

**УТВЕРЖДЕНА**  
**Решением Совета директоров**  
**Публичного акционерного общества «ОР»**  
**(Протокол № СД2018-6 от «14» июня 2018 года)**

**ПОЛИТИКА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ**  
**ПУБЛИЧНОГО АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА**  
**«ОР»**

**Российская Федерация**  
**город Новосибирск,**  
**2018**

## 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Политика управления рисками Публичного акционерного общества «ОР» (далее – Политика) является внутренним документом Публичного акционерного общества «ОР» (далее – ПАО «ОР», Компания, Общество), определяющим его отношение к рискам. Политика определяет общие принципы организации системы управления рисками (далее – СУР), ее цели и задачи, распределение ответственности между участниками СУР и характер их взаимодействия.

1.2. **Цели Политики управления рисками.** Настоящая Политика разработана в интересах достижения целей Компании посредством внедрения и поддержания эффективного функционирования СУР. Настоящая Политика соответствует общепризнанным практикам и стандартам деятельности в сфере управления рисками.

1.3. **Область применения Политики.** Настоящая Политика распространяется на всех участников процесса управления рисками, указанных в Разделе 5. Политика обязательна к применению всеми структурными подразделениями Компанями и ее дочерними зависимыми организациями (далее – ДЗО).

1.4. **Термины и определения.** При подготовке внутренних документов Компании, а также информационных материалов, касающихся вопросов управления рисками, необходимо использовать термины и их определения, приведенные в Приложении 1 к настоящей Политике.

1.5. **Порядок подготовки и утверждения Политики управления рисками.** Настоящая Политика, а также ее изменения и редакции утверждаются Советом директоров с предварительным рассмотрением Комитетом по аудиту Совета директоров.

1.6. Политика является основой для разработки внутренних методологических и распорядительных документов, регламентирующих процессы организации СУР, которые предусматривают процедуры выявления, оценки и управления отдельными видами рисков, включая описание методик их оценки и инструментов по управлению рисками Компании.

Регламентация и методологическое сопровождение процесса управления рисками осуществляется посредством разработки и утверждения:

- внутренних документов Компании, определяющих порядок применения Политики, а также взаимодействия структурных подразделений в процессе управления рисками;
- методологических документов формирования, утверждения и актуализации реестров рисков и их оценке;
- форматов отчетных рабочих документов и инструкций по их применению и заполнению.

## 2. НОРМАТИВНАЯ БАЗА

Перечень документов, нормативных актов и общепринятых стандартов, в соответствии с которыми разработана Политика и которые применяются при реализации процессов управления рисками в Компании.

- Федеральный закон «Об акционерных обществах» от 26.12.1995 г. № 208-ФЗ;
- Федеральный закон «О бухгалтерском учете» от 06.12.2011 г. № 402-ФЗ;
- Федеральный закон «О противодействии коррупции» от 25.12.2008 г. № 273-ФЗ;
- Кодекс корпоративного управления Российской Федерации, рекомендованный письмом Банка России от 10.04.2014 г. № 06-52/2463 «О кодексе корпоративного управления»;
- Рекомендации Минфина России № ПЗ-11/2013 «Организация осуществления экономическими субъектами внутреннего контроля совершаемых фактов хозяйственной жизни, ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской (финансовой) отчетности» (утв. Письмом Минфина РФ от 26.12.2013 г. № 07-04-15/57289);
- приказ Росимущества от 21.11.2013 г. № 357 «Об утверждении Методических рекомендаций по организации работы Совета директоров в акционерном обществе»;
- приказ Росимущества от 20.03.2014 г. № 86 «Об утверждении Методических рекомендаций по организации работы Комитетов по аудиту Совета директоров в акционерном обществе с участием Российской Федерации»;
- приказ Росимущества от 16.09.2014 г. № 350 «Об утверждении Методических рекомендаций по

формированию Положения о Ревизионной комиссии акционерного общества с участием Российской Федерации»;

- приказ Росимущества от 04.07.2014 г. № 249 «Об утверждении Методических рекомендаций по организации работы внутреннего аудита в акционерном обществе с участием Российской Федерации»;
- Методические рекомендации Росимущества по подготовке Положения о системе управления рисками, одобренные поручением Правительства РФ от 24.06.2015 г. № ИШ-П13-4148;
- Концепция COSO «Управление рисками организации. Интегрированная модель» 2017 г.;
- Концепция COSO «Руководство по мониторингу системы внутреннего контроля» 2009 г.;
- Концепция COSO «Интегрированная концепция внутреннего контроля» 2013 г.;
- Стандарт FERMA – стандарт управления рисками Федерации Европейских Ассоциаций риск-менеджеров. 2003 г.
- Национальный стандарт ГОСТ Р ИСО 73:2009 «Менеджмент риска. Термины и определения»;
- Национальный стандарт ГОСТ Р ИСО 31000:2010 «Менеджмент риска. Принципы и руководство»;
- Национальный стандарт ГОСТ Р ИСО 31010:2011 «Менеджмент риска. Методы оценки риска».

### **3. ОПРЕДЕЛЕНИЕ, ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ**

3.1. **Система управления рисками** – совокупность организационных мер, методик и процедур, создаваемых и используемых для эффективного управления рисками финансово-хозяйственной деятельности Компании.

3.2. **Управление рисками** – процесс, осуществляемый Советом директоров, руководителями и работниками на всех уровнях управления, который включает в себя выявление, идентификацию и оценку рисков, их ранжирование, а также воздействие на риски для обеспечения разумной гарантии достижения целей Компании

3.3. **Цели системы управления рисками.** Целью СУР является обеспечение разумной уверенности в достижении поставленных перед Компанией целей, определенных стратегией ее развития, а также обеспечение роста стоимости Компании, при соблюдении баланса интересов всех заинтересованных сторон. Цели СУР в Компании разделяются по следующим видам:

- стратегические цели – цели наивысшего порядка, соотнесенные с миссией Компании;
- операционные цели – обеспечение эффективности финансово-хозяйственной деятельности, рационального использования ресурсов и обеспечение сохранности активов Компании;
- цели в области подготовки отчетности – обеспечение полноты и достоверности бухгалтерской (финансовой), управленческой и другой отчетности;
- цели в области соблюдения законодательства – соблюдение применимых к Компании требований законодательства и локальных нормативных актов.

#### **3.4. Задачами системы управления рисками являются:**

- Развитие риск-ориентированной корпоративной культуры, распространение исполнительными органами и менеджментом знаний и навыков в области управления рисками, а также использование возможности эффективного обмена информацией в рамках СУР;
- Совершенствование процесса принятия решений и выбора способа реагирования на возникающие риски в интересах обеспечения экономической эффективности мероприятий по управлению рисками и экономической целесообразности;
- сокращение числа непредвиденных событий и убытков в хозяйственной деятельности посредством расширения возможности выявления потенциальных событий и принятию соответствующих мер (реагированию на риск);
- управление всей совокупностью рисков финансово-хозяйственной деятельности в интересах более эффективного реагирования на различные воздействия с использованием, в том числе, интегрированного подхода в отношении их множества.

3.5. Цели и задачи СУР могут уточняться с учетом факторов развития Компании и совершенствования процесса управления рисками.

3.6. На деятельность Компании в области управления рисками и достижения целей СУР влияют

следующие ограничения.

- Риски относятся к будущему, обладающему сложно прогнозируемыми и весьма неопределенными, с точки зрения развития, свойствами;

- Ограничения внешней среды: управление осуществляется в отношении определенного набора рисков, часть из которых находится вне пределов контроля со стороны органов управления и исполнительных органов Компании. Кроме того, существуют сложно поддающиеся управлению риски, когда Компания не может воздействовать на источники и факторы риска, и, следовательно, не может оказывать влияние на вероятность наступления и последствия их реализации.

- Ограничения внутренней среды, которые включают:

- а) отсутствие достаточного количества статистических данных для оценки рисков с требуемой степенью точности;

- б) отсутствие достаточных условий и механизмов для эффективного информационного обмена;

- в) наличие человеческого фактора в процессе управления рисками;

- г) ограничение ресурсов (сил и средств) и связанная с этим необходимость учитывать затраты и выгоды при принятии решений по реагированию на риск.

#### **4. ПРИНЦИПЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ**

4.1. Система управления рисками строится на следующих принципах.

- Создание и защита ценностей Компании. СУР способствует достижению целей и улучшению производительности, обеспечению здоровья и безопасности человека, безопасности всех видов деятельности Компании, соблюдению правовых и нормативных требований, охране окружающей среды, повышению качества услуг, эффективности операций, управления и репутации.

- Управление рисками является неотъемлемой частью всех организационных процессов. Управление рисками не является обособленной самостоятельной деятельностью, которая отделена от основной деятельности и процессов в организации. Управление рисками – это часть обязательств руководства и неотъемлемая часть всех организационных процессов, включая стратегическое планирование и все процессы управления проектами и изменениями.

- Управление рисками является частью процесса принятия решений. Процессы планирования и принятия решений осуществляются с учетом всесторонней оценки рисков. Риски увязаны с целями компаниями и ее ДЗО.

- Управление рисками является систематическим, структурированным и своевременным. Управление рисками представляет собой непрерывный циклический процесс. Систематическое, регулярное и структурированное управление всеми типами рисков осуществляется по всем ключевым областям деятельности, на всех уровнях управления Компанией. При этом информация о выявленных рисках должна своевременно представляться лицам, уполномоченным принимать соответствующие решения.

- Управление рисками основывается на наилучшей доступной информации. СУР основывается на информации источников, таких как исторические данные, опыт, обратная связь заинтересованных лиц, наблюдения, прогнозы и экспертные оценки. Тем не менее, принимающие решения органы должны информировать друг друга о том, следует ли принимать во внимание, какие-либо ограничения и допущения данных, используется ли моделирование и возможно ли расхождение мнений между экспертами.

- Управление рисками является адаптируемым. Компанией должны обеспечиваться условия для постоянного развития СУР с учетом необходимости решения новых задач, возникающих в результате изменения внутренних и внешних условий функционирования Компании.

- Управление рисками является прозрачным и учитывает интересы всех заинтересованных сторон. Надлежащее и своевременное участие заинтересованных сторон, в частности, лиц, принимающих решения на всех уровнях управления, гарантирует, что СУР функционирует на необходимом и достаточном уровне эффективности, а также отвечает современным требованиям.

- Управление рисками является динамичным, интерактивным (повторяющимся) и реагирующим на изменения. Управление рисками непрерывно распознает изменения и реагирует на них. Как только происходит внешнее или внутреннее событие, ситуация или знания изменяются, осуществляется мониторинг

и пересмотр рисков, включение новых рисков, изменение или исключение существующих рисков.

- Управление рисками способствует повышению эффективности управления. Компания разрабатывает и применяет стратегии совершенствования управления рисками одновременно с совершенствованием других процессов. Компания стремится к повышению уровня зрелости СУР наравне с повышением эффективности системы внутреннего контроля.

- Ответственность за управление рисками. Все участники СУР несут ответственность за выявление, оценку, анализ и непрерывный мониторинг рисков в рамках своей компетенции, а также ответственность за разработку, внедрение мероприятий по управлению рисками и мониторинг эффективности таких мероприятий.

- Принцип оптимальности. Анализируется соотношение затрат на внедрение мероприятий по управлению рисками и эффекта от реализации этих мероприятий, в том числе соответствие между уровнями сложности СУР и уровнем сложности и степени важности объекта, который подвергается анализу с точки зрения рисков. Объем и сложность мер по управлению рисками должны являться необходимыми и достаточными для выполнения задач и достижения целей функционирования СУР. Снижение негативных последствий и (или) вероятности реализации риска в первую очередь производится в отношении рисков с высокой степенью их реализации и существенности потерь.

- Единство методологической базы. Управление рисками (выявление, анализ, оценка, мониторинг, разработка и внедрение мероприятий по управлению рисками) осуществляется на основе подходов и стандартов, единых для всех структурных подразделений Компании и ДЗО

4.2. При организации, функционировании и развитии СУР Компания стремится следовать основным принципам и подходам, отраженным в Концепции COSO «Управление рисками организации. Интегрированная модель» 2017 г., «Стандарте управления рисками» Федерации Европейских Ассоциаций риск-менеджеров (FERMA). 2003 г. и Международном стандарте ГОСТ Р ИСО 31000:2010 «Менеджмент риска. Принципы и руководство».

## 5. УЧАСТНИКИ ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ, ИХ ФУНКЦИИ И ОРГАНИЗАЦИЯ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

### 5.1. Участники процесса управления рисками являются и их функции.

<b>Совет директоров</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• утверждает внутренние документы Компании, определяющие организацию и функционирование СУР;</li> <li>• утверждает Политику управления рисками;</li> <li>• осуществляет оценку ключевых операционных рисков и установление приемлемой величины рисков;</li> <li>• организует не реже 1 раза в год анализа и оценки функционирования СУР;</li> <li>• ежегодно рассматривает отчеты внутреннего аудита об эффективности системы управления рисками;</li> <li>• рассматривает результаты внешней независимой оценки эффективности СУР (внешний аудит).</li> </ul>
<b>Ревизионная комиссия</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• по результатам ревизионной проверки готовит предложения (рекомендации) по совершенствованию СУР.</li> </ul>
<b>Комитет по аудиту Совета директоров</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• осуществляет предварительное рассмотрение результатов оценки эффективности СУР и соблюдения положений внутренних нормативных документов, определяющих политику Компании в области управления рисками, по данным отчета внутреннего аудита перед их представлением Совету директоров.</li> </ul>
<b>Исполнительный орган (Генеральный директор)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• обеспечивает создание и поддержание работоспособности эффективной СУР на основании единых подходов и стандартов, разработанных и утвержденных для Группы Компаний «Обувь России»;</li> <li>• отвечает за выполнение решений Совета директоров в сфере организации и функционирования СУР;</li> <li>• утверждает бюджет на мероприятия по управлению рисками</li> </ul>

	<p>в пределах, согласованных решением Совета директоров;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• обеспечивает эффективное управление рисками в рамках текущей деятельности Компании;</li> <li>• утверждает регламентирующие и методологические документы по вопросам организации и функционирования СУР, за исключением документов, утверждение которых отнесено к компетенции Совета директоров.</li> </ul>
<b>Департамент внутреннего аудита (далее – ДВА)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• выражает мнение об эффективности работы СУР;</li> <li>• ежегодно представляет на рассмотрение Совету директоров отчет об эффективности СУР, формирует предложения по развитию и совершенствованию СУР.</li> </ul>
<b>Отдел внутреннего контроля (далее – ОВК)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• формирует планы и направления развития СУР;</li> <li>• устанавливает требования к формату и полноте информации о рисках;</li> <li>• проводит анализ (оценку) рисков и формирует предложения по стратегии реагирования и перераспределению ресурсов в отношении управления соответствующими рисками;</li> <li>• ежегодно представляет на рассмотрение Совету директоров отчет об организации, функционировании и эффективности СУР, формирует предложения по развитию и совершенствованию СУР.</li> </ul>
<b>Руководители направлений и структурных подразделений</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• осуществляют своевременное выявление рисков;</li> <li>• выбирают способы реагирования;</li> <li>• обеспечивают своевременное выполнение мероприятий по управлению рисками;</li> <li>• осуществляют регулярный мониторинг рисков;</li> <li>• обеспечивают своевременное информирование исполнительного органа о результатах работы по управлению рисками;</li> <li>• обеспечивают эффективное взаимодействие со смежными подразделениями по вопросам управления рисками;</li> </ul>
<b>Работники структурных подразделений – исполнители мероприятий по управлению рисками</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• своевременно выявляют и (или) минимизируют риски в соответствии с должностными инструкциями и регламентирующими документами;</li> <li>• своевременно и в полном объеме выполняют мероприятия, направленные на управление рисками.</li> </ul>

5.2. Взаимодействие участников СУР осуществляется по схеме, представленной на Рисунке 1.

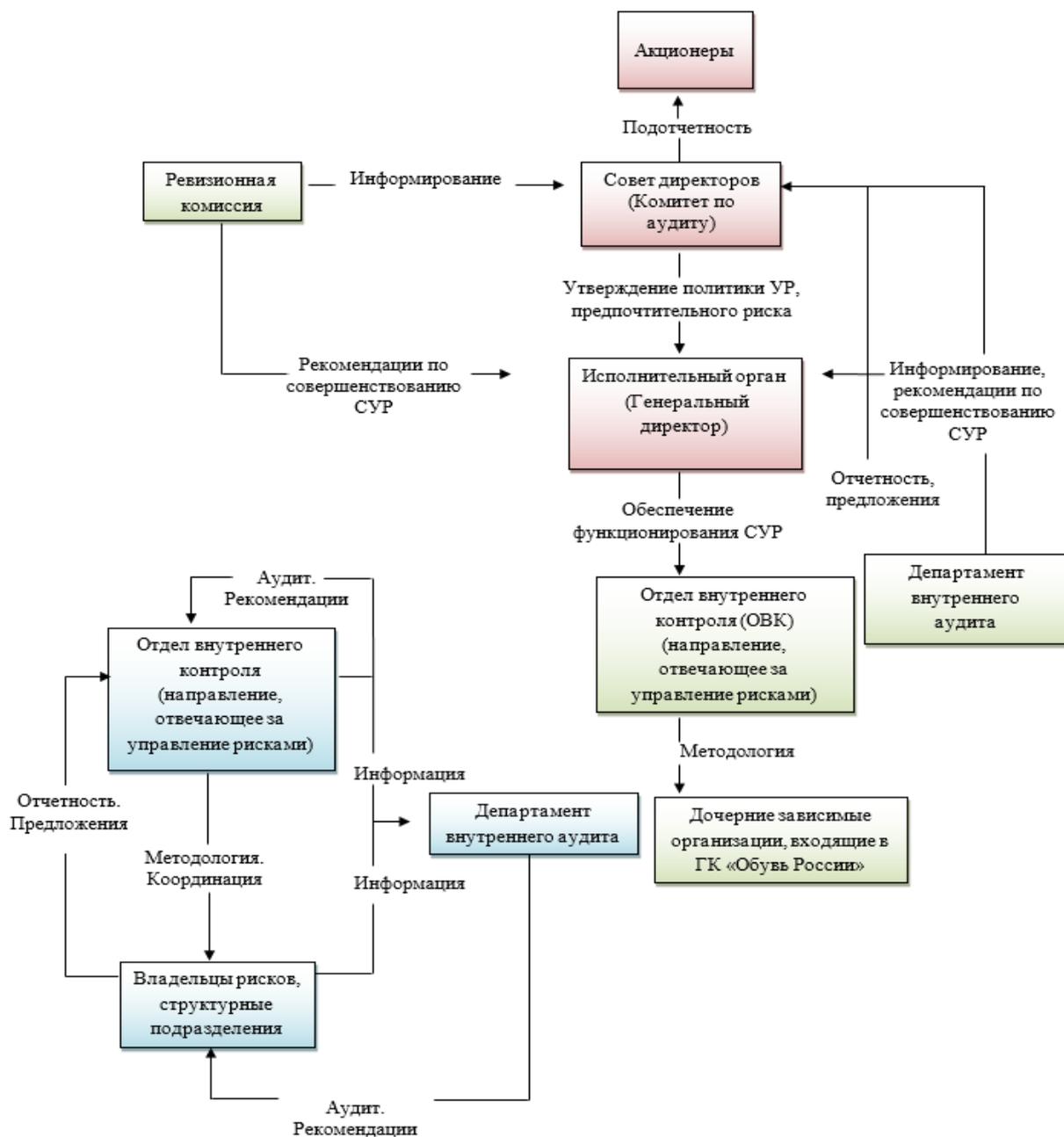


Рисунок 1. Участки разграничения ответственности СУР

## 6. ОРГАНИЗАЦИЯ СУР

6.1. Система управления рисками в Компании организована по схеме трехуровневой защиты.

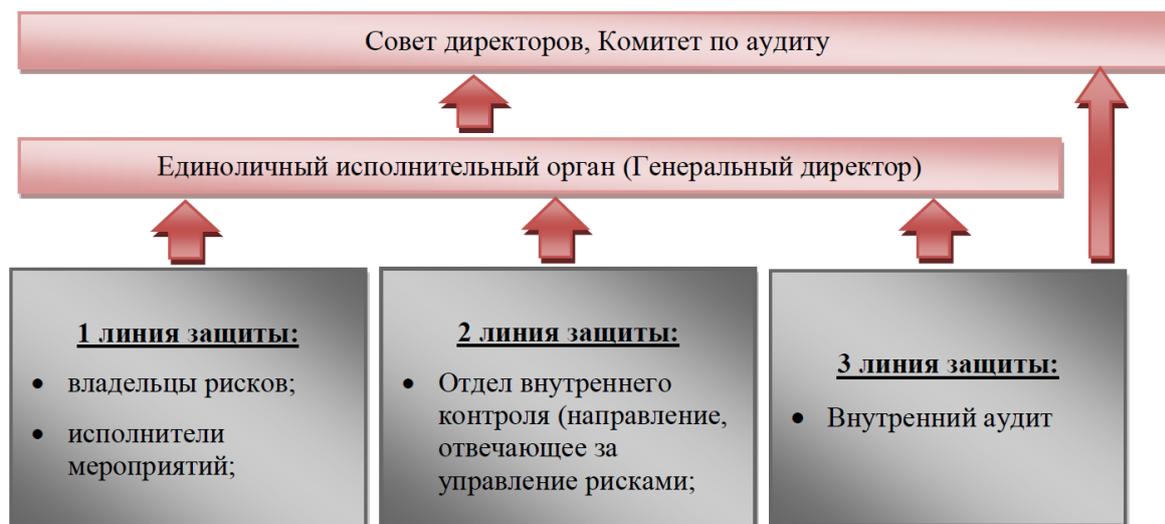


Рисунок 2. Организация трехуровневой СУР

6.2. **1 линия защиты** включает управление рисками со стороны владельцев рисков и исполнителей мероприятий по управлению рисками.

6.3. Основными функциями владельцев рисков являются:

- своевременное выявление и оценка рисков основных и вспомогательных бизнес-процессов;
- выбор способов реагирования на такие риски;
- своевременная разработка, обеспечение ресурсами и организация выполнения мероприятий по управлению рисками.

6.4. Функциями исполнителей мероприятий по управлению рисками являются:

- своевременно и в полном объеме выполнять мероприятия, направленные на управление рисками;
- информировать непосредственных руководителей о случаях, когда по каким-либо причинам стало невозможным исполнение и (или) требуется изменение мероприятий по управлению рисками в связи с изменениями внутренних и внешних условий функционирования Компании;
- предоставлять информацию о выполнении мероприятий по управлению рисками и (или) причинах их невыполнения владельцам риска и в подразделение по управлению рисками.

6.5. **2 линия защиты** – Отдел внутреннего контроля, функциями которого являются:

- Идентификация, анализ рисков всех уровней и видов, обсуждение рисков бизнес-процесса в структурном подразделении (направлении) с владельцем рисков;
- Оценка рисков и ее обоснование;
- Определение методов реагирования на риски;
- Разработка ключевых индикаторов рисков;
- Мониторинг рисков;
- Анализ причин и факторов реализации рисков;
- Совместно с владельцами рисков разработка мероприятий по управлению рисками;
- Общая координация процессов управления рисками;
- Разработка и внедрение методологических документов в сфере управления рисками;
- Организация обучения работников в области СУР;
- Контроль за исполнением мероприятий по управлению рисками;
- Подготовка отчета и информирование Генерального директора о результатах управления рисками и оценки эффективности СУР;
- Формирование ежегодного отчета об организации и эффективности СУР

6.6. **3 линия защиты** – Департамент внутреннего аудита, функциями которого являются:

- Внутренняя независимая оценка эффективности СУР и подготовка рекомендаций, направленных на повышение эффективности и результативности СУР;
- Информирование Генерального директора и Совета директоров (Комитета по аудиту) о состоянии СУР.

## 7. ЭТАПЫ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

Управление рисками является непрерывным и циклическим процессом в составе общей системы корпоративного управления. СУР включает в себя этапы, отраженные на рисунке 3.



Рисунок 3. Этапы процесса управления рисками.

## 8. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕЛЕЙ

8.1. Управление рисками основывается на системе четких, ясных и измеримых целей Компании, формулируемых акционерами, органами управления и менеджментом.

8.2. Ключевым элементом достижения стратегических целей Компания определяет бизнес-план, представляющий собой описание целевого состояния Компании на среднесрочный период и определяющий инструменты достижения данных целей.

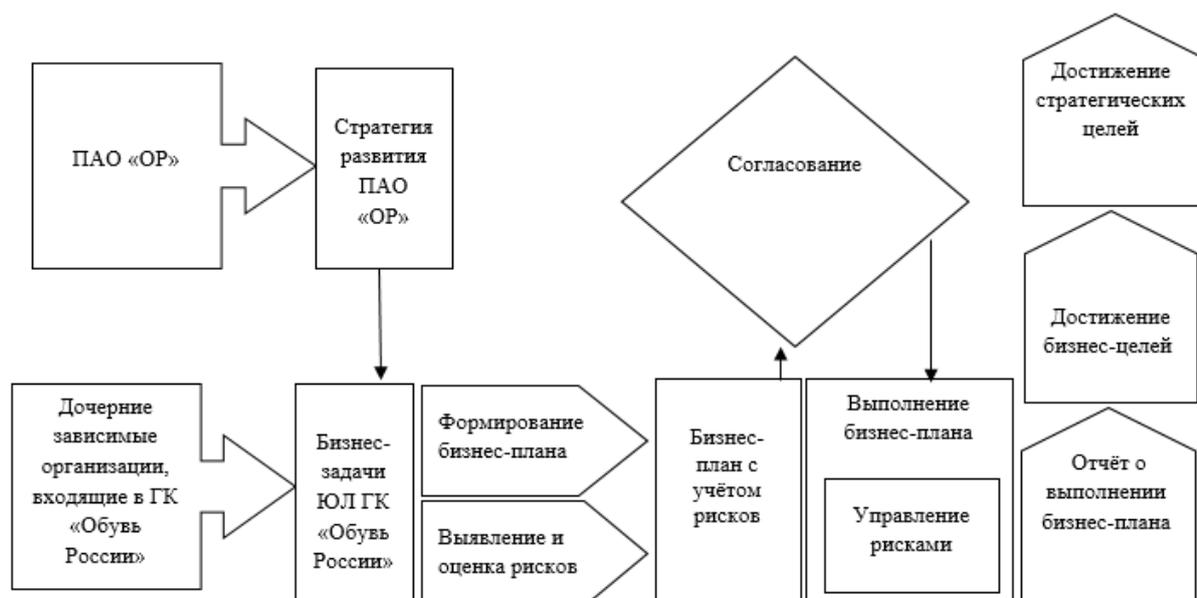


Рисунок 4. Взаимосвязь СУР с процессом планирования

## 9. ИДЕНТИФИКАЦИЯ РИСКОВ

9.1. Идентификация рисков – выявление (обнаружение) рисков, их распознавание, анализ и описание. Одним из ключевых факторов для обеспечения достижения поставленных целей и задач Компания определяет своевременность идентификации рисков. Для каждой цели необходимо выявить полный спектр рисков, реализация которых может повлиять на ее достижение.

9.2. СУР в первую очередь ориентирована на выявление потенциальных рисков до их возникновения или на ранней стадии их возникновения.

9.3. Носителем информации об идентифицированном риске является паспорт риска (Приложение 2).

9.4. Выявляемые риски подлежат классификации (систематизации и группировке). Компания классифицирует и группирует риски по признакам, представленным на рисунках 5, 6.

По влиянию на бизнес-процессы, Компания разделяет риски ключевых бизнес-процессов, риски основных бизнес-процессов и риски вспомогательных бизнес-процессов. Где **ключевые бизнес-процессы** – это процессы, направленные на достижение стратегических целей Компании. **Основные бизнес-процессы** – процессы, прямо влияющие на основные финансовые показатели деятельности и направленные на извлечение прибыли. **Вспомогательные бизнес-процессы** – процессы, имеющие опосредованную (косвенную) связь с основными бизнес-задачами Компании. Соответственно, в зависимости от принадлежности к бизнес-процессам, риски разделяются на ключевые, основные и вспомогательные.

По влиянию на цели, Компания разделяет риски на стратегические, финансовые и операционные. Под **стратегическими** понимаются риски, имеющие существенное влияние на бизнес- и (или) стратегические задачи в долгосрочной и (или) краткосрочной перспективе. Под **операционными** понимаются риски, связанные с решением текущих каждодневных задач. Под **финансовыми** понимаются риски, оказывающие влияние на финансовую деятельность Компании.



Рисунок 5. Классификация рисков по влиянию на бизнес-процессы



Рисунок 6. Классификация рисков по влиянию на цели Компании

Для повышения информативности, каждому выявленному риску присваивается код, который содержит основную общую информацию о риске.

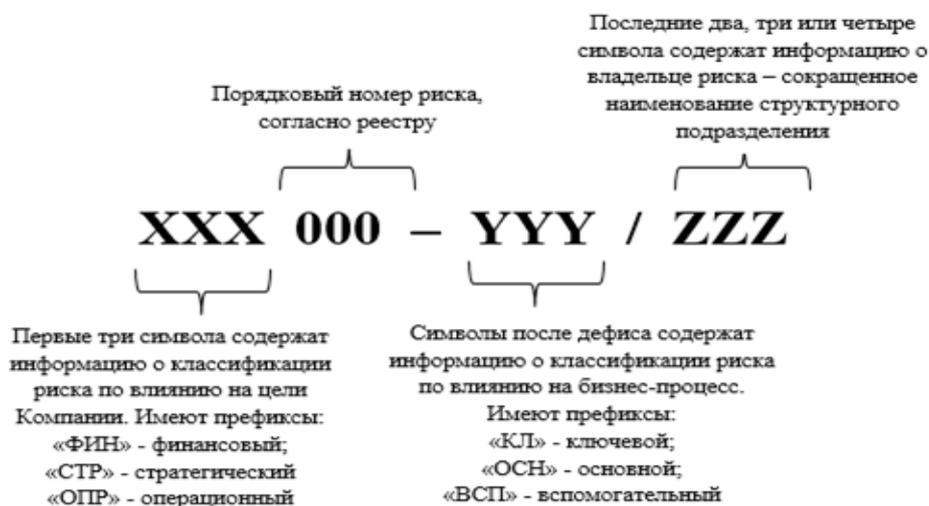


Рисунок 7. Расшифровка кода риска

9.5. Информация о выявленных рисках консолидируется в сводном реестре рисков (Приложение 4).

## 10. ОЦЕНКА РИСКОВ

10.1. Оценка рисков – определение (измерение) вероятности и последствий, сопоставление изменений с критериями рисков с целью принятия решений о необходимости воздействия на риск и

установление приоритета.

10.2. Оценка риска может носить количественный и качественный характер. Компания стремится разрабатывать и применять преимущественно количественные методы оценки рисков, постоянно совершенствовать современные методики количественной оценки рисков.

10.3. Оценка рисков осуществляется в соответствии принятыми в Компании методиками, утвержденными в установленном порядке.

10.4. На основании результатов оценки производится ранжирование рисков посредством графического отображения (рис.5). По результатам ранжирования осуществляется приоритизация усилий по их управлению и внедрению необходимых контрольных процедур.

10.5. Пересмотр оценки рисков производится на регулярной основе. В общем порядке – 1 раз в год, перед составлением годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности, либо по мере необходимости в случаях существенного изменения условий внешней и (или) внутренней среды.

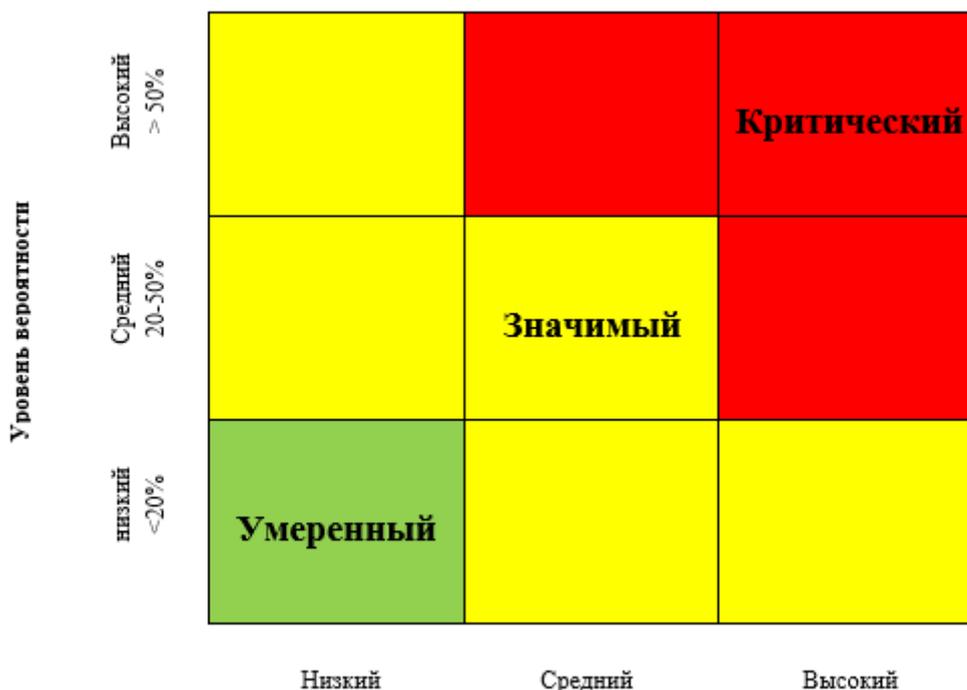


Рисунок 6. Схема графического отображения ранжирования рисков.

## 11. РЕАГИРОВАНИЕ НА РИСКИ

11.1. На основе результатов оценки рисков определяется отношение к ним и принимаются решения о методах реагирования. Компания определяет способность СУР своевременно реагировать на риски одними из ключевых факторов для обеспечения достижения поставленных целей.

11.2. Компания применяет следующие основные методы реагирования на риски.

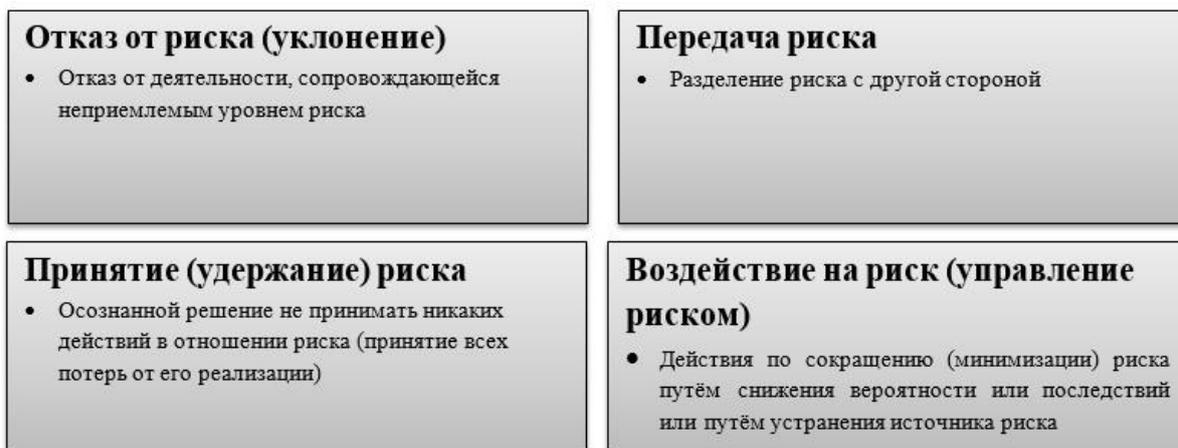


Рисунок 7. Методы реагирования на риск

11.3. При выборе метода реагирования Компания учитывает два ключевых фактора: соотношение затрат и выгод от потенциальной реакции на риск и оценку воздействия на вероятность и последствия риска и риск-аппетит – степень риска, которую Компания считает допустимой при реализации бизнес-процессов с целью получения большей выгоды. Риск-аппетит определяется на уровне топ-менеджмента Компании.

**11.4. Политика Компании в области управления рисками заключается в разработке и внедрению мероприятий, которые строго ориентированы на причины возникновения риска и итоговую цель его снижения. При этом мероприятий должны быть направлены на каждый рискообразующий фактор.**

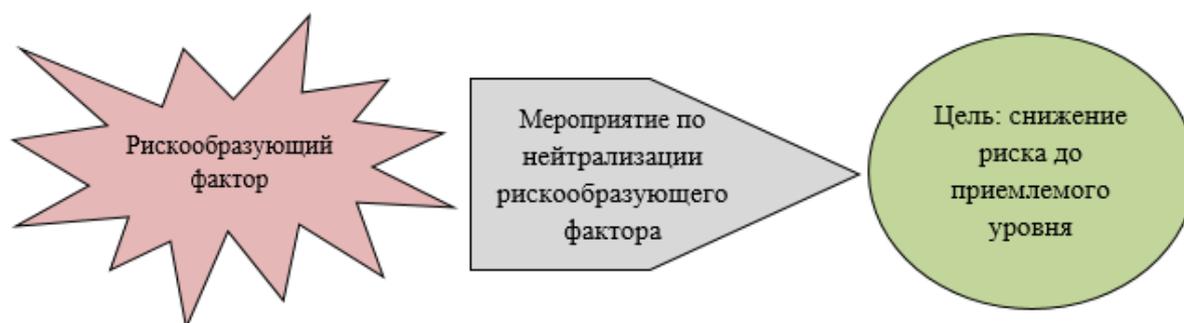


Рисунок 8. Схема воздействия на рискообразующие факторы

11.5. Мероприятия по управлению рисками могут быть:

- **превентивными** – направленными на устранение источника (фактора) риска, влияющими на источники (факторы), снижение вероятности и (или) последствий риска;
- **чрезвычайными** – направленными на устранение последствий реализовавшихся рисков.

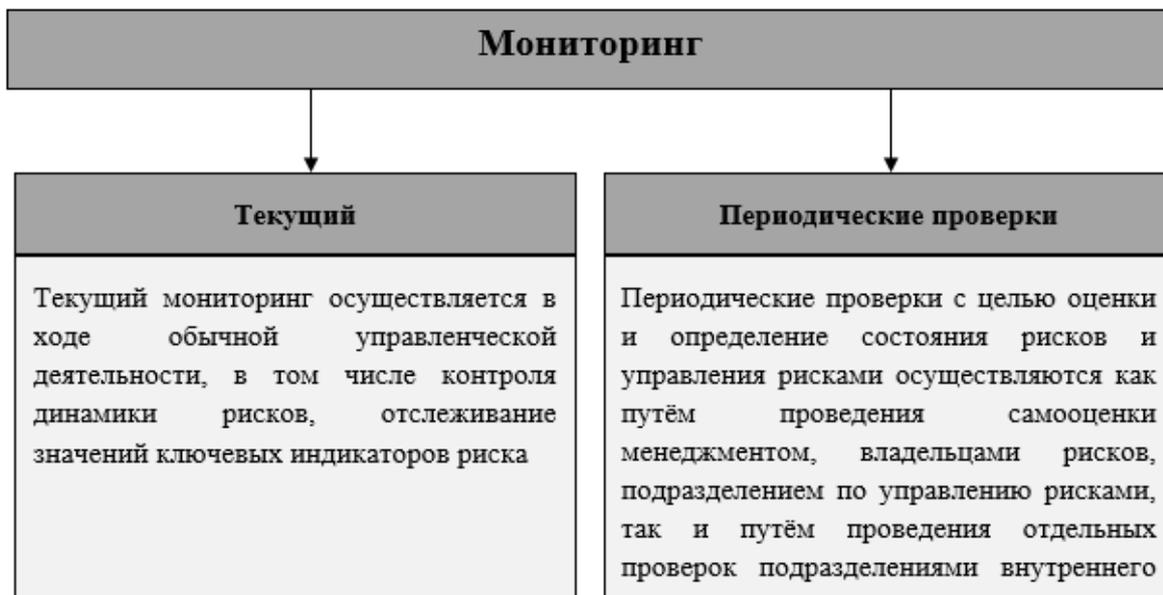
11.6. Компания признает наличие остаточного риска ввиду неустранимой неопределенности относительного будущего, ресурсных и иных ограничений, присущих деятельности Компании в целом.

## 12. МОНИТОРИНГ РИСКОВ

12.1. После определения методов реагирования на риск, Компания определяет средства контроля, необходимые для обеспечения надлежащего и своевременного реагирования на риски.

12.2. **Мониторинг рисков** – постоянная проверка, надзор, критическое наблюдение, обследование и определение состояния рисков с целью выявить изменения относительно требуемого или ожидаемого уровня.

12.3. Мониторинг рисков осуществляется по двум направлениям: в ходе текущей деятельности и путем проведения периодических проверок.



12.4. Результаты мониторинга могут служить основанием для пересмотра состава рисков, их оценки, методов реагирования, мероприятий по управлению рисками, а также организационных мер, методик и процедур, создаваемых и используемых для эффективного функционирования СУР.

12.5. Компания консолидирует информацию о выявленных рисках, ведет учет реализовавшихся рисков и анализирует причины, способствовавшие их реализации, информирует заинтересованные стороны о функционировании СУР. Отчетность СУР предназначена для полноценного и прозрачного обмена консолидированной информацией о рисках. Схема документооборота и структура подотчетности представлена на рисунке 9.

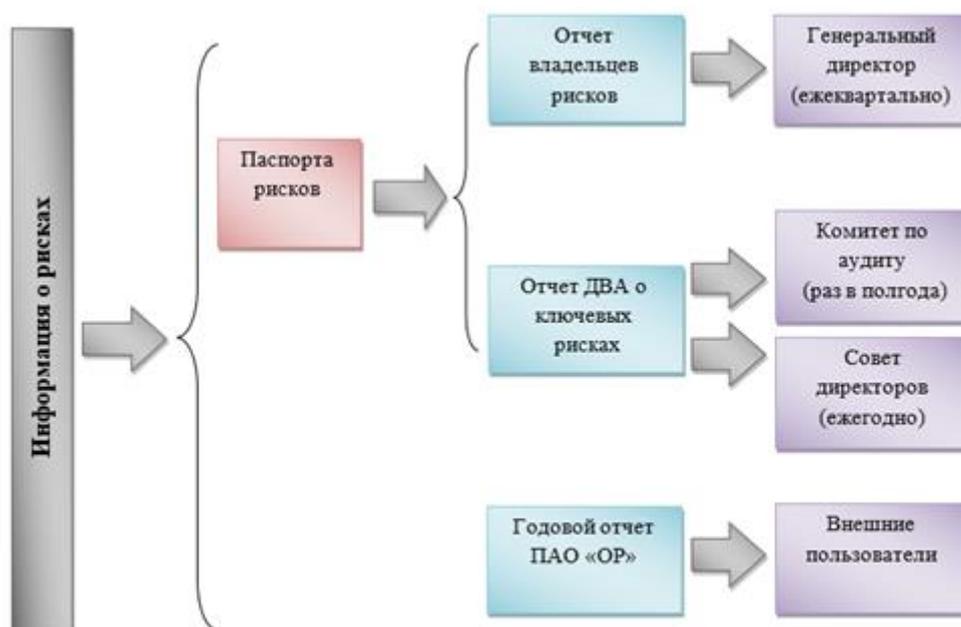


Рисунок 9. Схема документооборота и структура подотчетности

### 13. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

13.1. Компания осуществляет периодическую оценку текущего состояния эффективности СУР. Оценка проводится по уровням зрелости на предмет соответствия целевому состоянию, в соответствии с характеристиками, определенными *Приложением 5.2. Методических рекомендаций по организации и осуществлению внутреннего контроля (Рекомендации Р-44/2013-КнР, утвержденные Бухгалтерским методологическим центром 08.08.2013 г.)*

13.2. Формы оценки эффективности СУР:

- самооценка;
- внутренняя независимая оценка;
- внешняя независимая оценка.

13.3. Самооценка эффективности СУР осуществляется:

- владельцами рисков – постоянно, путем заполнения паспортов рисков, которые представляются в ОВК, с вынесением результатов оценки на рассмотрение руководства более высокого уровня;
- Отделом внутреннего контроля – не реже 1 раза в полгода, с вынесением отчета о результатах оценки на рассмотрение Генеральному директору Компании.

13.4. Внутренняя независимая оценка эффективности СУР осуществляется ежегодно Департаментом внутреннего аудита. Отчет ДВА об эффективности СУР представляется на рассмотрение Совету директоров, с предварительным рассмотрением Комитетом по аудиту при Совете директоров.

13.5. Внешняя независимая оценка СУР осуществляется внешним независимым консультантом с периодичностью 1 раз в 3 года. Решение о необходимости проведения внешней независимой оценки принимается Советом директоров. Отчет о результатах оценки представляется ОВК и ДВА. ОВК обеспечивает вынесение результатов внешней независимой оценки СУР на рассмотрение Исполнительному органу (Генеральному директору) и Совету директоров, с предварительным рассмотрением Комитетом по аудиту при Совете директоров.

### **Термины и определения**

**Риск** – следствие влияния неопределенности на цели: потенциально возможное действие или событие, способное повлиять на достижение целей Компании или отдельных процессов (направлений деятельности). На современном этапе развития СУР риском признается негативное следствие влияния неопределенности на достижение поставленных целей. Риск характеризуется вероятностью и существенностью последствий и выражается в виде комбинации последствий события и связанной с этим вероятности или возможности наступления.

**Влияние** – отклонение от ожидаемого параметра.

**Неопределенность** – состояние, заключающееся в недостаточности (даже частичной) информации, понимания или значения относительно события, его последствий или его возможности.

**Событие** – возникновение или изменение ряда конкретных обстоятельств. Событие может иметь одно или несколько происхождений, может иметь несколько причин и может быть определенным или неопределенным. Событие может заключаться в том, что какое-то явление не имело место. Событие может быть названо терминами «инцидент», «опасное событие» или «несчастный случай».

**Система управления рисками (СУР)** – совокупность организационных мер, методик и процедур, создаваемых и используемых для эффективного управления рисками финансово-хозяйственной деятельности Компании.

**Управление рисками** – процесс, осуществляемый Советом директоров, руководителями и работниками на всех уровнях управления, включающий в себя выявление, идентификацию и оценку рисков, их ранжирование, а также воздействие на риски для обеспечения разумной гарантии достижения целей Компании.

**Обмен информацией и консультирование** – непрерывные интерактивные (повторяющиеся) процессы, осуществляемые Компанией, для обеспечения, распространения и получения информации в сфере управления рисками и участия в диалоге с заинтересованными сторонами.

**Определение ситуации (среды)** – установление внешних и внутренних факторов, которые следует учитывать при управлении рисками, установления сферы применения критериев риска и скоординированных по корпоративному управлению с учетом рисков.

**Внешняя среда** – внешние условия, в которых Компания работает и достигает своих целей. Внешние условия характеризуются культурной, социальной, политической, правовой, регулирующей деятельность, экономической, конкурентной, природной и иными сферами деятельности общества на международном, национальном, региональном или местном уровне. Кроме того, внешняя среда характеризуется ключевыми критериями и тенденциями, которые могут оказать влияние на достижение целей Компании, а также взаимоотношениями с внешними заинтересованными сторонами, восприятием ими риска и значимостью для Компании этих внешних заинтересованных лиц.

**Внутренняя среда** – внутренние условия, в которых Компания работает и достигает своих целей, включая управление, организационную структуру, обязанности и подотчетность, ключевые политики, цели и задачи, а также стратегию их достижения, ресурсные возможности и знания, информационные процессы, информационные потоки и процессы принятия решений, взаимоотношения с внутренними заинтересованными сторонами, восприятие ими риска и значимостью для Компании этих внутренних заинтересованных лиц, корпоративную культуру, стандарты, руководящие принципы и иные документы регламентирующие деятельность Компании.

**Критерий риска** – совокупность факторов, при сопоставлении с которыми оценивается значимость риска. Критерии рисков основаны на установленных целях Компании, внешней и внутренней ситуации (среды).

**Заинтересованная сторона** – лицо или организация, которые могут воздействовать, или на которые могут воздействовать, или которые считают, что на них влияет какое-либо решение или деятельность.

**Отдел внутреннего контроля (ОВК)** – подразделение Компании, на которое, в том числе, возложена функция управления рисками, координация, методологическое обеспечение и разработка планов развития СУР.

**Восприятие риска** – представление заинтересованных сторон о риске. Восприятие риска отражает потребности, проблемы, знания, доверие и ценности заинтересованных сторон.

**Идентификация рисков** – выявление (обнаружение) рисков, их анализ и описание.

**Анализ риска** – процесс изучения природы и характера риска – анализа причин, источников и места возникновения, включает в себя установление причинно-следственных связей опасного события с его источниками и последствиями.

**Описание риска** – структурированное заключение о риске, содержащее описание источников риска, событий и последствий.

**Источник риска (фактор риска)** – объект или деятельность, которые самостоятельно или в комбинации обладают возможностью вызывать риск (повышение риска). Источник риска может быть материальным или нематериальным.

**Паспорт риска** – документ, содержащий описание риска, его оценку и описание мероприятий по управлению этим риском, в установленном формате.

**Карта рисков** – графическое представление положения (ранжирования) рисков с учетом результатов их оценки.

**Последствие** – результат события, влияющий на цели. На современном этапе развития СУР – последствие риска – степень негативного воздействия риска или размер потенциального ущерба, к которому может привести реализация риска.

**Владелец риска** – орган управления или руководитель направления, или структурного подразделения Компании, ответственный за все аспекты управления определенным риском, в т.ч. снижение вероятности реализации риска и (или) снижение возможного влияния последствий от реализации риска.

**Вероятность (возможность) риска** – мера возможности наступления риска, которая отражает степень уверенности в наступлении риска. Для целей политики управления рисками Компания различает объективную и субъективную вероятность рисков.

**Объективная вероятность** – это вероятность, базирующаяся на расчете частоты реализации риска.

**Субъективная вероятность** – это вероятность, основанная на предположении о возможности наступления риска.

**Оценка риска** – определение (измерение) вероятности или последствий риска, сопоставление измерений с критериями риска с целью принятия решения о необходимости воздействия на риск и установления приоритета воздействия на риск.

**Отношение к риску** – степень приемлемости риска для Компании.

**Риск-аппетит** – степень риска, которую Компания считает допустимой при реализации бизнес-процессов.

**Остаточный риск** – риск, сохраняющийся после реализации мероприятий по реагированию на риск.

**Неприятие риска** – отношение к риску, выраженное в неприемлемости риска для Компании.

**Реагирование на риск** – процесс выбора метода управления риском, формирование плана контрольных мероприятий и его реализация.

**Отказ (уклонение) от риска** – отказ от деятельности, сопряженной с неприемлемыми рисками.

**Передача риска** – разделение риска с другой стороной.

**Воздействие на риск (управление риском)** – действия по минимизации риска путем снижения вероятности и (или) последствий и (или) путем устранения источника риска.

**Принятие (удержание) риска** – осознанное решение не предпринимать никаких действий по управлению риском, отказу от него либо передаче. При данном методе реагирования Компания принимает потери от реализации риска.

**Мониторинг риска** – постоянная проверка, надзор, критическое наблюдение, обследование и определение состояния рисков с целью выявить изменения относительно требуемого или ожидаемого уровня.

**Ключевые индикаторы риска (КИР)** – количественные и (или) качественные показатели источников (факторов) риска, имеющие единицу измерения и способность изменяться во времени.

**Отчетность о рисках** – установленная в Компании форма обмена информацией о рисках, предусматривающая информирование внутренних и внешних заинтересованных сторон о текущем состоянии рисков и управлении Компании с учетом рисков.

**Реестр рисков** – установленная в Компании форма записи информации о выявленных рисках.

**Портфель рисков** – разумно полная, структурированная, ретроспективная информация по всему спектру рисков, выявленных Компанией.

**План мероприятий по управлению рисками** – документированный перечень мер по реализации выбранного метода реагирования на риск, который разрабатывается владельцами рисков, содержит четкое определение круга задач, объем требуемых ресурсов, ответственных и сроки исполнения.

**Ключевой бизнес-процесс** – процесс, направленный на достижение стратегических целей Компании.

**Основной бизнес-процесс** – процесс, прямо влияющий на основные финансовые показатели деятельности и направленный на извлечение прибыли.

**Вспомогательный бизнес-процесс** – процесс, имеющие опосредованную (косвенную) связь с основными бизнес-задачами Компании.

**Стратегический риск** – риск, имеющие существенное влияние на бизнес- и (или) стратегические задачи в долгосрочной и (или) краткосрочное перспективе.

**Операционный риск** – риск, связанный с решением текущих каждодневных задач.

**Финансовый риск** – риск, оказывающий влияние на финансовую деятельность Компании.

## Паспорт риска

Период:	
Название риска:	
Влияние риска:	
Вероятность риска:	
Уровень риска:	
Риск-аппетит	
Превышение риск-аппетита:	
Цель:	
Владелец цели:	
Владелец риска:	
Предоставляет информацию:	
Процесс:	
Владелец процесса:	
Нормативные документы:	

## Управление риском

Риск-факторы	Вес	Ключевые индикаторы	Единица измерения	Пороговое значение	Плановое значение	Контрольные процедуры и действия	Ответственный за контроль	Периодичность / дата контроля

### Приложение 3 к Политике управления рисками ПАО «ОР»

Определение целей Компании для целей организации системы управления рисками.  
Идентификация рисков.

В 2018 год Компания определяет для себя следующие стратегические цели развития бизнеса.

#### 1. Развитие розничной торговой сети

Увеличение магазинов розничной торговой сети к концу 2018 года до 520-525. На конец 2017 года количество магазинов составляло 537, в т.ч. 424 – собственных и 113 – франчайзинговых. В 2018 году Компания планирует обеспечить указанный выше прирост за счёт развития собственной торговой сети. Расширение франчайзинговой сети в 2018 году не планируется.

По географическому принципу Компания считает приоритетными направлениями Восток, Сибирь, Урал. Развитие планируется, в существенной части, за счёт представительства новых для регионов брендов «Россита», «Лизетт», что позволит укрепить позиции Компании на обувных рынках указанных регионов.

Также Компания планирует продолжить экспансию в южные и центральные регионы России.

В целом стратегия Компании в части развития торговой сети представляется разумно-агрессивной, направленной, как на укрепление своих позиций на рынках, ёмкость которых позволяет расширить представительство, так и внедрение на новые рынки центральных и южных областей страны.

#### 2. Увеличение объёма розничных продаж обуви

Плановый рост выручки от розничной реализации обуви – 23% относительно показателя 2017 года. В абсолютном выражении – 1 113 млн. руб.

#### 3. Увеличение объёма продаж сопутствующих товаров

В 2018 году Компания планирует увеличить выручку от реализации сопутствующих товаров до 35 % от общей розничной выручки. Относительный рост по сравнению с 2017 годом – 3%

#### 4. Увеличение объёмов собственного производства

В 2018 году Компания планирует увеличить выпуск обуви собственного производства до 413 тыс. пар. Относительный прирост по сравнению с 2017 годом – 40%, абсолютный – 117 тыс. пар. Увеличение объёма производства необходимо как для обеспечения потребностей ГК «Обувь России» (относительный рост по сравнению с 2017 годом – 60 %), так и для исполнения обязательств по контрактам с основными потребителями: ООО «Спортмастер», ПАО «Сбербанк», ООО «Ларгос», прочие покупатели (26%).

#### 5. Развитие в сфере финансовых сервисов

5.1. Рассрочка. Плановое увеличение абсолютного дохода от предоставления потребителю услуги «рассрочка» на 20 млн. руб.

5.2. Микрозаймы. В 2018 году выручка от выдачи микрозаймов должна увеличиться на 5,6%. Абсолютный прирост – 83 млн. руб.

#### 6. Развитие e-commerce

В 2017 году доля покупок через интернет-магазины составила 1% от общей выручки Компании. В 2018 году Компания планирует активно развивать электронные торговые площадки, увеличивать своё присутствие на рынке дистанционных интернет-продаж, и, тем самым, сохранить темпы роста e-commerce, полученные в 2017 году.

#### 7. Снижение кредитной нагрузки на бизнес

В 2018 году политика Компании в сфере обеспечения финансовой устойчивости направлена на изменение структуры пассивов в сторону уменьшения зависимости от заёмных

капиталов. К концу 2018 года планируется снижение текущего кредитного портфеля на 1 млрд. руб. При этом планируется привлечение заёмных средств на сумму 2,1 млрд. руб.

8. Ключевые показатели при планировании стратегических целей Компании

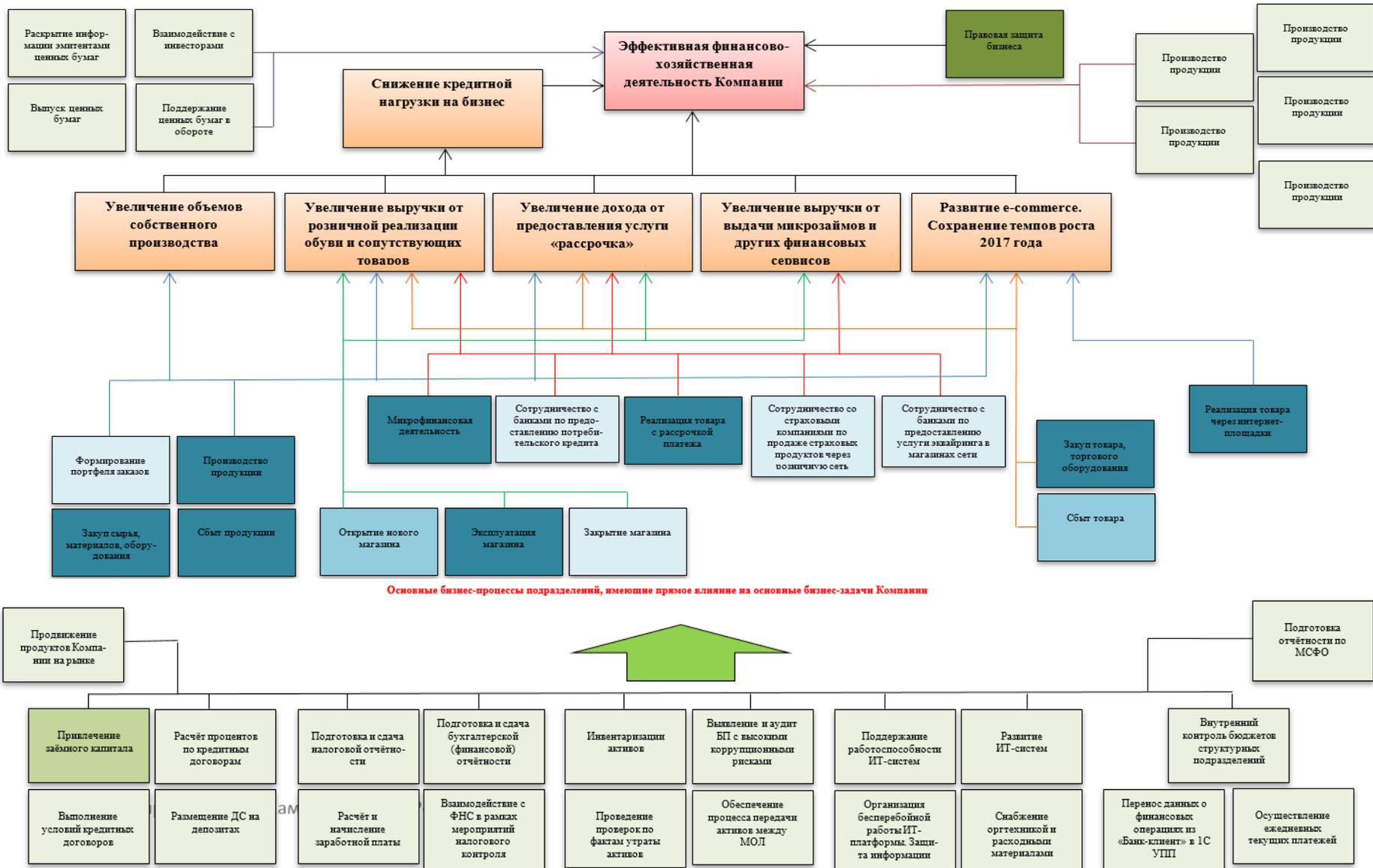
- Инфляция – 5%
- Курс USD/RUB = 61 руб., CYN/RUB = 8 руб.
- Розничная наценка – 100%
- Доля продаж в рассрочку – 60%
- Ставка по микрозаймам – 180%, дефолт от суммы выдачи – 9%

9. Ниже представлено графическое отображение стратегических целей Компании, формирующих основные бизнес-направления развития и описание средств, за счёт которых Компания планирует достичь результата.

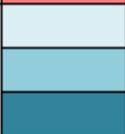
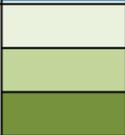
## Бизнес-задачи Компании в сфере розничной торговли и финансовых сервисов на 2018



## Взаимосвязь ключевых, основных и вспомогательных бизнес-процессов и их влияние на бизнес- и стратегические задачи Компании



Условные обозначения:

1.		Основные бизнес-задачи Компании
2.		Ключевой бизнес-процесс
3.		Основные бизнес-процессы. Чем темнее заливка, тем больше рисков имеет бизнес-процесс: 1-2; 3-5; > 5
4.		Вспомогательные бизнес-процессы. Чем темнее заливка, тем больше рисков имеет бизнес-процесс: 1-2; 3-5; > 5

**Приложение 4 к Политике управления рисками Публичного акционерного общества «ОР»**  
**Сводный реестр рисков Публичного акционерного общества "ОР"**

Сокращения, используемые для присвоения кода риска

СТР	Стратегически
ФИН	Финансовый
ОПР	Операционный
КЛ	Ключевой
ОСН	Основной
ВСП	Вспомогательный
ГД	Генеральный директор
ЮО	Юридический отдел
ПР	Производство
ОЗС	Отдел закупок и сбыта
ОРП	Отдел розничных продаж
ОРК	Отдел розничного кредитования
ОПР	Отдел привлечения ресурсов
ОРРК	Отдел развития рынков капитала
ОФА	Отдел финансового анализа
ИТ	Отдел информационных
БУ	Бухгалтерия
ОВК	Отдел внутреннего контроля
ДВА	Департамент внутреннего
КО	Креативный отдел
МСФО	Отдел МСФО

№ п.п.	Бизнес-процесс, на который оказывает влияние риск	Наименование риска	Код риска	Описание риска/возможные последствия	Предварительная оценка рисков на уровне профессионального суждения владельцев		
					Уровень влияния	Уровень вероятности	Уровень риска
1	Эффективная финансово-хозяйственная деятельность Компании	Появление на рынке новых конкурентов	СТР001-КЛ/ГД	Усиление конкуренции может привести к потере доли рынка и, соответственно, доходов, прибыли, капитализации	высокий	низкий	средний
2	Эффективная финансово-хозяйственная деятельность Компании	Появление крупного игрока	СТР002-КЛ/ГД	В отличие от конкуренции со многими игроками, крупный игрок, обладает значительно большими ресурсами и возможностями в конкурентной борьбе (демпинг, агрессивные рекламные кампании и т.д.)	высокий	низкий	средний
3	Эффективная финансово-хозяйственная деятельность Компании	Падение рентабельности отрасли	СТР003-КЛ/ГД	Падение рентабельности отрасли неизбежно повлечёт снижение рентабельности бизнеса и потере его инвестиционной привлекательности	высокий	низкий	средний
4	Эффективная финансово-хозяйственная деятельность Компании	Уход топ-менеджеров	СТР004-КЛ/ГД	Уход высокопрофессиональных руководителей высшего звена, может повлечь краткосрочное падение эффективности управления Компанией	низкий	низкий	низкий
5	Эффективная финансово-хозяйственная деятельность Компании	Неэффективные (ошибочные) решения по стратегическому развитию высшим руководством Компании	СТР005-КЛ/ГД	Ошибочные стратегические решения по развитию бизнеса может привести к снижению рентабельности, капитализации, возникновению убытков, потере инвестиционной привлекательности Компании	высокий	низкий	средний
6	Правовая защита бизнеса	Изменение отраслевого законодательства	СТР001-ВСП/ЮО	Принятие нормативно-правовых актов, регулирующих деятельность хозяйствующих субъектов в сфере торговли, микрокредитной деятельности, легкой промышленности, может оказать негативное влияние на деятельность ГК и повлечь существенные расходы, необходимые для соответствия новым нормативам	высокий	низкий	средний
7	Правовая защита бизнеса	Изменение налогового законодательства	СТР002-ВСП/ЮО	Принятие нормативно-правовых актов в сфере налогового учёта, например, введение новых видов налогов и сборов, увеличение ставок существующих налогов, сборов, взносов, создание новых специальных налоговых режимов, отмена льгот и т.п. может привести к существенному увеличению налоговой нагрузки на бизнес	средний	низкий	средний

8	Правовая защита бизнеса	Риски российской правовой системы: 1) противоречие отдельных законодательных норм, положений и инструкций; 2) отсутствие устоявшейся судебной практики по вопросам, касающимся деятельности Компании; 3) существование ощутимых разрывов в сроках между принятием законов и утверждением нормативных актов и инструкций, разъясняющих их применение на практике; 4) нехватка административного контроля за выполнением принятых изменений в законодательстве.	СТР003-ВСП/ЮО	Отсутствие однозначной позиции государства в отношении вопросов, касающихся правового регулирования деятельности Компании, может привести к ошибочному толкованию некоторых нормативно-правовых актов, и повлечь негативные последствия для бизнеса	низкий	средний	низкий
9	Правовая защита бизнеса	Изменение валютного регулирования	СТР004-ВСП/ЮО	Российское законодательство в области защиты прав инвесторов, в том числе о валютном регулировании, может быть менее благоприятным, чем законодательство других стран. Ухудшение общеэкономической и политической ситуации в стране может привести к ужесточению норм валютного регулирования и контроля, а также к ограничениям на совершение операций с акциями Компании	низкий	низкий	низкий
10	Правовая защита бизнеса	Невозможность для иностранного инвестора вывезти доходы от акций Компании	СТР005-ВСП/ЮО	В настоящее время в российском законодательстве отсутствуют ограничения по вывозу капиталов за пределы РФ (при условии законности их происхождения), однако в случае изменения политики государства, у инвестора могут возникнуть дополнительные риски. Как следствие, частичная потеря инвестиционной привлекательности Компании	средний	низкий	низкий
11	Правовая защита бизнеса	Требования акционеров о выкупе своих акций	СТР006-ВСП/ЮО	Акционеры, проголосовавшие против, или не принявшие участия в голосовании по некоторым вопросам, имеют право требовать у Компании выкупа своих акций по рыночной стоимости	высокий	средний	средний
12	Правовая защита бизнеса	Требования акционеров о возмещении убытков	ОПР001-ВСП/ЮО	Российское законодательство предусматривает право акционеров, владеющих 1 и более процентов акций подать иск против руководителей, причинивших ущерб Компании	высокий	низкий	средний
13	Правовая защита бизнеса	Признание некоторых сделок сделками с заинтересованными лицами	ОПР002-ВСП/ЮО	Сделка, в совершении которой имеется заинтересованность и которая совершена с нарушением Российского законодательства, может быть признана недействительной по иску общества или его акционера	средний	низкий	низкий
14	Правовая защита бизнеса	Субсидиарная ответственность при банкротстве компании группы	ОПР003-ВСП/ЮО	В случае если банкротство юридического лица вызвано учредителями (участниками) на таких лиц в случае недостаточности имущества юридического лица может быть возложена субсидиарная ответственность по его обязательствам.	средний	низкий	низкий
15	Правовая защита бизнеса	Согласование договоров ГПХ существенно не выгодных для Компании	СТР004-ВСП/ЮО	Не достаточное внимание со стороны Юридической службы к условиям сделки, которые предусматривают дополнительные обязательства (обременения) могут иметь негативные финансовые последствия для Компании	средний	низкий	средний
16	Правовая защита бизнеса	Недружественное поглощение	СТР008-КЛГ/Д	В России данный риск является присущим для любого бизнеса, при этом недружественное поглощение, в отличие от западных стран, – это не выкуп акций по завышенной цене, а отъём бизнеса разными способами	высокий	средний	высокий
17	Формирование портфеля заказов	Несоответствие производственных возможностей потребностям рынка	ОПР001-ОСН/ПР	Несоответствие производственных возможностей потребностям рынка влечёт ограничения по оперативному реагированию на его (рынка) запросы	низкий	низкий	низкий
18	Формирование портфеля заказов	Сформированный портфель заказов не загружает производственные мощности в объёме достаточном для поддержания необходимой рентабельности производства	ОПР002-ОСН/ПР	Слишком маленький объём заказов и (или) недостаточная экономическая эффективность производства (высокая себестоимость, низкая фондоотдача, высокие производственные издержки и т.д.) не обеспечат уровень рентабельности, необходимый для безубыточного производства	средний	средний	средний
19	Закупка сырья, материалов, оборудования	Кризис ликвидности: несоответствие активов по степени ликвидности и обязательств по сроку погашения.	ФИН001-ОСН/ПР	Неэффективный уровень финансового управления стимулирует негативные тенденции в изменении структуры баланса Компании в сторону потери ликвидности	средний	низкий	средний

20	Закупка сырья, материалов, оборудования	Валютный: увеличение стоимости валюты контракта	ФИН002-ОСН/ПР	Стоимость валюты расчётов по контрактам имеет прямо пропорциональную зависимость относительно стоимости единицы импортного товара	высокий	средний	высокий
21	Закупка сырья, материалов, оборудования	Риск ВЭД: повышение импортных пошлин	ФИН003-ОСН/ПР	Увеличение ввозных пошлин окажет прямое влияние на себестоимость единицы импортного товара	средний	низкий	средний
22	Закупка сырья, материалов, оборудования	Неисполнение поставщиком обязательств по заключённым контрактам	ОПР003-ОСН/ПР	Сотрудничество с поставщиком, который не способен или не желает или может несвоевременно исполнять взятые на себя обязательства по поставке товара может повлечь: 1) дефицит сырья; 2) переквалификацию дебиторской задолженности в разряд проблемной или безнадежной	низкий	низкий	низкий
23	Закупка сырья, материалов, оборудования	Закупка сырья ненадлежащего качества	ОПР004-ОСН/ПР	Использование сырья низкого качества приведёт к увеличению процента производственного брака	низкий	низкий	низкий
24	Закупка сырья, материалов, оборудования	Отказ в сертификации продукции	ОПР005-ОСН/ПР	Отказ в выдаче сертификата соответствия на импортный товар не делает невозможным продажу такого товара на территории РФ	низкий	низкий	низкий
25	Закупка сырья, материалов, оборудования	Сотрудничество с поставщиками-недобросовестными налогоплательщиками (с т.з. ФНС)	ОПР006-ОСН/ПР	При выездной налоговой проверке у ФНС может сформироваться ошибочное мнение о том, что Компания получила необоснованную налоговую выгоду из-за сотрудничества с недобросовестными налогоплательщиками и начислить дополнительные налоговые обязательства	средний	низкий	средний
26	Закупка сырья, материалов, оборудования	Неэффективная логистика	ОПР007-ОСН/ПР	Увеличение прямых расходов, формирующих входящую стоимость сырья, имеет прямопропорциональную зависимость с себестоимостью продукции, а также создаёт благоприятную среду для рисков хищения материальных ценностей	средний	низкий	средний
27	Производство продукции	Высокая себестоимость продукции	ОПР008-ОСН/ПР	Высокая себестоимость продукции - основной показатель от которого зависят показатели эффективности Компании: рентабельность, чистая прибыль	высокий	средний	высокий
28	Производство продукции	Отказ производственных систем	ОПР009-ОСН/ПР	Выход из строя основных фондов, может привести к срыву графика производства, и, как следствие, к риску несвоевременного исполнения обязательств по поставке товара перед покупателями	средний	низкий	средний
29	Производство продукции	Убытки из-за утраты активов вследствие чрезвычайных ситуаций	ОПР010-ОСН/ПР	Компания считает для себя неприемлемыми любые убытки хозяйственной деятельности, т.к. их наличие негативным образом отражается на совокупном финансовом результате.	средний	низкий	средний
30	Производство продукции	Убытки из-за нарушения технологии производства	ОПР011-ОСН/ПР	Компания считает для себя неприемлемыми любые убытки хозяйственной деятельности, т.к. их наличие негативным образом отражается на совокупном финансовом результате.	средний	низкий	средний
31	Производство продукции	Убытки из-за утраты активов вследствие противоправных действий работников Компании	ОПР012-ОСН/ПР	Компания считает для себя неприемлемыми любые убытки хозяйственной деятельности, т.к. их наличие негативным образом отражается на совокупном финансовом результате.	средний	высокий	высокий
32	Сбыт продукции	Сертификация производства по стандарту ИСО 9001	ОПР013-ОСН/ПР	Участие Компании в тендерах на государственные закупки не позволит использовать дополнительные конкурентные преимущества	низкий	низкий	низкий
33	Сбыт продукции	Получение подтверждения от Минпромторга "Российский производитель"	ОПР014-ОСН/ПР	Участие Компании в тендерах на государственные закупки не позволит использовать дополнительные конкурентные преимущества	низкий	низкий	низкий
34	Сбыт продукции	Штрафные санкции со стороны покупателей из-за нарушения сроков поставки	ОПР015-ОСН/ПР	Претензии покупателей, как по качеству продукции, так и по срокам поставки, компрометируют Компанию, как надёжного добросовестного партнёра и наносят ущерб деловой репутации. Дополнительные расходы, связанные с удовлетворением претензий, также имеют отрицательное влияние на финансовый результат	средний	низкий	средний
35	Сбыт продукции	Претензии со стороны покупателей по качеству продукции	ОПР016-ОСН/ПР	Претензии покупателей, как по качеству продукции, так и по срокам поставки, компрометируют Компанию, как надёжного добросовестного партнёра и наносят ущерб деловой репутации. Дополнительные расходы, связанные с удовлетворением претензий, также имеют отрицательное влияние на финансовый результат	низкий	низкий	низкий
36	Сбыт продукции	Валютный: существенные колебания стоимости валюты контракта	ФИН004-ОСН/ПР	Дополнительные операционные расходы из-за отрицательной курсовой разницы	средний	низкий	средний
37	Сбыт продукции	Убытки из-за обязательств реализовывать продукцию по фиксированной цене в долгосрочной перспективе	ОПР017-ОСН/ПР	Обязательство реализовывать продукцию по фиксированной цене в течение 3-х лет исключает возможность корректировать стоимость при увеличении стоимости сырья и материалов	низкий	высокий	средний

38	Сбыт продукции	Увеличение неликвидных запасов	ОПР018-ОСН/ПР	Поставка продукции "под реализацию" с условием возврата непроданного товара или наличие контрактов с продолжительным циклом "деньги"-товар-"деньги" приводит к увеличению цикла оборачиваемости запасов и негативным образом отражается на структуре оборотных средств по признаку ликвидности	низкий	высокий	средний
39	Закуп товара	Ассортимент товара не отвечает потребностям потребителя	СТР001-ОСН/ОЗС	Непривлекательный ассортимент товара для максимально широкого круга потребителей неизбежно приведёт к снижению покупательской активности и негативным образом повлияет на реализацию основного БП Компании	высокий	средний	высокий
40	Закуп товара	Кризис ликвидности: несоответствие активов по степени ликвидности и обязательств по сроку погашения.	ФИН001-ОСН/ОЗС	Неэффективный уровень финансового управления стимулирует негативные тенденции в изменении структуры баланса Компании в сторону потери ликвидности	средний	низкий	средний
41	Закуп товара	Валютный: увеличение стоимости валюты контракта	ФИН002-ОСН/ОЗС	Стоимость валюты расчётов по контрактам имеет прямо пропорциональную зависимость относительно стоимости единицы импортного товара	высокий	средний	высокий
42	Закуп товара	Риск ВЭД: повышение импортных пошлин	ФИН003-ОСН/ОЗС	Увеличение ввозных пошлин окажет прямое влияние на себестоимость единицы импортного товара	средний	низкий	средний
43	Закуп товара	Неисполнение поставщиком обязательств по заключённым контрактам	ОПР001-ОСН/ОЗС	Сотрудничество с поставщиком, который не способен или не желает или может несвоевременно исполнять взятые на себя обязательства по поставке товара может повлечь: 1) срыв сезона; 2) переквалификацию дебиторской задолженности в разряд проблемной или безнадежной	низкий	низкий	низкий
44	Закуп товара	Увеличение доли бракованного товара в общем объёме закупки	ОПР002-ОСН/ОЗС	Неадекватный контроль качества производства и используемого сырья приведёт к увеличению объёмов бракованного товара и убыткам Компании с этим связанными	низкий	низкий	низкий
45	Закуп товара	Отказ в сертификации импортируемого товара из-за ненадлежащего качества	ОПР003-ОСН/ОЗС	Отказ в выдаче сертификата соответствия на импортный товар не делает невозможным продажу такого товара на территории РФ	низкий	низкий	низкий
46	Закуп товара	Сотрудничество с поставщиками-недобросовестными налогоплательщиками (с т.з. ФНС)	ОПР004-ОСН/ОЗС	При выездной налоговой проверке у ФНС может сформироваться ошибочное мнение о том, что Компания получила необоснованную налоговую выгоду из-за сотрудничества с недобросовестными налогоплательщиками и начислить дополнительные налоговые обязательства	средний	низкий	средний
47	Закуп товара	Коррупционные правонарушения	ОПР005-ОСН/ОЗС	Коррупционные действия со стороны отдельных работников Компании приводят к увеличению стоимости товара и негативным образом отражаются на деловой репутации Компании	низкий	низкий	низкий
48	Сбыт товара	Снижение покупательской способности потребителя из-за слишком высокой цены товара	СТР002-ОСН/ОЗС	Как слишком высокая, так и слишком низкая цена на товар может оказать негативное влияние на показатели выручки	средний	низкий	средний
49	Сбыт товара	Потеря части выручки из-за слишком низкой цены товара	СТР003-ОСН/ОЗС	Как слишком высокая, так и слишком низкая цена на товар может оказать негативное влияние на показатели выручки	средний	низкий	средний
50	Сбыт товара	Ошибочное распределение товара по регионам на основании результатов продаж прошлого сезона и климатических особенностей	СТР004-ОСН/ОЗС	Ошибочное распределение товара по регионам может привести к образованию дефицита определённой модели или группы в одном регионе и росту объёма трудореализуемых запасов в другом. И то и другое обстоятельство может привести к увеличению цикла оборачиваемости запасов и потере части выручки из-за спроса, который превышает предложение	средний	низкий	средний
51	Сбыт товара	Погодные условия	СТР005-ОСН/ОЗС	Потеря спроса на сезонные товары из-за нехарактерных для сезона погодных условий	средний	средний	средний
52	Сбыт товара	Ассортимент товара не отвечает потребностям потребителя	СТР001-ОСН/ОЗС	Непривлекательный ассортимент товара для максимально широкого круга потребителей неизбежно приведёт к снижению покупательской активности и негативным образом повлияет на реализацию основного БП Компании	высокий	средний	высокий
53	Открытие нового магазина	Магазин не будет открыт в срок, установленный бизнес-планом	ОПР001-ОСН/ОРП	Нарушение плановых сроков открытия магазина имеет прямую зависимость с основными бизнес-процессами: розничная реализация товаров, в т.ч. с предоставлением услуги "рассрочка", выдача микрозаймов. Чем больше отклонение от планового срока - тем больше сумма недополученной выручки. Риск необходимо оценивать исходя из показателя упущенной выгоды.	низкий	средний	средний

54	Открытие нового магазина	Инвестиционные расходы на открытие существенно превышают плановый бюджет	ОПР002-ОСН/ОРП	Увеличение инвестиционных расходов на открытие магазина приведёт к увеличению планового срока его окупаемости.	низкий	низкий	низкий
55	Открытие нового магазина	Ошибочное решение по открытию магазина из-за некорректного технико-экономического обоснования	ОПР003-ОСН/ОРП	Ошибочное решение по открытию магазина может привести к тому что магазин не выйдет на плановые показатели оценки эффективности инвестиций или приведёт к образованию безвозвратных убытков.	высокий	низкий	средний
56	Эксплуатация магазина	Внеплановый рост расходов, связанных с сохранением имеющихся возможностей по предоставлению услуг в течение длительного времени	ОПР004-ОСН/ОРП	При условии, что выручка останется на прежнем уровне, увеличение расходов по эксплуатации магазина неизбежно приведёт к снижению рентабельности	высокий	высокий	высокий
57	Эксплуатация магазина	Внеплановое снижение экономических показателей работы магазина	ОПР005-ОСН/ОРП	Выручка магазина имеет прямую зависимость от экономических показателей: чем ниже показатель - тем ниже выручка	средний	средний	средний
58	Эксплуатация магазина	Отказ технического оборудования магазина, обеспечивающего необходимый уровень сервиса, в т.ч. отказ кооммуникационных каналов связи	ОПР006-ОСН/ОРП	Отказ технического оборудования магазина приведёт к временной неспособности магазина осуществлять деятельность. Риск необходимо оценивать исходя из размера упущенной выгоды.	низкий	низкий	низкий
59	Эксплуатация магазина	Убытки из-за утраты ТМЦ и ДС вследствие противоправных действий работников Компании	ОПР007-ОСН/ОРП	Компания считает для себя неприемлемыми любые убытки хозяйственной деятельности, т.к. их наличие негативным образом отражается на совокупном финансовом результате.	высокий	средний	высокий
60	Эксплуатация магазина	Убытки из-за утраты ТМЦ и ДС вследствие чрезвычайных ситуаций	ОПР008-ОСН/ОРП	Компания считает для себя неприемлемыми любые убытки хозяйственной деятельности, т.к. их наличие негативным образом отражается на совокупном финансовом результате.	низкий	низкий	низкий
61	Эксплуатация магазина	Убытки из-за утраты ТМЦ и ДС вследствие противоправных действий третьих лиц	ОПР009-ОСН/ОРП	Компания считает для себя неприемлемыми любые убытки хозяйственной деятельности, т.к. их наличие негативным образом отражается на совокупном финансовом результате.	высокий	низкий	средний
62	Закрытие магазина	Убытки из-за утраты ТМЦ и ДС вследствие недобросовестных и (или) противоправных действий работников Компании	ОПР010-ОСН/ОРП	Компания считает для себя неприемлемыми любые убытки хозяйственной деятельности, т.к. их наличие негативным образом отражается на совокупном финансовом результате.	высокий	высокий	высокий
63	Реализация товара с рассрочкой платежа	Неисполнение покупателем обязательств по оплате товара	ОПР001-ОСН/ОРК	Неспособность/нежелание клиента исполнять обязательства по договору рассрочки приведёт к росту проблемной/безнадёжной задолженности, а так же необходимости начисления соответствующих резервов	высокий	средний	средний
64	Реализация товара с рассрочкой платежа	Ошибки работников Компании при оформлении услуги "рассрочка"	ОПР002-ОСН/ОРК	Неправильное оформление договора рассрочки, может служить основанием для признания такого договора ничтожным в рамках процесса судебного взыскания задолженности	низкий	низкий	низкий
65	Реализация товара с рассрочкой платежа	Перебои в работе операционной ИТ-системы	ОПР003-ОСН/ОРК	Невозможность оказания услуг клиентам может привести к снижению лояльности клиентской базы	низкий	низкий	низкий
66	Реализация товара с рассрочкой платежа	Неэффективная/ошибочная маркетинговая политика в части реализации проекта	СТР001-ОСН/ОРК	Неэффективная/ошибочная маркетинговая политика, предложение продуктов, не отвечающих запросам потребителя, неизбежно повлечёт снижение покупательской активности	средний	низкий	низкий
67	Реализация товара с рассрочкой платежа	Мошеннический умысел работника	ОПР004-ОСН/ОРК	Все перечисленные рискообразующие факторы связаны с недостаточной эффективностью СВК, что повышает вероятность реализации мошеннических действий со стороны работников Компании	низкий	высокий	средний
68	Реализация товара с рассрочкой платежа	Неисполнение Компанией требований законодательства РФ в сфере, регулирующей потребительские рынки. Не верная трактовка нормативных актов	ОПР005-ОСН/ОРК	Оформление договора рассрочки с нарушением требований законодательства РФ, может служить основанием для признания такого договора ничтожным в рамках процесса судебного взыскания задолженности, кроме того, нарушение законодательства при оформлении договора может повлечь штрафные санкции в отношении Компании со стороны надзорных органов государственной власти.	высокий	низкий	средний
69	Микрофинансовая деятельность	Неисполнение клиентом обязательств по договору денежного займа	ОПР006-ОСН/ОРК	Неспособность/нежелание клиента исполнять обязательства по договору денежного займа приведёт к росту проблемной/безнадёжной задолженности, а так же необходимости начисления соответствующих резервов	высокий	низкий	средний

70	Микрофинансовая деятельность	Ошибки работников Компании при оформлении договора денежного займа	ОПР007-ОСН/ОРК	Неправильное оформление договора, может служить основанием для признания такого договора ничтожным в рамках процесса судебного взыскания задолженности	низкий	низкий	низкий
71	Микрофинансовая деятельность	Перебои в работе операционной ИТ-системы	ОПР008-ОСН/ОРК	Невозможность оказания услуг клиентам может привести к снижению лояльности клиентской базы	низкий	низкий	низкий
72	Микрофинансовая деятельность	Неэффективная/ошибочная маркетинговая политика в части реализации проекта	СТР002-ОСН/ОРК	Неэффективная/ошибочная маркетинговая политика, предложение продуктов, не отвечающих запросам потенциального клиента, может стать следствием снижения потребительской активности	средний	низкий	низкий
73	Микрофинансовая деятельность	Мошеннический умысел работника	ОПР009-ОСН/ОРК	Недостаточная эффективность СВК повышает вероятность реализации мошеннических действий со стороны работников Компании	низкий	высокий	средний
74	Микрофинансовая деятельность	Неисполнение Компанией требований законодательства РФ в сфере, регулирующей микрофинансовую деятельность. Не верная трактовка нормативных актов	ОПР010-ОСН/ОРК	Оформление договора денежного займа с нарушением требований законодательства РФ, может служить основанием для признания такого договора ничтожным в рамках процесса судебного взыскания задолженности, кроме того, нарушение законодательства при оформлении договора может повлечь штрафные санкции в отношении Компании со стороны надзорных органов государственной власти.	средний	низкий	средний
75	Микрофинансовая деятельность	Исключение Компании из реестра микрофинансовых организаций	ОПР011-ОСН/ОРК	Неоднократное неисполнение требований регулятора микрофинансовой деятельности, например, занижение суммы резервов, нарушение требований по досудебному взысканию, превышение установленной процентной ставки, влечёт исключение Компании из реестра микрофинансовых организаций, что не позволит реализовать бизнес-задачу и достичь поставленной цели.	высокий	низкий	средний
76	Сотрудничество с банками по предоставлению потребительских кредитов через розничную сеть	Неисполнение банком-партнёром обязательств по оплате услуг, оказанных в его интересах (по агентскому договору)	ОПР012-ОСН/ОРК	Не смотря на то, что риск является присущим для вспомогательного БП, направленного на стимуляцию лояльности клиентов и повышение потребительской активности, Компания считает не приемлемым потерю части выручки от реализации товара с привлечением средств потребительского кредитования	низкий	низкий	низкий
77	Сотрудничество со страховыми компаниями по продаже страховых продуктов через розничную сеть	Неисполнение страховой компанией-партнёром обязательств по оплате услуг, оказанных в её интересах (по агентскому договору)	ОПР013-ОСН/ОРК	Доход Компании в виде агентского вознаграждения за оформление страховых продуктов, может перейти в разряд проблемной дебиторской задолженности из-за неспособности партнёра исполнить свои обязательства	низкий	низкий	низкий
78	Сотрудничество с банками по предоставлению услуги эквайринга в магазинах сети	Неисполнение банком-партнёром обязательств по перечислению Компании ДС, поступивших ему от безналичной реализации	ОПР014-ОСН/ОРК	Риск является вспомогательным для обеспечения безналичных расчётов. Компания считает неприемлемым потерю части выручки от реализации товара, поступившей на счета банка	низкий	низкий	низкий
79	Привлечение заёмного капитала для обеспечения Компании оборотными средствами и финансирования проектов	Невозможность кредитования в банках	ФИН01-ВСП/ОПР	Отсутствие у Компании возможности привлечения средств для развития бизнеса приведёт к замедлению темпов роста, неспособности реализовать задуманные проекты, обеспечить наиболее срочные обязательства ликвидными активами	высокий	низкий	средний
80	Привлечение заёмного капитала для обеспечения Компании оборотными средствами и финансирования проектов	Невозможность получения ДС по открытой кредитной линии	ФИН02-ВСП/ОПР	Отсутствие у Компании возможности привлечения средств для развития бизнеса приведёт к замедлению темпов роста, неспособности реализовать задуманные проекты, обеспечить наиболее срочные обязательства ликвидными активами	низкий	низкий	низкий
81	Привлечение заёмного капитала для обеспечения Компании оборотными средствами и финансирования проектов	Повышение процентных ставок по действующим кредитным договорам	ФИН03-ВСП/ОПР	Повышение кредитных ставок приведёт к возникновению дополнительных обязательств по обслуживанию кредитов и негативным образом отразится на финансовой устойчивости Компании	средний	средний	средний
82	Привлечение заёмного капитала для обеспечения Компании оборотными средствами и финансирования проектов	Заклучение кредитного договора на некомфортных для компании условиях	ФИН04-ВСП/ОПР	Увеличение затрат на обслуживание кредитных обязательств	низкий	низкий	низкий
83	Расчет процентов по кредитным договорам	Обязательства по уплате процентов исполнены не в полном объеме, вследствие неверного расчёта	ФИН05-ВСП/ОПР	Дополнительные обязательства в виде пени, штрафов	низкий	низкий	низкий

84	Выполнение условий по кредитным договорам, соблюдение которых может повлечь требование банка о досрочном погашении и/или повышение процентной ставки и/или применение к Компании штрафных санкций	Неисполнение условий кредитного договора	ФИН06-ВСП/ОПР	Требование банка-кредитора о досрочном возврате ДС или уплате штрафных санкций или повышении ставки приведет к необходимости изъятия ликвидных активов из оборота для обеспечения кредитных обязательств	низкий	низкий	низкий
85	Получение дохода от размещения свободных денежных средств на депозитных счетах в банках	Упущенная выгода от нераспределения денежных средств	ФИН07-ВСП/ОПР	Упущенная выгода от неполучения процентов от размещения ДС. Неспособность банка обеспечить возврат размещенных ДС приведет к увеличению проблемной/безнадёжной задолженности и изменению актива из разряда абсолютно ликвидного в труднореализуемый.	низкий	низкий	низкий
86	Получение дохода от размещения свободных денежных средств на депозитных счетах в банках	Невозврат размещенных денежных средств	ФИН08-ВСП/ОПР	Упущенная выгода от неполучения процентов от размещения ДС. Неспособность банка обеспечить возврат размещенных ДС приведет к увеличению проблемной/безнадёжной задолженности и изменению актива из разряда абсолютно ликвидного в труднореализуемый.	низкий	низкий	низкий
87	Раскрытие информации эмитентами ценных бумаг	Нераскрытие информации об эмитенте, которая в соответствии с требованиями законодательства РФ подлежит публикации	ФИН01-ВСП/ОРРК	Несоблюдение требований Федерального закона от 22.04.1996 г. №39-ФЗ "О рынке ценных бумаг" и Положения Банка России от 30.12.2014 г. №454-П "О раскрытии информации эмитентами эмиссионных ценных бумаг" влечёт предупреждение или наложение штрафа от 500 тыс.руб. до 1 млн.руб.	средний	низкий	средний
88	Взаимодействие с инвесторами	Снижение инвестиционной привлекательности если Компания не обеспечит инвесторам (в т.ч. потенциальным) доступ к информации, необходимой и достаточной для принятия решений	ФИН02-ВСП/ОРРК	Неэффективная политика Компании в сфере корпоративного управления, в той части, которая касается взаимодействия с акционерами, обеспечение их полной, достоверной и нейтральной информацией, нарушение принципа доступности раскрываемой информации и возможности получения обратной связи может негативным образом отразиться на репутации и инвестиционной привлекательности Компании	средний	низкий	средний
89	Выпуск ценных бумаг	Неспособность либо существенное удорожание эмиссии	ФИН03-ВСП/ОРРК	При реализации факторов риска эмиссия может быть экономически нецелесообразной	средний	низкий	средний
90	Поддержание ценных бумаг в обороте	Изъятие из оборота ценных бумаг Компании из-за несоблюдения требований лисинга биржи	ФИН04-ВСП/ОРРК	Изъятие из оборота ценных бумаг Компании из-за несоблюдения требований лисинга биржи приведет к уменьшению стоимости Компании	средний	низкий	средний
91	Поддержание ценных бумаг в обороте	Наступление обязательства по выкупу собственных облигаций (БО-06, БО-07) у держателя	ФИН05-ВСП/ОРРК	С учётом того, что Связьбанк имеет облигации Компании на общую сумму 2 млрд.руб., требование об их выкупе приведет к необходимости поиска свободных ДС на указанную выше сумму.	высокий	низкий	средний
92	Внутренний контроль бюджетов структурных подразделений головного офиса (ГО)	Произведены платежи (дополнительно не согласованные с директором Компании) превышающие утвержденный плановый бюджет	ФИН01-ВСП/ОФА	Существенное превышение фактических расходов над запланированными в бюджете может повлечь необходимость перераспределения финансовых потоков и корректировки финансовых планов основных бизнес-процессов	низкий	низкий	низкий
93	Осуществление ежедневных платежей	Штрафные санкции со стороны контрагентов и органов государственной власти из-за несоблюдения сроков оплаты	ФИН02-ВСП/ОФА	Неспособность Компании своевременно исполнить финансовые обязательства, порождает риски предъявления штрафных санкций, пени, неустоек со стороны контрагентов и органов государственной власти.	низкий	низкий	низкий
94	Перенос данных о финансовых операциях из системы "Банк-клиент" в 1С УПП	Искажение регистров бухгалтерского учёта	ФИН03-ВСП/ОФА	Искажение регистров учёта финансовых операций может привести к некорректному/недостоверному формированию управленческой или бухгалтерской отчётности	низкий	низкий	низкий
95	Поддержание работоспособности ИТ систем	Остановка работы сотрудников, служб, отделов ЦО, ОП, магазинов. Не корректная работа ИТ систем как в части бизнес логики так и в части данных, неверные управленческие решения, потеря прибыли.	ОПР001-ВСП/ИТ	Недоступность данных или сервисов Компании может парализовать работу как отдельных подразделений, так и Компании в целом, последствиями этого может быть потеря выручки (упущенная выгода). Кроме того, последствиями риска может быть хищение коммерческой информации с целью негативного воздействия на работу Компании	высокий	низкий	высокий
96	Развитие ИТ Систем	Не соответствие ИТ систем потребностям внутренних и внешних потребителей.	СТР001-ВСП/ИТ	Потеря конкурентного преимущества компании, замедление роста	высокий	низкий	высокий

97	Организация бесперебойной работы платформы ИТ. Защита информации	Недоступность данных и (или) сервисов компании. Хищение данных, составляющих коммерческую тайну	СТР002-ВСП/ИТ	Недоступность данных или сервисов Компании может парализовать работу как отдельных подразделений, так и Компании в целом, последствиями этого может быть потеря выручки (упущенная выгода). Кроме того, последствиями риска может быть хищение коммерческой информации с целью негативного воздействия на работу Компании	высокий	низкий	высокий
98	Снабжение компьютерной и орг.техникой, а также же расходными материалами	Отсутствие необходимого оборудования (расходных материалов) для выполнения бизнес процессов в организации	ОПР002-ВСП/ИТ	Способность Компании скорейшего получения выручки от вновь открывающихся магазинов, напрямую зависит от их обеспечения оргтехникой и своевременной интеграции в ИТ-систему Компании.	средний	низкий	средний
99	Подготовка и сдача налоговой отчетности включая отчетность ПФ и ФСС	Начисление дополнительных налоговых обязательств, штрафов, пени в результате намеренного или непреднамеренного занижения налоговой базы при исчислении применимых для Компании налогов	ОПР001-ВСП/БУ	Начисление дополнительных налоговых обязательств будет иметь финансовые последствия, которые придется нейтрализовать за счёт средств чистой прибыли	средний	средний	средний
100	Подготовка и сдача налоговой отчетности включая отчетность ПФ и ФСС	Несвоевременная сдача налоговой отчетности	ОПР002-ВСП/БУ	Несвоевременная сдача налоговой отчетности влечёт ответственность в соответствии со ст.119 НК РФ	низкий	низкий	низкий
101	Расчёт и начисление заработной платы	Неверное начисление заработной платы работникам Компании	ОПР003-ВСП/БУ	Претензии к Компании со стороны работников	низкий	низкий	низкий
102	Составление и сдача бухгалтерской (финансовой) отчетности по РСБУ	Существенные искажения бухгалтерской (финансовой) отчетности в целом и на уровне предпосылок ее составления в отношении групп однотипных операций, остатков по счетам бухгалтерского (финансового) учета и раскрытий информации.	ОПР004-ВСП/БУ	1. Грубое нарушение требований к бухгалтерскому учёту: существенное искажение показателей баланса, существенные искажения регистров бухгалтерского учёта, отсутствие первичных документов и т.д. влечёт административную ответственность по ст.15.11 КоАП РФ. 2. Ошибочные решения руководства, принятые на основании недостоверной отчетности могут привести к снижению рентабельности, капитализации, возникновению убытков, потере инвестиционной привлекательности Компании. 3. Выдача негативного заключения о достоверности отчетности внешним аудитором. 4. Требования кредиторов о досрочном погашении обязательств или уплате штрафных санкций или повышении кредитных ставок. 5. Недостоверное информирование заинтересованных пользователей (акционеров, инвесторов, кредиторов) о финансовом состоянии Компании. 6. Утрата активов из-за их недостоверного учёта	высокий	низкий	средний
103	Составление и сдача бухгалтерской (финансовой) отчетности по РСБУ	Несвоевременная сдача бухгалтерской отчетности	ОПР005-ВСП/БУ	За несвоевременное представление бухгалтерской отчетности в органы государственной власти предусмотрена налоговая и административная ответственность	низкий	низкий	низкий
104	Взаимодействие с ФНС в рамках мероприятий налогового контроля	Неисполнение законных требований ФНС при осуществлении мероприятий налогового контроля	ОПР006-ВСП/БУ	Неисполнение Компанией законных требований ФНС (о предоставлении документов, даче пояснений) влечёт налоговую ответственность	низкий	низкий	низкий
105	Внутренний аудит бухгалтерской (финансовой) отчетности в целом и на уровне предпосылок ее составления в отношении групп однотипных операций, остатков по счетам бухгалтерского учета и раскрытия информации. Выражение мнения о её достоверности	Невыявление существенных искажений в ходе внутреннего аудита. Ошибочное мнение о достоверности Бухгалтерской (финансовой) отчетности	ОПР001-ВСП/ДВА	Дискредитация Департамента внутреннего аудита как профессионального и независимого органа корпоративного управления	высокий	средний	средний
106	Риск-ориентированный аудит бизнес-процессов	Невыявление характерных рисков, которые с высокой степенью вероятности могут оказать существенное негативное влияние на деятельность Компании	ОПР002-ВСП/ДВА	Возникновение убытков из-за несвоевременного принятия мер по нейтрализации и (или) минимизации последствий риска	высокий	низкий	средний

107	Подготовка отчёта о работе ДВА Комитету по аудиту при Совете директоров	Предоставление недостоверной информации, как о финансовом состоянии Компании в целом, так и о работе ДВА в частности	ОПР003-ВСП/ДВА	Ошибочные решения Совета директоров, принятые с учётом недостоверных отчётов ДВА	низкий	низкий	низкий
108	Консультирование работников Компании по вопросам бухгалтерского учёта, налогового учёта, риск-менеджмента, внутреннего контроля.	Ошибочные решения корпоративного управления всех уровней, принятые на основании неверных ответов на запросы пользователей	ОПР004-ВСП/ДВА	Ошибочные решения корпоративного управления всех уровней, принятые на основании неверных ответов на запросы пользователей могут повлечь снижение основных показателей эффективности деятельности Компании	низкий	низкий	низкий
109	Взаимодействие с внешним аудитом	Неисполнение запросов внешнего аудита	ОПР005-ВСП/ДВА	Непредоставление внешнему аудиту информации, необходимой для реализации соответствующих процедур, может служить основанием для внесения в аудиторское заключение оговорки о достоверности бухгалтерской (финансовой) отчётности Компании	высокий	низкий	средний
110	Проведение инвентаризации активов Компании	Убытки из-за несоблюдения процедуры проведения инвентаризации и из-за неправильного оформления результатов	ОПР001-ВСП/ОВК	Несоблюдение процедуры инвентаризации, неправильное оформление результатов может служить основанием для признания результатов инвентаризации недействительными и сделать невозможным процесс взыскания материального ущерба	высокий	средний	высокий
111	Выявление и аудит бизнес-процессов с высокими коррупционными рисками	Невыявление коррупционных рисков, которые с высокой степенью вероятности могут оказать существенное негативное влияние на деятельность Компании	ОПР002-ВСП/ОВК	Несвоевременное выявление потенциальных коррупционных схем повышает риски их реализации.	высокий	средний	высокий
112	Проведение внутренних проверок в отношении фактов утраты активов из-за недобросовестных и (или) противоправных действий работников и (или) третьих лиц	Негативные последствия из-за ошибочных выводов по результатам проверки	ОПР003-ВСП/ОВК	Негативные последствия из-за ошибочных выводов по результатам проверки могут стать причинами убытков, несправедливого применения мер дисциплинарной ответственности, невозможности обращения в компетентные органы государственной власти для возмещения ущерба и т.д.	средний	низкий	средний
113	Контроль за процессом приёма-передачи материальных ценностей между работниками ответственными за их сохранность	Утрата активов вследствие ненадлежащего исполнения процедуры	ОПР004-ВСП/ОВК	Ненадлежащее исполнение процедуры по приёму-передаче материальных ценностей увеличивает риски утраты активов	средний	средний	средний
114	Продвижение продуктов Компании на рынке	Неэффективность маркетинговых кампаний	СТР001-ВСП/КО	Компания определяет эффективность рекламных кампаний как объём выручки, приходящийся на рубль вложений в рекламные мероприятия	средний	низкий	средний
115	Подготовка финансовой отчётности по МСФО	Существенные искажения финансовой отчётности в целом и на уровне предпосылок ее составления в отношении групп однотипных операций, остатков по счетам бухгалтерского (финансового) учета и раскрытий информации.	ОПР001-ВСП/МСФО	Недостоверное информирование заинтересованных пользователей (акционеров, инвесторов, кредиторов) о финансовом состоянии Компании по МСФО	низкий	низкий	низкий