

ПАО «Галс-Девелопмент»

«УТВЕРЖДЕНО»

Решением Совета директоров

«18» марта 2019 г.

Протокол №9 от 18 марта 2019 г.

ПОЛОЖЕНИЕ О СЛУЖБЕ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ДАННЫЕ

РАЗРАБОТАЛИ	
Руководитель службы внутреннего контроля	Кочура В.В.
УТВЕРЖДЕНА	Протоколом Совета директоров
Приказ по ПАО «Галс-Девелопмент»	от _____ № _____
ВВОДИТСЯ	
ЗАРЕГИСТРИРОВАНА	
ПЕРИОДИЧНОСТЬ ПЕРЕСМОТРА	По требованию, но не позднее 3 лет

СОДЕРЖАНИЕ

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ДАННЫЕ.....	2
Вводная часть.....	4
I. Административная подчиненность и функциональные взаимодействия СВК.....	5
II. Цели и задачи СВК.....	9
III. Функции и сфера деятельности.....	10
IV. Структурная схема подразделения	16
V. Требования к обеспечению СВК.....	17
VI. Права и обязанности СВК	17
VII. Планирование деятельности и отчетность СВК.....	21
VIII. Взаимосвязи с подразделениями	22
IX. Взаимосвязи с внешними организациями.....	22
X. Оценка работы СВК	22
XI. Процедуры внутреннего контроля и их применение.....	23
XII. Принятие мер по устранению выявленных СВК нарушений	23
XIII. Основные методы и подходы управления рисками	24

Вводная часть

1.1. Служба внутреннего контроля (далее по тексту - СВК) является самостоятельным структурным подразделением ПАО «Галс-Девелопмент» (далее по тексту - Общество) и функциональным звеном ее системы внутреннего контроля.

Настоящий документ распространяется на СВК и регламентирует её деятельность.

1.2. Положение о СВК, а также изменения и дополнения, вносимые в данное Положение, утверждаются Советом директоров Общества.

Миссия Службы внутреннего контроля заключается: в оказании необходимого содействию Совету директоров и исполнительному руководству Общества в выполнении их обязанностей по достижению целей Общества.

СВК во взаимодействии с Советом директоров и менеджментом Общества участвует в совершенствовании систем управления рисками, контроля и корпоративного управления с целью обеспечения:

- эффективности процесса управления рисками;
- надежности и эффективности системы внутреннего контроля;
- полноты и достоверности финансовой и управленческой информации;
- соблюдения корпоративного законодательства Общества.

Деятельность службы внутреннего контроля заключается в предоставлении независимых и объективных гарантий и консультаций, направленных на совершенствование деятельности Общества.

Принципы функционирования службы внутреннего контроля:

Принцип сбалансированности — субъекту контроля нельзя поручать выполнение контрольных функций, не обеспечив соответствующими организационными (приказами, инструкциями) и техническими (программами, счётными устройствами) средствами.

Принцип своевременности сообщения о выявленных отклонениях лицам, непосредственно принимающим решения.

Принцип соответствия — степень сложности системы внутреннего контроля организации должна соответствовать сложности бизнеса.

Принцип постоянства — все объекты контроля должны подлежать постоянному наблюдению, мероприятия контроля должны осуществляться последовательно и регулярно.

Принцип комплексности — при проведении контроля должны рассматриваться полностью все аспекты деятельности проверяемого подразделения или работника.

Принцип распределения обязанностей — выполнение требований по формированию контрольной среды.

Принцип подконтрольности каждого субъекта — выполнение контрольных функций одним субъектом контроля подконтрольно на предмет качества другому субъекту контроля (внутреннего либо внешнего).

Принцип ущемления интересов — необходимо с помощью нормативных актов создавать условия, при которых любые деструктивные отклонения ставят в экономически невыгодное положение структурное подразделение или конкретного работника.

Принцип недопущения сосредоточения прав контроля в руках одного лица.

Принцип заинтересованности руководства организации в наиболее эффективном функционировании СВК.

Принцип неснижения эффективности работы контролируемых подразделений во время осуществления мероприятий контроля.

Принцип целесообразности — исключение излишних контрольных процедур с учётом уровня существенности выявляемых нарушений (стоимость мероприятий контроля не должна оказаться больше, чем ущерб от последствий нарушения).

Принцип расстановки приоритетов в соответствии с рисками. Тотальный контроль за стандартными текущими операциями нерационален, он только отвлекает силы специалистов от решения проблем, серьёзно влияющих на финансовое положение организации.

Принцип единичной ответственности — недопустимо закрепление одной и той же контрольной функции за несколькими субъектами контроля, что приведёт к безответственности, затрате излишних сил и средств.

Принцип замещения — временное или окончательное выбытие отдельных контролёров не должно прерывать контрольные процедуры или затруднять их совершение. Необходимо добиваться, чтобы каждый контролёр владел рядом смежных функций

I. Административная подчиненность и функциональные взаимодействия СВК.

- 1.1. СВК возглавляется начальником (далее по тексту – Руководитель СВК), назначаемым на должность и освобождаемым от должности Советом директоров.
- 1.2. На Руководителя СВК возлагается:
 - 1.2.1. руководство деятельностью СВК
 - 1.2.2. персональная ответственность за состояние дел в СВК и результаты его деятельности;
 - 1.2.3. планирование и организация текущей работы СВК;

- 1.2.4. обеспечение достижения целей и решения задач СВК, установленных органами управления Общества и настоящим Положением;
- 1.2.5. формирование предложений по изменению структуры, штатного расписания, перечня наименований должностей и схемы должностных окладов, осуществлению мероприятий, направленных на совершенствование деятельности СВК и Общества в целом, а также на совершенствование нормативных актов Общества;
- 1.2.6. рассмотрение, участие в подготовке нормативных актов и распорядительных документов Общества, в рамках компетенции СВК и в соответствии с установленным порядком;
- 1.2.7. организация контроля на всех участках деятельности СВК, в том числе контроля выполнения всеми сотрудниками СВК трудовых обязанностей и предотвращение возникновения конфликта интересов;
- 1.2.8. организация соблюдения работниками СВК законодательства Российской Федерации, обеспечение сохранности закрепленного за СВК имущества и соблюдения правил техники безопасности;
- 1.2.9. обеспечение выполнения решений органов управления Общества, относящихся к СВК и не противоречащих настоящему Положению;
- 1.2.10. обеспечение сохранности всей документации СВК, в том числе хранения документов СВК до сдачи их в архив Общества, реализация мер защиты информации и режима конфиденциальности проводимых работ в СВК;
- 1.2.11. организация работы СВК при возникновении чрезвычайных ситуаций;
- 1.2.12. организация делопроизводства в СВК;
- 1.2.13. информирование Президента, а также руководителей структурных подразделений Общества, в которых проводилась проверка о выявляемых нарушениях (недостатках);
- 1.2.14. информирование органов управления Общества о всех фактах, которые препятствуют осуществлению СВК своих функций;
- 1.2.15. исполнение иных обязанностей в соответствии с нормативными актами и распорядительными документами Общества.
- 1.3. Руководитель СВК при выполнении возложенных на него обязанностей:
 - 1.3.1. готовит предложения по стратегии развития СВК, приоритетах в краткосрочной и долгосрочной перспективе;

- 1.3.2. вносит в установленном порядке на рассмотрение Совета директоров проект Положения о СВК, дополнения и изменения в него;
- 1.3.3. предоставляет в установленном порядке отчеты, материалы проверок и иные документы на рассмотрение Совета директоров;
- 1.3.4. вносит на рассмотрение Совета директоров Общества предложения по структуре и штатному расписанию СВК в соответствии с утвержденными Положением о СВК, перечнем наименований должностей и схемой должностных окладов работников Общества;
- 1.3.5. организует подбор персонала СВК и вносит на рассмотрение в установленном порядке предложения о приеме, определении должностного оклада, переводе, перемещении и увольнении работников СВК, о поощрении работников СВК, о мерах воздействия к нарушителям трудовой дисциплины;
- 1.3.6. осуществляет непосредственный контроль за деятельностью заместителей / заместителя руководителя СВК и работников СВК;
- 1.3.7. распределяет обязанности между заместителями / заместителем руководителя СВК и работниками СВК и делегирует им часть своих полномочий;
- 1.3.8. согласовывает должностные инструкции работников СВК;
- 1.3.9. организует подготовку и представление на подписание в установленном порядке проектов нормативных актов и распорядительных документов по вопросам деятельности Общества, отнесенным к компетенции СВК;
- 1.3.10. вносит в установленном порядке на рассмотрение Президента Общества и рабочих коллегиальных органов¹ Общества предложения по вопросам деятельности СВК;
- 1.3.11. запрашивает и получает от структурных подразделений Общества необходимые документы и информацию для выполнения возложенных на СВК задач, взаимодействует с руководством Общества, а также с руководителями структурных подразделений Общества для оперативного решения вопросов;
- 1.3.12. представляет Общество по вопросам, отнесенным к компетенции СВК, во всех государственных и других организациях;
- 1.3.13. участвует в заседаниях и совещаниях, комитетах и комиссиях Общества по вопросам, связанным с выполнением возложенных на СВК задач;

¹ Под рабочими коллегиальными органами в целях данного Положения понимаются: указывается список коллегиальных органов Общества

- 1.3.14. готовит в установленном порядке предложения о повышении квалификации работников СВК;
- 1.3.15. подписывает и визирует документы в соответствии с полномочиями, предоставленными нормативными актами и распорядительными документами Общества;
- 1.3.16. осуществляет иные полномочия в соответствии с нормативными актами и распорядительными документами Общества.
- 1.4. На время отсутствия Руководителя СВК (командировка, отпуск, болезнь и т.п.) его функции возлагаются на его заместителя.
- 1.5. Руководитель СВК, заместители/заместитель руководителя СВК отвечают за надлежащее выполнение ими и подчиненными работниками своих обязанностей, требований настоящего Положения, иных нормативных актов и распорядительных документов Общества, а также за соблюдение требований законодательства Российской Федерации.
- 1.6. Работники СВК назначаются на должность и освобождаются от должности в соответствии с порядком, установленным в Обществе, по представлению Руководителя СВК.
- 1.7. Руководитель СВК несет ответственность за неинформирование или несвоевременное информирование органов управления Общества о нарушениях и недостатках системного характера в деятельности Общества, которые могут создать угрозу интересам кредиторов или оказать влияние на финансовую устойчивость Общества.
- 1.8. С целью обеспечения независимости и объективности внутреннего контроля Руководитель СВК подчиняется – непосредственно Совету директоров Общества.
- 1.9. Руководитель СВК и его сотрудники в соответствии с занимаемыми должностями руководствуется действующим законодательством РФ, уставом Общества, решениями Совета директоров и Комитета по Аудиту при Совете директоров Общества, настоящим Положением, другими внутренними нормативными документами Общества.
- 1.10. Штатная численность и фонд заработной платы работников СВК определяются штатным расписанием.
- 1.11. СВК функционально взаимодействует со всеми подразделениями Общества.

II. Цели и задачи СВК

2.1. Целями деятельности СВК являются:

- 2.1.1. содействие органам управления Общества в обеспечении эффективного функционирования Общества;
- 2.1.2. повышение надежности комплаенс-контроля²;
- 2.1.3. обеспечение сохранности активов Общества;
- 2.1.4. повышение эффективности и результативности операционной деятельности Общества.

2.2. Исходя из указанных выше целей, задачами СВК являются:

- 2.2.1. осуществление внутреннего аудита, независимая и объективная оценка эффективности функционирования систем внутреннего контроля, управления рисками, бухгалтерского учета и отчетности, а также организованных бизнес-процессов, деятельности подразделений и работников; выработка рекомендаций по улучшению качества и повышению эффективности функционирования систем, процессов, операций, сделок, деятельности подразделений и работников;
- 2.2.2. направление в адрес органов управления³ и органов контроля⁴ объективной и независимой информации о результатах контрольных мероприятий и реализации целей внутреннего аудита;
- 2.2.3. содействие органам управления Общества/подразделениям Общества в формировании необходимой нормативной базы, соответствующей требованиям законодательства и лучшей мировой практике;
- 2.2.4. контроль соблюдения действующего законодательства, профессиональных стандартов деятельности и внутренней нормативной базы Общества;
- 2.2.5. контроль организации устранения выявленных недостатков и нарушений;
- 2.2.6. эффективное планирование деятельности, направленное на наиболее эффективное использование ресурсов и достижение поставленных целей;
- 2.2.7. организация эффективного взаимодействия с внешними контролирующими органами и внешними аудиторами в рамках представленных полномочий.

² Комплаенс-контроль в Обществе – контроль на соответствие деятельности Общества требованиям действующего законодательства, надзорных органов, а также документов, определяющих внутреннюю политику и процедуры Общества

³ Под органами управления в целях данного Положения понимаются Совет директоров, Комитет по Аудиту при Совете директоров Общества и Президент Общества.

⁴ Под органами контроля в целях данного Положения понимаются Ревизионная комиссия Общества и Аудитор Общества.

- 2.2.8. обеспечение сохранности капиталовложений и активов Общества посредством установления и обеспечения соблюдения эффективных процедур внутреннего контроля;
- 2.2.9. выявления и анализа внутренних операционных рисков (не фискального характера);
- 2.2.10. выявления и предупреждения нарушений финансовой, учетной, договорной, сметной, штатной дисциплин;
- 2.2.11. установления и обобщения причин и обстоятельств, способствующих возникновению фактов завышения цен, расценок, себестоимости, недостатч и иных последствий от действий персонала, наносящих экономический ущерб Обществу;
- 2.2.12. участия в разработке мероприятий и внутренних регламентирующих документов по обеспечению процедур внутреннего контроля, минимизации внутренних операционных рисков;

III. Функции и сфера деятельности

В соответствии с возложенными задачами СВК выполняет следующие функции, определяющие сферу деятельности СВК:

- 3.1. В части осуществления внутреннего аудита и независимой и объективной оценки эффективности функционирования систем внутреннего контроля, управления рисками, бухгалтерского учета и отчетности, а также организованных бизнес-процессов, деятельности подразделений и работников; выработки рекомендаций по улучшению качества и повышению эффективности функционирования систем, процессов, операций, сделок, деятельности подразделений и работников:
 - 3.1.1. проверка и оценка эффективности системы внутреннего контроля;
 - 3.1.2. проверка полноты применения и оценка эффективности методологии оценки кредитных, рыночных, операционных и прочих рисков, которым подвержено Общество, а также процедур управления данными рисками;
 - 3.1.3. проверка надежности функционирования системы внутреннего контроля за использованием автоматизированных информационных систем, включая контроль целостности баз данных и их защиты от несанкционированного доступа и/или использования, наличие планов действий на случай непредвиденных обстоятельств;
 - 3.1.4. проверка достоверности, полноты, объективности и своевременности бухгалтерского учета и отчетности и их тестирование, а также

- надежности (включая достоверность, полноту и объективность) и своевременности сбора и представления информации и отчетности;
- 3.1.5. проверка полноты применения и оценка эффективности способов (методов) обеспечения сохранности имущества Общества;
- 3.1.6. оценка экономической целесообразности и эффективности совершаемых Обществом операций;
- 3.1.7. оценка работы службы по работе с персоналом;
- 3.1.8. подготовка отчетов по результатам проверок с описанием основных рисков / нарушений, выявленных в ходе таких проверок;
- 3.1.9. осуществление иных проверок по поручению Совета директоров Общества.
- 3.2. В части направления в адрес органов управления и органов контроля объективной и независимой информации о результатах контрольных мероприятий и реализации целей внутреннего аудита:
- 3.2.1. подготовка отчетности (не реже одного раза в квартал) по выполнению плана работы, выявленным системным недостаткам и принятым мерам по выполнению рекомендаций и устранению выявленных нарушений Совету директоров, а также Президенту Общества;
- 3.2.2. подготовка и представление отчетов на рассмотрение Совету директоров, а также заинтересованным подразделениям по результатам тематических и комплексных проверок структурных подразделений Общества.
- 3.3. В части содействия органам управления Общества / подразделениям Общества в формировании необходимой нормативной базы, соответствующей требованиям законодательства и лучшей мировой практике:
- 3.3.1. проверка процессов и процедур внутреннего контроля;
- 3.3.2. проверка систем, созданных в целях соблюдения правовых требований, профессиональных кодексов поведения;
- 3.3.3. разработка внутренних нормативных документов в области внутреннего контроля на основании единых стандартов, принципов, подходов внутреннего контроля Группы ВТБ;
- 3.3.4. оценка и согласование проектов внутренних нормативных актов Общества на предмет наличия / создания эффективной системы внутреннего контроля по соответствующим направлениям деятельности;
- 3.3.5. формирование по результатам проверок мнения о достаточности нормативной базы по направлению проверки и предложений по

внесению изменений и дополнений в действующую нормативную базу Общества.

- 3.4. В части контроля соблюдения действующего законодательства, профессиональных стандартов деятельности и внутренней нормативной базы Общества:
 - 3.4.1. проверка соответствия деятельности Общества требованиям законодательства Российской Федерации;
 - 3.4.2. проверка соблюдения нормативных правовых актов федеральных органов исполнительной власти в части противодействия легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма;
 - 3.4.3. проверка соответствия внутренних нормативных актов Общества требованиям законодательства, правовым актам;
 - 3.4.4. проверка соблюдения внутренних правил и процедур Общества.
- 3.5. В части контроля организации устранения выявленных недостатков и нарушений:
 - 3.5.1. подготовка предложений и рекомендаций по минимизации выявленных рисков и исправлению обнаруженных нарушений на основании проведенных проверочных мероприятий и полученных материалов;
 - 3.5.2. осуществление мониторинга исполнения рекомендаций, предоставленных СВК;
 - 3.5.3. оценка эффективности мер, принятых подразделениями и органами управления Общества по устранению отмеченных недостатков и рисков.
- 3.6. В части эффективного планирования деятельности Общества, направленного на наиболее эффективное использование ресурсов и достижение поставленных целей:
 - 3.6.1. применение риск-ориентированного подхода при планировании работы СВК;
 - 3.6.2. применение дистанционных форм контроля и проверок в случае наличия в рамках информационных систем технических возможностей в части получения доступа к базам данных удаленных подразделений и дочерних компаний Общества.
- 3.7. В части организации эффективного взаимодействия с внешними контролирующими органами и внешними аудиторами в рамках представленных полномочий:
 - 3.7.1. предоставление необходимой информации и осуществление взаимодействия с внешними аудиторами, проверяющими органами в рамках, предоставленных СВК полномочий;

3.7.2. проверка достоверности, полноты, объективности и своевременности представления иных сведений в соответствии с нормативными правовыми актами в органы государственной власти.

3.8. Осуществляет действия по проверке и анализу:

- обоснованности количественно-суммовых показателей, содержащихся в сметной документации;
- обоснованности и правильности применения цен, расценок, договорных цен при составлении смет, и заключении договоров;
- достоверности сведений, содержащихся в актах сдачи-приемки работ;
- документального подтверждения сведений бухгалтерской, финансовой, управленческой отчетности о движении оборотных, внеоборотных активов Общества;
- сохранности активов Общества;

3.9. Обеспечивает контроль за:

- соблюдением персоналом Общества, при реализации ими бизнес-процессов, утвержденных процедур внутреннего контроля Общества, требований регламентирующих их Положений, должностных инструкций сотрудников, а также иных нормативных документов Общества;
- целевым направлением средств инвестиционного бюджета Общества;
- полнотой целевого использования средств инвестиционного бюджета Общества;
- формированием себестоимости, цен и расценок по центрам затрат, в том числе при формировании финансовых моделей проектов, бюджетов всех уровней;
- сохранностью активов Общества, их оценки и переоценки;
- достоверностью сведений первичной документации (в т.ч. представленной в отдел кадров);
- достоверностью данных бухгалтерского и управленческого учета, о совершенных хозяйственных операциях;
- исполнением планов мероприятий, разработанных по результатам проведенных аудитов, документальных ревизий и проверок в структурных Подразделениях Общества, т.ч. дочерних структурах Общества;
- за подготовкой отчетов о деятельности Общества перед ее акционерами, осуществляет анализ представленных отчетов, при необходимости инициирует альтернативные формы отчетов для контроля деятельности реализуемых проектов и деятельности Общества.

3.10. Осуществляет мониторинг надежности и эффективности систем процедур внутреннего контроля и управления внутренними операционными рисками Общества, для чего:

3.10.1. Выборочно проверяет:

- обоснованность данных, содержащихся в сметно-договорной документации, подготовленной контрагентами для всех юридических лиц в составе Общества;
- достоверность сведений, содержащихся в актах выполненных работ, услуг по объектам Общества, наличии исполнительной и иной технической документации по выполненным работам;
- выполнение графиков производства СМР, актуализацию графиков;
- соответствие объемов и качества строительно-монтажных работ, утвержденной проектно-сметной документации, рабочим чертежам;
- взаиморасчеты с контрагентами Общества и ее дочерних структур;
- фактические затраты дочерних структур на заработную плату, эксплуатацию машин, материалы и накладные расходы;
- применение договорных цен при взаимоотношениях подразделений Общества с подрядными и Проектно-изыскательскими организациями;
- цены участников тендера, квалификационные возможности участников тендера;
- правомерность и обоснованность отражения на счетах бухгалтерского учета операций, связанных с приходом, движением, выбытием активов, в том числе основных средств, материалов;
- соответствие сведений бухгалтерского учета о расходе материалов, денежных средств сметным показателям и иным первичным оправдательным документам;
- бизнес-планы, все формы отчетности и другие документы;
- контроль формирования и освоение финансовых моделей по проектам Общества;

3.10.2. Проводит:

- ревизии и проверки подразделений, в том числе дочерних структур на предмет целевого направления и использования бюджета Общества;
- ревизии договоров Общества, в том числе дочерних структур для определения неисполнения принятых на себя контрагентами обязательств.

3.10.3. Организует:

- проведение экспертиз и служебных расследований, возникающих ситуаций, где не исключается факт неправомерного или нецелевого расхода средств и иных злоупотреблений;

- выборочные контрольные обмеры на объектах Общества, в том числе дочерних структур, фактически выполненных контрагентами работ;
- жесткую регламентацию участков хозяйственно-финансовой деятельности и бизнес-процессов с повышенным риском возникновения внутренних операционных рисков.

3.10.4. Анализирует:

- результаты, проведенных Службой ревизий, целевых проверок подразделений Общества, в том числе дочерних структур;
- результаты, проведенных в подразделениях Общества, в том числе дочерних структур инвентаризаций;
- причины возникновения фактов нарушения процедур внутреннего контроля, финансовой дисциплины, требований внутренних нормативных документов, искажения отчетных данных и сведений первичной бухгалтерской отчетности, завышения цен, расценок и прочих, наносящих экономический ущерб Обществу.

3.10.5. Участвует:

- на обеспечение подготовки, внедрения и исполнения процедур внутреннего контроля;
- на повышение эффективности использования активов Общества;
- на усиление контроля за финансово-хозяйственной деятельностью подразделений Общества, в том числе дочерних структур;
- на обеспечение сохранности активов Общества;
- на организацию учета на уровне, препятствующем нанесению экономического ущерба Обществу и злоупотреблению ее активами.

3.10.6. Разрабатывает:

- проекты решений по результатам ревизий и проверок, предложения по устранению выявленных недостатков и нарушений, минимизации рисков;
- рекомендации и технические задания к недостающим процедурам внутреннего контроля, регламентам, позволяющим предотвратить риски или снизить их до приемлемого уровня.

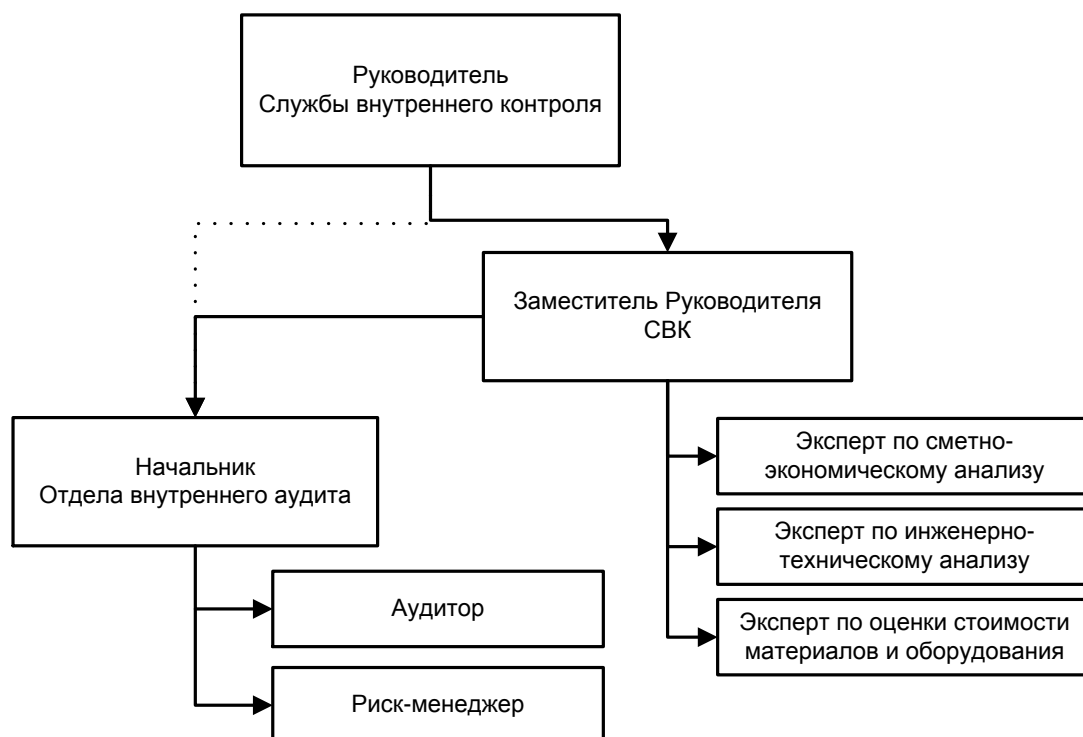
3.11. Выносит на рассмотрение Комитета по аудиту Совета директоров и Президента Общества проекты решений по результатам проведенных аудитов, ревизий и проверок, а также предложения по устранению выявленных недостатков и нарушений, минимизации рисков.

3.12. Принимает участие в работе тендерного Комитета.

IV. Структурная схема подразделения

- 4.1 Структуру и штатную численность СВК утверждает Совет директоров исходя из условий и особенностей, вновь введенных процедур внутреннего контроля по представлению Руководителя СВК.
- 4.2. Распределение обязанностей между сотрудниками СВК осуществляется Руководителем СВК.

Организационная структура Службы внутреннего контроля Общества



V. Требования к обеспечению СВК

- 5.1. Для выполнения подразделением своих основных задач Службе требуется:
- 5.1.1. Оргтехника (компьютеры, принтер);
 - 5.1.2. Программное обеспечение (1С:Бухгалтерия, MS Office, Outlook, Microsoft Visio, Photoshop, AutoCAD, Smeta.ru, РСС, Гранд Смета, и другие программные продукты, используемые Обществом);
 - 5.1.3. Нормативно-правовые базы данных: Консультант + и Гарант;
 - 5.1.4. Телефонные аппараты (фиксированная линия);
 - 5.1.5. Электронно-измерительное оборудование для проверки фактически выполненных объёмов СМР;
 - 5.1.6. Программные продукты и комплексы по сбору аналитической информации;
 - 5.1.7. Диктофон;
 - 5.1.8. Фотооборудование
 - 5.1.9. Интернет;
 - 5.1.10. Мобильная связь;
 - 5.1.11. Оргтехника закреплена за каждым сотрудником Службы;
 - 5.1.12. Обслуживание техники и программного обеспечения осуществляет Служба информационных технологий.

VI. Права и обязанности СВК

- 6.1. В целях осуществления своей деятельности Руководитель и работники СВК имеют право:
- запрашивать и получать от руководителей и работников структурных подразделений Общества документы, необходимые для осуществления контроля, а также знакомиться с содержанием баз данных, регистров и прочих источников информации;
 - получать от работников устные и письменные объяснения по вопросам, возникающим в ходе исполнения ими своих обязанностей;
 - определять соответствие проводимых операций требованиям законодательства Российской Федерации, в том числе нормативных правовых актов органов государственной власти, а также требованиям внутренних нормативных актов;
 - привлекать для решения задач внутреннего контроля, в том числе при осуществлении проверок работников иных структурных подразделений Общества, по согласованию с их руководством, получать доступ к документам, иной необходимой информации для осуществления контроля;

- входить в помещение проверяемого структурного подразделения Общества, а также в помещения, используемые для хранения документов (архив), наличных денег и ценностей, компьютерной обработки данных и хранения данных на машинных носителях, с соблюдением процедур доступа, определенных внутренними нормативными актами Общества;
 - снимать копии с полученных документов, в том числе копии файлов, копии любых записей, хранящихся в локальных вычислительных сетях и автономных компьютерных системах, необходимых для полного и правильного исполнения своих обязанностей, за исключением информации, не подлежащей копированию (в т.ч. с документов, содержащих сведения, составляющие государственную тайну);
 - участвовать в разработке внутренних нормативных актов Общества.
- 6.1.1. Проводить проверку:
- достоверности первичной бухгалтерской отчетности, подтверждающей целевое направление и использование средств Общества, в том числе в дочерних структурах;
 - соответствия, совершенных подразделениями Общества, в том числе дочерними структурами финансовых и хозяйственных операций принятым процедурам внутреннего контроля, внутренней нормативной документации Общества, ее экономическим интересам;
 - анкетных данных вновь принятых и действующих сотрудников Общества, участвовать в собеседованиях при подборе персонала Общества.
- 6.1.2. Совместно со Службой экономической безопасности (СЭБ) Общества:
- проводить встречные проверки и иные необходимые мероприятия;
 - проверять достоверность первичных документов, вызывающих сомнение, в том числе в дочерних структурах;
 - устанавливать контроль за исполнением отдельных договоров, как на поставку материальных ценностей, работ, услуг, так и на их оказание, в том числе в дочерних структурах.
- 6.1.3. Проверять, в том числе в дочерних структурах:
- договора на поставку, продажу, аренду активов, услуг, комиссии, хранения, информационно-консультационное обслуживание и т.п.;
 - договора;
 - приложения к договорам;
 - рабочую документацию;
 - исполнительную документацию;
 - сметы;
 - акты сдачи-приемки выполненных работ, акты взаимозачетов и взаиморасчетов;

- письма входящие и исходящие;
 - исполнение приказов, распоряжений, отдельных письменных указаний;
 - договора-поручительства;
 - счета, гарантийные письма;
 - и другие документы, участвующие в документообороте Общества.
- 6.1.4. Передавать материалы в СЭБ Общества, в случае выявления хозяйственных операций, где определение факта наличия или отсутствия злоупотреблений активами Общества, в том числе в дочерних структурах, требует дополнительного служебного расследования или специальных мероприятий.
- 6.1.5. Контролировать систему бухгалтерского учета Общества.
- 6.1.6. Самостоятельно определять контрольную среду, в том числе по информационному полю Общества;
- 6.1.7. Контролировать:
- бизнес-процессы Общества;
 - распределение ответственности и полномочий;
 - порядок подготовки бухгалтерской отчетности;
 - порядок осуществления внутреннего управленческого учета и подготовки отчетности для внутренних целей;
 - соответствие хозяйственной деятельности в целом, требованиям Комитета по Аудиту Совета директоров, Президента Общества.
- 6.1.7.1. Контролировать разделение ответственности и полномочий сотрудников, что подразумевает:
- препятствовать попыткам отдельных лиц нарушать требования контроля и обеспечивать разделение несовместимых функций;
 - контролировать распределение между различными лицами таких функций, как:
 - ✓ непосредственный доступ к активам Общества;
 - ✓ разрешение на осуществление операций с активами;
 - ✓ непосредственное осуществление хозяйственных операций;
 - ✓ отражение хозяйственных операций в бухгалтерском учете;
- 6.1.8. Использовать, такие процедуры внутреннего контроля, как:
- проверка, правильности и достоверности бухгалтерских записей;
 - проведение сверок расчетов, встречных проверок;
 - проверку соблюдения подразделениями, в том числе дочерними структурами последовательности событий при осуществлении ими хозяйственных операций и утвержденных процедур внутреннего контроля;
 - использовать для целей контроля информацию из источников, расположенных вне Общества.

- 6.1.9. Требовать предъявления для проведения проверки подлинных бухгалтерских и других документов, учетных регистров, планов, смет, балансов, финансовых отчетов и других документов Общества.
- 6.1.10. Осматривать помещения, где хранятся денежные средства и материальные ценности, проверять их фактическое наличие у каждого материально - ответственного лица.
- 6.1.11. Получать у Руководителей подразделений Общества и материально – ответственных лиц, в том числе в дочерних структурах, письменные и устные объяснения по вскрытым финансовым нарушениям, недостаткам и в других необходимых случаях.
- 6.1.12. При необходимости, привлекать для участия в проведении комплексных и целевых ревизий и проверок, контрольных обмеров и инвентаризаций компетентных специалистов, а также организовывать проведение экспертиз на строительно-монтажные и другие работы.
- 6.1.13. По результатам аудита, проверок и ревизий руководитель СВК имеет право:
- 6.1.13.1. Подготавливать Предложения Совету директоров, Комитету по аудиту Совета директоров, Президенту Общества о наложении дисциплинарных и материальных взысканий на Руководителей структурных Подразделений, начальников Управлений, Отделов, Служб, главных и ведущих специалистов, рядовых сотрудников, материально-ответственных лиц.
 - 6.1.13.2. По результатам ревизий, целевых и выборочных проверок выходить с предложениями или ходатайством к Совету директоров, Комитету по аудиту Совета директоров, Президенту Общества:
- о возмещении объектом проверки нанесенного ущерба, наложении на него дисциплинарного взыскания.
- 6.2. При осуществлении своей деятельности работники СВК (включая Руководителя СВК) обязаны:
- 6.2.1. соблюдать требования законодательства Российской Федерации;
 - 6.2.2. соблюдать требования внутренних нормативных актов Общества;
 - 6.2.3. надлежащим образом выполнять свои функции;
 - 6.2.4. обеспечивать сохранность и возврат полученных в структурных подразделениях Общества оригиналов документов;
 - 6.2.5. консультировать работников Общества по вопросам осуществления внутреннего контроля;
 - 6.2.6. информировать органы управления Общества обо всех случаях, которые препятствуют осуществлению СВК своих функций;

- 6.2.7. соблюдать режим конфиденциальности в отношении полученной информации;
 - 6.2.8. информировать в установленном порядке органы управления о нарушениях и недостатках системного характера, которые могут оказать влияние на финансовую устойчивость Общества.
- 6.3. Каждый работник СВК несет персональную ответственность за выполнение возложенных на него обязанностей, требований настоящего Положения, в том числе за соблюдение требований по неразглашению коммерческой тайны.

VII. Планирование деятельности и отчетность СВК

- 7.1. Проведение проверок СВК строится на основании годовых и текущих планов проверок.
- 7.2. Годовые и текущие планы проверок разрабатываются исходя из текущей деятельности Общества и стратегических планов Общества на основе риск-ориентированного подхода.
- 7.3. Годовые планы работы СВК подлежат согласованию с Президентом Общества, Комитетом по Аудиту и утверждаются Советом директоров Общества по форме согласно Приложению 1 к настоящему Положению.
- 7.4. Текущие планы работы СВК подготавливаются в соответствии с годовым планом и утверждаются Советом директоров Общества по форме согласно Приложению 2 к настоящему Положению ежеквартально.
- 7.5. План проведения проверок, осуществляемых СВК, включает примерный график осуществления проверок. Конкретные сроки проведения проверок определяются Руководителем СВК.
- 7.6. По указанию Совета директоров, Президента Общества могут проводиться внеплановые проверки.
- 7.7. Отчеты о работе СВК представляются Совету директоров Общества ежеквартально по форме, установленной в Приложении 3 к настоящему Положению.
- 7.8. Отчеты и предложения по результатам проверок рассматриваются Руководителем СВК и направляются для ознакомления руководителям структурных подразделений Общества, а также Президенту Общества.

VIII. Взаимосвязи с подразделениями

8.1. СВК взаимодействует:

8.1.1. Со всеми подразделениями Общества и дочерними структурами, где в обороте или эксплуатации имеются активы Общества, независимо от их юридического и организационного статуса.

8.1.2. Персонал всех Подразделений Общества, обязан на основании письменного запроса (средствами корпоративной электронной почты) предоставлять сотрудникам СВК всю информацию, необходимую для осуществления ими своих функций. Сотрудники СВК в праве, приглашать персонал любого структурного подразделения для выяснения обстоятельств запроса информации. Руководитель СВК имеет право проводить собеседования со всеми вновь принятыми сотрудниками в штат Общества.

Сотрудники СВК имеют право участвовать во всех совещаниях, собраниях и других мероприятиях, проводимых структурными подразделениями Общества, в том числе и в дочерних структурах.

8.1.3. Руководитель СВК представляет Совету директоров отчёты о выявленных нарушениях и недостатках в финансово-хозяйственной деятельности подразделений, сообщает сведения о принятых мерах и решениях по результатам проведенных аудитов, ревизий, проверок, устранению недостатков и нарушений.

IX. Взаимосвязи с внешними организациями

9.1. При выполнении своих основных задач, СВК взаимодействует со следующими организациями:

- компаниями, оказывающими консультационные услуги, в соответствии с функциями СВК;
- внешними консультантами в области маркетинга, оценки, строительной экспертизы, технического аудита, и другими консультантами.

X. Оценка работы СВК

10.1. Оценка работы СВК осуществляется Советом директоров по результатам деятельности СВК в отчётном году.

Основными оценочными показателями работы СВК являются:

10.1.1. Качество и сроки представления отчетов и аналитических справок Совету директоров.

XI. Процедуры внутреннего контроля и их применение

- 11.1. Руководитель СВК утверждает индивидуальные планы сотрудников СВК и осуществляет контроль за их соблюдением.
- 11.2. Правильность осуществления сотрудниками СВК действий и процедур в соответствии с их индивидуальными планами проверяется непосредственными руководителями и руководителем СВК (текущий внутренний контроль).
- 11.3. Руководитель СВК рассматривает отчеты Службы внутреннего контроля Общества в части, относящейся к СВК, и обеспечивает принятие необходимых мер по исправлению выявленных ошибок или нарушений, наложению взысканий на сотрудников СВК, допустивших ошибки или нарушения (последующий внутренний контроль), а также вносит предложения и обеспечивает исполнение мероприятий, направленных на совершенствование системы внутреннего контроля и предотвращения повторения выявленных ошибок или нарушений (предварительный внутренний контроль).
- 11.4. СВК при выполнении функций, установленных п.IV настоящего Положения, руководствуется всеми, относящимися к нему, внутренними утвержденными процедурами и регламентами. СВК отслеживает правильность исполнения данных процедур и регламентов.

XII. Принятием мер по устранению выявленных СВК нарушений

- 12.1. СВК осуществляет контроль за адекватностью мер, принятых структурными подразделениями и руководством Общества по результатам проверок.
- 12.2. Отчет (информация) о принятых мерах по выполнению рекомендаций и устранению выявленных нарушений доводится до сведения Председателя Совета директоров Общества по мере необходимости, но не реже одного раза в квартал.

ХIII. Основные методы и подходы управления рисками

13.1. Основные термины и определения

13.1.1. **Риск** – это эффект, оказываемый неопределённостью на Цели Общества, где Цели могут содержать различные аспекты (финансовые, безопасность, влияние на окружающую среду и другие) и различные уровни (стратегические, организационные, проектные, процессные и другие);

Неопределённость – это частичный или полный дефицит информации, связанный с пониманием или знанием событий, их последствий и степени возможности их наступления. Риск может быть описан событиями, их последствиями, степенью возможности их наступления

13.1.2. **Риск-менеджмент (система управления рисками)** – это элемент системы внутреннего контроля и управления рисками Общества, являющейся частью общего процесса корпоративного управления, который представляет собой механизмы и инструменты, обеспечивающие организационные меры и структуру для разработки, внедрения, мониторинга, пересмотра и постоянного улучшения процессов управления рисками Общества не обособлен отдельно от основных видов деятельности и процессов общества. Управление рисками является частью обязанностей всех руководителей структурных подразделений общества и неотъемлемой частью всех организационных процессов, в том числе стратегического планирования, всех проектов и процессов управления.

13.1.3. **Риск-аппетит** – уровень и вид риска, которые считаются допустимыми для Общества, связан с целями Общества и представляет собой приемлемый уровень возможности отклонения от поставленной цели, целевого показателя (контрольного показателя, КПЭ).

13.1.4. **Приемлемый для акционеров уровень риска (риск-аппетит)** – степень совокупного риска, который Общество в целом считает для себя приемлемым в процессе создания стоимости, достижения своих целей или реализации стратегического видения.

13.1.5. **Карта рисков** – отражает следующие параметры:

- описание риска;
- уровень риска (критический, высокий, средний, низкий);
- держатель риска (структурное подразделение);
- ответственный сотрудник;
- событие, при котором риск может наблюдаться;

- меры снижения риска (схема);
- меры предотвращения риска (схема);
- стоимость оценки рисков;
- стоимость компенсации рисков;
- сроки устранения риска

13.1.6. **Владелец риска** – работник, структурное подразделение Общества, который в силу своих полномочий и должностных обязанностей, имеет компетенции и должен уметь управлять рисками.

13.1.7. **Концепция COSO** - «Управление рисками организации. Интеграция со стратегией и эффективностью деятельности» (COSO ERM).

13.2. Управление рисками является неотъемлемой частью всех организационных процессов:

13.2.1. Управление рисками способствует постоянному улучшению организации. Общество должно разрабатывать и осуществлять стратегии для улучшения зрелости управления рисками наряду со всеми другими аспектами его организации.

13.2.2. Общество стремится к созданию риск-ориентированной корпоративной культуры. Каждый работник понимает риски и возможности, с которыми сталкивается бизнес Общества, приоритетность вопросов культуры риск-менеджмента, активно вовлечен в процесс выявления и оценки рисков, ориентируется в выборе эффективных методов реагирования на риски.

13.2.3. Высший менеджмент Общества обеспечивает приоритет управления рисками, распространение в Обществе и Группе знаний и навыков в области риск-менеджмента, способствует обучению основам риск-менеджмента и утверждению корпоративной культуры «управления с учетом рисков».

13.2.4. Обучение работников Общества проводится на постоянной основе с целью передачи знаний и опыта новым работникам, отслеживания тенденций в мировой практике управления рисками, обновления знаний работников и руководителей всех структурных единиц в области управления рисками.

13.2.5. Работники Общества знают нормативные документы по управлению рисками, знают свою роль в процессе риск-менеджмента, уровень своих полномочий и ответственности.

13.2.6. Руководители структурных подразделений Общества обеспечивают возможность эффективного обмена информацией и

внедрения коммуникативных норм в рамках корпоративного риск-менеджмента.

13.2.7. Основная классификация матрицы рисков осуществляется в целях надлежащей адресации рисков на нужный уровень принятия решений (в соответствии с их приоритетностью) и в целях надлежащего закрепления ответственности за риск в соответствии с функциональной компетентностью владельца риска.

13.2.8. Базовая матрица рисков в рамках операционной деятельности общества:

- разрабатывается структурными подразделениями общества (перспективными владельцами рисков), учитывая ранее утверждённую матрицу;
- базовая матрица рисков передаётся для анализа в СВК;
- СВК на основании утверждённой матрицы, совместно со структурными подразделениями Общества проводит актуализацию матрицы рисков, на основании карты рисков на ежемесячной основе;
- базовая матрица рисков, должна пересматриваться на ежегодной основе и утверждаться решением Правления Общества.

13.2.9. Оценку рисков проводят структурные подразделения Общества как эксперты и держатели риска. В зависимости от качества имеющейся информации о рисках, оценка может производиться одним из следующих способов:

- качественная (экспертная) оценка на основании имеющегося опыта;
- количественная оценка с использованием современных методов оценки возможных потерь, основанные на статистике, инженерных расчётах и финансовой математике.

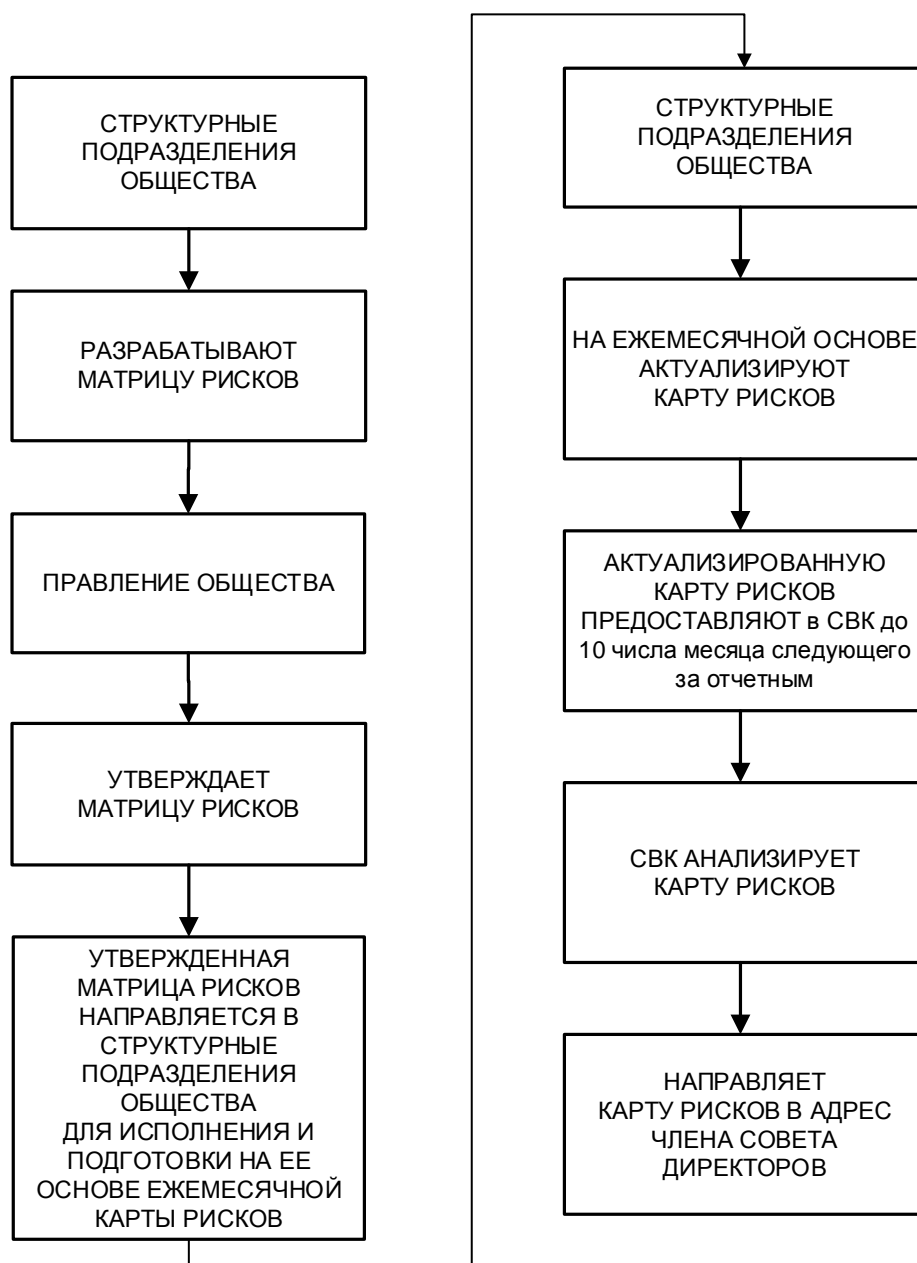
Все структурные подразделения Общества обязаны проводить оценку рисков в рамках утверждённой Правлением Общества матрицы рисков, до пятого числа месяца, следующего за отчётным, направлять в адрес СВК актуализированные карты рисков, в ходе выполнения данной схемы все структурные подразделения общества обязаны предоставлять всю необходимую информацию, согласно запросов СВК.

Анализ оценки рисков может уточнять введением новых политик со стороны СВК, в рамках развития процессов Риск-менеджмент (система управления рисками) учитывая общее принятую концепцию COSO - «Управление рисками организации.

Интеграция со стратегией и эффективностью деятельности» (COSO ERM).

13.2.10. Карта рисков представлена в Приложении № 4, Матрица рисков представлена в Приложении № 5.

13.2.11. Схема взаимодействия:



[illegible]

«Утверждено»

«Согласовано»

План работы службы внутреннего контроля _____ на _____ год

№ п/п	Мероприятие	Цель проверки	Ключевые риски и механизмы обеспечения контроля	Сроки исполнения
1.				
2.				
3.				

(В План включается также иная информация, подлежащая включению в соответствии с требованиями законодательства _____).

Руководитель службы
внутреннего контроля/аудита _____

«Утверждаю»

План работы службы внутреннего контроля _____ на _____ квартал _____ года

№ п/п	Мероприятие	Цель проверки	Ключевые риски и механизмы обеспечения контроля	Сроки исполнения
1.				
2.				
3.				

(В План включается также иная информация, подлежащая включению в соответствии с требованиями законодательства _____).

Руководитель службы
внутреннего контроля _____

ФОРМА ОТЧЕТА

о проделанной работе Службы внутреннего контроля за ____ квартал ____ года

1. Основные сведения о Службе внутреннего контроля.

В данном разделе представляется информация об основных изменениях (в случае их наличия), произошедших в отчетном периоде в Службе внутреннего контроля, в частности, данные о текучести кадров, найме новых работников; обучении и повышении профессионального уровня сотрудников.

2. Информация о выполнении Плана работы СВК за отчетный период.

В данном разделе предоставляются общие данные о выполнении Плана по направлениям деятельности Общества, указываются причины невыполнения/переноса запланированных мероприятий (в случае наличия), приводится описание выполненных работ, указываются основные (системные) нарушения / недостатки / замечания / ошибки, выявленные Службой внутреннего контроля в отчетном периоде в результате проведения проверок / мониторинга деятельности головного офиса / филиалов, оценки нормативной базы / бизнес процессов компании. В данном разделе следует отражать недостатки, выявленные в отчетном периоде, которые имеют / могут оказать существенное влияние на качество проводимых Обществом операций, достоверность отчетности, качество системы внутреннего контроля общества, финансовую устойчивость Общества.

Подробная информация по данному разделу приводится в приложении №1 к отчету.

3. Информация о внеплановых контрольных процедурах, реализованных СВК в отчетном периоде.

В данном разделе приводится информация об осуществленных СВК внеплановых проверках / иных мероприятиях. Данная информация представляется в том же объеме, что и в отношении плановых процедур.

4. Информация о мерах, принятых по итогам контрольных процедур.

В данном разделе приводятся рекомендации СВК по улучшению работы и устранению нарушений / недостатков / замечаний / ошибок, выявленных в деятельности Общества, описываются мероприятия, осуществленные в отчетном периоде подразделениями/органами управления Общества по устранению выявленных СВК нарушений с указанием общих данных об объеме выполнения запланированных на отчетный квартал мероприятий, мероприятий, выполненных с задержкой либо частично, а также о невыполненных мероприятиях (все данные указываются в абсолютном и процентном выражении)., а также меры по совершенствованию действующих процедур контроля.

Также в данном разделе предполагается сделать выводы по проделанной в отчетном периоде работе и предложения по усовершенствованию системы внутреннего контроля.

Подробная информация по разделам 2 – 4 отражается в приложении №2 к отчету.

5. Иная информация, подлежащая включению в Отчет в соответствии с требованиями законодательства _____.

Приложение №1.
Отчет о выполнении Плана работы СВК _____ за _____

№ п/п	Проверки и мероприятия, предусмотренные Планом на отчетный период.	Плановый срок исполнения	Фактический срок исполнения	Статус выполнения
1. Проведение документальных проверок				
2. Оперативный контроль				
3. Согласование и экспертиза проектов документов				
4. Контроль устранения недостатков				
5. Методологическая работа				
6. Другие направления работы (указать какие)				

Руководитель службы внутреннего контроля _____

Приложение 2 к Приложению 3
к Положению о Службе внутреннего
контроля

Приложение №2.

Отчет об основных нарушениях, ошибках и недостатках, выявленных в деятельности компании, выполнении рекомендаций СВК, а также о принятых мерах по устранению выявленных нарушений.

п/п	Контроль ное мероприятие	Цели и тип проводимого мероприятия	Общая информация о выявленных нарушениях, ошибках и недостатках	Рекоменд ации СВК по устранению выявленных нарушений, ошибок и недостатков	Сведения об устранении выявленных нарушений, ошибок и недостатков

Руководитель службы внутреннего контроля _____

КАРТА РИСКОВ

Проект/Структурное подразделение _____					События, при которых риск может наблюдаться	Меры снижения риска (схема)	Меры предотвращения риска (схема)	Стоимостная оценка риска	Стоимость компенсации риска	Сроки
№	Риск	Уровень риска (критический, высокий, средний, низкий)	Держатель риска (структурное подразделение)	Ответственный сотрудник	События, при которых риск может наблюдаться	Меры снижения риска (схема)	Меры предотвращения риска (схема)	Стоимостная оценка риска	Стоимость компенсации риска	Сроки
1.	Максимально подробно описывается риск.	Присваивается уровень риска: - критический, существенным образом влияет на операционную деятельность общества; - высокий, риск влияет на операционную деятельность общества, имеет пути решения; - средний, риск значительным образом не влияет на операционную деятельность общества, имеет множественные пути решения; - низкий, риск имеет низкий потенциал для реализации, но в перспективе может перейти в категорию средний или высокий.	Наименование структурного подразделения	Ф.И.О. сотрудника в структурном подразделении	Описание события максимально подробно при котором появился риск, причина следствие.	Описание мер максимально подробно, мероприятий, действий по снижению риска.	Разработать схему по предотвращению риска	Описать возможные финансовые потери при реализации риска	Описать возможные затраты на предотвращение риска.	Дата возникновения риска, дата снятия риска

ИДЕНТИФИКАЦИЯ РИСКОВ ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

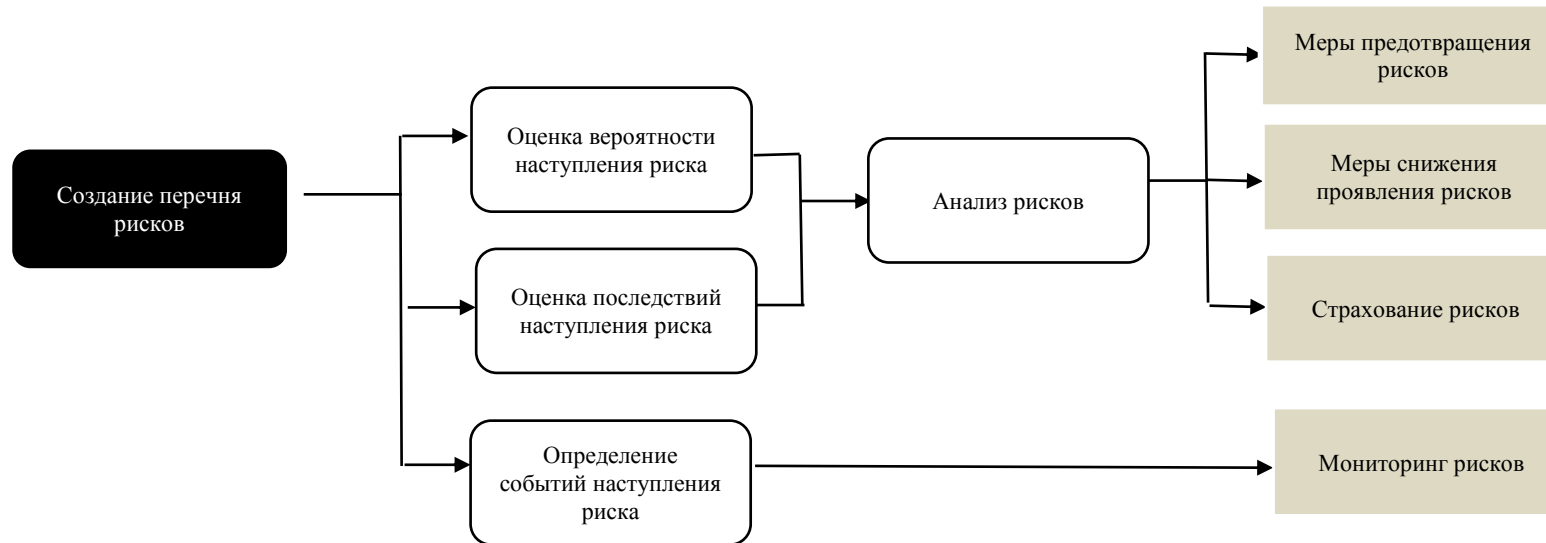
СОДЕРЖАНИЕ

- 1. Управление рисками девелоперского проекта. Общие положения;**
- 2. Матрица рисков;**
- 3. Группировка рисков;**
- 4. Рейтинг существующих рисков в соответствии с группой рисков;**
- 5. Выводы, рекомендации по развитию системы управления и контроля над рисками операционной деятельности**

I. Управление рисками девелоперского проекта. Общие положения.

- **Задача управления рисками** – снизить влияние событий, угрожающих успешному выполнению проекта, а именно: чреватым срывом графика, нарушением бюджета, невыполнением поставленных задач, а также низкой удовлетворенностью акционеров.
- **Основной задачей на начальном этапе управления рисками** является их идентификация и определение, с какими рисками Компания может столкнуться при выполнении проекта.
- **При анализе существующих рисков нужно исходить из двух характеристик** – вероятность наступления события и его влияние на проект. Весомость риска определяется перемножением двух параметров. На этой основе всем выявленным рискам присваивается рейтинг, по которому риски ранжируются по степени потенциального влияния и угроз.
- **Риски можно оценивать как по качеству, так и по количеству**. Для надежной количественной оценки необходим большой массив данных, но при этом выведение цифр, характеризующих степень влияния риска, может дать ложное чувство достоверности анализа, поэтому в качестве метода оценки риска для целей настоящего документа применен качественный анализ и распределение рисков по рангам.
- **В качестве формата идентификации риска применена формула** «В результате «причины» наступить «следствие», что приведет к определенным последствиям».
- Для выработки адекватной системы мониторинга и реагирования на наступившее событие выявленные риски сгруппированы и им присвоены рейтинги влияния на ход реализации проекта.
- **Реестр выявленных рисков в матрице рисков** не является конечным, в процессе дальнейшего мониторинга описанные риски как будут уточняться, так и добавляться новыми, характерными для той или иной стадии реализации девелоперского проекта. При этом в процессе анализа необходимо исходить из того, чтобы получить управляемое количество вероятных рисков. В процессе мониторинга важно не увеличение детализации списка рисков, а учет наиболее существенных из угроз и установка системы мониторинга и реагирования на наступившее событие.

Процесс управления рисками описывается следующей схемой, которая применена для построения «Матрицы рисков»:



II. Матрица рисков

Вероятность: от 0 до 1;

Последствия: от 1 до 10 (10 – «тах» негативная сила влияния события);

Рейтинг риска: Произведение «вероятности» на «рейтинг»

№	Риск	Вероятность	Последствия	Рейтинг	События, при которых риск может наблюдаться	Меры предотвращения риска	Меры снижения риска
1	2	3	4	5	6	7	8
1	В результате неверной оценки состояния и тенденций рынка недвижимости платежеспособного спроса произойдет приобретение/вхождение в девелоперский проект, который не будет востребован рынком	0,3	10	3	Переговоры по вхождению в новый девелоперский проект, стадия due diligence	Работа в строгом соответствии с регламентом, дающим четкие экономические ориентиры и характеристики, а также процедуры согласования и рассмотрение потенциальных проектов	Встречи с участниками рынка: экспертами, конкурентами, обращение к маркетинговым исследованиям, анализ общеэкономической ситуации, ситуации в отрасли
2	В результате не выявления градостроительных и технологических рисков, связанных с недостаточно детальной проработкой проекта «на входе», а также с недостаточной технической экспертизой произойдет приобретение/вхождение в девелоперский проект, который будет невозможно реализовать в заданных параметрах и в соответствии с требуемыми Техничко-Экономическими Показателями проекта, а также достигнуть поставленного уровня экономической эффективности	0,5	10	5	Переговоры по вхождению в новый девелоперский проект, стадия due diligence. Отсутствие технической и проектной документации по рассматриваемому проекту	Четкое следование Федеральному законодательству в области строительной деятельности, выполнение требований местных органов власти, отвечающих за регулирование градостроительной политики и строительный контроль	Взаимодействие с соответствующими органами государственной власти, отвечающими за градостроительную политику, а также с экспертами, способными провести независимую технологическую экспертизу. Наличие собственных специалистов – экспертов, обладающих необходимыми компетенциями. Учет укрупненных показателей объекта на примере аналогов. Всесторонний анализ проекта по вопросам градостроительных ограничений, инженерным коммуникациям,

№	Риск	Вероятность	Последствия	Рейтинг	События, при которых риск может наблюдаться	Меры предотвращения риска	Меры снижения риска
1	2	3	4	5	6	7	8
2		0,5	10	5			технологических и архитектурных решений и т.д.
3	В результате не выявления юридических рисков, произойдет «вхождение» в проект, права на который могут быть в последствии оспорены или произойдет потеря прав на проект, возникнут обстоятельства, которые приведут к дополнительным обременениям по проекту, что существенно понизит экономическую эффективность проекта.	0,1	10	1	Переговоры по вхождению в новый девелоперский проект, стадия due diligence Отсутствие необходимых правоустанавливающих документов у контрагентов по сделке, наличие документов, вызывающих сомнение, совершение сделки в иной юрисдикции	Неукоснительное следование действующему законодательству Российской Федерации, субъектов РФ, органов местного самоуправления и локальным актам ПАО «Галс-Девелопмент». Привлечение независимых юридических консультантов. Включение условий, гарантирующих возможность «отката» по сделке при наступлении обстоятельств, выявленных позднее. Наличие гарантии о возмещении контрагентом убытков, по причинам, которые не могли быть выявлены в процессе вхождения в сделку	Структурирование сделки в соответствии с принятыми внутрикорпоративными правилами и требованиями. Наличие специалистов, обладающих необходимыми компетенциями. Процесс постоянного повышения квалификации и обновления знаний специалистов в соответствии с изменениями в законодательстве и правоприменяемой практике
4	В результате недооценки плановых затрат и/или завышения доходной части по проекту произойдет «вхождение» в проект в реальности являющимся убыточным или не удовлетворяющим утвержденными общекорпоративным уровням экономической эффективности реализуемых проектов	0,5	10	5,0	Подготовка финансовой модели на основе ТЭП в рамках переговоров о приобретении нового проекта и принятии решения о «вхождении» в проект	Работа только в строго определенных сегментах рынка, по которым имеется необходимая проектная экспертиза. Вхождение только в те проекты, по которым имеется техническая и проектная документация, позволяющая оценить затратную часть с погрешностью не более 10%. Соблюдение внутренних правил и последовательности процедур всесторонней проверки проекта, в том числе: технический аудит	Проведение расчетов на консервативной основе по доходной части и учет высокой доли процента на непредвиденные расходы-как результат неопределенности в прогнозировании расходной части проекта. Привлечение независимых экспертов, формирование собственной базы объектов аналогов.

№	Риск	Вероятность	Последствия	Рейтинг	События, при которых риск может наблюдаться	Меры предотвращения риска	Меры снижения риска
1	2	3	4	5	6	7	8
4		0,5	10	5,0		проекта и аудит проектной документации	
5	В результате изменений постановлений, распоряжений исполнительных органов государственной власти возникнет риск просрочки в оформлении земельно-имущественных отношений и распорядительных документов по проекту, что отразится на сроках реализации проекта	0,3	5	1,5	После вхождения в новый проект и оформления/продления необходимых документов на земельный участок	Наличие всех требуемых документов, необходимых для оформления земельного участка. Учет «временного» фактора: по Техническим Условиям (ТУ) срок действия 1 год, по Проектной Документации (ПД) до 2 лет.	Сокращение сроков с момента вхождения в проект/начала проектной деятельности до начала процедуры оформления земельно-правовых отношений
6	В результате неправильного выбора места реализации проекта, неправильного определения архитектурной концепции, классности объекта, ошибок в конструктивных и технологических решениях возникают архитектурно-строительные риски, которые могут привести к невостребованности объекта на рынке и невыполнению запланированных экономических показателей по проекту	0,3	10	3	Выбор локации для нового проекта. Подготовка архитектурной концепции проекта	Соответствие проекта выбранной корпоративной стратегии. Всесторонняя экспертиза проекта до начала реализации проекта. Работа с топ-профессионалами рынка, архитекторами, имеющими успешные/знаковые реализованные проекты. Привлечение специалистов, обладающих экспертизой современных технологических приемов в строительстве и девелопменте	Детальная проработка проекта, прохождение внутренней и маркетинговой экспертизы. Персонал, обладающий компетенциями и практическим опытом в разработке качественных характеристик проекта
7	В результате смены городского правительства (или изменении концепции развития территории), отвечающих за согласование архитектурной концепции объекта, изменения формальных и неформальных требований, произойдет увеличение сроков подготовки архитектурной концепции,	0,4	8	3,2	Подготовка и согласование архитектурной концепции проекта	Четкое и безусловное следование установленным регламентам рассмотрения архитектурных концепций и решений на рабочей группе Москомархитектуры. Работа с архитекторами, рекомендуемыми органами местной власти, имеющими подтвержденные успешные	Активный диалог Компании с органами местной власти, участие в проводимых городом и экспертами тематических специализированных мероприятиях, направленных на обсуждение актуальных вопросов отрасли

№	Риск	Вероятность	Последствия	Рейтинг	События, при которых риск может наблюдаться	Меры предотвращения риска	Меры снижения риска
1	2	3	4	5	6	7	8
7	что приведет к невыполнению заявленных ТЭП по проекту и возникновению дополнительных затрат	0,4	8	3,2		реализованные проекты и соответствующие требованиям архитектурной и градостроительной политики Москвы	
8	В результате невыполнения требований, необходимых для оформления исходно-разрешительной документации по проекту, произойдет увеличение сроков реализации проекта, также Компания может столкнуться с репутационными рисками, рисками привлечения негативного общественного внимания, что может негативно отразиться на других реализуемых Компанией проектах, на репутации акционеров	0,3	8	2,4	Получение утвержденной градостроительной документации, которая является основанием для последующей подготовки исходно-разрешительной и проектной документации и осуществления строительства	Соответствие концепции проекта, принятой «на входе» в него. Соблюдение последовательности в получении документации, процедур и выполнение всех требований органов государственной власти и местного самоуправления	Централизация внутри Компании функционала, необходимого для прохождения оформления исходно-разрешительной документации. Наделение полномочиями и ответственностью специалистов, отвечающих за эти процедуры согласований. Постоянный диалог с органами государственной власти и местного самоуправления, конструктивная позиция по спорным вопросам с городом. Построение имиджа Компании, отвечающего современным требованиям функционирования в общественно-экономической жизни города
9	В результате несоблюдения последовательности в выполнении бизнес процессов при реализации девелоперского проекта (запараллеливание работ), а именно: разработка проекта, не имея при этом узаконенных в установленном порядке Техничко-Экономических Показателей проекта в рамках узаконенных земельно-правовых отношений,	0,5	8	4	Разработка проектной документации	Проектирование только при наличии ГПЗУ	Проектирование в пределах существующего землеотвода и действующих в регионе градостроительных нормативов

№	Риск	Вероятность	Последствия	Рейтинг	События, при которых риск может наблюдаться	Меры предотвращения риска	Меры снижения риска
1	2	3	4	5	6	7	8
9	возникает риск срыва заложенных сроков согласования и утверждения разработанных проектных решений	0,5	8	4			
10	В результате ошибок и допущенных неточностей при разработке и представлении требований (Технического задания) к разработке проектной документации, а также отсутствие должного контроля над проектной организацией, может возникнуть риск подготовки некачественной проектной документации, а именно: - с неоптимальными техническим решениями, приводящими к существенному удорожанию стоимости реализации проекта; -неоптимальными планировочными решениями (технологические проемы, минимальные стены внутри продаваемой площади); -и/или реализации проекта, несоответствующего современным нормам и требованиям, что окажет негативное влияние на востребованность объекта на рынке	0,3	6	1,8	Разработка Проектной документации	Работа с проверенными, зарекомендовавшими себя на рынке проектными организациями, обязательное прохождение независимой экспертизы предложенных технических решений по проекту. Обязательное требование к Проектной документации – наличие Сводно-Сметного Расчета	Следование унифицированным требованиям для подготовки технического задания на подготовку Проектной документации и выбор подрядной организации. Унифицированные внутрикорпоративные методики и технические требования по формированию классности объекта. Наличие внутри Компании структурного подразделения, которое обладает необходимыми компетенциями для анализа проектной документации. Система мотивации, направленная на выработку точки зрения решений и как следствие, поощрение специалистов за достигнутую экономию
11	В результате некачественной подготовки Проектной Документации, несоответствующей требованиям действующих постановлений и положений, возникнет риск неполучения требуемых согласований в МГЭ, МГСН и других контролирующих структурах и как следствие этого не	0,2	4	0,8	Прохождение согласования и последующей экспертизы проектной документации	Соответствие проектной документации существующим требованиям к разработке проектной документации, существующим в Московском регионе.	Выбор подрядчика на подготовку Проектной Документации через процедуру тендера. Сопровождение процесса разработки проектной документации специалистами Компании, обладающими необходимыми компетенциями

№	Риск	Вероятность	Последствия	Рейтинг	События, при которых риск может наблюдаться	Меры предотвращения риска	Меры снижения риска
1	2	3	4	5	6	7	8
11	прохождение экспертизы проектной документации, что приведет к увеличению сроков реализации проекта и увеличению затрат, связанных с доработкой проектной документации, а также неполучению разрешения на строительство	0,2	4	0,8		Подготовка комплекта документов в соответствии с ПП РФ от 16.02.08 №87	и практическим опытом в подготовке проектной документации. Система мотивации специалистов, непосредственно занятых в сопровождении и согласовании проектной документации с Подрядчиком, направленная на должную подготовку Проектной документации
12	В результате неправильного расчета объемных показателей (ТЭП объекта), представленных проектировщиком в проектной документации, а также завышения относительно рыночного уровня стоимостных расценок на работы, возникает риск существенного превышения сметной стоимости строительства объекта, что негативно отразится на достижении поставленного уровня экономической эффективности проекта	0,4	7	2,8	Подготовка проектной документации Тендерные процедуры по выбору Генподрядчика на СМР	Работа с проверенными, зарекомендовавшими себя на рынке проектными организациями, имеющими соответствующую профессиональную репутацию, подтвержденную реализованными проектами. Обязательное прохождение независимой экспертизы предложенных технических решений по проекту	Произведение полной выверки объемных показателей, приводимых в проектной документации, относящихся к предмету договора, выносимого на тендер. Подготовка проектировщиком сметного расчета стоимости работ, выносимых на тендер с проверкой объемов Службой Заказчика и смет Сметно-Аналитическим Управлением
13	В результате подготовки рабочей документации, выполняемой не Генеральным подрядчиком, может возникнуть риск срыва срока проектирования Генеральным проектировщиком и, как следствие этого, срыв срока строительства (отсутствие требуемых разделов Рабочей документации, при необходимости запуска работ в производство, выбранным генподрядчиком)	0,2	5	1,0	Разработка рабочей документации	Разработка рабочей документации Генеральным подрядчиком на СМР	Независимая экспертиза рабочей документации. Наличие собственных специалистов, способных заранее выявить рискованные и проблемные зоны и своевременно отреагировать на возникающие негативные обстоятельства, Механизм штрафных санкций, заложенных в договоре, судебно-претензионная работа

№	Риск	Вероятность	Последствия	Рейтинг	События, при которых риск может наблюдаться	Меры предотвращения риска	Меры снижения риска
1	2	3	4	5	6	7	8
14	В результате передачи задачи по подготовке Рабочей документации Генподрядчику, возможно возникновение серьезных отклонений от принятых проектных решений, вызванных отсутствием координации и оппортунизмом Генподрядчика в разработке «удобных» для него технических решений, а также подготовки РД не в формате существующих отраслевых требований (разработчик иностранный подрядчик), в результате чего возникает риск возведения объекта, несоответствующего принятой концепции и классности, риск перепроектирования объекта, что отразится на сроках его реализации	0,2	0,8	1,6	Разработка рабочей документации	Полный авторский контроль со стороны Проектировщика. Выполнение Генподрядчиком требований к разработке Рабочей документации, зафиксированных в утвержденном техническом задании на разработку Рабочей документации	Постоянный контроль со стороны компании за разработчиком РД, обеспечение четкой координации Проектировщика и Генподрядчика. Механизм штрафных санкций, заложенных в договоре, судебно-претензионная работа
15	В результате умышленного занижения претендентом на заключение договора Генподряда цены договора путем применения в расчете стоимости строительства технологии производства работ, несоответствующей реальным условиям строительной площадки, а также применения технологии, несоответствующей проектным материалам, возникает риск выбора нелучшего предложения на тендере, что в последствии приведет к увеличению цены договора Генподряда, что отрицательно отразится на экономической эффективности проекта	0,3	7	2,1	Тендерные процедуры по выбору Генподрядчика на СМР. Проведение строительно-монтажных работ	Уход от укрупненной «открытой» цены договора строительного подряда. Синхронизация с участниками тендера модели, описывающей общий объем работ, включаемый в подрядный договор: 1. состав работ; 2. объемы работ. Синхронизация с победителем тендера трехмерной модели, включающей: 1.состав работ; 2.объемы работ; 3.удельные стоимостные показатели. Также отдельное	Подготовленный собственный расчет, в т.ч. с привлечением сторонних экспертов, сметной стоимости строительства с четким пониманием объемов и технологии. Проведение тендера только при условии собственного расчета сметной стоимости строительства, унификация тендерного предложения для сравнения предложений различных участников тендера. Должная проверка предложенной технологии производства работ, проверка

№	Риск	Вероятность	Последствия	Рейтинг	События, при которых риск может наблюдаться	Меры предотвращения риска	Меры снижения риска
1	2	3	4	5	6	7	8
15		0,3	7	2,1		согласование графика выполнения СМР и графика финансирования	объемных показателей, используемых при расчете цены
16	В результате отсутствия (не подготовки) собственного расчета сметной стоимости строительства и/или некачественного расчета стоимости строительства возникает риск неконтролируемого роста сметной стоимости строительства, а также риски, связанные с управлением процессом строительства	0,3	5	1,5	Тендерные процедуры по выбору Генподрядчика на СМР. Проведение строительно-монтажных работ	Обязательный собственный расчет стоимости строительства с возможным привлечением экспертов	Расчет стоимости строительства производится на основе проектной документации стадии «П» с последующим уточнением при подготовке рабочей документации
17	В результате аффилированности некоторых сотрудников Компании с интересами соискателя тендера, возникает риск того, что результаты тендера приведут к заведомо худшим результатам, чем рассчитывала сама Компания, что в свою очередь окажет влияние на экономическую эффективность проекта	0,1	7	0,7	Проведение тендерных процедур по выбору Генподрядчика/Подрядчика на строительные работы	При подготовке, проведении тендера и подведении итогов в обязательном порядке используется принцип разделения полномочий участников тендерной процедуры. Проверка участников тендера Службой Экономической Безопасности	Тендер проводится в строгом соответствии с внутрикорпоративным тендерным регламентом, приказами Президента и соответствующими Положениями
18	В результате задержки в выполнении необходимых мероприятий, получении согласований и производства работ по выносу сетей из пятна застройки до начала работ по проекту, возникает риск более позднего старта основных работ на площадке и, как следствие этого, риск соблюдения плановых сроков реализации проекта, что повлияет на выполнение поставленных показателей эффективности проекта	0,3	5	1,5	Этап начала реализации проекта	Неукоснительное выполнение утвержденного графика реализации проекта, в том числе: -вовремя получение технических условий; -разработка и согласование проекта; -выполнение СМР	Координация и четкое взаимодействие подразделений, занятых на реализации инвестиционного проекта в соответствии с утвержденными бизнес-процессами
19	В результате принятия неоптимальных решений по прокладке и подключению объекта к действующим наружным	0,3	6	1,8	Получение ТУ проектируемого объекта	Вхождение в проект с имеющейся проектной документацией и полученными актуальными	Система мотивации, направленная на достижение экономии по затратным статьям.

№	Риск	Вероятность	Последствия	Рейтинг	События, при которых риск может наблюдаться	Меры предотвращения риска	Меры снижения риска
1	2	3	4	5	6	7	8
19	инженерным сетям по постоянной схеме, а также с полученными обременениями, затраты по которым существенно превышают плановые, возникает риск существенного превышения затратной части проекта и, как следствие этого, потеря экономической эффективности проекта	0,3	6	1,8		техническими условиями, позволяющими с минимальной погрешностью оценить затратную часть и эффективность по проекту в целом	Глубокий и качественный анализ технических условий по проекту с точки зрения подключения объекта к действующим инженерным сетям, имеющимся рискам, выражающихся в понесении затрат, которые не будут компенсированы доходной частью по проекту
20	В результате подведения итогов тендера может оказаться, что выбранное ценовое предложение выше утвержденного бюджета проекта, что отразится на экономической эффективности проекта	0,3	5	1,5	Проведение тендерных процедур	Предварительно, до начала тендерной процедуры, актуализировать лимиты стоимости по видам работ, сметную стоимость строительства, не подлежащей корректировке, кроме как при возникновении форс-мажорных обстоятельств	Проектная документация, позволяющая претенденту оценить условия проведения и сложность работ, выносимых на тендер. Система мотивации, направленная на стимулирование персонала, принимающего участие в тендере, на достижение экономии затрат
21	В результате проведения тендера по выбору Генподрядчика на проведение строительно-монтажных работ без подготовленной проектной документации возникает риск существенного завышения/занижения стоимости выполненных работ	0,3	8	2,4	Проведение тендерных процедур	Обязательное условие-наличие проектной документации	Качественный собственный расчет, направленный на определение сметной стоимости работ, выносимых на подряд
22	В результате существенного изменения условий, выполнение которых требуют органы местного управления или федеральные власти: изменение налогового режима, требований по выполнению обязательств по развитию городской инфраструктуры, изменению	0,5	9	4,0	Активная фаза реализация проекта	На стадии получения разрешения на строительство точное определение обязательств, которые должна выполнить Компания и их документальное закрепление.	Постоянный конструктивный диалог с органами местной власти, участие в специальных комиссиях и проектах, инициированных органами власти. Заключение договоров с клиентами, арендаторами, с

№	Риск	Вероятность	Последствия	Рейтинг	События, при которых риск может наблюдаться	Меры предотвращения риска	Меры снижения риска
1	2	3	4	5	6	7	8
22	ТЭП проекта и т.д. возникают административные риски проекта, который могут существенно ухудшить экономику проекта	0,5	9	4,0			условиями, которые дают возможность изменения (понижения) или ограничения социальных обязательств при изменении экономических факторов
23	В результате разделения комплекса строительно-монтажных работ между несколькими подрядчиками, а именно, проведение в ходе осуществления строительства тендера, ущемляющего интересы действующего ключевого подрядчика (Генподрядчика) может привести к рискам срыва сроков производства работ, к рискам взаимодействия на строительной площадке, а также распределения ответственности и рисков по объекту. Перечисленные факторы могут спровоцировать разрыв отношений с подрядчиком, выполняющим основной объем строительно-монтажных работ, а также риски управляемости ходом строительства и качеством объекта	0,5	6	3,0	Разделение пакетов строительно-монтажных работ	Выбор генподрядчика на весь комплекс работ. При таком подходе происходит концентрация ответственности на одном подрядчике, который способен реализовать весь комплекс работ по проекту, с надлежащим качеством и требуемыми сроками выполнения работ и сдачи объекта в эксплуатацию	Взятие компанией на себя фактически роли Генподрядчика-контролера (при наличии юридически стороннего ГП). Реализация функции контролера позволит распределять на начальном этапе весь комплекс работ и в последствии координировать и контролировать взаимоотношения разных подрядчиков на площадке, таким образом, чтобы обеспечить своевременную сдачу в эксплуатацию построенного с надлежащим качеством объекта
24	В результате ненадлежащего отношения подрядчика к принятым обязательствам относительно объемов, сроков выполнения строительных работ и качества, возникает риск срыва сроков сдачи объекта, что окажет существенное влияние на экономическую эффективность проекта	0,2	5	1	Проведение строительно-монтажных работ	При заключении договорных отношений установить систему жестких штрафных санкций за неисполнение обязательств. Выбор Генподрядчика/Подрядчика только через систему тендерных процедур	При формировании комплекта тендерной документации использовать выверенные объемные показатели для исключения манипулирования завышения объема выполненных работ. Подтверждение Стройконтролем выполненных работ

№	Риск	Вероятность	Последствия	Рейтинг	События, при которых риск может наблюдаться	Меры предотвращения риска	Меры снижения риска
1	2	3	4	5	6	7	8
25	В результате неправильно выбранной ценовой политики по реализации площадей строящегося/построенного объекта, а также постоянных изменений ценовой политики, возникает риск недополучения потока выручки по проекту, что приведет к невыполнению плановых показателей эффективности проекта	0,2	0,7	1,4	Реализация площадей реализуемого проекта	Утвержденная коммерческая политика реализации площадей. Контрольные процедуры, направленные на соблюдение планового уровня цен, утвержденной политики продаж, направленной на максимизацию выручки по проекту	Собственное маркетинговое подразделение, осуществляющее постоянный мониторинг рыночной конъюнктуры и действий конкурентов
26	В результате снижения спроса на недвижимость, который выражается в невозможности продать или сдать готовые к эксплуатации площади в сроки, заложенные в финансовой модели, произойдет снижение потока выручки и невыполнение запланированных показателей экономической эффективности проекта	0,3	0,8	2,4	Экспозиция объектов недвижимости	Стратегия продаж, учитывающая складывающуюся экономическую конъюнктуру	Локальный риск снижается на этапе выбора места, концепции проектирования объекта, за счет формирования привлекательности объекта выше, чем у аналогичных проектов конкурентов, а также эффективным маркетинговым сопровождением проекта
27	В результате снижения цен на недвижимость, относительно заложенных в финансовую модель, произойдет снижение потока выручки и невыполнение запланированных показателей экономической эффективности проекта	0,3	0,8	2,4	Экспозиция объектов недвижимости	Мониторинг конъюнктуры рынка и оперативное реагирование на этапе возникновения негативных тенденций	При построении финансовой модели и расчета экономической эффективности проекта обязательное применение консервативного подхода в прогнозировании рыночных цен с учетом необходимого запаса прочности
28	В результате неудовлетворительного взаимодействия подразделений, задействованных в реализации проекта, возникнет риск затягивания сроков реализации проекта и не достижение поставленных показателей эффективности проекта	0,3	5	1,5	Реализация девелоперского проекта	Регламентация процедур взаимодействия, описание существующих бизнес-процессов с четким определением подразделений, ответственных за выполнение бизнес-процессов	Подготовленные Положения о департаментах, должностные инструкции, система мотивации персонала, учитывающая требования в достижении общекорпоративных целей

№	Риск	Вероятность	Последствия	Рейтинг	События, при которых риск может наблюдаться	Меры предотвращения риска	Меры снижения риска
1	2	3	4	5	6	7	8
29	В результате отсутствия или невыполнения существующих положений и регламентов, при заключении договоров и/или взятии на себя обязательств, могут возникать последствия, которые приводят к юридически правовым рискам и как следствие этого, финансовым потерям	0,2	5	1	Операционная деятельность	Регламентация процедур инициализация, подготовки и согласования договоров	IT решение, позволяющее вести документооборот и все процедуры согласований в электронном виде согласно утвержденного регламента и принятых положений

III. Группировка рисков

Основные существующие риски операционной деятельности распределены на следующие Группы рисков:

Риски «Девелопера»			
1	2	3	4
Градостроительные и технологические риски	Архитектурно-строительные риски	Риск проектной и разрешительной документации	Строительные риски
Риски «Внутренних бизнес-процессов и процедур»			
5	6	7	8
Риск оценки экономической эффективности	Риск ценовой политики	Юридические риски	Риски бизнес-процессов и персонала
Риски внешней среды и конъюнктуры рынка			
9	10	11	12
Риск действий/бездействия подрядчика	Риск изменения регулирования	Риск изменения конъюнктуры рынка	Риск изменения сметной стоимости строительства

Далее существующим выявленным рискам присвоен рейтинг, который определялся экспертным путем на основе вероятности возникновения риска (вероятность от 0 до 1) и силы последствий его возникновения. Также против каждого риска представлены существующие внутрикорпоративные документы (Положения, Приказы, регламенты), которые призваны контролировать возникающие риски через принятые процедуры и регламентации бизнес-процессов.

IV. Рейтинг существующих рисков в соответствие с группой риска

№	Рейтинг	Риск	Группа риска	Существующие положения, регламенты, контролирующие риски
1	2	3	4	5
1	5,0	В результате невыявления градостроительных и технологических рисков, связанных с недостаточно детальной проработкой проекта «на входе», а также с недостаточной технической экспертизой произойдет приобретение/вхождение в девелоперский проект, который будет невозможно реализовать в заданных параметрах и в соответствии с требуемыми Техничко-Экономическим Показателям проекта, а также достигнуть поставленного уровня экономической эффективности	Градостроительные и технологические риски	Приказ: «Об утверждении бизнес-процессов при реализации инвестиционных проектов», №01-03-Пр-14/013 Регламент: «Приобретение новых проектов»
2	5,0	В результате недооценки плановых затрат и/или завышения доходной части по проекту произойдет «вхождение» в проект в реальности являющимся убыточным или не удовлетворяющим утвержденным общекорпоративным уровням экономической эффективности реализуемых проектов	Риски в оценке экономической эффективности	Приказ: «Об утверждении бизнес-процессов при реализации инвестиционных проектов», №01-03-Пр-14/013 Регламент: «Приобретение новых проектов»
3	4,0	В результате существенного изменения условий, выполнение которых требуют органы местного управления или федеральные власти: изменение налогового режима, требований по выполнению обязательств по развитию городской инфраструктуры, изменению ТЭП проекта и т.д. возникают административные риски проекта, который могут существенно ухудшить экономику проекта	Риск изменения регулирования	
4	4,0	В результате несоблюдения последовательности в выполнении бизнес-процессов при реализации девелоперского проекта (запараллеливание работ), а именно: разработка проекта, не имея при этом узаконенных в установленном порядке Техничко-Экономических Показателей проекта в рамках узаконенных земельно-правовых отношений, возникает риск срыва заложенных сроков согласования и утверждения разработанных проектных решений	Риск проектной и разрешительной документации	Приказ: «Об утверждении бизнес-процессов при реализации инвестиционных проектов», №01-03-Пр-14/013
5	3,2	В результате смены городского правительства (или изменении концепции развития территории), отвечающих за согласование архитектурной концепции объекта, изменения формальных и неформальных требований, произойдет увеличение сроков подготовки архитектурной концепции, что приведет к невыполнению заявленных ТЭП по проекту и возникновению дополнительных затрат	Риск изменения регулирования	

№	Рейтинг	Риск	Группа риска	Существующие положения, регламенты, контролирующие риски
1	2	3	4	5
6	3,0	В результате неверной оценки состояния и тенденций рынка недвижимости платежеспособного спроса произойдет приобретение/вхождение в девелоперский проект, который не будет востребован рынком	Риски в оценке экономической эффективности	Регламент: «Приобретение новых проектов»
7	3,0	В результате неправильного выбора места реализации проекта, неправильного определения архитектурной концепции, классности объекта, ошибок в конструктивных и технологических решениях возникают архитектурно-строительные риски, которые могут привести к не востребованности объекта на рынке и невыполнения запланированных экономических показателей по проекту	Архитектурно-строительные риски	Приказ: «Об утверждении регламента разработки и утверждения ТЗ на этапе предпроект, проект, рабочая документация и выбор генподрядной организации» № 01-03-Пр-14/012
8	3,0	В результате разделения комплекса строительно-монтажных работ между несколькими подрядчиками, а именно, проведение в ходе осуществления строительства тендера, ущемляющего интересы действующего ключевого подрядчика (Генподрядчика) может привести к рискам срыва сроков производства работ, к рискам взаимодействия на строительной площадке, а также распределения ответственности и рисков по объекту. Перечисленные факторы могут спровоцировать разрыв отношений с подрядчиком, выполняющим основной объем строительно-монтажных работ, а также рискам управляемости ходом строительства и качеством объекта	Строительные риски	
9	2,8	В результате неправильного расчета объемных показателей (ТЭП объекта), представленных проектировщиком в проектной документации, а также завышения относительно рыночного уровня стоимостных расценок на работы, возникает риск существенного превышения сметной стоимости строительства объекта, что негативно отразится на достижении поставленного уровня экономической эффективности проекта	Риск проектной и разрешительной документации	Приказ: «Об утверждении регламента разработки и утверждения ТЗ на этапе предпроект, проект, рабочая документация и выбор генподрядной организации» № 01-03-Пр-14/012

№	Рейтинг	Риск	Группа риска	Существующие положения, регламенты, контролирующие риски
1	2	3	4	5
10	2,4	В результате невыполнения требований, необходимых для оформления исходно-разрешительной документации по проекту, произойдет увеличение сроков реализации проекта, также Компания может столкнуться с репутационными рисками, рисками привлечения негативного общественного внимания, что может негативно отразиться на других реализуемых Компанией проектах, на репутации акционеров	Риск проектной и разрешительной документации	
11	2,4	В результате снижения спроса на недвижимость, который выражается в невозможности продать или сдать готовые к эксплуатации площади в сроки, заложенные в финансовой модели, произойдет снижение потока выручки и невыполнение запланированных показателей экономической эффективности проекта	Риск изменения конъюнктуры рынка	
12	2,4	В результате снижения цен на недвижимость относительно заложенных в финансовую модель, произойдет снижение потока выручки и невыполнение запланированных показателей экономической эффективности проекта	Риск изменения конъюнктуры рынка	
13	2,4	В результате проведения тендера по выбору Генподрядчика на проведение строительно-монтажных работ без подготовленной проектной документации возникает риск существенного завышения/занижения стоимости выполненных работ	Риск изменения сметной стоимости строительства	Приказ: «Об утверждении регламента разработки и утверждения ТЗ на этапе предпроект, проект, рабочая документация и выбор генподрядной организации» № 01-03-Пр-14/012
14	2,1	В результате умышленного занижения претендентом на заключение договора Генподряда цены договора путем применения в расчете стоимости строительства технологии производства работ, несоответствующей реальным условиям строительной площадки, а также применения технологии, несоответствующей проектным материалам, возникает риск выбора лучшего предложения на тендере, что в последствии приведет к увеличению цены договора Генподряда, что отрицательно отразится на экономической эффективности проекта	Риск изменения сметной стоимости строительства	Стандарт: «Проведения тендеров по выбору поставщиков, материалов, услуг, а также подрядных организаций для производства проектных, строительно-монтажных работ» № 01-03-Нд-14/002

№	Рейтинг	Риск	Группа риска	Существующие положения, регламенты, контролирующие риски
1	2	3	4	5
15	1,8	В результате ошибок и допущенных неточностей при разработке и представлении требований (Технического задания) к разработке проектной документации, а также отсутствие должного контроля над проектной организацией, может возникнуть риск подготовки некачественной проектной документации, а именно: - с неоптимальными техническим решениями, приводящими к существенному удорожанию стоимости реализации проекта; -неоптимальными планировочными решениями (технологические проемы, минимальные стены внутри продаваемой площади); -и/или реализации проекта, несоответствующего современным нормам и требованиям, что окажет негативное влияние на востребованность объекта на рынке	Риск проектной и разрешительной документации	<i>Приказ: «Об утверждении бизнес-процессов при реализации инвестиционных проектов», №01-03-Пр-14/013</i> <i>Приказ: «Об утверждении регламента разработки и утверждения ТЗ на этапе предпроект, проект, рабочая документация и выбор генподрядной организации» № 01-03-Пр-14/012</i>
16	1,8	В результате принятия неоптимальных решений по прокладке и подключению объекта к действующим наружным инженерным сетям по постоянной схеме, а также с полученными обременениями, затраты по которым существенно превышают плановые, возникает риск существенного превышения затратной части проекта и, как следствие этого, потеря экономической эффективности проекта	Риск изменения сметной стоимости строительства	
17	1,6	В результате передачи задачи по подготовке Рабочей документации Генподрядчику, возможно возникновение серьезных отклонений от принятых проектных решений, вызванных отсутствием координации и оппортунизмом Генподрядчика в разработке «удобных» для него технических решений, а также подготовки РД не в формате существующих отраслевых требований (разработчик иностранный подрядчик), в результате чего возникает риск возведения объекта, несоответствующего принятой концепции и классности, риск перепроектирования объекта, что отразится на сроках его реализации	Риск действий/бездействия подрядчика	<i>Приказ: «Об утверждении регламента разработки и утверждения ТЗ на этапе предпроект, проект, рабочая документация и выбор генподрядной организации» № 01-03-Пр-14/012</i>
18	1,5	В результате отсутствия (неподготовки) собственного расчета сметной стоимости строительства и/или некачественного расчета стоимости строительства возникает риск неконтролируемого роста сметной стоимости строительства, а также риски, связанные с управлением процессом строительства	Риск изменения сметной стоимости строительства	

№	Рейтинг	Риск	Группа риска	Существующие положения, регламенты, контролирующие риски
1	2	3	4	5
19	1,5	В результате задержки в выполнении необходимых мероприятий, получении согласований и произведения работ по выносу сетей из пятна застройки до начала работ по проекту, возникает риск более позднего старта основных работ на площадке и, как следствие этого, риск соблюдения плановых сроков реализации проекта, что повлияет на выполнение поставленных показателей эффективности проекта	Строительные риски	Приказ: «Об утверждении бизнес-процессов при реализации инвестиционных проектов», №01-03-Пр-14/013
20	1,5	В результате подведения итогов тендера может оказаться, что выбранное ценовое предложение выше утвержденного бюджета проекта, что отразится на экономической эффективности проекта	Риск оценки экономической эффективности проекта	Приказ: «Об утверждении регламента разработки и утверждения ТЗ на этапе предпроект, проект, рабочая документация и выбор генподрядной организации» № 01-03-Пр-14/012
21	1,5	В результате изменений постановлений, распоряжений исполнительных органов государственной власти возникнет риск просрочки в оформлении земельно-имущественных отношений и распорядительных документов по проекту, что отразится на сроках реализации проекта	Риск проектной и разрешительной документации	
22	1,5	В результате неудовлетворительного взаимодействия подразделений, задействованных в реализации проекта, возникнет риск затягивания сроков реализации проекта и не достижение поставленных показателей эффективности проекта	Риск бизнес-процессов и персонала	Приказ: «Об утверждении бизнес-процессов при реализации инвестиционных проектов», №01-03-Пр-14/013. Приказ «О разработке положений и должностных инструкций» №01-03-ПП-13/032
23	1,4	В результате неправильно выбранной ценовой политики по реализации площадей строящегося/построенного объекта, а также постоянных изменений ценовой политики, возникает риск недополучения потока выручки по проекту, что приведет к невыполнению плановых показателей эффективности проекта	Риск ценовой политики	
24	1	В результате подготовки рабочей документации, выполняемой не Генеральным подрядчиком, может возникнуть риск срыва срока проектирования Генеральным проектировщиком и, как следствие этого, срыв срока строительства (отсутствие требуемых разделов Рабочей документации, при необходимости запуска работ в производство, выбранным генподрядчиком)	Риск действий/бездействия подрядчика	

№	Рейтинг	Риск	Группа риска	Существующие положения, регламенты, контролирующие риски
1	2	3	4	5
25	1	В результате ненадлежащего отношения подрядчика к принятым обязательствам относительно объемов, сроков выполнения строительных работ и качества, возникает риск срыва сроков сдачи объекта, что окажет существенное влияние на экономическую эффективность проекта	Строительные риски	
26	1	В результате невыявления юридических рисков, произойдет «вхождение» в проект, права на который могут быть в последствии оспорены или произойдет потеря прав на проект, возникнут обстоятельства, которые приведут к дополнительным обременениям по проекту, что существенно понизит экономическую эффективность проекта	Юридические риски	
27	1	В результате отсутствия или невыполнения существующих положений и регламентов при заключении договоров и/или взятии на себя обязательств, могут возникать последствия, которые приводят к юридически правовым рискам и как следствие этого финансовым потерям	Юридические риски	
28	0,8	В результате некачественной подготовки Проектной документации, несоответствующей требованиям действующих постановлений и положений возникнет риск неполучения требуемых согласований в МГЭ, МГСН и других контролирующих структурах и как следствие этого не прохождение экспертизы проектной документации, что приведет к увеличению сроков реализации проекта и увеличению затрат, связанных с доработкой проектной документации, а также неполучению разрешения на строительство	Риск проектной и разрешительной документации	Приказ: «Об утверждении регламента разработки и утверждения ТЗ на этапе предпроект, проект, рабочая документация и выбор генподрядной организации» № 01-03-Пр-14/012
29	0,7	В результате аффилированности некоторых сотрудников Компании с интересами соискателя тендера, возникает риск того, что результаты тендера приведут к заведомо худшим результатам, чем рассчитывала сама Компания, что в свою очередь окажет влияние на экономическую эффективность проекта	Риск бизнес-процессов и персонала	Стандарт: «Проведения тендеров по выбору поставщиков, материалов, услуг, а также подрядных организаций для производства проектных, строительно-монтажных работ» № 01-03-Нд-14/002 Положение о тендерном комитете ПАО «Галс-Девелопмент»