

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

Система управления рисками

Группа «РусАгро» осознает важность ответственного подхода к управлению рисками, которое неразрывно связано со Стратегическим планом и отражает приоритеты, определенные руководством Группы. Для выявления, оценки и учета рисков при принятии бизнес-решений Компания направляет значительные ресурсы.

Управление рисками в Группе осуществляется в соответствии с Положением о Системе управления рисками и внутреннего контроля (СУРиБК) и организовано отдельной функциональной единицей.

Группа стремится соответствовать национальным и международным стандартам риск-менеджмента и на постоянной основе актуализирует собственный инструментарий с целью максимизации стоимости Компании и снижения потенциального негативного воздействия в случае реализации рисков.

В 2024 году Компания выделяет 19 рисков, которые могут оказывать существенное влияние на результаты ее деятельности.

В частности, на 2025 год Система управления рисками отмечает высокую значимость политических и финансовых рисков и обращает внимание руководства Группы на управление ими и совершенствование практик в отношении них.

🔗 Ознакомиться с расширенным описанием рисков в области устойчивого развития, а также с мерами по управлению ими можно в разделе «Устойчивое развитие», [стр. 151 и 171](#).

Планы по совершенствованию Системы управления рисками

Направления совершенствования Системы управления рисками Группы

- 1 Наблюдение, актуализация методологий и инструментов риск-менеджмента
- 2 Повышение уровня интеграции Системы управления рисками в стратегию развития Группы
- 3 Обучение и повышение компетенций персонала в области управления рисками
- 4 Фокус на специфических рисках

Ключевые риски

№	Риск	Описание	Реализация риска в 2024 году	Действия по управлению
Стратегические риски				
1	 Риск стратегического планирования	Риск, связанный с принятием ошибочных решений, определяющих стратегию деятельности и развития бизнес-направлений и Группы в целом	Реализация данного риска в 2024 году оценивается как незначительная	Компания активно осуществляет диверсификацию производственной деятельности, создавая эффективные управленческие структуры, что позволяет минимизировать возможные ошибки при принятии решений
2	 Технологический риск	Данные риски связаны с возможной длительной изоляцией России от передовых технологий и практик мирового агробизнеса, в том числе роботизации основных технологических процессов в земледелии, технологий ускоренной селекции и выведения новых сортов. Важным риском является дальнейший прогресс в мире генетически модифицированных сортов зерновых, в том числе дальнейшее развитие засухоустойчивых сортов	Реализация данного риска в 2024 году оценивается как незначительная	Развитие собственной селекции семян. Развитие собственной научной деятельности R&D во всех основных направлениях бизнеса Компании. Развитие собственных ИТ-технологий и роботизации в агросекторе
3	 Социально-демографический риск	Риски, включающие уменьшение численности населения трудоспособного возраста и ухудшение качества подготовки квалифицированных кадров. Дальнейшее развитие агротехнологий наряду со снижением доли занятых в основных технологических процессах предъявляет дополнительные требования к квалификации работников. Социально-демографические риски существенно возрастают при ускорении темпов миграции сельского населения, учитывая, что это происходит за счет жителей трудоспособного возраста	Сохраняется негативная тенденция дефицита кадров, оттока трудоспособного населения в сельской местности, особенно молодежи. Вследствие миграции трудоспособного населения в города происходит процесс старения сельского населения (в среднем). Реализация данного риска в 2024 году стабильна, но незначительна	Совместно с региональными властями развивается ряд программ, направленных на улучшение уровня жизни в регионах присутствия Компании. Проводится поддержка профильных вузов. Реализуется ряд программ по привлечению молодых специалистов в регионы присутствия

№	Риск	Описание	Реализация риска в 2024 году	Действия по управлению
4	 Риск потери деловой репутации	<p>Риск, связанный с формированием негативного представления о финансовой устойчивости, финансовом положении Компании, качестве производимых товаров или характере деятельности в целом.</p> <p>Компания оперирует в области производства продуктов питания. Указанная сфера деятельности включает в себя риски, связанные с порчей продукции и иными требованиями, касающимися ее качества и сроков годности. Любой из факторов производства, упаковки, маркетинга, продажи товаров может быть предметом требований со стороны потребителей</p>	<p>Данный риск в 2024 году отсутствовал</p>	<p>Контроль безопасности производства и качества выпускаемой продукции.</p> <p>Активная PR-деятельность, направленная на создание и поддержание позитивного имиджа в обществе и медиапространстве: в СМИ, в соцсетях.</p> <p>Благотворительная деятельность, а также поддержка вузов, школ, местных региональных сообществ</p>
Политические риски				
5	 Риск изменения государственной политики в области контроля цен, субсидирования, экспортно-импортного и налогового регулирования	<p>Изменения государственной политики в области контроля цен на реализуемую Группой «Русagro» продукцию, а также экспортно-импортного и налогового регулирования способны оказать негативное влияние на результаты работы Компании. Введение максимального уровня цен и пошлин и квот на экспорт агропродовольственной продукции ограничивает возможности максимизации выручки, а рост налогов приводит к снижению чистой прибыли</p>	<p>С 3 мая до 31 августа 2024 года был введен запрет на вывоз тростникового или свекловичного сахара и химически чистой сахарозы из России с исключениями для стран ЕАЭС в ограниченных объемах.</p> <p>В августе 2024 года было продлено действие плавающей пошлины на экспорт подсолнечного масла из России до сентября 2026 года. На такой же период были продлены действия ставок экспортных пошлин на семена подсолнечника и шрот. Реализация данного риска в 2024 году оценивается как средняя</p>	<p>Отслеживание любых изменений в государственной политике и оперативная адаптация стратегии Группы «Русagro» к ним.</p> <p>Повышение эффективности производства, оптимизация планов продаж.</p> <p>Активная позиция и участие в обсуждениях с представителями государственной власти условий мер поддержки агросектора и их влияния на бизнес</p>
6	 Риск обострения внешне-политической обстановки	<p>Развитие негативных тенденций в мировой экономике и изменение политической и экономической ситуации за пределами России, куда Компания экспортирует продукцию, а также усиление санкционного давления на Россию и на российский бизнес могут привести к замедлению экономики и тем самым ухудшить финансовые результаты Компании и негативно сказаться на ее бизнесе</p>	<p>Геополитическая обстановка и санкционное давление сохранились в 2024 году в части запрета на вывоз отдельных видов продукции из Российской Федерации и сложностей в области трансграничных платежей.</p> <p>Реализация этого риска в 2024 году оценивается как средняя</p>	<p>Расширение международной партнерской и клиентской сети.</p> <p>Проработка новых поставщиков услуг и поставок необходимых технических средств как за рубежом, так и внутри России.</p> <p>Адаптация к санкциям, постоянный поиск новых логистических путей и других возможностей для экспорта</p>

№	Риск	Описание	Реализация риска в 2024 году	Действия по управлению
Финансовые риски				
7	 Риск повышения дебиторской задолженности	Риски, сопряженные с неявными и явными издержками, финансовыми потерями, вызванными неспособностью контрагентов своевременно и в полном объеме удовлетворить свои финансовые обязательства перед Группой	Реализация данного риска в 2024 году оценивается как незначительная. Отдельные случаи неспособности контрагентов своевременно и в полном объеме выполнять свои финансовые обязательства перед Группой не оказали существенного влияния на стабильность Группы	Оптимизация условий договоров с контрагентами и усиление контроля за оплатой, разработка процедур взаимодействия и использование дополнительных финансовых инструментов, привлечение факторинга и страхования дебиторской задолженности
8	 Процентный риск	Риски изменения процентных ставок, влияющих на стоимость обслуживания финансовых обязательств Группы	В 2024 году риск для Группы реализовался в средней мере с учетом субсидирования ставок по займам в агропромышленном секторе	Митигация за счет диверсификации инструментов финансирования, управления структурой долга и использования моделей прогнозирования при принятии решений
9	 Риск ликвидности	Риски неспособности Группы исполнить свои финансовые обязательства в установленные сроки	Реализация данного риска в 2024 году оценивается как незначительная. Группа не имеет проблем с ликвидностью и продолжает стабильный рост	Снижение риска с помощью поддержания необходимых резервов, оптимизации структуры обязательств
10	 Валютный риск	Риски колебаний обменных курсов валют, которые могут повлиять на стоимость обязательств, доходов или расходов Компании, номинированных в иностранной валюте	Реализация данного риска в 2024 году оценивается как средняя	Хеджирование с помощью финансовых инструментов, диверсификации валютных позиций

№	Риск	Описание	Реализация риска в 2024 году	Действия по управлению
11	 Риск изменения цен на отпускаемую продукцию	Финансовые показатели деятельности Компании связаны с уровнем цен на сахар, свинину, сельскохозяйственные культуры, растительные масла и продукты из них. Уровень цен зависит от ряда факторов, контролировать которые в полном объеме Компания не может. Ключевыми причинами возможного снижения цен могут выступать: <ul style="list-style-type: none"> • рост предложения со стороны конкурентов и снижение мировых цен; • государственное регулирование; • снижение покупательной способности населения 	Реализация данного риска в 2024 году оценивается как средняя	Диверсификация портфеля продуктов Компании за счет расширения ассортимента и развития розничных брендов с более высокой добавленной стоимостью. Развитие каналов сбыта, заключение контрактов с крупными промышленными партнерами и розничными сетями. Развитие экспортных продаж и выход на новые рынки. Поддержание запасов готовой продукции для реализации в период сезонного увеличения цен. Постоянный мониторинг конъюнктуры рынков для получения полной и достоверной информации об их состоянии и обеспечения надежной базы для прогнозирования динамики развития
12	 Риск изменения цен на факторы производства	Риски, связанные с возможным изменением цен на основные виды сырья, товаров, работ, услуг, используемых Компанией в своей деятельности, могут негативно повлиять на результаты финансово-хозяйственной деятельности. Изменение цен на основные виды сырья, товаров, работ, услуг, используемых Компанией в своей деятельности на рынке Российской Федерации, может привести к колебанию цен на стоимость производимой Компанией продукции	Реализация данного риска в 2024 году оценивается как средняя. Относительно высокая инфляция привела к росту цен на сырье и услуги, оказываемые Группе	Заключение долгосрочных контрактов. Усиление вертикальной интеграции в отдельных сегментах для повышения эффективности бизнеса. Долгосрочное планирование и постоянный анализ конъюнктуры рынка

№	Риск	Описание	Реализация риска в 2024 году	Действия по управлению
Природно-биологические риски				
13	 Климатический риск	Погодные аномалии – засуха, заморозки, переувлажнение, сильные ветры, град, выпревание, а также локальные техногенные аварии могут приводить к снижению урожайности, что влияет на выручку сельскохозяйственного, мясного, сахарного и масложирового бизнес-направлений	Реализация данного риска в 2024 году оценивается как средняя. В 2024 году риски в области неблагоприятных погодных условий реализовались в виде заморозков и засухи в ряде регионов. Риски были снижены за счет переселения на пострадавших территориях	Прогнозирование погодных условий на основе данных метеостанций. Цифровизация стратегического планирования и операционных процессов. Автоматизация формирования оптимального графика копки, кагатирования и вывоза сахарной свеклы, а также графика уборки и вывоза зернобобовых культур. Автоматизация контроля качества выполнения технических операций. Развитие систем орошения и ирригации. Выбор гибридных и сортовых семян в зависимости от климатических зон
14	 Риск болезни животных и растений	В связи с климатическими изменениями и эволюцией появляются новые опасные заболевания растений и животных, которые могут оказать негативное воздействие на производственные результаты сельскохозяйственного, сахарного и мясного бизнеса Компании. Наиболее серьезными заболеваниями являются заболевания сахарной свеклы, паразиты и особо опасные вирусные и инфекционные заболевания свиней, такие как АЧС, репродуктивно-респираторный синдром свиней, ящур и атипичная пневмония	Данный риск не реализовался для Группы «РусАгро» в 2024 году	Соблюдение самых строгих требований по биобезопасности. Контроль транспорта и потока товарно-материальных средств, их обеззараживание. Контроль здоровья свиней, выращиваемых на производственных объектах. Мониторинг инцидентов с заболеванием АЧС на территории России. Обработка растений и протравливания семян инсектицидами и фунгицидами

№	Риск	Описание	Реализация риска в 2024 году	Действия по управлению
15	 Риск эпидемий и пандемий	<p>Возникновение эпидемий и пандемий на территории России может оказать негативное воздействие на прибыль Компании в результате ограничений в осуществлении бизнес-деятельности Компании и ее контрагентов. В том числе существуют риски остановки заводов, потери продуктивности при переходе на удаленную работу, задержки в оформлении и реализации коммерческих контрактов, заморозки стройки и ремонтных мероприятий</p>	<p>Данный риск не реализовался в 2024 году</p>	<p>Создание штаба оперативного реагирования для выработки антикризисных мер и контроля их реализации.</p> <p>Ограничение передвижения сотрудников между офисами и производственными площадками, а также командировок в другие регионы и страны.</p> <p>Распространение дополнительных средств индивидуальной защиты и антисептиков, проведение дополнительных дезинфицирующих мероприятий.</p> <p>Проведение комплексной коммуникационной программы для информирования сотрудников, запуск специальных горячих линий для сотрудников.</p> <p>Поддержка сотрудников в проведении регулярного тестирования и вакцинации</p>
Производственные риски				
16	 Техногенный и экологический риск	<p>Сельскохозяйственное производство подвержено рискам природного и техногенного характера, включая риски при преобразовании ландшафта и выбросов загрязняющих веществ, деградации земель, подтопления, засоления, воздействия на биологическое разнообразие территории, а также норм обеспечения химической безопасности из-за неправильного применения средств защиты растений. Экологический риск также связан с вероятностью потери денежных средств в результате наложения штрафных санкций и устранения последствий нарушения</p>	<p>Реализация данного риска в 2024 году оценивается как незначительная</p>	<p>Точное и аккуратное соблюдение технологии ведения сельскохозяйственных работ и внесения удобрений, производства, хранения сырья и продукции, утилизации отходов.</p> <p>Анализ и прогнозирование риска научными подразделениями R&D, штатом технологов и экологов</p>

№	Риск	Описание	Реализация риска в 2024 году	Действия по управлению
17	 Риск кибербезопасности	<p>Риски возникновения финансовых убытков в результате несанкционированного доступа к информационным системам, нарушения их работы, компрометации конфиденциальной информации, утраты данных или их неправомерного распространения. Включает угрозы, связанные с кибератаками, вредоносным программным обеспечением и утечкой персональных и других конфиденциальных данных</p>	<p>Данный риск не реализовался в 2024 году</p>	<p>В компании функционирует бизнес-ориентированная система ИБ, ведущая работу по широкому спектру задач в области кибербезопасности.</p> <p> Подробнее в разделе «Кибербезопасность и защита данных», стр. 205.</p>
18	 Риск человеческого фактора	<p>Человеческие ошибки в планировании и реализации технологических операций могут оказывать негативное воздействие на производственные результаты и себестоимость выпускаемой продукции</p>	<p>Реализация данного риска в 2024 году оценивается как незначительная</p>	<p>Контроль и улучшение качества управления персоналом, в том числе за счет разработки эффективных систем мотивации.</p> <p>Разработка стандартов, регламентов и инструкций по осуществлению технологических операций и контроль их соблюдения.</p> <p>Автоматизация и цифровизация процессов планирования, управления производственной деятельностью</p>
19	 Риски в области охраны труда и промышленной безопасности	<p>Риски, связанные с потенциальными несчастными случаями, травмами, воздействием вредных факторов на здоровье сотрудников, происшествиями на производственных объектах, в том числе террористическими актами, а также возможными санкциями за нарушение требований законодательства</p>	<p>Реализация данного риска в 2024 году оценивается как незначительная</p>	<p>Регулярное обучение персонала в области безопасности.</p> <p>Внедрение систем мониторинга, предупреждения и предотвращения инцидентов в области охраны труда и промышленной безопасности.</p> <p>Анализ инцидентов и принятие корректирующих мер.</p> <p>Улучшение условий труда</p>

Тепловая карта рисков

