

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ



**Пол
Остлинг**

*Председатель Комитета
по аудиту*

В 2020 году в центре внимания Уралкалия были эффективное управление рисками и поддержание системы внутреннего контроля.

Хотел бы подчеркнуть, что для международных организаций крупные глобальные проблемы остаются постоянным источником давления. Однако опасность и беспрецедентный характер пандемии коронавируса подвергли дополнительную проверке операционные возможности и финансовую устойчивость компаний по всему миру. Уралкалий в очередной раз подчеркнул важность корпоратив-

ной системы управления рисками для обеспечения непрерывности производственного процесса и безопасности наших сотрудников в подобные нестабильные времена — будь то COVID-19, геополитическая турбулентность или волатильность рынков. В течение года Совет директоров и Комитет по аудиту продолжали придерживаться передовой практики в этой критически важной для бизнеса области корпоративного управления, что, в свою очередь, помогло свести к минимуму потенциальные негативные последствия, обеспечив стабильную работу Компании в 2020 году.

В настоящее время мы уделяем большое внимание вопросам устойчивого развития и ESG. В рамках своей деятельности мы, прежде всего, ориентируемся на лучшие практики в корпоративном управлении, что обеспечивает структурированный и комплексный подход к ведению бизнеса и устойчивому развитию Компании в периоды неопределенности и турбулентности.

Мы постоянно анализируем вопросы, касающиеся развития риск-культуры и соответствия ведущим ERM-практикам. Это позволяет нам соответствовать мировым стандартам в управлении рисками. На сегодняшний день большинство внешних вызовов, с которыми мы сталкиваемся, акцентирует наше внимание на развитии системы управления рисками и системы внутреннего контроля, а также позволяет нам посмотреть на риски через призму потенциальных возможностей.

Функционирующая в Уралкалии система управления рисками и внутреннего контроля успешно

адаптирована к текущим условиям и направлена на обеспечение разумной уверенности в достижении основных стратегических и операционных целей, помогая создавать и защищать стоимость Группы. Кроме того, данная работа направлена на обеспечение устойчивого развития за счет оперативного выявления, анализа и эффективного управления рисками и возможностями.

Объективно непростой 2020 год стал своего рода дополнительным стимулом в развитии высокими темпами цифровизации и цифровых инноваций, что, в свою очередь, изменило наши подходы к оценке рисков в областях, связанных с развитием информационных технологий и обеспечением кибербезопасности.

Для нас также очень важно открыто и прозрачно взаимодействовать с заинтересованными сторонами, что обуславливает наш высокий приоритет на формирование достоверной финансовой отчетности и способствует обеспечению финансового благополучия Компании.



Мария Кузьмина

Директор по внутреннему аудиту

«При управлении рисками мы используем достаточно широкий инструментарий, что позволяет нам давать своевременные и правительные оценочные суждения в области рисков по ключевым стратегическим и функциональ-

ным направлениям. Принимая во внимание наши оценочные суждения, менеджмент Уралкалия получает возможность использовать риск-ориентированный подход при принятии решений».

Эффективная система управления рисками и внутреннего контроля по-прежнему остается одним из важных приоритетов Уралкалия. В рамках данной деятельности на всех уровнях Компании происходит управление рисками с учетом различных возможных стратегий.

Наш подход

Система управления рисками и внутреннего контроля (СУРиВК) ПАО «Уралкалий» в своей основе опирается на COSO ERM и ISO 31000 и иные стандарты управления рисками и внутренними контролями.

Функционирование системы управления рисками и внутреннего контроля обеспечивает:

- разумную гарантию достижения стратегических целей Компании;
- сохранение активов и поддержание эффективности бизнеса (включая цели по комплаенс и достоверности финансовой и нефинансовой отчетности);
- обеспечение непрерывности и устойчивого развития бизнеса;

Внутренние документы, регулирующие СУРиВК:

- **ПОЛИТИКА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ И ВНУТРЕННИМИ КОНТРОЛЯМИ ПАО «УРАЛКАЛИЙ»**
- **ДРУГИЕ ВНУТРЕННИЕ ДОКУМЕНТЫ: СТАНДАРТЫ, ПОЛОЖЕНИЯ, ИНСТРУКЦИИ**

- высокий уровень доверия акционеров и инвесторов к органам управления Компании.

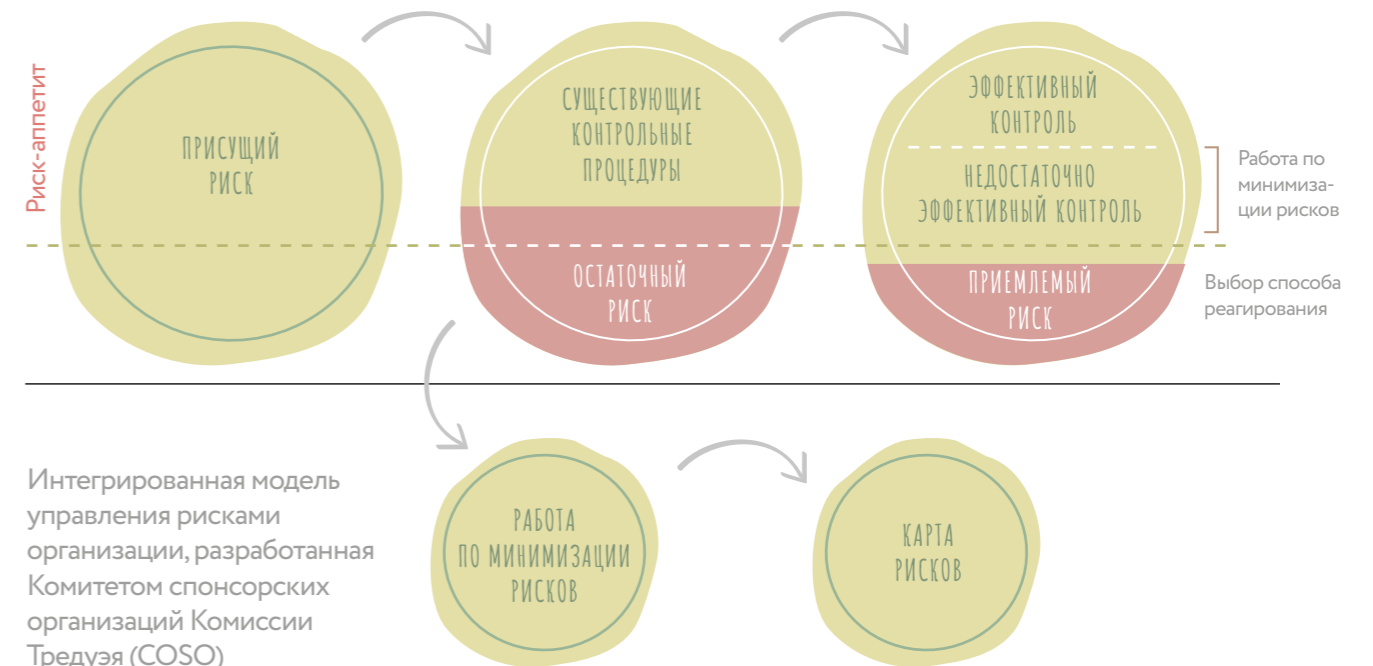
Вопросы управления рисками регулярно рассматриваются на уровне Совета директоров и Комитета по аудиту при Совете директоров.

Учитывая значительные возможности и вызовы, с которыми мы сталкиваемся на наших рынках, постоянное развитие системы управления рисками и внутрен-

ними контролями важно для своевременного выявления и оценки рисков и эффективного функционирования инструментов, созданных для управления ими.

С этой целью ведет свою работу Комитет по рискам при Генеральном директоре, в состав которого входят все функциональные директора. В рамках Комитета по рискам рассматриваются изменения в карте рисков Компании, фактические данные ключевых индикаторов

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ. ПОДХОД



риска, мероприятия по минимизации рисков. Это позволяет менеджменту Компании своевременно учитывать в работе вновь возникающие или усиливающиеся риски и разрабатывать эффективные меры по их минимизации.

Координация, формирование единой методологии, обеспечение реализации этапов и формирования ключевых результатов цикла СУРиВК входит в сферу ответственности высшего руководства Компании при поддержке Управления по рискам.

Руководство Компании обеспечивает интеграцию СУРиВК в ключевые бизнес-процессы и виды деятельности, прежде всего в процессы геологической безопасности, охраны труда и промышленной безопасности, охраны окружающей среды, информационной безопасности, инвестиционной деятельности.

Все сотрудники Компании имеют возможность сообщить о выявленных рисках напрямую руководителю или через горячую линию.

Аспекты управления рисками учитываются при определении вознаграждения руководителей Компании через соответствующую систему мотивации.

Управление рисками устойчивого развития

Мы стремимся применять ответственный подход к ведению бизнеса во всех областях нашей деятельности.

Различные природные и социальные риски, которые сопутствуют деятельности ПАО «Уралкалий», также находятся в зоне внимания Компании. Такие риски включены в реестр рисков, осуществляется их оценка, и разрабатываются мероприятия по управлению.

Комитет по устойчивому развитию при Совете директоров осуществляет рассмотрение существенных рисков в сфере устойчивого развития.

Не оставаясь в стороне от глобальной повестки, Уралкалий также приступил к рассмотрению потенциальных рисков и возможностей, связанных с изменением климата. Компания анализирует последствия изменения климата с различных точек зрения и при необходимости рассматривает требуемые меры по адаптации бизнеса, чтобы учесть соответствующие риски и возможности.

Другим существенным риском для Компании является возникновение техногенных аварий на производственных объектах. Уралкалий тщательно анализирует опасности, которые потенциально могут привести к аварии/инциденту, в их число входят

климатические и стихийные бедствия. В Компании имеются планы реагирования на различные чрезвычайные ситуации, в том числе природные.

Основные факторы риска

В настоящем разделе описаны преимущественно основные факторы риска, которые могут существенным образом повлиять на деятельность Компании, ее финансовое положение и операционные результаты. Все оценки и прогнозы, представленные в настоящем годовом отчете,

должны рассматриваться с учетом данных рисков.

Иные риски, о которых Уралкалий не осведомлен или которые в настоящее время не представляются существенными, могут стать существенными в будущем и оказать значительное негативное влияние на коммерческую деятельность Компании, ее финансовое положение и операционные результаты.

Годовой отчет не содержит исчерпывающего описания всех рисков, которые могут повлиять

на деятельность Компании. Уралкалий будет осуществлять раскрытие необходимой информации в текущем режиме в соответствии с требованиями российского и применимого иностранного законодательства.

Наш подход к управлению рисками основывается на понимании нашей подверженности рискам, оценке вероятности наступления риска и степени его влияния на Компанию, а также динамики изменения наших рисков в процессе осуществления деятельности Компании.

Обзор основных факторов рисков и неопределенностей, влияющих на работу Компании

Риск	Описание риска	Управление/влияние на уровень риска
Стратегические и маркетинговые риски		
Недостижение запланированных показателей инвесторских проектов	Затраты на расширение производственных мощностей, увеличение производительности и прочие инвестиционные затраты Уралкалия являются значительной частью расходной составляющей бюджета Компании. Существуют риски превышения сроков реализации и бюджетов инвестиционных проектов, а также риски недостижения технологических параметров проектов либо риски прекращения реализации проекта с учетом текущих факторов и прогнозов	Компания осуществляет постоянный мониторинг и контроль выполнения инвестиционной программы и принимает текущие решения, основываясь на прогнозах ситуации на рынке, при этом принимая во внимание экономическую эффективность проектов, баланс спроса и предложения на рынке, собственные финансовые возможности, оптимальные сроки реализации проектов. При реализации инвестиционных проектов Компания придерживается принципов проектного управления. Основные инвестиции осуществляются после выполнения проектных работ, уточнения сроков и стоимости проектов, а также подтверждения их целесообразности
Изменение баланса спроса и предложения на основных рынках потребления калия	Изменение баланса спроса и предложения на основных рынках потребления калия, в том числе в связи со снижением спроса и цены на калий, вследствие различных факторов, как политических, так и экономических, может оказать негативное влияние на деятельность Компании. Стремление производителей достичь высокой загрузки мощностей при недостаточном уровне спроса может привести к избытку рыночного предложения хлористого калия и тем самым привести к снижению общемировых цен. Все это может сказаться на снижении объемов выручки и привести к уменьшению прибыли Компании	Спрос на хлористый калий на основных рынках сбыта не соответствует уровню предложения на рынках, что влечет за собой снижение цены товара, ведет к уменьшению выручки Компании и влияет на возможность исполнения принятых на себя обязательств. Руководство Компании разрабатывает маркетинговую стратегию по продвижению KCl, а также ведет активную работу по поддержке сельскохозяйственных производителей, актуализации калькуляторов фермеров по всем ключевым направлениям сбыта. Компания сохраняет гибкость своей производственной стратегии, деятельности, увеличивая или уменьшая производство в зависимости от текущего спроса и рыночных прогнозов
Операционные риски		
Снижение производственных мощностей/объемов производства	Различные факторы, как внешние, так и внутренние, в том числе аварии, простои, общее снижение спроса на калий на рынке, могут повлиять на объемы производства хлористого калия	Компания продолжает работу по расширению своих производственных мощностей и восполнению выбывших, поддерживая их в рабочем состоянии, и устанавливает планы производства с учетом текущей рыночной ситуации и принятой стратегии

Риск	Описание риска	Управление/влияние на уровень риска
Дефицит квалифицированного персонала	Специфика деятельности Компании предполагает наличие у ее сотрудников серьезной профессиональной подготовки и высокой квалификации, в частности, в области производства, горного дела, геологии. Компания может столкнуться с трудностью привлечения и удержания кадров с достаточной квалификацией и необходимостью дополнительных затрат временных и материальных ресурсов на обучение и повышение квалификации сотрудников Компании. Все это негативным образом может повлиять на своевременное достижение Компанией своих целей	В условиях планируемых в ближайшие годы запуска и развития ряда проектов в области добычи полезных ископаемых в Пермском крае и соседних регионах, осуществляемых другими компаниями, удержание квалифицированного персонала для Компании становится одной из главных задач. Компания постоянно осуществляет мониторинг рынка труда и принимает меры для удержания персонала, преимущественно производственного, в том числе посредством опросов для определения степени вовлеченности персонала, мониторинга причин ухода сотрудников. В Компании реализована система оценки и подготовки кадров своими силами. Например, проводится обучение в Корпоративном университете, лицензированном на обучение по 370 программам; реализуется система дистанционного обучения; реализуется программа «Кадровый резерв для ключевых позиций в Компании». Компания предоставляет один из наиболее привлекательных в отрасли социальных пакетов, удерживает заработную плату на уровне рынка, осуществляет компенсацию ипотечных ставок по жилью для ключевых сотрудников
Неисполнение своих обязательств поставщиками, подрядчиками покупателями	Перечень поставщиков товаров и услуг Уралкалия включает в себя ряд ключевых контрагентов, взаимодействие с которыми носит стратегический характер для деятельности Компании. Невыполнение такими контрагентами своих договорных обязательств может оказать негативное влияние на результаты деятельности Компании	Деятельность Компании зависит от монопольных поставщиков энергии и от железнодорожной сети России, а также от уникальных единственных поставщиков по ряду позиций. В условиях макроэкономической нестабильности поставщики и подрядчики могут поднимать цены на свою продукцию и услуги, а также отказываться от поставки из-за антироссийских санкций. Для Компании также критически важно своевременное выполнение поставщиками, подрядчиками и покупателями обязательств по поставке и оплате, а также выполнение работ и услуг, связанных с реализацией инвестиционных проектов Компании, в целях обеспечения соблюдения предусмотренных сроков в рамках утвержденных финансовых вложений. Компания принимает меры по обеспечению возможности обращения к альтернативным поставщикам и подрядчикам, а также работает над повышением исполнительской и договорной дисциплины, включая строгий контроль за выполнением условий договоров с помощью внедрения дополнительных контрольных процедур (включая КУС, разработку кредитной политики и модель оценки рисков) для повышения качества подготовки документации, работы с контрагентами на разных этапах действия договора и своевременного и полного исполнения сторонами принятых на себя обязательств
Рост затрат	Риски повышения производственных издержек Уралкалия могут быть связаны с физическим износом производственного оборудования, использованием в производственной деятельности устаревших технологий, неэффективным расходованием средств на операционную деятельность, удорожанием энергоресурсов	В Компании ведется тщательная работа по бюджетированию и планированию, постоянный мониторинг и контроль расходов со стороны уполномоченных должностных лиц и органов Компании, работа над повышением исполнительской дисциплины, дополнительные контрольные процедуры позволяют обеспечивать выполнение бюджета и удерживать затраты на утвержденном уровне
Колебания курсов валют и рост процентных ставок	Валютные колебания и колебания процентных ставок существенно влияют на финансовый результат Компании и могут привести к снижению чистой прибыли Компании	Часть кредитного портфеля Компании представлена заимствованиями с плавающей процентной ставкой и номинирована в иностранной валюте. Компания минимизирует риски валютных колебаний и риск существенного роста плавающей процентной ставки с помощью производных финансовых инструментов, а также прочих доступных инструментов хеджирования
Природные риски		
Природные риски и риски, связанные с горными работами	Деятельность Уралкалия по добыче полезных ископаемых и производству подвержена рискам, связанным с особенностями геологического строения Верхнекамского месторождения калийных солей, разведкой, добычей и переработкой полезных ископаемых, в том числе возможным затоплением, пожарами и другими авариями, что может привести к возникновению непредвиденных издержек и общему снижению эффективности деятельности Компании	Компания ежегодно разрабатывает и соблюдает планы развития горных работ, в т. ч. значительный блок охранных мероприятий. Компания по мере необходимости проводит экспертизу и аудит достаточности мероприятий, направленных на снижение рисков горных работ. Мониторинг геологической безопасности является одним из ключевых вопросов Компании, постоянно находящимся в периметре контроля Совета директоров, а также профильных комитетов Совета директоров и комитетов при Генеральном директоре

Риск	Описание риска	Управление/влияние на уровень риска
Несоблюдение требований в области охраны окружающей среды и охраны труда и промышленной безопасности	Деятельность Уралкалия и особенности использования его имущества регулируются различными комплексными законами об охране окружающей среды, об охране здоровья, о промышленной безопасности и другими нормативными актами и предписаниями. В связи с необходимостью исполнения соответствующих требований у Компании могут возникнуть дополнительные расходы и обязательства. Сложная ситуация 2020 г., связанная с пандемией COVID-19, потребовала от Компании быстрого и своевременного реагирования на угрозы жизни и здоровью сотрудников Компании и их близких, подрядчиков, поставщиков, жителей городов присутствия	Компания уделяет значительное внимание проблемам промышленной безопасности, определяя безопасность жизни и здоровья людей в качестве важнейшей ценности и ставя обеспечение такой безопасности своей главной задачей. В Компании утверждены и действуют стандарты по безопасности, включая кардинальные правила безопасности жизни и здоровья, проводятся регулярное обучение персонала технике безопасности и последующая аттестация, осуществляется целый ряд мероприятий по профилактике заболеваний работников. Компания также уделяет пристальное внимание выполнению требований природоохранного законодательства и улучшению своих показателей в данной области и максимально внимательно относится к необходимости выполнения рекомендаций и предписаний уполномоченных органов по соблюдению соответствующих требований. Для управления ситуацией с COVID-19 Компания оперативно создала штаб по ЧС и в ежедневном режиме отслеживала ситуацию в Компании и городах присутствия. Компания своевременно и оперативно развернула меры защиты против коронавируса, создала канал поддержки сотрудников Компании и их близких, а также стала оказывать поддержку администрациям городов присутствия в борьбе с коронавирусом

Климатические риски

Риски негативного влияния на Компанию, ее сотрудников, контрагентов изменения климата	Изменение климата вызывает увеличение количества негативных экстремальных явлений в природе, которые могут повлиять на стабильную работу производства, здоровье и жизнь сотрудников, непрерывность деятельности наших покупателей	Компания активно участвует в работе законодательных и прочих регулирующих органов с целью выработки адекватного регулирования вопросов снижения выбросов парниковых газов, снижения углеродоемкости продукции промышленного сектора и т.д. Компания активно занимается вопросами разработки климатической стратегии, чтобы всесторонне и целенаправленно работать с вопросами возможных улучшений в области изменения климата, поиска новых возможностей для себя, своих сотрудников и клиентов
---	---	--

Риски информационных технологий и информационной безопасности

Риски в области информационных технологий и информационной безопасности	Широкое и повсеместное развитие информационных технологий влечет за собой большой пул вопросов информационной безопасности, включая вопросы безопасности персональных данных и критической информационной инфраструктуры	Компания разрабатывает, тестирует и регулярно обновляет мероприятия, направленные на обеспечение информационной безопасности, включая безопасность персональных данных, критической информационной инфраструктуры и прочие вопросы
---	--	--

Политические и правовые риски

Риски, связанные с последствиями аварий на рудопроизводствах «Березники-1» и «Соликамск-2»	Затопление Первого рудника (БКПРУ-1) Уралкалия, произошедшее в октябре 2006 года, а также авария на СКРУ-2 в 2014 году оказали существенное влияние на размер запасов полезных ископаемых и могут привести к дополнительным издержкам, убыткам и обязательствам	Компания придерживается действующей политики в области промышленной безопасности и социальной ответственности и применяет принцип консерватизма. Компания проводит политику социальной ответственности, постоянно взаимодействует с экспертами и выстраивает конструктивные взаимоотношения с органами власти на постоянной основе с целью своевременного урегулирования вопросов, связанных с последствиями аварий
--	---	--

Политический и регуляторный риски	Уралкалий осуществляет свою деятельность в России, а также на ряде других развивающихся рынков, которые подвержены большим рискам, чем более развитые рынки, включая значительные правовые, экономические и политические риски. Компания может нарушить применимые законодательство и нормы. Отдельные действия правительственных органов и (или) усиление государственного регулирования могут привести к увеличению расходов Компании, а также повлиять на ожидания кредиторов.	ПАО «Уралкалий» зарегистрировано в России и осуществляет свою деятельность на ряде развивающихся рынков, в результате чего Компания подвержена большим рискам в сравнении с более развитыми рынками, включая юридические, экономические и политические риски, в частности быстро изменяющееся законодательство и правоприменительную практику.
-----------------------------------	--	--

Риск	Описание риска	Управление/влияние на уровень риска
	Деятельность Уралкалия подвержена различным проверкам со стороны налоговых органов, федеральной службы, осуществляющей надзор за промышленной безопасностью и безопасностью ведения горных работ (Ростехнадзор), и прочих соответствующих регулирующих органов. Результаты этих проверок могут привести к наложению дополнительных обязательств, расходов и ограничений на Уралкалий	Устойчивое развитие Компании зависит от способности полностью соответствовать и выполнять обязательные для нее положения законодательства, а также иные обязательные нормы, правила и предписания. Компания разработала ряд взаимосвязанных мероприятий по соблюдению требований. Также Компания осуществляет мониторинг изменений законодательства и практики взаимодействия с проверяющими органами в применимых юрисдикциях и при необходимости вносит необходимые изменения во внутренние документы и практики Компании. Процедуры корпоративного управления, применяемые к Компании, позволяют максимально быстро принимать необходимые оперативные и стратегические решения на разных уровнях управления
Соответствие применимому законодательству и политике Компании	Уралкалий подчиняется действию законодательства, в том числе антимонопольного, России и других стран присутствия. Требования и иски, основанные в том числе на антимонопольном законодательстве, могут приводить к дополнительным издержкам для Компании	Компания является субъектом специального регулирования государства в различных юрисдикциях. В условиях нестабильности макроэкономической среды регуляторы могут ужесточить свои требования. Компания постоянно совершенствует систему внутреннего контроля в целях обеспечения соответствия деятельности Компании требованиям действующего применимого законодательства, включая и антимонопольное законодательство

Страхование рисков

ПАО «Уралкалий» в качестве защиты от рисков в партнерстве с крупными российскими страховыми компаниями и международным перестраховочным рынком организует корпоративную программу страхования.

В Компании ведется постоянная работа по совершенствованию условий страхового покрытия, идет тесное взаимодействие со страховым и перестраховочным сообществом.

При управлении рисками через страхование необходимо учитывать, что страхование выступает лишь одним из способов минимизации риска, поэтому снижение максимального совокупного риска достигается при использовании различных методов.

КОРПОРАТИВНАЯ ПРОГРАММА СТРАХОВАНИЯ ВКЛЮЧАЕТ:

- СТРАХОВАНИЕ ИМУЩЕСТВА И ПЕРЕРЫВОВ В ПРОИЗВОДСТВЕ
- СТРАХОВАНИЕ ОПАСНЫХ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ОБЪЕКТОВ
- СТРАХОВАНИЕ ГРУЗОВ И ОТВЕТСТВЕННОСТИ ФРАХТОВАТЕЛЯ
- СТРАХОВАНИЕ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТИ
- СТРАХОВАНИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ДИРЕКТОРОВ
- СТРАХОВАНИЕ ОТ НЕСЧАСТНЫХ СЛУЧАЕВ
- ПРОЧЕЕ СТРАХОВАНИЕ

Развитие системы управления рисками

Система управления рисками и внутреннего контроля Компании регулярно совершенствуется. В 2021 году планируется

проведение обучающих сессий по управлению рисками для новых менеджеров Компании. Аналогичные сессии уже проводились в 2018 году.