с поддержкой инфраструктуры ИТ: — рост требований бизнеса к ИТ-системам, скорости и качеству актуальной информации; — повышение требований к быстрому поиску неполадок и их устранению в информационных системах управления, негативно влияющих на операционную деятельность; — нехватка ИТ-кадров необходимой квалификации. Тип риска: операционный Источник риска: внутренний На что влияет: выручка, EBITDA	— Проработан детальный план инвестиций в ИТ — Прогнозирование будущих потребностей в мощностях, прогноз роста нагрузки на будущие периоды — Ежегодный пересмотр конфигураций (мощностей) — Наличие функционирующей системы обработки запросов пользователей — Анализ регулярной отчетности по заявкам пользователей и инцидентам, проведение ежегодных опросов об удовлетворенности пользователей работой службы поддержки ИТ	5	5
8	Риски усиления конкуренции: — развитие E-commerce/маркетплейсов/экосистем; — появление новых игроков, специализирующихся на определенном предложении и закрытии потребностей (жесткие дискаунтеры, алкомаркеты и т. д.); — монополизация рынка по ряду продуктовых категорий крупнейшими производителями; — рост ценового давления; — отток трафика. Тип риска: стратегический Источник риска: внешний На что влияет: выручка	— Развитие собственного E-commerce — Запуск ценовых проектов — Запуск нового формата магазинов «Моя цена», развитие формата «Магнит Семейный» — Введен доступный и качественный СТМ — Мониторинг активности конкурентов — Проведение комплексного анализа при выборе маркетинговых инструментов, промоакций — Повышение привлекательности действующих торговых объектов путем редизайна — Оценка привлекательности и потенциала открываемых торговых объектов с использованием технологий ГИС-анализа — Значительные инвестиции в привлечение и удержание клиентов	4	5
9	Риски сверхнормативных потерь ТМЦ: — неэффективность логистических процессов, процессов приемки, хранения и учета ТМЦ; — умышленные действия сотрудников Компании; — грабежи в магазинах (в западных регионах РФ); — увеличение случаев краж в торговых точках из-за снижения уровня жизни. Тип риска: операционный Источник риска: внутренний На что влияет: 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	4	5

Управление рисками

(продолжение)

Описание рисков

№	Риски и их факторы	Управление рисками	Вероятность	Влияние
10	Риск отсутствия и привлечения кадров: — значительное увеличение компенсационных выплат и льгот на рынке труда по высоко-востребованным профессиям; — снижение миграционных потоков в РФ; — уход от аутсорсинга и введение дополни-тельной нагрузки на работников; — недостаток IT-специалистов на рынке труда; — возможность «удаленного» трудоустройства. Тип риска: операционный Источник риска: внутренний, внешний На что влияет: выручка, EBITDA	— Проведение индексации оплаты труда по отдельным филиалам и департаментам — Разработка уникальных программ внутреннего обучения и адаптации сотрудников — Повышение культуры управления сотрудниками — Внедрение комплексных систем долгосрочной мотивации персонала — Разработка социальных программ для персонала — Взаимодействие с вузами для привлечения лучших выпускников — Формирование кадрового резерва — Усиление ресурсов по найму специалистов	3	5
11	Риски коррупции и мошенничества сотруд-ников: — на внутренний климат Компании и коли-чество допущенных нарушений влияют: система корпоративных ценностей, спра-ведливая мотивация сотрудников, соблю-дение внутренних правил и следование бизнес-процессам. Тип риска: операционный Источник риска: внутренний На что влияет: все параметры	— Соблюдение правил Кодекса деловой этики, соблю-дение Политики по противодействию коррупции — Функционирование горячей линии по этике и анализ ее работы — Присоединение к Глобальному договору ООН — Обучение сотрудников корпоративной этике и куль-туре поведения — Разделение несовместимых полномочий через оргструктурные мероприятия, а также через права доступа, внедрение матрицы прав доступа — Контроль транзакций финансовой дирекцией — Проверка потенциальных кандидатов на вакантные должности дирекцией по безопасности — Комплексная проработка выявленных нарушений	3	4
12	Риски в области промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды: — пожары, задымления, возгорания; — возникновение аварий, воздействие природных факторов; — производственный травматизм; — нарушение стандартов и норм в области охраны труда и пожарной безопасности сотрудниками Компании и подрядными организациями; — усиление негативной эпидемиологической обстановки, распространения COVID-19. Тип риска: операционный Источник риска: внутренний и внешний На что влияет: выручка, EBITDA	— Корпоративные программы обучения в области охраны окружающей среды, промышленной без-опасности и охраны труда с последующим контролем качества знаний внутренними профиль-ными 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 — Вакцинация, ревакцинация, перевод сотрудников на удаленный режим работы	3	4

№	Риски и их факторы	Управление рисками	Вероятность	Влияние
13	Риски принятия неэффективных инвестици-онных решений: — возврат на инвестиции новых открытий и реконструкций ниже WACC; — рост доли убыточных магазинов; — избыточный уровень CAPEX на объект (избы-точные требования, завышенные нормативы, некачественные строительно-монтажные работы). Тип риска: стратегический Источник риска: внутренний и внешний На что влияет: CAPEX, EBITDA, ROIC	— Коллегиальное принятие решений по инвестпроектам — Стандартизация нормативов и финансовых моделей — Использование технологий ГИС-анализа — Внедрение тендерных процедур — Бюджетный контроль расходов на реализацию инвестиционной программы — Постинвестиционный анализ	3	4
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 покупа-телей к бренду «Магнит» с последующим уменьшением доли рынка и сокращением выручки. Тип риска: операционный Источник риска: внутренний На что влияет: выручка, EBITDA, LFL	— Функционирование системы ответственного подбора поставщиков товаров и услуг, «зеленые» закупки продукции и сырья — Проведение аудита поставщиков — 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 постав-щиков и фермеров — Мониторинг законодательства для оперативного регулирования внутренних технологий контроля качества продаваемой и производимой продукции — Аудит торговых объектов, собственных производств и распределительных центров, включая дистанци-онное наблюдение — Обработка и анализ обращений (покупателей, магазинов и распределительных центров, контроли-рующих органов, СМИ и НКО)	2	5
15	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 (возникновении) новых штаммов («омикрон») COVID-19 повышается вероятность увели-чения уровня распространения инфекции среди сотрудников. Тип риска: операционный Источник риска: внешний и внутренний На что влияет: все параметры	— Оперативный мониторинг развития ситуации по распространению COVID-19 — Строгое соблюдение всех рекомендаций со стороны Роспотребнадзора, Минздрава и ВОЗ — Вакцинация и ревакцинация — Проведение дезинфекции помещений — Осуществление трудовых функций сотрудниками на удаленном режиме работы	2	3

Управление рисками

(продолжение)

Описание рисков

№	Риски и их факторы	Управление рисками	Вероятность	Влияние
16	Риск потери деловой репутации: - инциденты, повлекшие значительный ущерб здоровью покупателей, различные нарушения в области законодательства и других нормативных актов; - риски распространения в СМИ информации, порочащей имидж Компании, разглашение конфиденциальной бизнес-информации, возникновение громких судебных разбирательств; - способность поддерживать заявленный уровень социальной ответственности. Тип риска: стратегический Источник риска: внутренний и внешний На что влияет: все параметры	- Наличие и работа кризисного центра - Своевременное предоставление Компанией в полном объеме информации о своей деятельности - Реализация 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	2	4
17	Риски, связанные с изменением налогового законодательства: - внесение изменений или дополнений в акты законодательства о налогах и сборах, касающиеся 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. Тип риска: регуляторный Источник риска: внешний На что влияет: 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	2	3

№	Риски и их факторы	Управление рисками	Вероятность	Влияние
18	Климатические риски: - физические климатические риски (природные явления, возникающие вследствие изменения климата: экстренные риски (ураганы, наводнения, пожары и т. д.) и систематические риски, связанные с долгосрочными изменениями климатических характеристик и условий (например, глобальное потепление); - переходные климатические риски (риски и их факторы, связанные с переходом к низкоуглеродной экономике). Тип риска: регуляторный Источник риска: внешний На что влияет: все параметры	- Разработка плана мероприятий по внедрению и развитию системы идентификации, оценки, управления и мониторинга климатических рисков - Анализ и внесение изменений (при необходимости) в нормативные документы Компании в части, касающейся управления климатическими рисками - Анализ потенциального применения результатов климатической оценки климатических рисков и возможностей для бизнеса - Создание рабочей группы по оценке климатических рисков и возможностей, привлечение консультантов - Привлечения внешнего аудитора для оценки качества и эффективности деятельности Компании по управлению климатическими рисками	2	2