

Стратегические риски

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

ВЛИЯНИЕ НА УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ

В 2023 году введен в действие стандарт международной финансовой отчетности IFRS S1 «Общие требования к раскрытию финансовой информации, связанной с устойчивым развитием».

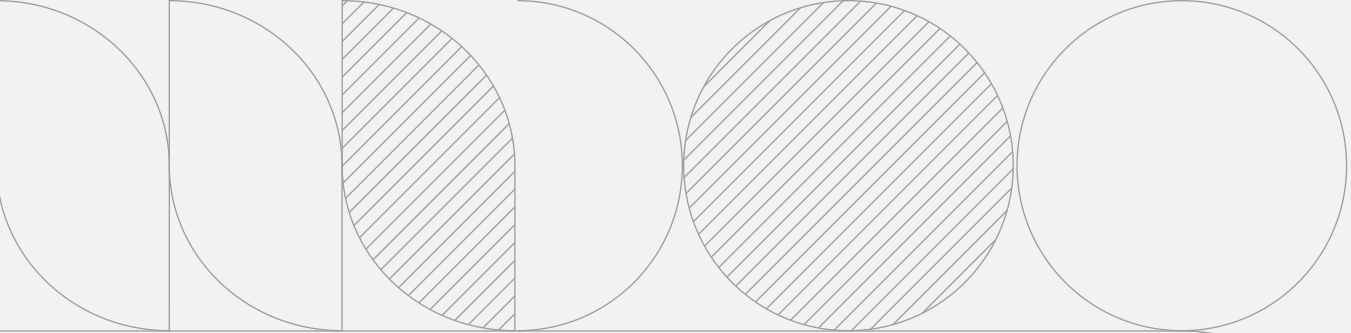
Данный стандарт предполагает выделение рисков, связанных с устойчивым развитием. Под такими рисками понимаются риски, которые могут повлиять на денежные потоки, доступ к финансированию или стоимость капитала в краткосрочной, среднесрочной или долгосрочной перспективе. Согласно стандарту, указанные риски возникают в ходе взаимодействия с заинтересованными сторонами, обществом, экономической и окружающей средой на протяжении всей цепочки создания стоимости.



2024 год не является отчетным периодом для применения стандарта IFRS S1. Тем не менее в целях более полного раскрытия информации риски Компании классифицированы на предмет их влияния на устойчивое развитие, а также указан характер такого влияния.



Стратегические риски имеют долгосрочный характер, так как оказывают влияние на достижение Компанией долгосрочных целей. Вместе с тем ряд рисков могут быть подвержены влиянию краткосрочной и среднесрочной конъюнктуры (валютный, процентный, товарно-сырьевой, санкционный и др.).



РИСК-АППЕТИТ

При достижении целей Группа «ФосАгро» руководствуется риск-аппетитом, то есть приемлемым уровнем риска. Риск-аппетит является неотъемлемой частью процесса принятия стратегических и операционных решений. Совет директоров определяет общий риск-аппетит при переоценке рисков Компании, а также при утверждении стратегии, бюджета, инвестиционной программы и рассмотрении других вопросов, относящихся к его компетенции. Практическое применение риск-аппетит находит в конкретных процедурах и ключевых показателях деятельности Компании.

ФИНАНСОВЫЕ РИСКИ

3 Сбалансированный

Компания, являясь надежным заемщиком, стремится привлекать кредитные средства на наиболее выгодных условиях, доступных на рынке. Группа «ФосАгро» осуществляет основные операции в валюте и использует методы натурального хеджирования, чтобы снизить валютные риски. Компания не готова брать на себя кредитные риски, связанные с контрагентами, и стремится работать с ними на наиболее выгодных для себя условиях либо использует стратегию передачи таких рисков.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РИСКИ

4 Сфокусированный на возможностях

Группа «ФосАгро» стремится находить и использовать возможности, открывающиеся на рынке в связи с изменениями внешней среды. Компания оперативно реагирует на изменение конъюнктуры и выбирает приоритетные рынки сбыта с наиболее благоприятными условиями для реализации своей продукции. В то же время Компания выстраивает свою бизнес-модель таким образом, чтобы обеспечить оптимальный баланс между устойчивым развитием и операционной эффективностью.

ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ РИСКИ

2 Низкий

Компания стремится минимизировать незапланированные простои производства, обеспечив при этом соответствие технологических процессов и качества готовой продукции установленным требованиям. Создание безопасных условий труда является безусловным приоритетом для Компании. Группа «ФосАгро» прикладывает максимальные усилия, чтобы минимизировать воздействие производственных процессов на окружающую среду и климат.

ОПЕРАЦИОННЫЕ РИСКИ

2 Низкий

Группа «ФосАгро» стремится обеспечить непрерывную работу бизнес-процессов, ИТ-инфраструктуры, а также максимальную защиту от киберугроз и мошенничества. При планировании и реализации инвестиционных проектов Компания обеспечивает соответствие стратегическим приоритетам и целевым показателям эффективности с учетом возможных отклонений, связанных с изменением внешних факторов.

РЕГУЛЯТОРНЫЕ РИСКИ

1 Минимальный

Группа «ФосАгро» стремится обеспечить максимальное соответствие нормативным требованиям к своей деятельности, в том числе в части налогообложения. В составе отраслевых объединений Компания принимает участие в проработке законодательных инициатив с целью минимизации риска возможных несоответствий. Помимо законодательных требований, Компания ведет деятельность, основываясь на ценностях и этических принципах, минимизируя возможные репутационные потери.

0 Нулевой риск-аппетит (отказ от деятельности)

1 Минимальный риск-аппетит (предельное снижение подверженности риску)

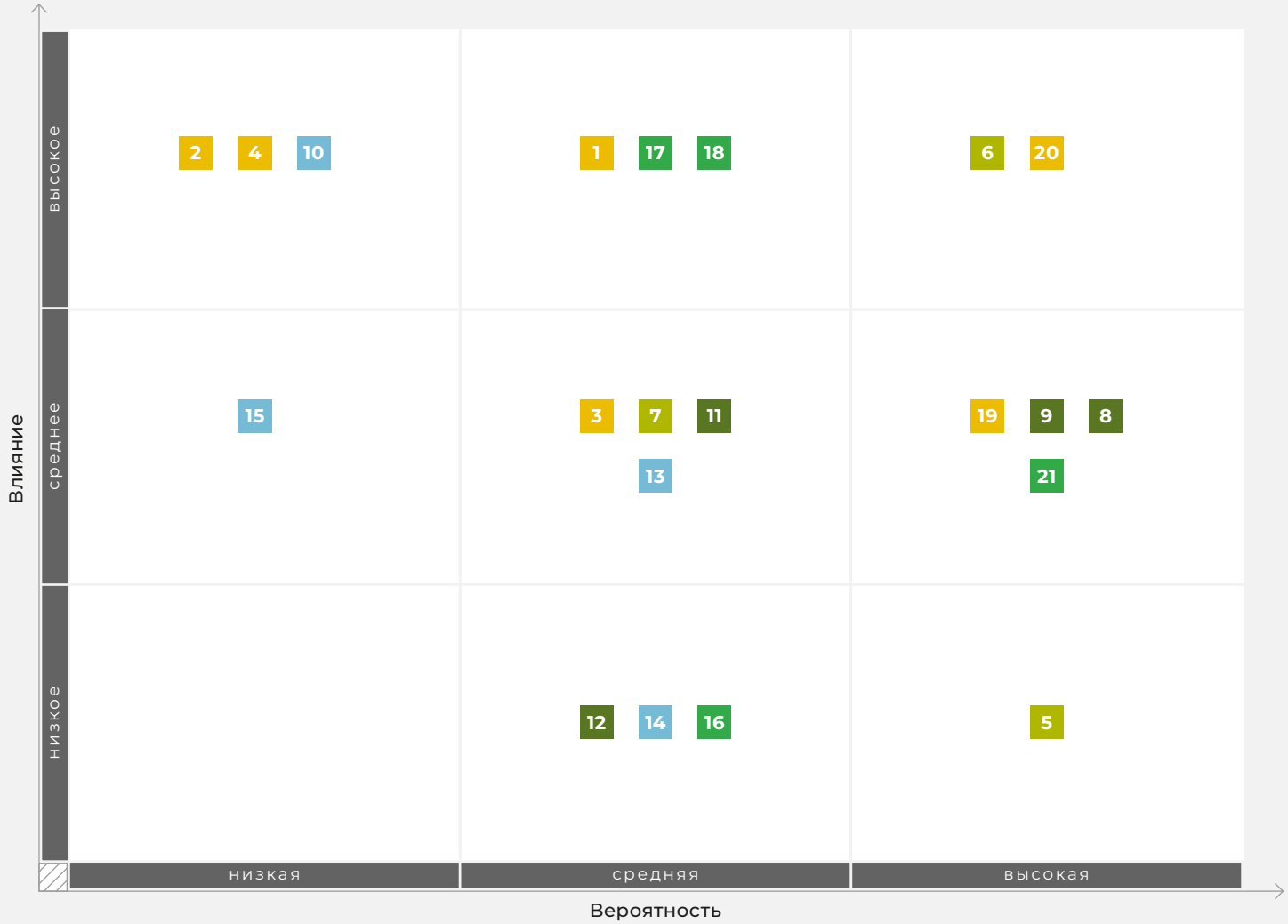
2 Низкий риск-аппетит (снижение подверженности риску)

3 Сбалансированный риск-аппетит (риски и возможности сбалансированы)

4 Сфокусированный на возможностях (увеличение подверженности риску)

5 Максимальный риск-аппетит (максимизация подверженности риску)

Наиболее существенные риски, присущие деятельности Группы «ФосАгро»



СТРАТЕГИЧЕСКИЕ

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

ДИНАМИКА РИСКА

- Рост или сохранение напряженности
- Снижение напряженности

ФИНАНСОВЫЕ

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

ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ

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

РЕГУЛЯТОРНЫЕ

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

ОПЕРАЦИОННЫЕ

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

№	Риск	Описание	Меры по управлению риском	Ключевые индикаторы / реализация риска
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	Группа «ФосАгро» активно отслеживает как внутренние, так и внешние факторы, которые могут повлиять на реализацию стратегии. Кроме того, Компания применяет системный подход к оценке потенциальных затрат и выгод от новых стратегических инициатив, чтобы облегчить процесс принятия оптимальных решений. Инициирована актуализация стратегии Компании до 2030 года с учетом последних изменений во внешней и внутренней среде	Негативные отклонения фактических показателей реализации стратегии от плановых. Изменения в геополитической обстановке способствуют сохранению неопределенности и, как следствие, высокой оценки данного риска
2	Недостижения целей в области ESG и устойчивого развития	В качестве факторов риска рассматриваются отсутствие или несвоевременная актуализация целей в области ESG и устойчивого развития (ЦУР), а также недостаток ресурсов и процессов, необходимых для достижения указанных целей.  Влияет на устойчивое развитие через постановку целей и планирование ресурсов для их достижения	При участии комитета совета директоров по стратегии и устойчивому развитию были установлены и приоритизированы ЦУР и стратегические цели в области ESG. Для достижения указанных целей в Компании разработаны и успешно реализуются План низкоуглеродного перехода, Климатическая стратегия, Водная стратегия, Программа энергоэффективности и другие мероприятия. Значительная работа в этом направлении позволила Компании существенно улучшить свои рейтинги и стать одним из лидеров отрасли в области ESG. При этом вследствие изменений в геополитической обстановке ряд международных рейтинговых агентств в области ESG приостановил свою работу в России. Более подробная информация о мероприятиях и показателях в этой области представлена в разделе «Навигатор по ЦУР ООН» на с. 10	Негативные отклонения фактических показателей ESG и достижения ЦУР от плановых. Существенной реализации риска не наблюдалось
3	Социальный	Возникновение неблагоприятной социальной ситуации в регионах деятельности.  Влияет на устойчивое развитие через взаимодействие с обществом в регионах присутствия Компании	Реализуя принципы партнерства и сотрудничества между бизнесом и государством, Компания проактивно осуществляет социальные программы. Социальные проекты направлены в том числе на оказание помощи местным органам власти в вопросах развития спорта и культуры, жизнеобеспечения и развития городов, где Компания осуществляет свою деятельность. Одной из основных целей социальной деятельности Группы «ФосАгро» является обеспечение устойчивого развития регионов присутствия Компании. Более подробная информация о мероприятиях в этой области представлена в разделе «Развитие регионов деятельности» на с. 220	Негативные отклонения фактических показателей ESG (по социальному направлению) от плановых. Существенной реализации риска не наблюдалось
4	Кадровый	События и решения, связанные с наймом, развитием и удержанием персонала.  Влияет на устойчивое развитие через зависимость от персонала, который является одним из основных ресурсов Компании	Группа «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. Более подробная информация о мероприятиях в этой области представлена в разделе «Развитие регионов деятельности» на с. 220	Текущее состояние кадров, квалификация персонала. Существенной реализации риска не наблюдалось. Вместе с тем изменения на рынке труда, в том числе связанные с поколенческими и геополитическими факторами, способствуют сохранению напряженности данного риска



№	Риск	Описание	Меры по управлению риском	Ключевые индикаторы / реализация риска
5	Производ-ственный	Негативные события тех-нического/промышлен-ного характера, приводящие к сбоям в производственном процессе	Группа «ФосАгро» стремится обеспечивать бесперебойную работу оборудования и сокращение времени его внеплановых простоев. С этой целью Компания инве-стирует в строительство нового и модер-низацию существующего оборудования, проводит работы по его профилактическому обслуживанию и капитальному ремонту, используя резервное оборудование и соз-давая запас комплектующих, запчастей и расходных материалов. Программа страхования Компании вклю-чает в себя страхование риска перерыва в производстве	Внеплановые простои оборудования. Существенной реа-лизации риска не наблюдалось
6	Охраны труда и про-мышленной безопасности	Риски, связанные с травмами, профессиональными забо-леваниями, происшестви-ями, несчастными случаями на производственных объек-тах и иными происшествиями, в том числе террористиче-скими актами, а также риски, связанные с несоответствием требованиям законодатель-ства в области охраны труда, промышленной безопас-ности и противодействия терроризму	Группа «ФосАгро» обеспечивает охрану труда, промышленную безопасность и антитеррористическую защищен-ность объектов в соответствии с действу-ющим законодательством и передовым международным опытом в этой области. С этой целью Компания организует обучаю-щие мероприятия по охране труда и про-мышленной безопасности для сотрудников с последующей проверкой полученных ими знаний, принимает меры по развитию культуры безопасности, обеспечению анти-террористической защищенности объектов и соблюдению стандартов в сфере безо-пасности со стороны подрядчиков. Помимо этого, проводятся аудиты и проверки системы безопасности, направленные на обеспечение соблюдения соответствую-щих регламентов и требований стандарта OHSAS 18001. Задачи и мероприятия по сни-жению указанных рисков определены в соответствующих внутренних норматив-ных документах Компании. Более подробная информация о показате-лях в этой области представлена в разделе « <u>Безопасность производства</u> » на с. 164	Случаи производ-ственного травматизма и другие инциденты. В 2024 году имели место отдельные слу-чаи реализации дан-ного риска (при этом отсутствовал смер-тельный травматизм). Компания провела тща-тельное расследование каждого случая. По ито-гам расследований реализованы корректи-рующие мероприятия, направленные на недо-пущение повторения подобных случаев
7	Экологический	Возникновение фактического и потенциального ущерба для окружающей среды в результате деятельности Компании.  Влияет на устойчивое раз-витие через воздействие на окружающую среду	В Компании утверждены Политика в области охраны окружающей среды, Водная страте-гия, а также Кодекс поведения контрагента, содержащий ключевые требования к постав-щикам и подрядчикам в области экологии. Группа «ФосАгро» проводит регулярный ана-лиз и оценку воздействия своей деятельно-сти на окружающую среду. Минимизация влияния на экологию достигается за счет модернизации очистных сооружений и складских систем, а также реализации программ энергосбережения. В Компании реализуются проекты по всем основным направлениям воздействия на окружающую среду (водопользование, выбросы парнико-вых газов и других загрязняющих веществ, отходы, биоразнообразии). Инвестиционные проекты Группы «ФосАгро» реализуются с применением наилучших доступных технологий, что после их ввода в эксплуатацию позволяет уменьшить удель-ные расходы сырья и энергоресурсов, а также удельную эмиссию нормируемых веществ. Цели и результаты работы по мини-мизации воздействия на окружающую среду Компания раскрывает в соответствии с тре-бованиями применимого законодательства и глобальных инициатив. Более подробная информация о меропри-ятиях в этой области представлена в раз-деле « <u>Отчет по экологии</u> » на с. 182	Превышение пре-дельно допустимых показателей нега-тивного воздействия на окружающую среду. Существенной реа-лизации риска не наблюдалось

№	Риск	Описание	Меры по управлению риском	Ключевые индикаторы / реализация риска
8	Проектный	Нарушение сроков и пре-вышение бюджета реализации проектов стро-ительства и модернизации, а также недостижение плано-вых показателей эффективно-сти проектов	Группа «ФосАгро» стремится придержи-ваться утвержденных сроков и бюджетов проектов, а также применять унифициро-ванный подход к их реализации на основе процедур проектного менеджмента. Все проекты проходят через многоэтап-ный процесс рассмотрения и утвержде-ния. Для масштабных и наиболее важных проектов организуется проектный офис. Компания проводит регулярный монито-ринг соблюдения сроков и бюджетов реа-лизации проектов	Негативные отклоне-ния фактических пока-зателей эффективности проектов от плановых. Существенной реали-зации риска не наблю-далось. При этом вследствие измене-ний в геополитической обстановке наблюда-лись отклонения, свя-занные с поставками импортного обору-дования. Компания выстраивает биз-нес-процессы таким образом, чтобы мини-мизировать риск подобных отклоне-ний, в том числе за счет импортозамещения
9	Бизнес-процессов и систем	Неэффективность или нару-шение бизнес-процессов Компании, включая риски, связанные с контрагентами и цепочкой поставок	Группа «ФосАгро» стремится к эффектив-ному функционированию всех бизнес-про-цессов и систем в Компании. Для этого регулярно проводится оценка эффек-тивности бизнес-процессов, выявляются их проблемные зоны, разрабатываются и выполняются мероприятия по повыше-нию эффективности. Группа «ФосАгро» стремится миними-зировать риски сбоя поставок основных видов сырья и материалов. Для этих целей Компания использует многоступенчатые тендерные процедуры и практикует подпи-сание долгосрочных договоров с наиболее надежными поставщиками, а также посто-янно работает над оптимизацией логистической инфраструктуры и обеспе-ченностью подвижным составом. Группа «ФосАгро» осуществляет постоянный мониторинг состояния ИТ-инфраструктуры и выполняет меро-приятия по снижению рисков, связанных с нарушением непрерывности бизнес-про-цессов в результате как технологических причин, так и кибератак	Негативные откло-нения фактиче-ских показателей бизнес-процессов (по направлениям дея-тельности) от плановых. Существенной реали-зации риска не наблю-далось. При этом вследствие измене-ний в геополитической обстановке наблюда-лись отклонения, свя-занные в том числе с поставками импорт-ных материалов и использованием программного обе-спечения. Компания выстраивает бизнес-процессы таким образом, чтобы мини-мизировать риск подобных отклоне-ний, в том числе за счет импортозамещения.
10	Налоговый	Возможные претензии со сто-роны налоговых органов из-за ошибок в исчислении налогов или их несвоевре-менной уплаты.  Влияет на устойчивое разви-тие через взаимодействие с фискальными органами, что оказывает непосред-ственное влияние на денеж-ные потоки	Группа «ФосАгро» соблюдает налоговое законодательство стран, в которых ведет свою деятельность. Компания отслеживает все изменения в налоговом законодатель-стве (в том числе планируемые), анали-зирует правоприменительную практику и направляет в соответствующие госуда-рственные органы запросы о разъяснении порядка налогообложения. Проводятся консультации с юридическими и бухгал-терскими консультантами по различным вопросам применения налогового законо-дательства. Кроме того, в Компании вне-дрена система налогового мониторинга, которая позволяет оперативно выявлять и минимизировать налоговые риски во вза-имодействии с Федеральной налоговой службой	Налоговые претензии. Существенной реа-лизации риска не наблюдалось

№	Риск	Описание	Меры по управлению риском	Ключевые индикаторы / реализация риска
11	Информационной безопасности	Убытки, причиненные имуществу и активам Компании в результате несанкционированного доступа к ее информационным системам или раскрытия конфиденциальной информации	Группа «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. Советом директоров ПАО «ФосАгро» утверждена и реализуется Политика в области информационной безопасности	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 принимает меры по предотвращению причинения возможного ущерба ее имуществу и активам в результате нарушения законодательства в сфере экономики. Эти меры, в частности, включают обеспечение пропускного режима на территории 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) неблагоприятным изменениям в конкурентной среде.  Влияет на устойчивое развитие через взаимодействие с регуляторной средой	Группа «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 требований нормативных правовых актов. Существенной реализации риска не наблюдалось

№	Риск	Описание	Меры по управлению риском	Ключевые индикаторы / реализация риска
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)	Группа «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 Группе «ФосАгро», 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
15	Репутационный	Ущерб деловой репутации Компании в результате публикации недостоверных либо порочащих ее сведений или обвинений, утечки конфиденциальной информации, а также нарушения сотрудниками принципов деловой этики.  Влияет на устойчивое развитие через взаимодействие с обществом посредством формирования деловой репутации Компании	В своей деятельности Группа «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. Группа «ФосАгро» предоставляет ответы на запросы СМИ, проводит регулярный мониторинг соответствующих публикаций в российских и зарубежных СМИ и социальных сетях. 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 ее успешной деятельности	Уровень доверия к Компании заинтересованных сторон. Существенной реализации риска не наблюдалось
16	Кредитный	Финансовые потери, вызванные неспособностью покупателей, коммерческих подрядчиков и других финансовых контрагентов выполнить свои финансовые обязательства перед Компанией своевременно и в полном объеме.  Влияет на устойчивое развитие через взаимодействие с контрагентами, кредитные обязательства которых оказывают непосредственное влияние на денежные потоки	В Компании 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. 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 Группа «ФосАгро», имеют высокий уровень финансовой стабильности и соответствуют критериям, определенным в казначейской политике Компании. На регулярной основе она отслеживает ковенанты по действующим кредитным соглашениям Более подробная информация о мероприятиях и показателях в этой области представлена в разделе «Управление финансовыми рисками. Кредитный риск» Примечаний к консолидированной финансовой отчетности на с. 352	Просроченная дебиторская задолженность, резерв по сомнительным долгам. Существенной реализации риска не наблюдалось



№	Риск	Описание	Меры по управлению риском	Ключевые индикаторы / реализация риска
17	Валютный	Финансовые потери, вызванные неблагоприятными изменениями обменных курсов по отношению к базовой валюте Компании	В условиях колебаний курса рубля по отношению к основным валютам Компания стремится использовать структуру долгового финансирования в разрезе валют в соответствии с валютной структурой выручки. В настоящее время 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. Более подробная информация о мероприятиях и показателях в этой области представлена в разделе «Управление финансовыми рисками. Валютный риск» Примечаний к консолидированной финансовой отчетности на с. 350	Неблагоприятное изменение валютных курсов. Существенной реализации риска не наблюдалось
18	Товарно-сырьевой	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	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. Для снижения расходов на сырье и оборудование Группа «ФосАгро» проводит тендеры на закупку с участием нескольких поставщиков, заключает долгосрочные договоры поставки и формирует прочные взаимоотношения с поставщиками	Неблагоприятное изменение цен на продукцию и сырье. Существенной реализации риска не наблюдалось
19	Климатический	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 (переходные факторы).  Влияет на устойчивое развитие через воздействие возможного изменения климата, а также влияние регуляторных изменений на деятельность Компании	Процессы по выявлению и оценке рисков, связанных с изменением климата, выстраиваются в Компании по всей цепочке создания стоимости, являясь неотъемлемой частью системы управления рисками и внутреннего контроля Компании. Советом директоров утверждена Климатическая стратегия Группы «ФосАгро», основными элементами которой являются анализ климатических рисков и возможностей, сценарный анализ, установление научно обоснованных целей и план низкоуглеродного перехода. 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). Принимаемые меры позволили Компании улучшить рейтинги в области климатической отчетности и устойчивого развития	Негативные отклонения в результате воздействия климатических факторов (по направлениям деятельности). В 2024 году имели место случаи нетипичных погодных явлений. Вместе с тем на данном этапе довольно сложно оценить, насколько они связаны с климатическими изменениями. В любом случае Компания не понесла существенных потерь, связанных с указанными природными явлениями

№	Риск	Описание	Меры по управлению риском	Ключевые индикаторы / реализация риска
20	Санкционный	Введение другими странами санкций и иных ограничений в отношении компаний Группы «ФосАгро».  Влияет на устойчивое развитие через возможное воздействие санкций на денежные потоки, доступ к финансированию или стоимость капитала	Глобальный характер мировой экономики и геополитические изменения создают предпосылки для различного рода санкций в отношении экономики России и операций Компании со стороны отдельных государств или их объединений. Гибкая модель бизнес-процессов Компании позволяет минимизировать негативные последствия такого рода санкций и ограничений	Потери, связанные с введением санкций и иных ограничений. Изменения в геополитической обстановке привели к реализации данного риска, а также способствуют сохранению его высокой оценки. Оперативная разработка и выполнение корректирующих мероприятий позволили Компании не допустить нарушения непрерывности деятельности и обеспечить выполнение плановых показателей
21	Процентный	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.  Влияет на устойчивое развитие через возможное изменение процентных ставок, что оказывает непосредственное влияние на денежные потоки	Соотношение долга с фиксированной и плавающей процентной ставкой является предметом постоянного мониторинга и управления с целью минимизации риска изменения процентных ставок. Оптимизация портфеля заимствований, в том числе с использованием различных валют, позволила Компании минимизировать размер платежей по привлеченным средствам Более подробная информация о мероприятиях и показателях в этой области представлена в разделе «Управление финансовыми рисками. Процентный риск» Примечаний к консолидированной финансовой отчетности на с.	Расходы, связанные с изменением процентных ставок. В 2024 году произошло увеличение ключевой ставки Банка России с 16 до 21%, что привело к увеличению расходов по обслуживанию кредитов в рублях