

# УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

## Основные факторы риска

В таблице ниже представлены 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.

Эффективная система управления рисками и внутреннего контроля остается одним из приоритетных направлений деятельности Компании, в рамках которого

на всех уровнях принимаются меры, ориентированные на снижение вероятности наступления негативных последствий.

Пол Остлинг,  
Председатель Комитета по аудиту

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.



Значительная ресурсная база



Лидерство в себестоимости продукции



Наличие собственных перевалочных мощностей

## Конкурентные преимущества



Глобальный масштаб деятельности



9 офисов и представительств в ключевых регионах



Ориентир на расширение отношений с международными клиентами

РИСК	ОПИСАНИЕ РИСКА	УРОВЕНЬ РИСКА	ИЗМЕНЕНИЕ	КОММЕНТАРИИ	МЕРЫ ПО МИНИМИЗАЦИИ РИСКА
------	----------------	---------------	-----------	-------------	---------------------------

### Стратегические и маркетинговые риски

Недостижение запланированных показателей инвестиционных 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	высокий	◀	Компания продолжает реализацию инвестиционной программы	<ul style="list-style-type: none"> <li>Компания осуществляет постоянный мониторинг и контроль выполнения инвестиционной программы</li> <li>Компания принимает текущие решения, основываясь на прогнозах ситуации на рынке, принимая во внимание экономическую эффективность проектов, баланс спроса и предложения на рынке, собственные финансовые возможности, оптимальные сроки реализации проектов</li> <li>Компания придерживается принципов проектного управления</li> <li>Компания осуществляет основные инвестиции после выполнения проектных работ, уточнения сроков и стоимости проектов, а также подтверждения их целесообразности</li> </ul>
--	--	---------	---	---	---

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	высокий	◀	Спрос на хлористый калий на основных рынках сбыта не соответствует уровню предложения на рынках, что влечет за собой снижение цены товара, ведет к снижению выручки Компании и влияет на возможность исполнения принятых на себя обязательств	<ul style="list-style-type: none"> <li>Руководство Компании разрабатывает маркетинговую стратегию по продвижению калия</li> <li>Компания ведет активную работу по поддержке сельскохозяйственных производителей, актуализации калькуляторов фермеров по всем ключевым направлениям сбыта</li> <li>Компания сохраняет гибкость своей производственной стратегии, деятельности, увеличивая или уменьшая производство в зависимости от текущего спроса и рыночных прогнозов</li> </ul>
---	---	---------	---	---	---

### 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	средний	◀	В результате аварии на Соликамском калийном рудоуправлении-2 («Соликамск-2»), которая произошла в 2014 году, объем производственных мощностей снизился	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	УРОВЕНЬ РИСКА	ИЗМЕНЕНИЕ	КОММЕНТАРИИ	МЕРЫ ПО МИНИМИЗАЦИИ 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	<b>высокий</b>	◀▶	В условиях планируемого в ближайшие годы запуска и развития ряда проектов в области добычи полезных ископаемых в Пермском крае и соседних регионах, осуществляемого другими компаниями, удержание квалифицированного персонала для Компании становится одной из главных задач	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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. Работникам предоставляется один из наиболее привлекательных в отрасли социальных пакетов, заработная плата удерживается на уровне рынка, осуществляется компенсация ипотечных ставок по жилью для ключевых сотрудников</li> </ul>
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	<b>высокий</b>	◀▶	Деятельность Компании зависит от монопольных поставщиков энергии и от железно-дорожной 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>Компания принимает меры по обеспечению возможности обращения к альтернативным поставщикам</li> <li>Компания 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 на разных этапах действия договора, своевременного и полного исполнения сторонами принятых на себя обязательств</li> </ul>

РИСК	ОПИСАНИЕ РИСКА	УРОВЕНЬ РИСКА	ИЗМЕНЕНИЕ	КОММЕНТАРИИ	МЕРЫ ПО МИНИМИЗАЦИИ РИСКА
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	<b>средний</b>	◀▶	В Компании приняты и реализуются программы по повышению производительности и снижению издержек	<ul style="list-style-type: none"> <li>В Компании ведется тщательная работа по бюджетированию и планированию, со стороны уполномоченных должностных лиц и органов Компании осуществляется постоянный мониторинг и контроль расходов</li> <li>Компания проводит работу над повышением исполнительской дисциплины и реализует дополнительные контрольные процедуры, которые позволяют обеспечивать выполнение бюджета и удерживать затраты на утвержденном уровне</li> </ul>
<b>Финансовые риски</b>					
Колебания курсов валют и рост процентных ставок	Валютные колебания и колебания процентных ставок существенно влияют на финансовый результат Компании и могут привести к снижению ее чистой прибыли	<b>высокий</b>	◀▶	Часть кредитного портфеля Компании представлена заимствованиями с плавающей процентной ставкой и номинирована в иностранной валюте. Основная часть затрат Компании номинирована в рублях, в то время как основная экспортная выручка номинирована в долларах США	Компания минимизирует риски валютных колебаний и риск существенного роста плавающей процентной ставки с помощью производных финансовых инструментов, а также прочих доступных инструментов хеджирования
<b>Природные риски</b>					
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. К числу рисков можно отнести возможные затопления, пожары и другие аварии, что может привести к возникновению непредвиденных издержек и общему снижению эффективности деятельности Компании	<b>высокий</b>	◀▶	В условиях непредсказуемости природного фактора при ведении горных работ Компания исходит из принципа консерватизма для снижения влияния данного риска	<ul style="list-style-type: none"> <li>Компания разработала и соблюдает план развития горных работ, в т.ч. значительный блок охранных мероприятий</li> <li>Компания на регулярной основе 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</li> </ul>

РИСК	ОПИСАНИЕ РИСКА	УРОВЕНЬ РИСКА	ИЗМЕНЕНИЕ	КОММЕНТАРИИ	МЕРЫ ПО МИНИМИЗАЦИИ 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	средний	◀▶	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	<ul style="list-style-type: none"> <li>В Компании утверждены и действуют стандарты по безопасности, включая правила безопасности жизни и здоровья, проводится регулярное обучение персонала технике безопасности и последующая аттестация, осуществляется целый ряд мероприятий по профилактике заболеваний работников</li> <li>Компания уделяет пристальное внимание выполнению требований природоохранного законодательства и улучшению своих показателей в данной области, максимально внимательно относится к необходимости выполнения рекомендаций и предписаний уполномоченных органов по соблюдению соответствующих требований</li> </ul>

### Политические и правовые риски

Риски, связанные с последствиями аварий на рудоправлениях «Березники-1» и «Соликамск-2»	Затопление Первого рудника («Березники-1») «Уралкалия», произошедшее в октябре 2006 года, а также авария на «Соликамск-2» в 2014 году оказали существенное влияние на размер запасов полезных ископаемых и могут привести к дополнительным издержкам, убыткам и обязательствам	высокий	◀▶	Компания придерживается своей 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 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	средний	◀▶	Спецификой развивающихся рынков является быстро меняющееся законодательство и правоприменительная практика	<ul style="list-style-type: none"> <li>Устойчивое развитие Компании зависит от способности полностью выполнять обязательные для нее положения законодательства, а также иные обязательные нормы, правила и предписания. Компания разработала ряд взаимосвязанных мероприятий по соблюдению таких требований</li> <li>Компания осуществляет мониторинг изменений законодательства и практики взаимодействия с проверяющими органами в применимых юрисдикциях и, при необходимости, вносит изменения во внутренние документы и практики</li> </ul>

РИСК	ОПИСАНИЕ РИСКА	УРОВЕНЬ РИСКА	ИЗМЕНЕНИЕ	КОММЕНТАРИИ	МЕРЫ ПО МИНИМИЗАЦИИ 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»				<ul style="list-style-type: none"> <li>Процедуры корпоративного управления, применяемые в Компании, позволяют максимально быстро принимать необходимые оперативные и стратегические решения на разных уровнях управления</li> </ul>
Риск несоответствия 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	средний	◀▶	Компания является субъектом специального регулирования государства в различных юрисдикциях. В условиях нестабильности макроэкономической среды регуляторы могут ужесточить свои требования	<ul style="list-style-type: none"> <li>Компания постоянно совершенствует систему внутреннего контроля в целях обеспечения соответствия своей деятельности требованиям действующего применимого законодательства, включая антимонопольное законодательство</li> <li>В 2017 году ФАС России продлила на пятилетний срок «Рекомендации по обеспечению недискриминационного доступа к приобретению хлористого калия в России», в которых подтвердила действующую формулу цены, что позволяет снизить риски дестабилизации при продажах на внутреннем рынке</li> </ul>

◀ — вероятность наступления риска уменьшилась

▶ — вероятность наступления риска увеличилась

◀▶ — вероятность наступления риска не изменилась