



# СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РИСКИ



Эффективное управление рисками — необходимое условие для достижения стратегических целей и устойчивого развития ФосАгро. Мы непрерывно развиваем и совершенствуем систему управления рисками, что позволяет нам своевременно выявлять внешние и внутренние риски и разрабатывать эффективные меры по их минимизации.

102-15

## НАИБОЛЕЕ СУЩЕСТВЕННЫЕ РИСКИ, ПРИСУЩЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФОСАГРО

Карта ключевых рисков 2021 года (оценка остаточного риска)



### Перечень ключевых рисков 2021 года

#### Стратегические

- 1 Стратегического планирования
- 2 Недостижения целей устойчивого развития
- 3 Социальный
- 4 Кадровый
- 19 Климатический
- 20 Распространения инфекционных заболеваний
- 21 Санкционный

#### Производственные

- 5 Производственный
- 6 Охраны труда и промышленной безопасности
- 7 Экологический

#### Операционные

- 8 Проектный
- 9 Бизнес-процессов и систем
- 11 Информационной безопасности
- 12 Экономической безопасности

#### Финансовые

- 16 Кредитный
- 17 Валютный
- 18 Товарно-сырьевой
- 22 Процентный

#### Регуляторные

- 10 Налоговый
- 13 Нормативно-правовой
- 14 Коррупционный
- 15 Репутационный

## Существенные риски

Риск	Описание	Меры по минимизации риска	Ключевые индикаторы / Реализация риска в 2020 году
 <b>1</b> <b>Стратегического планирования</b>	Связан с принятием неверного стратегического решения и связанных с ним управленческих решений в результате ошибочной оценки внутренних и внешних факторов, влияющих на перспективы развития Компании и ее способность достигать своих стратегических целей.	Компания активно отслеживает как внутренние, так и внешние факторы, которые могут повлиять на реализацию стратегии. Кроме того, ФосАгро применяет системный подход к оценке потенциальных затрат и выгод от новых стратегических инициатив, чтобы облегчить процесс принятия оптимальных решений.	Отклонения показателей стратегии  Существенной реализации риска не наблюдалось
 <b>2</b> <b>Недостижения целей устойчивого развития</b>	В качестве факторов риска устойчивого развития Компании рассматриваются отсутствие или несвоевременная актуализация целей в области устойчивого развития (ЦУР), а также недостаток ресурсов и процессов, необходимых для достижения ЦУР	В 2020 году была проделана значительная работа, направленная на снижение рисков в области устойчивого развития. При участии комитета по устойчивому развитию были установлены и приоритизированы ЦУР и стратегические цели в области ESG (экономические, социальные аспекты, а также корпоративное управление). Для достижения указанных целей были разработаны планы мероприятий, в частности: план низкоуглеродного перехода, климатическая стратегия, водная стратегия, программа энергоэффективности.   Более подробная информация о мероприятиях и показателях в этой области представлена в разделе «Навигатор по ЦУР ООН» с. 6	Отклонения показателей ЦУР  Существенной реализации риска не наблюдалось
 <b>3</b> <b>Социальный</b>	Возникновение неблагоприятной социальной ситуации в регионах присутствия	Реализуя принципы партнерства и сотрудничества между бизнесом и государством, Компания добровольно осуществляет социальные программы. Социальные проекты направлены в том числе на оказание помощи местным органам власти по вопросам развития спорта и культуры, жизнеобеспечения и развития городов, где Компания осуществляет свою деятельность. Одной из основных целей социальной деятельности Компании является обеспечение устойчивого развития регионов присутствия ФосАгро. В частности, в 2020 году Компания оказала существенную поддержку органам здравоохранения в городах присутствия Компании в противодействии распространению новой коронавирусной инфекции (COVID-19).   Более подробная информация о мероприятиях в этой области представлена в разделе «Развитие регионов присутствия» с. 180	Отклонения показателей ESG (по социальному направлению)  Существенной реализации риска не наблюдалось



Риск	Описание	Меры по минимизации риска	Ключевые индикаторы / Реализация риска в 2020 году
 4 Кадровый	События и решения, связанные с наймом, развитием и удержанием персонала	ФосАгро реализует независимые и совместные программы, направленные на подготовку и привлечение талантливых молодых специалистов, в том числе из других регионов, развитие профессиональных компетенций сотрудников и повышение их мотивации для увеличения продолжительности и эффективности их работы в Компании. В условиях распространения в 2020 году дистанционного режима работы Компания внедряла квалификационные критерии и систему онлайн-оценки квалификации персонала.   Более подробная информация о мероприятиях в этой области представлена в разделе «Развитие персонала» с. 116	Текущая численность кадров, квалификация персонала  Существенной реализации риска не наблюдалось
 5 Производственный	Негативные события технического/промышленного характера, приводящие к сбоям в производственном процессе	ФосАгро стремится к обеспечению бесперебойной работы оборудования и сокращению времени его внеплановых простоев. С этой целью Компания инвестирует в строительство нового и модернизацию существующего оборудования, проводит работы по его профилактическому обслуживанию и капитальному ремонту, используя резервное оборудование и создавая запас комплектующих, запчастей и расходных материалов. Программа страхования Компании включает в себя страхование риска перерыва в производстве.	Внеплановые простои оборудования  Существенной реализации риска не наблюдалось
 6 Охраны труда и промышленной безопасности	Риски, связанные с травмами, профессиональными заболеваниями, происшествиями и несчастными случаями на опасных производственных объектах, а также риски, связанные с несоответствием требованиям законодательства в области промышленной безопасности и охраны труда	ФосАгро обеспечивает охрану труда и промышленную безопасность на рабочем месте в соответствии с действующим законодательством и передовым международным опытом в этой области. С этой целью Компания организует обучающие занятия по охране труда и промышленной безопасности для сотрудников с последующей проверкой полученных ими знаний, принимает меры по развитию культуры безопасности и обеспечивает соблюдение стандартов в сфере безопасности со стороны подрядчиков. Помимо этого, проводятся аудиты и проверки системы безопасности, направленные на обеспечение соблюдения соответствующих регламентов и требований стандарта OHSAS 18001. Задачи и мероприятия по снижению соответствующих рисков, присущих различным видам деятельности Компании, определены в стратегии в области промышленной безопасности и охраны труда. В условиях распространения в 2020 году дистанционного режима работы в Компании разработан порядок организации и проведения дистанционного обучения по внутренним нормативным документам в области охраны труда и пожарной безопасности.   Более подробная информация о показателях в этой области представлена в разделе «Безопасность производства» с. 134	Отклонения показателей производственного травматизма и инцидентов  В 2020 году имели место отдельные случаи реализации риска в части производственного травматизма. Компания провела тщательное расследование каждого несчастного случая. По итогам расследований были разработаны планы корректирующих мероприятий, направленных на недопущение повторения подобных несчастных случаев

Риск	Описание	Меры по минимизации риска	Ключевые индикаторы / Реализация риска в 2020 году
 <p><b>7</b> Экологический</p>	<p>Возникновение потенциального ущерба для окружающей среды в результате деятельности Компании</p>	<p>В Компании утверждены Политика в области охраны окружающей среды, водная стратегия на 2020–2025 годы, а также Кодекс поведения контрагента, содержащий ключевые требования к поставщикам и подрядчикам в области экологии. ФосАгро проводит регулярный анализ и оценку воздействия своей деятельности на окружающую среду. Минимизация влияния на экологию достигается за счет модернизации очистных сооружений и складских систем, а также реализации программ энергосбережения. Компания организует вручение грантов, учрежденных совместно с ЮНЕСКО и Международным союзом теоретической и прикладной химии (ИЮПАК) в рамках проекта «Зеленая химия для жизни», целью которого является защита окружающей среды и здоровья населения посредством внедрения энергоэффективных процессов и экологически безопасных технологий на основе инновационных решений. Инвестиционные проекты ФосАгро реализуются с применением наилучших доступных технологий, что после их ввода в эксплуатацию позволит уменьшить удельные расходы сырья и энергоресурсов, а также удельную эмиссию нормируемых веществ. Цели и результаты работы по снижению воздействия на окружающую среду Компания раскрывает в соответствии с требованиями законодательства и в рамках проекта CDP. В 2020 году Компания повысила свой рейтинг CDP с «С» до «В–», что является одним из лучших показателей в России.</p> <p> Более подробная информация о мероприятиях в этой области представлена в разделе «Отчет по экологии» с. 148</p>	<p>Отклонения показателей негативного воздействия на окружающую среду</p> <p>Существенной реализации риска не наблюдалось</p>
 <p><b>8</b> Проектный</p>	<p>Нарушение сроков и превышение бюджета реализации проектов по строительству и модернизации, а также недостижение плановых показателей эффективности проектов</p>	<p>ФосАгро стремится придерживаться утвержденных сроков и бюджетов проектов, а также применять унифицированный подход к их реализации на основе процедур проектного менеджмента. Все проекты проходят через многоэтапный процесс рассмотрения и утверждения. Для масштабных и наиболее важных проектов организуется проектный офис. Компания проводит регулярный мониторинг соблюдения сроков и бюджетов реализации проектов</p>	<p>Отклонения показателей эффективности проектов</p> <p>Существенной реализации риска не наблюдалось</p>
 <p><b>9</b> Бизнес-процессов и систем</p>	<p>Неэффективность или нарушение бизнес-процессов Компании, включая риски, связанные с контрагентами и цепочкой поставок</p>	<p>ФосАгро стремится к эффективному функционированию всех бизнес-процессов и систем в Компании. Для этого регулярно проводится оценка эффективности бизнес-процессов, выявляются их проблемные зоны, разрабатываются и выполняются мероприятия по повышению эффективности. Компания стремится минимизировать риски сбоя поставок основных видов сырья, используемого при производстве. Для этих целей Компания использует многоступенчатые тендерные процедуры и практикует подписание долгосрочных договоров с наиболее надежными поставщиками. Компания осуществляет постоянный мониторинг состояния ИТ-инфраструктуры и выполняет мероприятия по снижению рисков, связанных с нарушением непрерывности бизнес-процессов в результате как технологических причин, так и кибератак</p>	<p>Отклонения показателей бизнес-процессов (по направлениям деятельности)</p> <p>Существенной реализации риска не наблюдалось</p>
 <p><b>10</b> Налоговый</p>	<p>Возможные претензии со стороны налоговых органов из-за ошибок в исчислении налогов или их несвоевременной уплаты</p>	<p>ФосАгро соблюдает налоговое законодательство стран, в которых она ведет свою деятельность. Компания отслеживает все изменения в налоговом законодательстве (в том числе планируемые), анализирует правоприменительную практику и направляет в соответствующие государственные органы запросы о разъяснении порядка налогообложения. Проводятся консультации с юридическими и бухгалтерскими компаниями по различным вопросам применения налогового законодательства</p>	<p>Налоговые претензии</p> <p>Существенной реализации риска не наблюдалось</p>



Риск	Описание	Меры по минимизации риска	Ключевые индикаторы / Реализация риска в 2020 году
 11 Информационной безопасности	Убытки, причиненные имуществу и активам Компании в результате несанкционированного доступа к ее информационным системам или раскрытия конфиденциальной информации	ФосАгро реализует комплекс мер по предотвращению несанкционированного доступа к ее информационным системам и раскрытия конфиденциальной информации. Для контроля доступа к информационным ресурсам и системам применяются различные технические и программные средства, в том числе с использованием шифрования. Права доступа к информации предоставляются в зависимости от принадлежности к определенной группе пользователей. Принято четкое определение понятия «конфиденциальная информация», и установлен порядок ее использования. Компания проводит регулярные проверки с целью обеспечения неукоснительного соблюдения политики конфиденциальности	Несанкционированное раскрытие конфиденциальной информации; несанкционированный доступ к ИТ-системам  Существенной реализации риска не наблюдалось
 12 Экономической безопасности	Убытки, причиненные имуществу и активам Компании в результате правонарушений в экономической сфере, совершенных сотрудниками или третьими лицами, включая мошенничество и хищения	Компания предпринимает меры по предотвращению причинения возможного ущерба ее имуществу и активам в результате нарушения законодательства в сфере экономики. Эти меры включают обеспечение пропускного режима на территорию производственных и административных помещений, четкое разграничение ответственности при заключении договоров или совершении сделок, проверку благонадежности контрагентов до заключения договоров, а также организацию горячей линии. Помимо этого, различные подразделения Компании проводят дополнительные проверки	Случаи хищения и мошенничества  Существенной реализации риска не наблюдалось
 13 Нормативно-правовой	Несвоевременное получение/продление лицензий. Изменения в законодательстве, которые могут привести к увеличению затрат на ведение бизнеса, осуществлению ограничительных мер регулируемыми органами, снижению инвестиционной привлекательности и (или) изменениям в конкурентной среде	ФосАгро ведет деятельность в полном соответствии с законодательством. С целью своевременного получения информации о возможных изменениях в нормативно-правовой сфере Компания осуществляет мониторинг деятельности органов исполнительной и законодательной власти и надзорных органов, а также принимает участие в обсуждении законодательных инициатив и подготовке соответствующих рекомендаций в сотрудничестве с отраслевыми объединениями. Компания осуществляет своевременную подготовку и подачу документов для получения или продления лицензий и иных разрешений, необходимых для ведения деятельности	Отклонения, связанные с выполнением нормативных правовых актов  Существенной реализации риска не наблюдалось
 14 Коррупционный	Потери в результате несоблюдения или ненадлежащего соблюдения Компанией или ее сотрудниками требований применимого антикоррупционного законодательства (штрафы, наложенные на Компанию государственными органами, и прочие убытки)	ФосАгро обеспечивает соблюдение своими предприятиями и партнерами требований антикоррупционного законодательства. Это достигается за счет организации обучающих мероприятий по противодействию коррупции и практическому применению антикоррупционного законодательства, а также посредством доведения до сведения всех сотрудников и партнеров Компании принципа полного неприятия коррупции. В Компании, в частности, утверждены Политика противодействия мошенничеству и коррупции, Кодекс этики, Положение о конфликте интересов. Контрагенты Компании обязаны декларировать соответствие требованиям в части антикоррупционного законодательства. Компания является членом Антикоррупционной хартии российского бизнеса	Совершение коррупционных действий, конфликт интересов  Существенной реализации риска не наблюдалось

Риск	Описание	Меры по минимизации риска	Ключевые индикаторы / Реализация риска в 2020 году
 <p><b>15</b> Репутационный</p>	<p>Ущерб деловой репутации Компании в результате несанкционированного раскрытия в СМИ сведений о деятельности Компании, финансовых результатах, высшем руководстве и т. п., а также в результате нарушения сотрудниками Компании принципов деловой этики</p>	<p>В своей деятельности ФосАгро руководствуется принципом прозрачности, раскрывая информацию обо всех существенных фактах и обстоятельствах своей деятельности. Компания также утвердила информационную политику и политику работы со СМИ. Информация о деятельности Компании публикуется на ее веб-сайте и в СМИ. Компания предоставляет ответы на запросы СМИ и проводит регулярный мониторинг соответствующих публикаций в российских и зарубежных СМИ. В целях обеспечения деловой репутации в Компании утвержден Кодекс этики, который систематизирует правила поведения сотрудников Компании, исходя из требований добросовестности, разумности, справедливости и партнерства, способствующих осуществлению успешной деятельности Компании</p>	<p>Уровень доверия заинтересованных сторон</p> <p>Существенной реализации риска не наблюдалось</p>
 <p><b>16</b> Кредитный</p>	<p>Финансовые потери, вызванные неспособностью покупателей, коммерческих подрядчиков и других финансовых контрагентов выполнить свои финансовые обязательства перед Компанией своевременно и в полном объеме</p>	<p>В ФосАгро утверждены политики по управлению кредитными рисками, в соответствии с которыми применяются различные методы минимизации кредитного риска, в том числе согласование условий поставки, предусматривающих полную или частичную предоплату с полным или частичным страхованием кредитного риска, использованием аккредитивов и факторингом (секьюритизацией) дебиторской задолженности. Компания рассматривает возможность работы с поставщиками и подрядчиками на условиях авансирования только после подтверждения их надежности, а также при предоставлении банковских гарантий, если сумма авансового платежа превышает установленные внутренние лимиты. Банки, финансовые организации и страховые компании, с которыми сотрудничает ФосАгро, имеют высокий уровень финансовой стабильности и соответствуют критериям, определенным в казначейской политике Компании. На регулярной основе Компания отслеживает ковенанты по действующим кредитным соглашениям.</p> <p> Более подробная информация о мероприятиях и показателях в этой области представлена в разделе «Управление финансовыми рисками. Кредитный риск» Примечаний к консолидированной финансовой отчетности с. 298</p>	<p>Просроченная дебиторская задолженность, резерв по сомнительным долгам</p> <p>Существенной реализации риска не наблюдалось</p>
 <p><b>17</b> Валютный</p>	<p>Финансовые потери, вызванные неблагоприятными изменениями обменных курсов по отношению к базовой валюте Компании</p>	<p>В условиях волатильности цен на нефть и колебаний курса рубля по отношению к основным валютам Компания стремится использовать структуру долгового финансирования в разрезе валют в соответствии с валютной структурой выручки. На текущий момент большая часть долга номинирована в долларах США, как естественный вариант хеджирования выручки, главным образом номинированной также в долларах США. Компания ведет мониторинг прогнозов аналитиков и факторов, которые могут повлиять на курс рубля по отношению к основным валютам. При необходимости Компания может частично или полностью хеджировать свои валютные позиции.</p> <p> Более подробная информация о мероприятиях и показателях в этой области представлена в разделе «Управление финансовыми рисками. Валютный риск» Примечаний к консолидированной финансовой отчетности с. 298</p>	<p>Изменение валютных курсов</p> <p>Существенной реализации риска не наблюдалось</p>



Риск	Описание	Меры по минимизации риска	Ключевые индикаторы / Реализация риска в 2020 году
 <p><b>18</b> Товарно-сырьевой</p>	<p>Убытки, связанные с неблагоприятными изменениями рыночных цен на минеральные удобрения и другую продукцию, а также ростом цен на основное сырье и оборудование, которое приобретает Компания</p>	<p>В условиях волатильности цен на свои основные продукты Компания постоянно оптимизирует структуру продаж по маркам удобрений в зависимости от приоритета рынков, стремясь к достижению максимальной рентабельности. Кроме того, Компания наращивает долю продаж удобрений конечным потребителям, повышает эффективность производства и предоставляет своим клиентам дополнительные услуги, в частности фасовку, смешивание (блендинг) и хранение удобрений. Компания «ФосАгро» открыла офисы в Буэнос-Айресе (Аргентина), Белграде (Сербия), Гамбурге (Германия), Байонне (Франция), Цуге (Швейцария), Лимасоле (Кипр), Вильнюсе (Литва), Варшаве (Польша), Сан-Паулу (Бразилия) и Сингапуре. Присутствие на приоритетных экспортных рынках позволяет Компании более оперативно реагировать на изменения рыночного спроса и потребности потребителей. Для снижения расходов на сырье и оборудование ФосАгро проводит тендеры на закупку с участием нескольких поставщиков, заключает долгосрочные договоры поставки и формирует прочные взаимоотношения с поставщиками</p>	<p>Изменение цен на продукцию и сырье</p> <p>Существенной реализации риска не наблюдалось</p>
 <p><b>19</b> Климатический</p>	<p>Риски, связанные с изменениями в природных процессах и явлениях в процессе изменения климата (физические факторы), а также с принятием политических, экономических, финансовых и иных решений правительствами, международными организациями, финансовыми структурами, объединениями производителей и потребителей, другими общественными организациями с целью снижения темпов климатических изменений на основе сокращения выбросов парниковых газов путем введения углеродного регулирования, ограничений на использование ископаемого топлива и потребление электроэнергии, полученной из невозобновляемых источников энергии (переходные факторы)</p>	<p>Процессы по выявлению и оценке рисков, связанных с изменением климата, выстраиваются по всей цепочке создания ценности — от проектирования, закупок и добычи апатит-нефелиновой руды до транспортировки готовой продукции покупателям. При этом система управления климатическими рисками является неотъемлемой частью системы управления рисками и внутреннего контроля Компании.</p> <p>В декабре 2020 года советом директоров утверждена климатическая стратегия ПАО «ФосАгро», основными элементами которой являются анализ климатических рисков и возможностей, сценарный анализ, установление научно обоснованных целей и план низкоуглеродного перехода.</p> <p>В соответствии с климатической стратегией реализуются первоочередные действия по разработке и реализации программы мероприятий по снижению прямых выбросов (область охвата 1), программы внутренней энергоэффективности и работы с поставщиками энергоресурсов по улучшению климатических характеристик поставляемой энергии (область охвата 2), плана взаимодействия с поставщиками и потребителями и ESG-рейтинга поставщиков (область охвата 3), интеграции климатических рисков в систему управления рисками, климатических КПЭ, научно обоснованных целей в области климата (SBTi) и международных проектов.</p> <p>Предпринимаемые меры позволили Компании улучшить рейтинги в области климатической отчетности (CDP) и устойчивого развития (Sustainalytics).</p>	<p>Отклонения в результате воздействия климатических факторов (по направлениям деятельности)</p> <p>В 2020 году имели место случаи резких погодных явлений, таких как шквалистый ветер, повышенные осадки и т. п. Вместе с тем на данном этапе довольно сложно оценить, насколько такие погодные явления связаны с климатическими изменениями.</p> <p>В любом случае Компания не понесла существенных потерь, связанных с указанными природными явлениями</p>

Риск	Описание	Меры по минимизации риска	Ключевые индикаторы / Реализация риска в 2020 году
 <p><b>20</b> <b>Распространения инфекционных заболеваний</b></p>	<p>Риски, связанные с возникновением и массовым распространением инфекционных заболеваний, которые могут вызвать нарушение непрерывности бизнес-процессов</p>	<p>В начале 2020 года получила широкое распространение коронавирусная инфекция нового типа (COVID-19). В Компании реализуется целый комплекс беспрецедентных мер, направленных на недопущение массового заражения сотрудников Компании, а также жителей регионов присутствия компаний эмитента (совместно с государственными органами). Принимаемые Компанией усилия позволили минимизировать негативное влияние пандемии COVID-19 на деятельность Компании, предотвратить нарушение непрерывности бизнес-процессов и обеспечить выполнение плановых показателей. Опыт противодействия пандемии COVID-19 в 2020 году, а также разработанные в Компании процедуры позволяют оперативно реагировать на дальнейшее развитие пандемии COVID-19 и возникновение других массовых инфекционных заболеваний</p>	<p>Динамика заболеваемости, выполнение противоэпидемиологических мероприятий</p> <p>В некоторых странах было введено чрезвычайное положение, практически во всех странах реализуются карантинные мероприятия, ограничена деловая активность. В Российской Федерации распространение вируса COVID-19 происходит по умеренному сценарию благодаря оперативно принятым мерам по ограничению международного транспортного сообщения, введению карантина, обеспечению медицинской помощи, вакцинации и т.д.</p>
 <p><b>21</b> <b>Санкционный</b></p>	<p>Введение зарубежными странами санкций в отношении компаний Группы</p>	<p>Глобализация мировой экономики усиливает подверженность экономики Российской Федерации и зарубежных операций Компании возможным санкциям со стороны отдельных государств или их объединений. Гибкая модель производства и продаж Компании позволяет минимизировать негативные последствия такого риска в случае его наступления</p>	<p>Потери, связанные с введением санкций</p> <p>Существенной реализации риска не наблюдалось</p>
 <p><b>22</b> <b>Процентный</b></p>	<p>Компания осуществляет кредитные заимствования для финансирования инвестиционной программы и пополнения оборотных средств, в том числе с использованием кредитов под плавающую процентную ставку. Рост плавающих процентных ставок может привести к увеличению расходов на обслуживание долга и повлиять на финансовый результат</p>	<p>В случае если в будущем будут привлечены значительные объемы заимствований под плавающую процентную ставку, Компания будет осуществлять хеджирование данного риска с применением процентных деривативов.</p> <p>Соотношение долга с фиксированной и плавающей процентной ставкой является предметом постоянного мониторинга и управления с целью минимизации риска изменения процентных ставок.</p> <p> Более подробная информация о мероприятиях и показателях в этой области представлена в разделе «Управление финансовыми рисками. Процентный риск» Примечаний к консолидированной финансовой отчетности, с. 298</p>	<p>Потери, связанные с изменением процентных ставок</p> <p>Существенной реализации риска не наблюдалось</p>