

# Система внутреннего контроля и управления рисками

Система внутреннего контроля (СВК) и система управления рисками (СУР) обеспечивают:

- ✓ разумную уверенность в достижении миссии, ценностей и бизнес-целей Компании;
- ✓ объективное и ясное представление о состоянии и перспективах Компании;
- ✓ целостность и прозрачность отчетности Компании;
- ✓ разумность и приемлемость принимаемых Компанией рисков.

Совет директоров и руководство Компании отвечают за эффективное функционирование и развитие СВК и СУР. Эти системы обеспечивают контроль над достижением стратегических и операционных целей Компании, достоверность раскрываемой информации, а также соблюдение внешних и внутренних требований.

Комитет по аудиту рассмотрел заключение внутреннего аудита по итогам оценки надежности и эффективности процессов управления рисками, контроля и корпоративного управления ПАО «Магнит» и рекомендовал его к представлению акционерам.

Деятельность СВК и СУР регламентируется следующими внутренними документами:

- Политика в области внутреннего контроля и управления рисками ПАО «Магнит»<sup>1</sup>;
- Положение об управлении рисками в компаниях Группы «Магнит»;
- Инструкция по составлению матрицы рисков и контролей к бизнес-процессу;
- Реестр рисков.

Подробнее с Политикой в области внутреннего контроля и управления рисками можно ознакомиться на сайте: <https://www.magnit.com/ru/disclosure/internal-regulations/#accordion-politiki>.

## Основные принципы системы внутреннего контроля и управления рисками

|                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  <b>Непрерывность и комплексность</b> <p>Управление рисками и внутренний контроль – непрерывный циклический процесс, охватывающий все направления деятельности на всех уровнях управления Компании.</p> |  <b>Интегрированность с управлением</b> <p>Управление рисками – неотъемлемая часть системы принятия решений. Оно содействует обоснованному принятию решений с учетом вероятности и последствий реализации рисков.</p> |  <b>Разделение уровней принятия решений</b> <p>Решения об управлении рисками принимаются на различных уровнях управления в зависимости от значимости рисков и направлений деятельности Компании.</p> |
|  <b>Ответственность</b> <p>Все субъекты СВК в рамках своей компетенции отвечают за соблюдение подходов и стандартов по управлению рисками и внутреннему контролю.</p>                                   |  <b>Распределение обязанностей и полномочий</b> <p>Обязанности и полномочия органов управления рисками и внутреннего контроля распределены для снижения рисков ошибки или мошенничества.</p>                          |  <b>Сбалансированность</b> <p>Затраты на контрольные процедуры должны быть адекватны риску.</p>                                                                                                      |
|  <b>Риск-ориентированность</b> <p>Контрольные процедуры устанавливаются по направлениям деятельности в порядке их значимости для эффективного функционирования Компании.</p>                            |  <b>Разумная уверенность</b> <p>Мероприятия по управлению рисками оцениваются как эффективные, если они снижают риск до приемлемого уровня.</p>                                                                       |  <b>Постоянное улучшение</b> <p>Компания следит за работой риск-менеджмента, постоянно развивает и совершенствует его.</p>                                                                           |

## Цели СВК и СУР

- Стратегические
- Способствуют выполнению миссии и эффективному управлению Компанией
- Операционные
- Повышают эффективность и результативность использования ресурсов Компании
  - Обеспечивают достоверность отчетности Компании
  - Обеспечивают соблюдение применяемого законодательства и внутренних документов Компании

## Задачи СВК и СУР

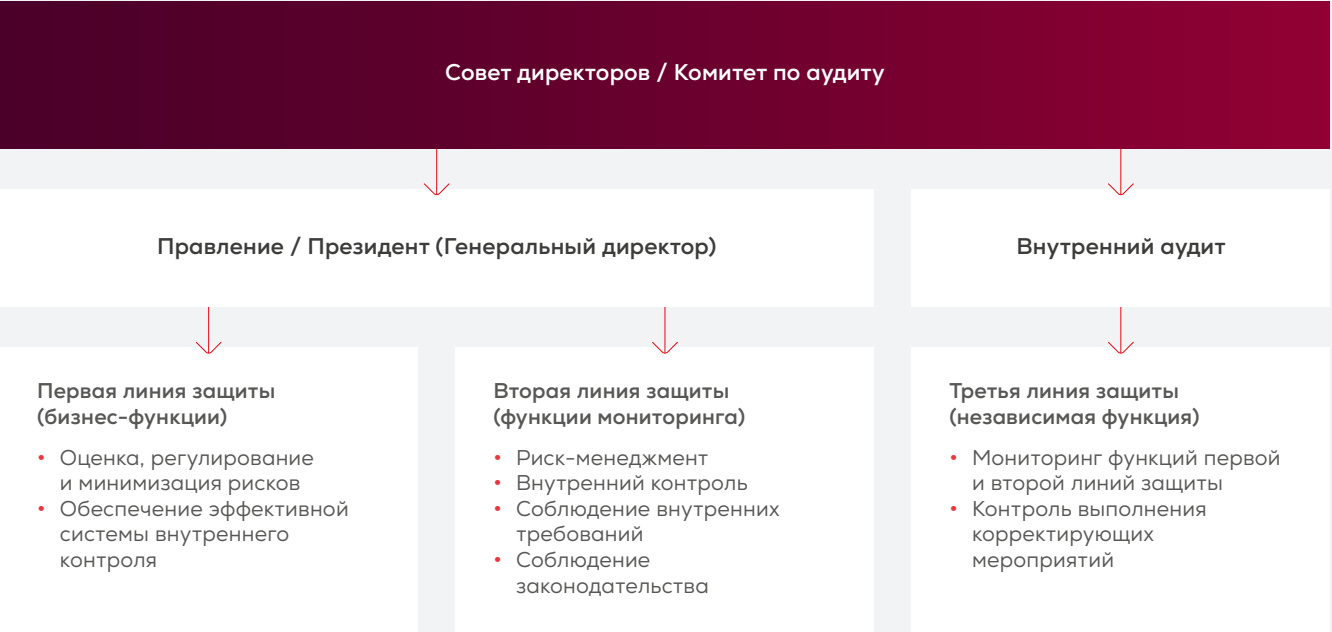
- Сокращение числа непредвиденных событий в деятельности Компании
- Определение рисков и управление ими с учетом разумной уверенности в достижении целей Компании
- Достижение оптимального соотношения между предпочтительным риском и стратегией развития
- Совершенствование процесса принятия управленческих решений, в том числе решений по реагированию на риски
- Развитие риск-ориентированной корпоративной культуры, в которой исполнительные органы и менеджмент обеспечивают распространение знаний и навыков в области управления рисками и внутреннего контроля, вовлекают сотрудников в данные процессы



<sup>1</sup> Утверждена Советом директоров 12 декабря 2019 г. (протокол от 13 декабря 2019 г. 6/н).

Компания использует модель трех линий защиты<sup>1</sup>, которая координирует управление рисками и внутренний контроль за счет определения и разграничения их функций и обязанностей.

Модель трех линий защиты



Владельцы бизнес-процессов и бизнес-подразделений управляют рисками на первой линии защиты. Они отвечают за внедрение элементов управления рисками в процесс принятия решений и ключевые бизнес-процессы. Структурные подразделения отвечают за выявление и снижение уровня рисков, а также за управление, анализ и формирование отчетности по ключевым рискам. Руководители подразделений разрабатывают, внедряют и обеспечивают функционирование контрольных процедур в бизнес-процессах.

Вторую линию защиты составляют Управление риск-менеджмента, Департамент экономической безопасности, Департамент комплаенс и антимонопольной практики, Управление

по финансовому контролю и операционному контроллингу и другие подразделения. Они разрабатывают и внедряют методологический подход к управлению рисками и внутреннему контролю, определяют стандарты и координируют действия Компании в области управления рисками и внутреннего контроля, контролируют процесс разработки и функционирования контрольных процедур, относящихся к первой линии защиты, и консультируют по вопросам управления рисками.

Третью линию защиты обеспечивает Департамент внутреннего аудита. Он проводит внутреннюю независимую оценку эффективности систем внутреннего контроля и управления рисками и дает рекомендации по их совершенствованию.

Совершенствование СВК и СУР

В ходе совершенствования СВК и СУР в 2025 г. учитывались такие факторы, как масштаб деятельности, специфика ритейла, разнонаправленность бизнеса Компании и нормативно-правовая среда.

★ Ключевые результаты 2025 года

- Начата интеграция риск-менеджмента в новые дочерние структуры
- Риск-менеджмент сориентирован на форматное управление
- Актуализированы реестры рисков Компании и дочерних обществ
- Количественно оценены риски существенных проектов
- Проведены обучающие семинары по управлению рисками для проектных менеджеров и новых сотрудников

Планы на 2026 год

- Продолжение внедрения риск-менеджмента в новые бизнес-форматы Компании
- Проведение регулярного мониторинга рисков Компании
- Консультирование сотрудников по вопросам оценки рисков
- Вовлечение в управление рисками новых сотрудников

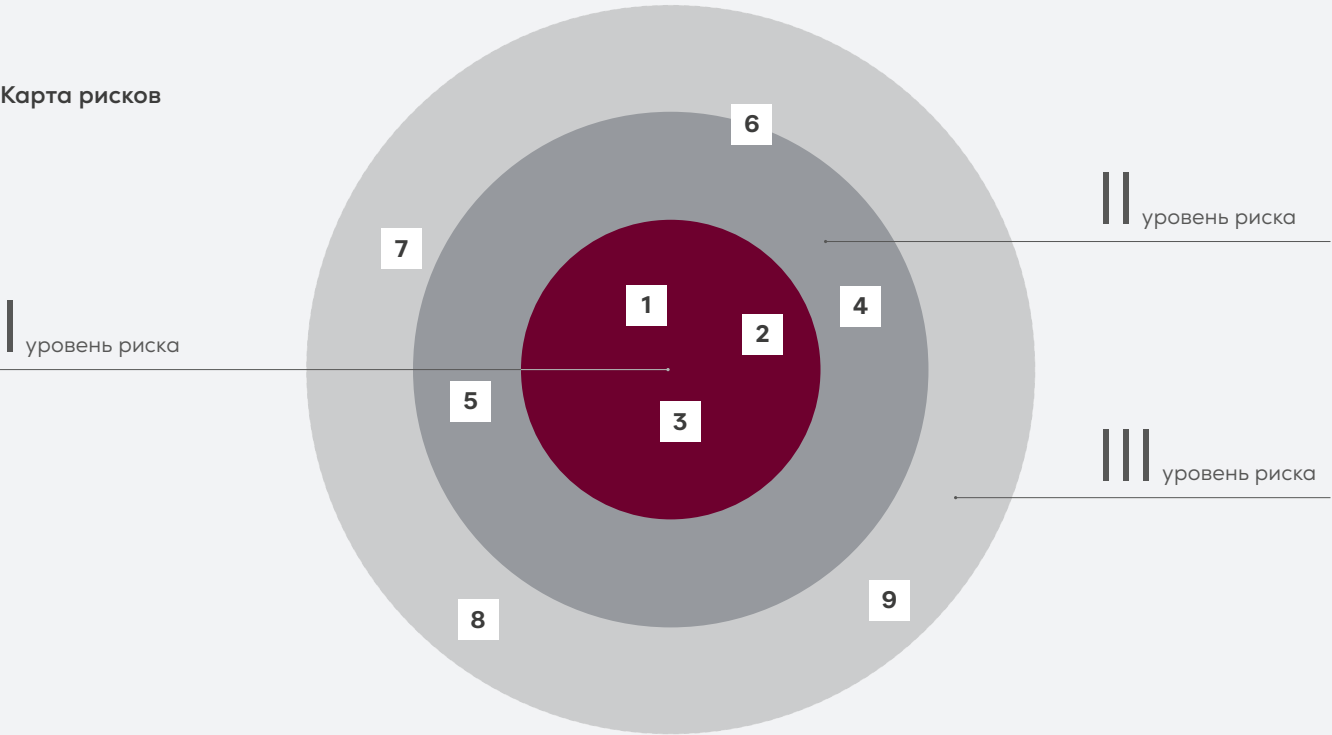
<sup>1</sup> Модель контроля, разработанная и рекомендованная к использованию Международным институтом внутренних аудиторов (The Institute of Internal Auditors, The IIA).

## Основные риски Компании

Компания определяет наиболее значимые риски, оценивает их, разрабатывает мероприятия по снижению негативного влияния и отслеживает их эффективность. В 2025 г. существенных изменений в оценках рисков не происходило.

| Риски Компании                                                                                                              | Мероприятия по управлению рисками                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Уровень риска |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| <b>1</b> Повышение цен на импортное оборудование и материалы, информационные технологии                                     | <ul style="list-style-type: none"><li>Поиск альтернативных поставщиков</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | I             |
| <b>2</b> Снижение укомплектованности персоналом в связи со снижением емкости рынка труда и рост затрат на фонд оплаты труда | <ul style="list-style-type: none"><li>Расширение социального пакета для массового персонала</li><li>Развитие форматов работы с гибкими графиками</li><li>Развитие сотрудников, зачисление в кадровый резерв, назначение на вышестоящие должности по карьерному треку</li><li>Продвижение бренда работодателя</li><li>Мониторинг рынка труда, исследование вовлеченности персонала</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |               |
| <b>3</b> Риск регуляторных изменений                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"><li>Мониторинг законодательства</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |               |
| <b>4</b> Риски усиления конкуренции, в том числе и онлайн-торговли                                                          | <ul style="list-style-type: none"><li>Постоянный мониторинг конкурентной среды</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |               |
| <b>5</b> Риск изменения потребительских предпочтений и структуры потребительского спроса                                    | <ul style="list-style-type: none"><li>Коррекция ассортиментной матрицы</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | II            |
| <b>6</b> Перебои в поставках оборудования, запасных частей и материалов                                                     | <ul style="list-style-type: none"><li>Наем сторонних перевозчиков</li><li>Поиск альтернативных каналов доставки запчастей для транспортных средств</li><li>Поиск альтернативных поставщиков</li><li>Поддержка собственными силами в случаях, если контрагент не осуществляет поддержку по действующим договорам</li><li>Разработка регламентов обеспечения запасными частями, расходными материалами</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |               |
| <b>7</b> Ограничение взаиморасчетов с контрагентами                                                                         | <ul style="list-style-type: none"><li>Переход на альтернативные инструменты платежей и (или) использование альтернативных вариантов расчетов</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | III           |
| <b>8</b> Риски информационной безопасности                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"><li>Функционирование процедур и механизмов контроля доступа, утвержденных матриц доступа</li><li>Организация системы управления изменениями ПО и инфраструктуры</li><li>Резервное копирование данных, дублирование ключевых информационных систем</li><li>Функционирование централизованной системы мониторинга событий в области информационной безопасности</li><li>Дополнительные инвестиции в развитие информационных технологий</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |               |
| <b>9</b> Риски, связанные с изменением климата (физические и переходные)                                                    | <ul style="list-style-type: none"><li>Создание межфункциональной рабочей группы по климатической повестке и формирование и наращивание внутренней экспертизы по климатическим вопросам</li><li>Анализ и, при необходимости, внесение изменений в нормативные документы Компании, касающиеся управления рисками, связанными с изменением климата</li><li>Регулярная оценка выбросов парниковых газов в области Охватов 1 и 2, разработка методологии оценки выбросов парниковых газов в области Охвата 3</li><li>Независимое заверение выбросов парниковых газов в области Охватов 1 и 2</li><li>Разработка плана мероприятий по внедрению и развитию системы идентификации, оценки, управления и мониторинга рисков, связанных с изменением климата</li><li>Исследование возможностей для реализации долгосрочных климатических проектов</li></ul> |               |

Карта рисков



## Внешний аудит

Для проверки и подтверждения достоверности годовой финансовой отчетности Компания ежегодно привлекает профессиональную аудиторскую организацию, не связанную имущественными интересами с ПАО «Магнит» или его акционерами (далее также – Аудитор).

Общее собрание акционеров утверждает Аудитора Компании по предложению Совета директоров. Комитет по аудиту предварительно оценивает кандидатов в Аудиторы.

В 2025 г. Аудитором консолидированной финансовой отчетности в соответствии с МСФО и бухгалтерской (финансовой) отчетности в соответствии с РСБУ стало Общество с ограниченной ответственностью «Центр аудиторских технологий и решений – аудиторские услуги» (ООО «ЦАТР – аудиторские услуги», ранее – ООО «Эрнст энд Янг», в настоящее время – ООО «Б1 – Аудит»)<sup>1</sup>; ИНН 7709383532; местонахождение: Российская Федерация, г. Москва, Садовническая наб., д. 75.

ООО «Б1 – Аудит» является членом саморегулируемой организации аудиторов Ассоциации «Содружество» (СРО ААС) – от 31 января 2020 г. № 430, ОРНЗ 12006020327.

Сотрудники ООО «Б1 – Аудит» проводят аудит консолидированной финансовой отчетности ПАО «Магнит» и его дочерних организаций, подготовленной в соответствии с МСФО начиная с 2010 г.

Комитет по аудиту Совета директоров провел оценку заключений Аудитора и зафиксировал отсутствие замечаний к его отчетам и проделанной работе.

Партнером ООО «Б1 – Аудит» является Илья Ананьев.

По итогам отчетного года Аудитор провел аудит консолидированной финансовой отчетности за 2025 г. в соответствии с МСФО и бухгалтерской (финансовой) отчетности за 2025 г. в соответствии с РСБУ ПАО «Магнит» и его дочерних организаций.

Совокупный размер вознаграждения Аудитора составил 120,6 млн руб. без учета НДС (3,3 млн руб. за годовую отчетность по РСБУ ПАО «Магнит», 71,1 млн руб. за годовую отчетность по МСФО Группы «Магнит» и 28,9 млн руб. за промежуточную отчетность по МСФО Группы «Магнит», 4,1 млн руб. за промежуточную отчетность по МСФО ООО «Городской супермаркет», 13,2 млн руб. за годовую отчетность по МСФО ООО «Городской супермаркет»).

Совокупный размер вознаграждения за неаудиторские услуги, оказанные в 2025 г. Группе «Магнит» Аудитором и компаниями, входящими с Аудитором в одну группу, составил 100,6 млн руб. без НДС. Размер вознаграждения за услуги, отличные от аудита (вознаграждение, оплаченное в 2025 г., за услуги, оказание которых планируется в 2026 г.), – 0,885 млн руб. без НДС.

<sup>1</sup> В январе 2026 г. Общество с ограниченной ответственностью «Центр аудиторских технологий и решений – аудиторские услуги» (ООО «ЦАТР – аудиторские услуги») было переименовано в Общество с ограниченной ответственностью «Б1 – Аудит» (ООО «Б1 – Аудит»).