

# УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ В ОБЛАСТИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

## ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ В ОБЛАСТИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

ЕВРАЗ ведет систематическую деятельность по анализу и снижению рисков в области устойчивого развития. Наш подход к управлению рисками распространяется на все бизнес-процессы и все направления деятельности Группы. Система управления рисками в Группе позволяет своевременно выявлять, оценивать риски и управлять ими как на корпоративном, так и на операционном уровне, а также принимать соответствующие меры при необходимости. ЕВРАЗ

применяет одинаковый подход к управлению финансовыми и нефинансовыми рисками. Таким образом, Группа предпринимает все необходимые действия для управления рисками в области устойчивого развития (экологическими, социальными, экономическими и прочими сопутствующими рисками).

Текущая геополитическая ситуация может существенно повлиять на устойчивое развитие Группы в будущем.

Со стороны руководства Компании принимаются все необходимые меры для минимизации негативного влияния происходящих изменений на достижение целей Компании в области устойчивого развития.

Системный подход Группы к управлению рисками представлен в таблице ниже<sup>1</sup>.

### Основные риски и факторы неопределенности

РИСК	ОПИСАНИЕ И СТЕПЕНЬ ВОЗДЕЙСТВИЯ	ВЛАДЕЛЬЦЫ РИСКА	ДЕЙСТВИЯ ПО УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ В 2021 ГОДУ
Влияние мировой экономики, ситуация в отрасли, отраслевые циклы	Деятельность ЕВРАЗа зависит от общей экономической ситуации в мире, а также от экономических условий в отрасли, например от соотношения спроса и предложения на мировом рынке стали, железной руды и коксующегося угля, которые влияют как на цены, так и на объемы продукции на всех рынках. Операционная деятельность Группы сопряжена с существенными фиксированными затратами, и ситуация в мировой экономике и отрасли может повлиять на ее показатели. Новые мощности и снижение спроса на фоне экономического спада оказывают значительное давление на цены.	Руководство, отвечающее за корпоративную стратегию и результаты деятельности	Это внешний риск, который в значительной степени выходит за рамки контроля Группы. Однако он частично снижается за счет изучения новых рыночных возможностей, сосредоточения внимания на увеличении доли продукции с добавленной стоимостью, дальнейшего сокращения неэффективных активов, приостановки производства в регионах с низким уровнем роста, управления базовой стоимостью с целью стать одним из производителей с самой низкой себестоимостью продукции в секторе, а также улучшения баланса и платежеспособности.
Конкурентоспособность продукции	Усиление конкуренции на мировом рынке за сбыт различной продукции Группы, преимущественно слэбов и другой металлопродукции. Если не принять меры по снижению рисков, избыточные мощности по выплавке стали по всему миру в сочетании с пониженным спросом на некоторые виды продукции могут повлиять на результаты Компании в ряде сегментов.	Вице-президент по продажам и логистике, вице-президенты бизнес-подразделений	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ЕВРАЗ работает над расширением продуктового портфеля, повышением качества продукции, а также выходом на новые географические и продуктовые рынки.</li> <li>● Группа постоянно работает над укреплением доверия и лояльности клиентов и над внедрением программ и инициатив в области клиентоориентированности.</li> <li>● ЕВРАЗ стремится увеличить долю продукции с добавленной стоимостью.</li> </ul>

1. Данная таблица составлена на основе информации, раскрытой в годовом отчете Группы за 2021 год. Обновленный перечень основных рисков будет раскрыт в установленном порядке.

РИСК	ОПИСАНИЕ И СТЕПЕНЬ ВОЗДЕЙСТВИЯ	ВЛАДЕЛЬЦЫ РИСКА	ДЕЙСТВИЯ ПО УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ В 2021 ГОДУ
Эффективность затрат: позиция по себестоимости в сравнении с конкурентами	<p>Большинство групп продукции в сталелитейной промышленности обладают высокой ценовой конкурентоспособностью, что особенно актуально для ключевых рынков Группы в России и Северной Америке. Большая часть сталелитейных предприятий Группы остается чувствительной к затратам и ценам. ЕВРАЗ все чаще производит полуфабрикаты: они не требуют длительного обслуживания клиентов и больше зависят от себестоимости. Сталеплавильное производство — это отрасль с высокими капитальными затратами, где снижение загрузки завода приводит к увеличению основных расходов на тонну сырой и прокатной стали и к уменьшению размера прибыли. Цифровая трансформация оказывает существенное влияние на сектор, поскольку компании стремятся использовать новые технологии для повышения производительности и маржи по всей цепочке создания стоимости.</p> <p>Неспособность внедрять и использовать цифровые инструменты для решения самых неотложных бизнес-проблем может привести к уменьшению гибкости операций и потере ценовых преимуществ. Горнодобывающая промышленность является отраслью с высокими капитальными затратами. Неэффективность расходов на добычу полезных ископаемых ведет к увеличению производственных затрат как в горнодобывающей промышленности, так и в производстве стали.</p>	Вице-президенты бизнес-подразделений	<p>Как в горнодобывающей, так и в сталелитейной промышленности ЕВРАЗ реализует проекты по снижению затрат для повышения конкурентоспособности активов. Целенаправленная инвестиционная политика Группы ориентирована на снижение базовой стоимости и управление этим показателем. ЕВРАЗ также стремится снизить этот риск за счет контроля за своей системой сбыта стали в России, разработки продуктов с высокой добавленной стоимостью и реализации проектов трансформации бизнес-системы, направленных на повышение эффективности и результативности Группы. Кроме того, цифровые проекты Группы способствуют снижению рисков, связанных с основным производственным оборудованием, и повышению эффективности.</p>
Потенциальные регулирующие действия правительства, включая регулирование в сфере торговли, анти-монопольного и антидемпингового законодательства, санкционные режимы и прочие законы и нормативные акты	<p>Новые законы, нормативно-правовые акты или иные требования могут отрицательно сказаться на возможностях Группы по привлечению финансирования на международных рынках, реализации своей продукции и приобретению оборудования. На ЕВРАЗ также могут негативно повлиять правительственные санкции в отношении российских предприятий, способные ограничить возможности по ведению бизнеса с контрагентами. Сохраняется риск неблагоприятной геополитической ситуации в странах присутствия Группы. Также существует вероятность того, что ЕВРАЗ не сможет адаптироваться к новым рыночным условиям или понесет убытки по действующим договорам в случае введения дополнительных санкций.</p>	<p>Президент, вице-президент по финансам, вице-президент по правовым вопросам, вице-президент по продажам и логистике, вице-президенты бизнес-подразделений</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• В целях содействия развитию национальных и международных отраслевых объединений ЕВРАЗ и его руководители активно участвуют в работе таких организаций и дискуссиях с отраслевыми партнерами, политическими деятелями и регулирующими органами тогда, когда это необходимо. Группа стремится отслеживать возможные изменения в законодательстве до их введения в действие, то есть на этапе разработки новых законов.</li> <li>• ЕВРАЗ постоянно пересматривает и совершенствует свою политику и процедуры, обеспечивающие соблюдение санкционных требований. В то время как средства внутреннего контроля Группы за соблюдением нормативно-правовых требований учитывают связанные с ними риски, общая неопределенность в данной области вынуждает руководство уделять больше внимания этому риску.</li> <li>• ЕВРАЗ также постоянно отслеживает изменения во временных нормативных актах, связанных с пандемией COVID-19.</li> </ul>

РИСК	ОПИСАНИЕ И СТЕПЕНЬ ВОЗДЕЙСТВИЯ	ВЛАДЕЛЬЦЫ РИСКА	ДЕЙСТВИЯ ПО УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ В 2021 ГОДУ
Девальвация функциональной валюты	<p>Девальвация функциональных валют приводит к курсовым убыткам (отраженным в сводном отчете о прибылях и убытках) по займам в долларах США, а также курсовым убыткам по внутригрупповым займам между предприятиями с разными функциональными валютами.</p> <p>В периоды серьезной девальвации, несмотря на то что EBITDA и потенциал генерирования денежных средств могут увеличиться (по крайней мере, в среднесрочной перспективе), поскольку большая часть продаж осуществляется в долларах США, прибыль и нераспределенная прибыль Группы могут значительно снизиться.</p>	Вице-президент по финансам	Это внешний риск, который в значительной степени выходит за рамки контроля Группы, однако руководство снижает его за счет надлежащего раскрытия информации и мониторинга.
ОТ, ПБ и ООС: экологические риски	<p>Горнодобывающая и металлургическая промышленность в значительной степени зависят от природных ресурсов и экосистем и могут оказывать серьезное воздействие на окружающую среду, в том числе на качество воды, воздуха, почвы, а также на удовлетворенность местного населения. Компания сталкивается с рисками наложения штрафов и санкций вплоть до приостановления деятельности и аннулирования лицензий, а также риском ухудшения репутации. Наиболее существенными экологическими проблемами для ЕВРАЗ являются изменение климата, экологическая эффективность всех наших операций и сохранение биоразнообразия.</p>	Комитет по устойчивому развитию при Совете директоров и руководители различного уровня	<p>ЕВРАЗ предпринимает следующие действия для минимизации экологических рисков:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ЕВРАЗ осуществляет мониторинг экологических рисков на регулярной основе, а также разрабатывает и выполняет соответствующие мероприятия по снижению рисков. Кроме того, руководители высшего звена ежемесячно проводят мониторинг тенденций экологических рисков и факторов, оказывающих на них влияние.</li> <li>● Группа реализует на своих предприятиях специальные проекты и программы по сокращению выбросов парниковых газов, снижению объемов потребления воды и уменьшению количества отходов.</li> <li>● ЕВРАЗ разработал экологическую стратегию до 2030 года и обновил перечень проектов в соответствии с ней для достижения стратегических целей в области выбросов парниковых газов и отходов. Стратегия реализуется в рамках целевых программ в каждом дивизионе.</li> <li>● Большинство подразделений Группы сертифицировано в соответствии со стандартом ISO 14001. ЕВРАЗ ведет работу по приведению всех своих предприятий в соответствие с требованиями данного стандарта.</li> <li>● Группа также соответствует требованиям REACH, европейского регламента по безопасности химической продукции.</li> <li>● ЕВРАЗ продолжает работу над Стратегией в области изменения климата, включая анализ различных сценариев, выявление соответствующих рисков и проблем, а также способов их преодоления.</li> <li>● ЕВРАЗ активно участвует в разработке российской системы регулирования выбросов парниковых газов.</li> </ul>

РИСК	ОПИСАНИЕ И СТЕПЕНЬ ВОЗДЕЙСТВИЯ	ВЛАДЕЛЬЦЫ РИСКА	ДЕЙСТВИЯ ПО УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ В 2021 ГОДУ
<p>ОТ, ПБ и ООС: риски охраны труда и промышленной безопасности</p>	<p>Политика по охране труда, промышленной безопасности и охране окружающей среды также распространяется на опасные и вредные для наших работников производственные факторы, включая вопросы их безопасности (потенциальная опасность возникновения возгораний, взрывов, поражения электрическим током, падений и т. д.), эргономики и организации труда. Несчастные случаи на производстве, связанные с повышенным уровнем метана, падением породы, и другие аварии могут привести к травмам и даже гибели людей, а также к остановке или задержке производства, потере материалов и оборудования или к компенсации значительного ущерба. Кроме того, во многих регионах нашего присутствия нарушения ОТ, ПБ и ООС наказываются штрафами, санкциями и в крайнем случае отзывом лицензий на добычу полезных ископаемых, что может нанести серьезный ущерб репутации. В 2021 году риск заражения COVID-19 оставался высоким. Этот риск существует до сих пор, что может вызвать необходимость массового карантина сотрудников.</p>	<p>Комитет по устойчивому развитию при Совете директоров и руководители различного уровня</p>	<p>Для минимизации рисков ЕВРАЗ предпринимает следующие мероприятия:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Безопасность — один из наших главных приоритетов, что отражается в КПЭ руководителей и в стандартизированных подходах и программах по обеспечению безопасности.</li> <li>• ЕВРАЗ реализует программу по изоляции линий сети электропитания и осуществляет дальнейшее развитие программы поведенческих аудитов безопасности для предотвращения травм и несчастных случаев.</li> <li>• За последние несколько лет Группа запустила ряд инициатив по охране труда и промышленной безопасности в процессе подземной добычи.</li> <li>• В 2021 году ЕВРАЗ продолжил массовое тестирование сотрудников на COVID-19 и ввел надежные барьеры, препятствующие распространению вируса.</li> <li>• Другие меры включают модернизацию технического обслуживания и ремонта, внедрение системы управления простоями, дальнейшее развитие методологии оценки рисков в области охраны труда, а также мониторинг корректирующих действий и анализ их эффективности.</li> </ul>
<p>Приостановление деятельности</p>	<p>Производственные простои, вызванные любыми существенными рисками, включая стихийные бедствия, вспышки пандемии, неисправности оборудования и человеческий фактор, могут оказать существенное отрицательное влияние на производство, финансовые показатели, репутацию Группы и перспективы ее развития.</p>	<p>Вице-президенты бизнес-подразделений</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Группа разработала и внедрила процедуры ликвидации последствий чрезвычайных ситуаций, которые подлежат регулярному пересмотру. Меры по снижению рисков приостановления деятельности на предприятиях ЕВРАЗа включают в себя системы мониторинга уровня метана и дегазации, регулярное техническое обслуживание добывающего оборудования, а также обучение сотрудников правилам техники безопасности.</li> <li>• ЕВРАЗ проводит детальный анализ причин происшествий, чтобы предотвратить их повторение в будущем. Группа разрабатывает и внедряет предупреждающие процедуры, а также регулярно анализирует записи о незначительных сбоях с целью выявления более существенных проблем, лежащих в их основе.</li> </ul>
<p>Эффективность цифровых технологий, а также эффективное, результативное и непрерывное ИТ-обслуживание</p>	<p>Поскольку бизнес становится все более зависимым от эффективности цифровых технологий, он сталкивается с рисками в отношении кибербезопасности, автоматизации, отказоустойчивости, сохранения конфиденциальности данных и многими другими. Риски, связанные с информационными технологиями и информационной безопасностью, могут привести к длительным задержкам или остановкам производства. Однако утрата технологического преимущества может причинить еще больший вред и сделать Компанию менее конкурентоспособной и успешной в современном мире.</p>	<p>Вице-президенты бизнес-подразделений, вице-президент по информационной технологиям и Комитет по ИТ-архитектуре</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Цифровая трансформация является неотъемлемой частью ИТ-стратегии Группы.</li> <li>• При содействии независимых консультантов ЕВРАЗ проводит постоянную оценку и мониторинг рисков, связанных с информационной безопасностью, и принимает меры по их снижению.</li> <li>• Группа проводит регулярные проверки непрерывности работы наиболее важных ИТ-систем.</li> <li>• Успешные меры по снижению рисков включают запуск Операционного центра информационной безопасности, проведение тренингов по повышению осведомленности сотрудников о безопасности и эффективную организацию удаленной работы для сотрудников в период пандемии COVID-19.</li> </ul>

РИСК	ОПИСАНИЕ И СТЕПЕНЬ ВОЗДЕЙСТВИЯ	ВЛАДЕЛЬЦЫ РИСКА	ДЕЙСТВИЯ ПО УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ В 2021 ГОДУ
Капитальное строительство и затраты	Планы развития Группы в значительной степени опираются на проекты капитального строительства и зависят от их экономической жизнеспособности, эффективности и результативности, а также от наличия и стоимости капитала для финансирования капитальных затрат. Экономические вопросы, помимо тех, которые учитываются в бизнес-планах Группы, включая получение одобрений регулирующих органов, также могут повлиять на ожидаемый свободный денежный поток и привести к тому, что некоторые компоненты запланированных капитальных затрат будут перераспределены, отложены или отменены, что впоследствии повлияет на запланированные операционные показатели Группы. Кроме того, на рентабельность новых проектов могут влиять более высокие, чем ожидалось, эксплуатационные затраты и долгосрочные затраты на разработку рудников, вызванные такими факторами, как более низкое, чем ожидалось, качество угля и железной руды, пригодность угольных пластов для разработки, а также технические и инженерные факторы. Реализация амбициозной корпоративной инвестиционной программы может привести к нехватке квалифицированного персонала для работы над проектами.	Вице-президент по финансам, Комитет по стратегии, Комитет по инвестициям, вице-президенты бизнес-подразделений	ЕВРАЗ анализирует все потенциальные проекты капитального строительства на основе соотношения риска и доходности. Текущий перечень проектов был пересмотрен и обновлен. Каждый проект представляется на утверждение в соответствии с матрицей рисков Группы для оценки его потенциальных недостатков и возможных мер по снижению рисков. ЕВРАЗ создал перечень типовых проектных рисков и базу данных завершенных проектов. Процесс реализации проектов тщательно контролируется в соответствии с проектными планами, что позволяет на высоком уровне предпринимать действия по управлению инвестициями в проекты как в целях своевременного выполнения, так и в целях покрытия запланированных расходов по проектам. Планы разработки новых рудников и технико-экономические обоснования рассматриваются и утверждаются независимыми горными инженерами. Группа регулярно пересматривает ключевые допущения по своим основным инвестиционным проектам и проводит анализ сценариев, что может приводить к приостановке и (или) отсрочке реализации определенных проектов. ЕВРАЗ также использует финансовое моделирование для определения стратегии развития каждого отдельного актива и каждого предприятия в целом с целью долгосрочного прогнозирования свободных денежных потоков, включая инвестиционные проекты. Продолжается трансформация системы управления проектами. На одном из рудников реализуется пилотный проект по долгосрочному детальному планированию эксплуатации с использованием трехмерной модели и ограничений по воздуху, газу и проходке.
Декарбонизация	Возможное внедрение различных систем ограничения выбросов углерода на внутреннем рынке и рынках сбыта (вероятнее всего, продажа углеродных кредитов).	Комитет по устойчивому развитию при Совете директоров и руководители различного уровня	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Установление внутренней цены на углерод</li> <li>● Сокращение выбросов ПГ</li> <li>● Мониторинг выбросов областей охвата 1, 2 и 3</li> </ul> <p>Более подробную информацию о рисках, связанных с изменением климата, см. в разделе «Борьба с изменением климата», <a href="#">стр. 46</a>.</p>