



РИСКИ, ВЛИЯЮЩИЕ НА РЕАЛИЗАЦИЮ СТРАТЕГИИ СТРАТЕГИИ 2025

Риски

Риски	Описание	Управление
1. Стратегического планирования	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	ФосАгро успешно реализовала все ключевые проекты в рамках своей стратегии до 2020 года. В марте 2019 года совет директоров утвердил стратегию до 2025 года, определяющую основные направления развития Компании. Компания активно отслеживает как внутренние, так и внешние факторы, которые могут повлиять на реализацию стратегии. Кроме этого, ФосАгро применяет системный подход к оценке потенциальных затрат и выгод от новых стратегических инициатив, чтобы облегчить процесс принятия оптимальных решений. В 2019 году утверждена программа развития рудно-сырьевой базы на период до 2035 года
2. Социальные	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 Компании
3. Кадровые	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 производительности и эффективности их работы в Компании. В 2019 году первые выпускники «ФосАгро-классов» закончили вузы и приступили к работе на предприятиях Компании
4. Производственные	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
5. 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, присутствующих различным видам деятельности Компании, определены в стратегии в области промышленной безопасности и охраны труда



Риски	Описание	Управление
6. Экологические	Возникновение потенциального ущерба для окружающей среды в результате деятельности Компании	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 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, позволяет 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 (начиная с 2019 года)
7. Проектные	Нарушение сроков и превышение бюджета реализации проектов по строительству и модернизации, а также недостижение плановых показателей эффективности проектов	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
8. Бизнес-процессов и систем	Неэффективность или нарушение бизнес-процессов Компании, включая риски, связанные с контрагентами и цепочкой поставок	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
9. Налоговые	Возможные претензии со стороны налоговых органов из-за ошибок в исчислении налогов или их несвоевременной уплаты	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



Риски

Риски	Описание	Управление
10. 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
11. 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 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
12. Нормативно-правовые	Несвоевременное получение/продление лицензий. Изменения в законодательстве, которые могут привести к увеличению затрат на ведение бизнеса, осуществлению ограничительных мер регулирующими органами, снижению инвестиционной привлекательности и/или к изменениям в конкурентной среде	ФосАгро ведет деятельность в полном соответствии с действующим 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
13. Коррупционные	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 действующего 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. С 2019 года контрагенты Компании обязаны декларировать соответствие требованиям в части антикоррупционного законодательства. Компания является членом антикоррупционной хартии российского бизнеса
14. Репутационные	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	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



Риски	Описание	Управление
15. Кредитные	Финансовые потери, вызванные неспособностью покупателей, коммерческих подрядчиков и других финансовых контрагентов выполнить свои финансовые обязательства перед Компанией своевременно и в полном объеме	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
16. Валютные	Финансовые потери, вызванные неблагоприятными изменениями обменных курсов по отношению к базовой валюте Компании	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 так же 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
17. Товарно-сырьевые	Убытки, связанные с неблагоприятными изменениями рыночных цен на минеральные удобрения и другую продукцию, а также с ростом цен на основное сырье и оборудование, которое приобретает Компания	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