



# ПРИРОДА ПЛОДОРОДИЯ

Интегрированный отчет

# 2019

## ОБ ОТЧЕТЕ

Интегрированный годовой отчет Публичного акционерного общества «ФосАгро» (далее — ПАО «ФосАгро», ФосАгро) за 2019 год включает результаты деятельности материнской компании «ФосАгро» и ее дочерних предприятий (далее совместно именуемых «Группа «ФосАгро» или «Группа»). Основные дочерние предприятия Группы и доля участия ФосАгро в их капитале приведены в консолидированной отчетности по МСФО за 2019 год.

В отчете раскрывается наш подход к следованию принципам ESG во всех аспектах деятельности Компании. В отчетном году Компания утвердила Устойчивое развитие в качестве одного из приоритетных направлений. Советом директоров был создан соответствующий комитет, деятельность которого направлена на укрепление позиций ФосАгро как с точки зрения Устойчивого развития, так и системы корпоративного управления.

Исходя из принципов существенности и сопоставимости раскрытия с прошлыми периодами, информация в разделе «Отчет об устойчивом развитии» дана только по АО «Апатит», включая его филиалы и обособленные подразделения. В раскрытие не включены данные о других организациях, входящих с АО «Апатит» и ПАО «ФосАгро» в одну группу лиц.

Отчет предварительно утвержден советом директоров ФосАгро 20.02.2020 (протокол от 21.02.2020) и годовым общим собранием акционеров \_\_\_\_\_ (протокол от \_\_\_\_\_). АО «КПМГ» провела аудит финансовой отчетности, а АО «Делойт и Туш СНГ» провела процедуры по обеспечению ограниченной уверенности в отношении данных по устойчивому развитию.

**Генеральный директор —  
председатель правления**

# СОДЕРЖАНИЕ

<b>ОБ ОТЧЕТЕ</b>	<b>2</b>
<b>О КОМПАНИИ</b>	<b>4</b>
Наши преимущества	8
Бизнес-модель	12
Наши достижения	15
Навигатор по кейсам ЦУР ООН	16
<b>СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ОТЧЕТ</b>	<b>20</b>
Обращение председателя совета директоров	22
Обращение генерального директора	26
Контекст развития	30
Возможности для устойчивого роста	32
Обзор рынка удобрений	34
Стратегия-2025	42
<b>ОБЗОР БИЗНЕСА</b>	<b>62</b>
Обзор операционной деятельности	64
Обзор финансовых результатов	72
<b>ОТЧЕТ ОБ УСТОЙЧИВОМ РАЗВИТИИ</b>	<b>76</b>
Подход к управлению аспектами устойчивого развития	78
Отчет по экологии	96
Охрана труда и промышленная безопасность	114
Развитие персонала	122
Социальные инвестиции	136
Взаимодействие с заинтересованными сторонами	142
Цепочка поставок и закупочная деятельность	150
<b>КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ</b>	<b>154</b>
Система корпоративного управления	156
Совет директоров	158
Правление	176
Корпоративный контроль	182
Отчет о вознаграждениях	186
Принципы начисления вознаграждения членам совета директоров	186
<b>ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ АКЦИОНЕРОВ И ИНВЕСТОРОВ</b>	<b>188</b>
<b>ЗАЯВЛЕНИЕ ОБ ОТВЕТСТВЕННОСТИ РУКОВОДСТВА</b>	<b>193</b>
<b>ФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ</b>	<b>194</b>
Аудиторское заключение АО «КПМГ»	194
<b>ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ</b>	<b>242</b>
Указатель содержания GRI	242
Отчет по заданию, обеспечивающему уверенность	252
Глоссарий	256
Контактная информация	258
<b>Приложение 1.</b> Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления	
<b>Приложение 2.</b> Перечень совершенных ПАО «ФосАгро» обществом сделок в совершении которых имела заинтересованность	
<b>Приложение 3.</b> Перечень совершенных ПАО «ФосАгро» крупных сделок	

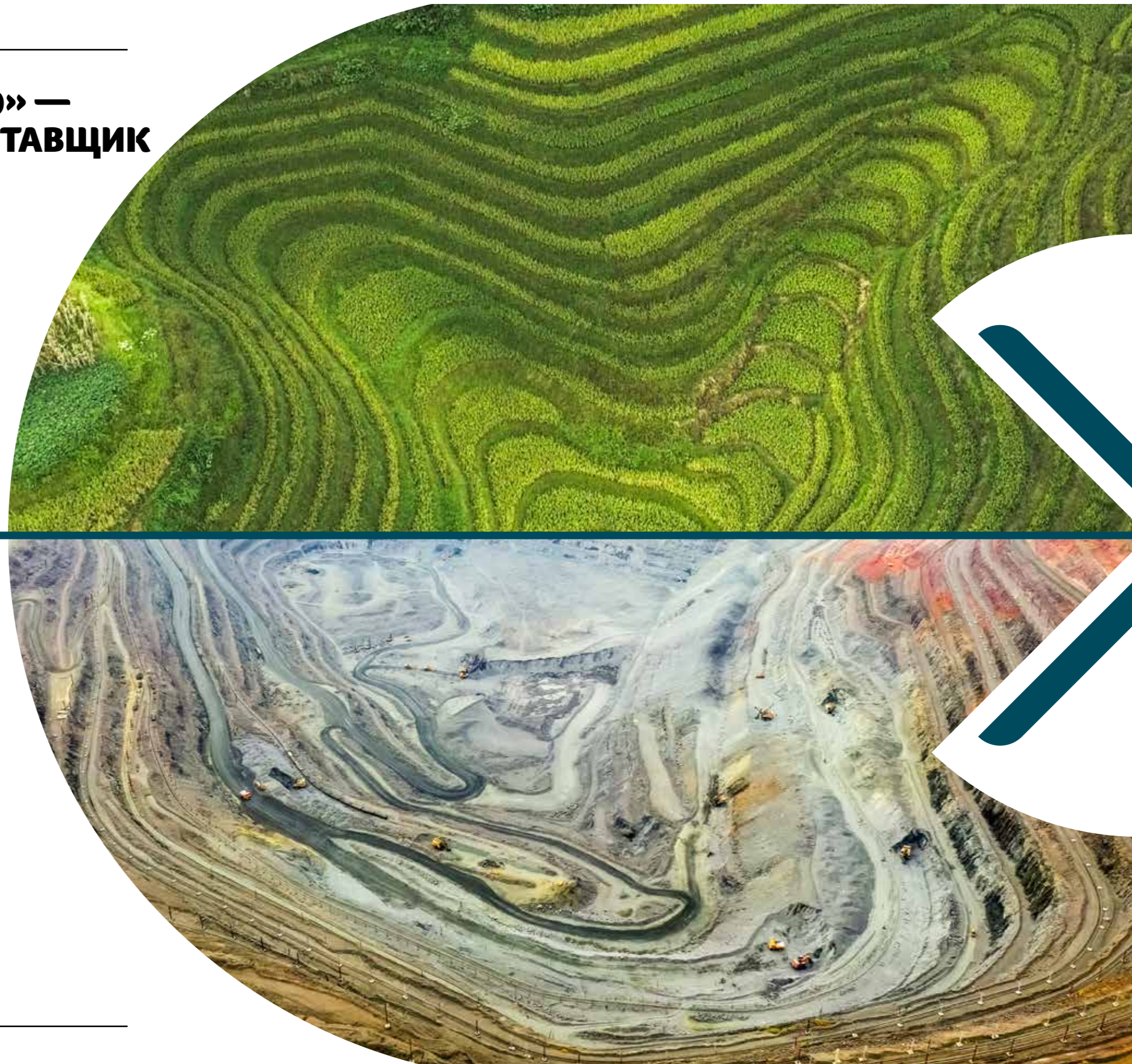


## ГРУППА «ФОСАГРО» — КРУПНЕЙШИЙ ПОСТАВЩИК МИНЕРАЛЬНЫХ УДОБРЕНИЙ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ

Основными направлениями деятельности Группы являются производство апатитового концентрата и минеральных удобрений на предприятиях, расположенных в Кировске (Мурманская область), Череповце (Вологодская область), Балаково (Саратовская область) и Волхове (Ленинградская область), и их продажа на территории Российской Федерации и за рубежом. Материнская компания «ФосАгро» зарегистрирована в октябре 2001 года.

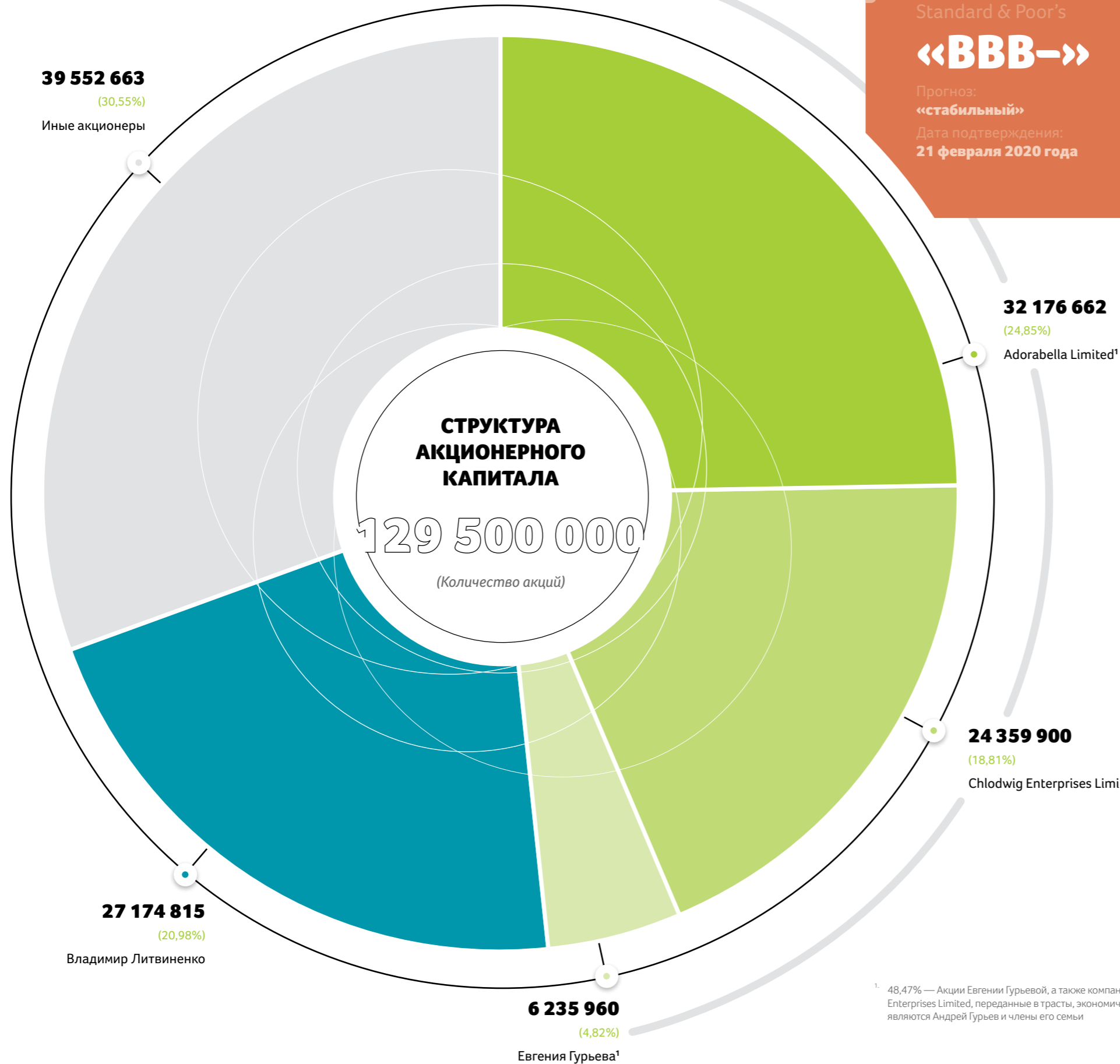
Группа осуществляет свою деятельность преимущественно в Российской Федерации. Соответственно, на бизнес Группы оказывают влияние экономика и финансовые рынки Российской Федерации.

Используемые технологические цепочки позволяют переводить до 50% мощностей по производству фосфорсодержащей продукции с выпуска DAP/MAP на NPK в зависимости от текущей рыночной конъюнктуры. Гибкая система продаж позволяет удовлетворять спрос на экологичные и безопасные удобрения со стороны сельхозпроизводителей по всему миру.





# О КОМПАНИИ



## КРЕДИТНЫЕ РЕЙТИНГИ ФОСАГРО

Standard & Poor's

«BBB-»

Прогноз:  
«стабильный»

Дата подтверждения:  
21 февраля 2020 года

Moody's

«Вaa3»

Прогноз:  
«стабильный»

Дата присвоения:  
29 января 2018 года

Fitch

«BBB-»

Прогноз:  
«стабильный»

Дата присвоения:  
9 февраля 2018 года

## АКЦИИ

Тикер

**PHOR**

Акции Компании допущены к обращению на фондовом рынке Московской биржи.

Глобальные депозитарные расписки (ГДР) обращаются на Лондонской фондовой бирже (LSE). ГДР на акции ФосАгро включены в индекс MSCI Russia (вес - 0,61%) и MSCI Emerging Markets.

## ОБЛИГАЦИИ

Заемщик:

ПАО «ФосАгро»

Эмитент:

PhosAgro Bond Funding Limited

Дата поступления денежных средств:

3 мая 2017 года

Текущий основной долг, долл. США:

500 000 000

Обеспечение:

АО «Апатит», АО «ФосАгро-Череповец»

Заемщик:

ПАО «ФосАгро»

Эмитент:

PhosAgro Bond Funding Limited

Дата поступления денежных средств:

24 января 2018 года

Текущий основной долг, долл. США:

500 000 000

Обеспечение:

АО «Апатит»

<sup>1</sup> 48,47% — Акции Евгении Гурьевой, а также компаний Adorabella Limited и Chlodwig Enterprises Limited, переданные в трасты, экономическими бенефициарами которых являются Андрей Гурьев и члены его семьи



GRI

102-2  
102-4  
102-6

# НАШИ ПРЕИМУЩЕСТВА

Компания располагает горнодобывающими и перерабатывающими предприятиями, собственной логистической инфраструктурой, в том числе двумя портовыми терминалами, а также крупнейшей в стране сетью дистрибуции минеральных удобрений и кормовых фосфатов. В Группу входит единственный в России и ведущий в Европе профильный научно-исследовательский институт по удобрениям и инсектофунгицидам — НИУИФ им. Я. В. Самойлова.

# 67

регионов присутствия в России, поставки более чем в 100 стран



## ГЛОБАЛЬНОЕ ПРИСУТСТВИЕ

Крупнейший поставщик удобрений ДАР/МАР и НРК в России. Наличие развитой сети сбыта в России и торговых офисов на всех основных экспортных рынках. Прочные позиции на премиальном рынке Европы. Модель продаж, ориентированная на максимизацию чистой экспортной маржи с глобальным присутствием.



## УПРАВЛЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ

ПАО «ФосАгро» (Москва)  
ООО «ФосАгро-Регион» (Москва)



## ДОБЫЧА РУДЫ И ПОЛУЧЕНИЕ АК<sup>1</sup>, ПРОИЗВОДСТВО УДОБРЕНИЙ

АО «Апатит» (Череповец)  
Филиалы:  
• Балаковский  
• Волховский  
• Кировский



## НАУКА

АО «НИУИФ» (Череповец)



## СБЫТ

ООО «ФосАгро-Белгород» (Белгород)  
ООО «ФосАгро-Дон» (Ростов-на-Дону)  
ООО «ФосАгро-Кубань» (Краснодар)  
ООО «ФосАгро-Курск» (Курск)  
ООО «ФосАгро-Липецк» (Липецк)  
ООО «ФосАгро-Орел» (Орел)  
ООО «ФосАгро-Ставрополь» (Ставрополь)  
ООО «ФосАгро-Волга» (Нижний Новгород)  
ООО «ФосАгро-СевероЗапад» (Череповец)  
ООО «ФосАгро-Тамбов» (Тамбов)  
ООО «Торговый дом «ФосАгро» (Череповец)  
Phosint Trading Limited (Республика Кипр)  
Phosint Limited (Республика Кипр)  
Phosagro Asia Pte Ltd (Сингапур)  
Phosagro Trading SA (Швейцария)  
Phosagro Logistics SA (Швейцария)  
Phosagro Polska Sp.z o.o. (Польша)  
Phosagro Deutschland GmbH (Германия)  
Phosagro France SAS (Франция)  
Phosagro Balkans DOO (Сербия)  
UAB Phosagro Baltic (Литва)

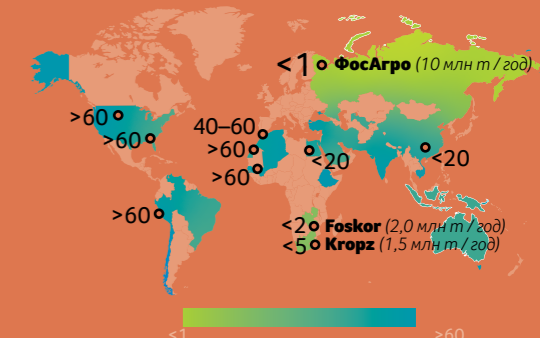
СИНГАПУР



## УНИКАЛЬНАЯ РЕСУРСНАЯ БАЗА

- Уникальная минерально-сырьевая база, срок отработки которой оценивается примерно в 60 лет.
- Минимальный по сравнению со всеми обрабатываемыми месторождениями фосфатов содержание кадмия (< 1 мг Cd / кг P<sub>2</sub>O<sub>5</sub>) и других тяжелых металлов

Ближайшие конкуренты по минимальному содержанию кадмия (мг Cd / кг P<sub>2</sub>O<sub>5</sub>)



По предварительным оценкам, первоначальное ограничение на поставки удобрений с содержанием кадмия выше 60 мг (принято регламентом Европейского союза 21 мая 2019 года, вступит в силу в 2022 году) затронет 12–15% импорта в Европу, а в случае ужесточения его до 40 мг (возможно, в 2029 году) эта цифра может достичь 20–30%.

- Высококачественный апатитовый концентрат с содержанием P<sub>2</sub>O<sub>5</sub> более 39%.
- Самообеспеченность основными видами сырья: апатитовый концентрат — 100%, аммиак — 90%, серная кислота — 90%.
- Один из наивысших показателей валовой рентабельности в сегменте фосфорсодержащей продукции.



ФосАгро имеет собственные торговые офисы в Германии, Франции, Швейцарии, Сербии, Польше, Литве, на Республике Кипр, а также в Бразилии, Аргентине и Сингапуре.

### Летние школы по зеленой химии

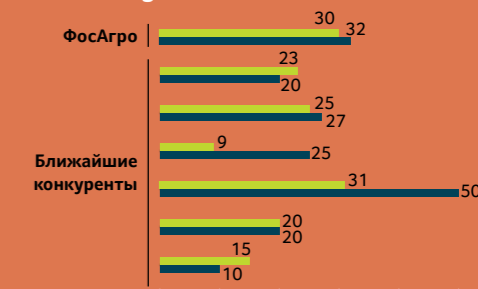
Совместный проект с Международным союзом химии (IUPAC) по поддержке ученых из развивающихся стран. В 2019 году сессии организованы на базе University of Dar es Salaam (Танзания) для участников из более чем 40 стран.



### Международные исследования по повышению эффективности минеральных удобрений

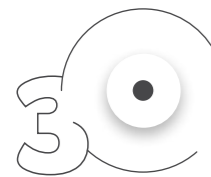
Сотрудничество с университетами: Universite degli studi a Milano, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu (UAM), Wageningen University & Research, Rothamsted Research. Полученные результаты доводятся до фермеров в Бразилии, Сербии, Польше, Литве, Латвии, Эстонии, России, Франции, Германии, Италии и других странах.

### EBITDA margin, %



2018 2019

<sup>1</sup>. Апатитовый концентрат



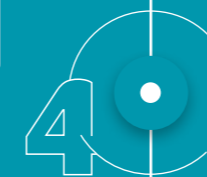
## ВЫСОКИЕ СТАНДАРТЫ КАЧЕСТВА

- Сертификация по международным стандартам ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, OHSAS 18001, GMP+ является подтверждением качества продукции, а также эффективного управления всеми стадиями жизненного цикла продукции
- Компания прошла сертификацию на соответствие требованиям стандарта Protect and Sustain Международной ассоциации производителей минеральных удобрений (International Fertilizer Association, IFA). Аудитором выступила компания SGS, мировой лидер на рынке контроля, экспертизы, испытаний и сертификации.
- Технологии, используемые для производства продукции, соответствуют высочайшим современным стандартам.
- Продукция, отправляемая на экспорт в страны Европейского союза, прошла регистрацию в соответствии с регламентом Европейской Комиссии Европейского союза № 1907/2006 о регистрации, оценке и авторизации химикатов (REACH).

## НОВЫЙ АГРЕГАТ АММИАКА

В 2018 году завершено строительство агрегата аммиака мощностью 760 тыс. т / год и установки по производству гранулированного карбамида мощностью 500 тыс. т. Оба производства соответствуют требованиям наилучших доступных технологий российского справочника ИТС 2-2015 «Производство аммиака, минеральных удобрений и неорганических кислот». Для производства аммиака применяется технология воздушного охлаждения технологических сред, которая позволяет уменьшить потребление водных ресурсов и существенно снижает уровень сбросов от системы оборотного охлаждения. Прогрессивная технология рекуперативного подогрева воздуха перед подачей в печь первичного риформинга снижает потребление природного газа и объем вредных выбросов в атмосферу, включая парниковые газы.

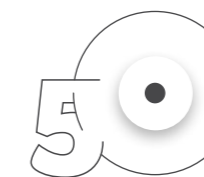
Новая технология производства гранулированного карбамида предполагает вовлечение в переработку диоксида углерода, получаемого попутно в процессе конверсии природного газа при производстве аммиака. Это позволяет использовать природный газ как комплексное сырье: водород — в производстве аммиака, углерод — в производстве карбамида. Увеличение глубины переработки приводит к снижению выбросов диоксида углерода.



## УМНЫЕ УДОБРЕНИЯ

Компания реализует на практике принципы устойчивого земледелия, совершенствуя методы производства удобрений, улучшая их характеристики и разрабатывая принципиально новые марки, а также участвуя в международных проектах:

- Переход от отдельных видов продукции к внедрению комплексных систем минерального питания растений**, включающих применение сразу нескольких видов удобрений, в том числе с биодобавками, в дозах, соответствующих индивидуальным почвенно-климатическим условиям и целевым показателям урожайности. Апробацию минерального питания компания «ФосАгро» проводит на многочисленных агрополигонах с разными почвенно-климатическими условиями с привлечением ведущих академических и учебных институтов сельскохозяйственного профиля.
- Научно-исследовательский институт по удобрениям и инсектофунгицидам им. профессора Я. В. Самойлова, входящий в ФосАгро, разрабатывает новые технологии получения удобрений**, работает над формулами удобрений пролонгированного действия, удобрений с эффектом Slow and Controlled Release, которые способны постепенно высвобождать питательные вещества в фазы развития растений, наиболее критичные к режиму минерального питания.
- Открытие в 2019 году Центра инноваций** для поиска и определения перспективных направлений развития, внешних партнеров — научных и учебных организаций, акселераторов, иннопарков. Центр работает над проектами создания специальных удобрений, инновационных био- и ростостимулирующих добавок.
- The Soil Doctor Testing Kit** — создание комплектов для проведения тестирования состояния почвы («почвенная аптечка»), которые будут распространены среди стран — участниц программы (5 тыс. фермеров).
- Global Soil Laboratories Networks (GLOSOLAN)** — поддержка глобальной сети почвенных лабораторий путем развития научного потенциала и укрепления региональных лабораторных баз (Resolan). Создание процедур контроля качества и безопасности в ключевых региональных почвенных лабораториях с особым вниманием к оценке качества и безопасности удобрений.



## СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

- Прозрачная структура собственности; более 30% акций в свободном обращении.
- Семь (70%) независимых неисполнительных директоров в составе совета директоров.
- Шесть комитетов совета директоров, проводящих регулярные заседания, пять из них возглавляются независимыми директорами.
- В 2019 году по инициативе генерального директора Андрея Гурьева создан комитет совета директоров ФосАгро по устойчивому развитию. Главой комитета единогласно утверждена независимый член совета директоров Ирина Бокова. На посту генерального директора ЮНЕСКО (2009–2017 годы) она участвовала в выработке актуальной повестки дня заседания ООН по устойчивому развитию, и ее высочайший уровень компетенций в этом направлении позволит достичь стратегических целей Компании в области устойчивого развития.



GRI



## ЗАПАСЫ РУДЫ

Запасы (категории А + В + С1) высококачественной апатит-нефелиновой руды магматического происхождения

**1 899**  
млн т

Обеспеченность запасами (при сохранении текущего объема добычи)

**>50**  
лет

## ДОБЫЧА

Среднее содержание  $P_2O_5$   
**14,77%**

Содержание вредных примесей (минимальное среди разрабатываемых месторождений)

**< 1 мг**  
Cd / кг  $P_2O_5$

Объем добычи апатит-нефелиновой руды

**38,1** <sup>+7,9%</sup>  
млн т

## ОБОГАЩЕНИЕ

Коэффициент извлечения апатитового концентрата из руды  
**91,6%**

Объем производства апатитового концентрата (содержание  $P_2O_5$  — более 39%)

**10,5** <sup>+3,9%</sup>  
млн т

Объем производства нефелинового концентрата

**1,2** <sup>+22%</sup>  
млн т

→ О Компании



12 / 13

# ВЫРУЧКА

Всего

**248,1**  
млрд руб.

○ На внутреннем рынке  
● На внешнем рынке

66,0  
**201,2**  
млрд руб.  
135,2

6,8  
**31,1**  
млрд руб.

**37,9**  
млрд руб.

7,9  
**9,0**  
млрд руб.

# БИЗНЕС-МОДЕЛЬ

ФосАгро — российская вертикально интегрированная компания, контролирующая полный цикл производства фосфорсодержащих и азотных удобрений: от добычи сырья до сбыта. Уникальным рыночным преимуществом Компании является наличие высококачественного фосфатного сырья, практически не содержащего вредных примесей. Это позволяет поставлять потребителям уникальные по своим свойствам и чистоте минеральные удобрения.

В Группе выделяются две стратегические бизнес-единицы (сегмента).



### СЕГМЕНТ «ФОСФОРСОДЕРЖАЩАЯ ПРОДУКЦИЯ»

Включает в основном производство аммофоса, диаммонийфосфата и других фосфатных и комплексных удобрений, а также триполифосфата натрия на предприятиях, расположенных в городах Череповце, Балаково и Волхове, и их сбыт, а также производство апатитового концентрата из апатит-нефелиновой руды, добываемой и перерабатываемой на предприятии в г. Кировске, и его продажу.



### СЕГМЕНТ «АЗОТСОДЕРЖАЩАЯ ПРОДУКЦИЯ»

Включает в основном производство аммиака, аммиачной селитры и карбамида на предприятии в г. Череповце, а также их сбыт.

## ЗАКУПКА



Расходы на приобретение годового объема потребления калия

**13,7**  
млрд руб.

Расходы на приобретение годового объема потребления серы

**8,1**  
млрд руб.

Расходы на приобретение годового объема потребления природного газа

**12,6**  
млрд руб.

## ПЕРЕРАБОТКА

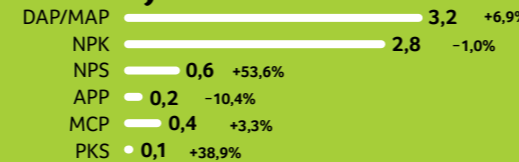
### ФОСФОРСОДЕРЖАЩАЯ ПРОДУКЦИЯ

Апатитовый концентрат

70,5%  
потребление внутри Компании

Фосфорсодержащие удобрения

Объем производства  
**7,3** млн т



### АЗОТСОДЕРЖАЩАЯ ПРОДУКЦИЯ

Аммиачная селитра (AN)

**0,6** млн т <sup>+6,3%</sup>

Карбамид

**1,7** млн т <sup>+5,9%</sup>

Аммиак

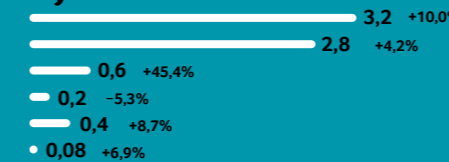
**1,9** млн т <sup>+3,4%</sup>

Рентабельность по валовой прибыли

**45%**

## СБЫТ

Объем продаж  
**7,3** млн т



Нефелиновый концентрат

**1,2** млн т <sup>+21,0%</sup>

Апатитовый концентрат

**3,3** млн т <sup>+9,9%</sup>

**0,5** млн т <sup>-14,9%</sup>

**1,7** млн т <sup>+5,7%</sup>

### ПРОЧАЯ ПРОДУКЦИЯ

**0,2** млн т <sup>+1,8%</sup>

## ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ

### ИНВЕСТИЦИОННО-ФИНАНСОВОЕ СООБЩЕСТВО

Дивиденды  
**24,9**  
млрд руб.

### РЕГИОНАЛЬНЫЕ И МУНИЦИПАЛЬНЫЕ ОРГАНЫ ВЛАСТИ

Региональный и муниципальный бюджеты  
**13,6**  
млрд руб.

### СОТРУДНИКИ

Размер социального пакета  
**94,3**  
тыс. руб.

Среднемесячная зарплата  
**87,2**  
тыс. руб.

Затраты на обучение на одного сотрудника  
**21,7**  
тыс. руб.

### ОБЩЕСТВО

Затраты на программы регионального развития и благотворительность  
**2,9**  
млрд руб.

### ДЕЛОВЫЕ ПАРТНЕРЫ

Объем закупок  
**90,2**  
млрд руб.

Закупки у местных поставщиков  
**18,7**  
млрд руб.

# НАШИ ДОСТИЖЕНИЯ

## ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

Самая низкая доля заемных средств среди сопоставимых международных и отечественных компаний

Один из самых низких уровней затрат среди производителей DAP в мире и позиция в первом квартиле среди производителей карбамида

### Коэффициент «Чистый долг к EBITDA»



### Глобальные цены на DAP/MAP в сравнении с текущими производственными затратами



млн руб.	2017	2018	2019
Выручка	181 351	233 312	248 125
Прибыль от реализации	35 989	53 997	51 651
Чистая прибыль	25 331	22 135	49 408
Чистая прибыль без учета курсовых разниц	21 190	41 748	37 062
EBITDA	50 796	74 908	75 582

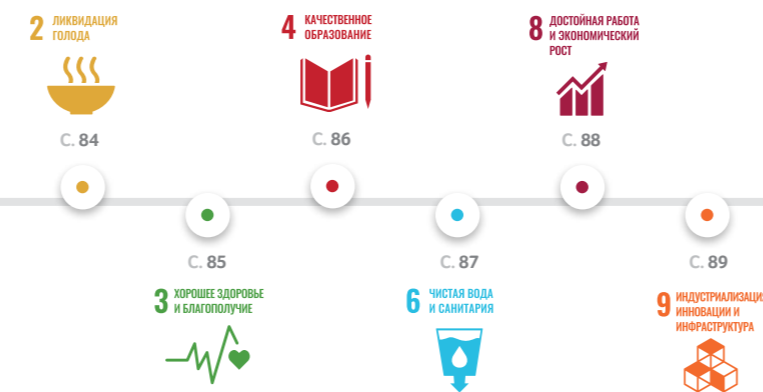
## ОПЕРАЦИОННЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

Тщательный контроль за расходами и реализация программы повышения операционной эффективности в целях дальнейшего снижения расходов путем внедрения ряда проектов:

- Сокращение расходов на внутреннюю логистику** (-1,3 млрд руб.)
- Повышение эффективности использования бюджета на ремонты и техническое обслуживание**
- Оценка влияния на экономические показатели сдвига сроков ввода объектов в эксплуатацию** (< CAPEX 2020 года)
- Увеличение выработки АК за счет стабилизации нагрузки на основное оборудование** (+1,63%)
- Сокращение сквозных потерь апатитового концентрата при производстве минеральных удобрений** (-50 тыс. т)
- Сокращение объема внеплановых простоев оборудования при производстве минеральных удобрений**

# НАВИГАТОР ПО КЕЙСАМ ЦУР ООН

Комитет совета директоров ФосАгро по устойчивому развитию проанализировал вклад Компании в достижение ЦУР ООН



Члены совета директоров оценили вклад Компании в достижение 10 из 17 Целей устойчивого развития (ЦУР) ООН, являющихся ключевым драйвером ответственного отношения к окружающей среде и сохранению планеты для будущих поколений. Как производитель экологически чистых удобрений, практически не содержащих токсичные вещества, ФосАгро вносит важный вклад в обеспечение безопасности продуктов питания для здоровья потребителей и, следовательно, в обеспечение здорового образа жизни и благополучия людей (ЦУР № 3), а также в поддержку ответственного производства и потребления (ЦУР № 12).

Помимо приоритетного российского рынка, ФосАгро является поставщиком основных питательных веществ для выращивания сельскохозяйственных культур более чем в 100 стран. Таким образом, ФосАгро, помогая обеспечению глобальной продовольственной безопасности, бросает вызов проблеме голода (ЦУР № 2). Экологически чистые удобрения Компании при этом не наносят вреда почвам, что особенно важно ввиду остро стоящей проблемы деградации почвенных ресурсов как ключевой преграды на пути ликвидации голода (52% земель сельскохозяйственного назначения умеренно или сильно страдают от деградации). Более того, ФосАгро стала первой российской компанией, выбранной Продовольственной и сельскохозяйственной организацией ООН для реализации глобальной инициативы в области защиты почв.

На предприятиях ФосАгро функционирует бессточная система производства, в результате чего снижается загрязнение водных ресурсов (ЦУР № 6); Компания стремится к максимально возможному использованию попутной продукции и переработке вторичного сырья (ЦУР № 12). Благодаря постоянным инвестициям в НИОКР, расширение

## ЭКОЛОГИЯ

Инвестирование значительных средств в программы защиты окружающей среды

**9,1** +9,4%  
млрд руб.

Удельные выбросы **0,888** -15%  
кг/т

Удельные сбросы **4,7** -22%  
м³/т

Доля утилизации отходов I-IV класса опасности **34,5%** +7,7%

## ПЕРСОНАЛ

(только АО «Апатит», его филиалы и обособленные подразделения)

Среднесписочная численность **10 882** человека

Текущая **7,3%**

Индекс лояльности и удовлетворенности **57%**

LTIFR на 1 млн часов **0,75**

## РЕГИОНЫ

Расходы на благотворительные и социальные проекты в регионах присутствия **1,5** млрд руб.

Один из крупнейших налогоплательщиков в регионах присутствия (объем налоговых платежей за 2019 год)

**13,6** млрд руб.



## ЗЕЛЕНЫЙ КЛУБ

В 2019 году компания «ФосАгро» стала инициатором создания независимой ассоциации «Зеленый клуб» — союза производителей и поставщиков продукции с улучшенными экологическими характеристиками. Эта продукция будет продаваться под национальным брендом «Зеленый стандарт».

В работе клуба примут участие представители ключевых звеньев цепи производства сельхозпродукции и продовольствия: отрасли минеральных удобрений, средств защиты растений, сельхозпроизводителей и пищевой промышленности, федеральных торговых сетей, а также главы проектно-технического комитета по стандартизации «Экологически чистая сельскохозяйственная продукция, сырье и продовольствие», Комиссии РСПП по агропромышленному комплексу, ассоциаций и союзов.

Представители агрохимической промышленности, агрохолдингов, торговых сетей, союзов и ассоциаций провели активное и конструктивное обсуждение продвижения сельскохозяйственной продукции, маркированной знаком «Зеленый стандарт» (Green one), на российском и мировом рынках.

Знак «Зеленый стандарт» на законодательной и нормативной основе даст возможность российским производителям сельскохозяйственной продукции, продовольствия, агрохимикатов, пестицидов, кормов выделить экологические

преимущества и довести эту информацию до потребителя. Реализация инициативы позволит получать экологически предпочтительные сельскохозяйственные товары без увеличения себестоимости производства за счет использования высококачественных минеральных удобрений.

По инициативе ФосАгро и при поддержке всех членов Российской ассоциации производителей удобрений была разработана экомаркировка для минеральных удобрений.

Логотип экологической маркировки российских минеральных удобрений вводится впервые в истории отечественной индустрии минеральных удобрений.

Экологичные российские фосфорсодержащие удобрения, наряду с сельхозпродукцией, войдут в российский брендированный сегмент продукции с улучшенными экологическими характеристиками.

Он предусматривает возможность интеграции российских нормативов с глобальными нормами «зеленого» регулирования, включая сертификацию и маркировку отечественной продукции на основе современных европейских и международных стандартов.

Логотип экомаркировки зарегистрирован на Российскую ассоциацию производителей удобрений (РАПУ).



производства с применением наилучших доступных технологий и повышение его эффективности (180 млрд руб. за последние пять лет) при ежегодном вкладе в размере 2,5 млрд руб. в развитие образования, медицины, спорта, молодежной и социальной политики в регионах присутствия, ФосАгро создает достойные условия труда и вносит вклад в рост экономики (ЦУР № 8), устойчивое развитие городов (ЦУР № 11) и доступность качественного образования (ЦУР № 4).

ФосАгро инициировала и реализует совместную с ЮНЕСКО и ИЮПАК грантовую программу для молодых ученых в области химии «Зеленая химия для жизни», чем активно поощряет инновации (ЦУР № 9) и вносит вклад в выстраивание партнерства в интересах устойчивого развития (ЦУР № 17).

Еще одним приоритетом Компании является защита и восстановление экосистем суши и содействие их рациональному использованию (ЦУР № 15). ФосАгро ведет активную работу на международном уровне: в частности, реализует совместный с Продовольственной и сельскохозяйственной организацией ООН проект по устойчивому земледелию, а также оказывает поддержку Глобальному почвенному партнерству.





О102-12  
О102-13

# ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЕ И ПРОСВЕТИТЕЛЬСКИЕ ПРОЕКТЫ

2 ЛИКВИДАЦИЯ ГОЛОДА



## Задача 2.А

ФосАгро проводит совместные исследования с ведущими сельскохозяйственными институтами как в России, так и в других странах мира (Università degli Studi di Milano, Познаньский университет) по изучению свойств и способов повышения эффективности применения минеральных удобрений для получения безопасных продуктов питания для растущего населения планеты, сохранения почвенного плодородия, чистоты почв, повышения урожайности, обеспечения стабильного сельхозпроизводства в условиях рискованного земледелия. Результаты исследований составляют основу рекомендаций по эффективному и безопасному применению минеральных удобрений.

Полученные результаты исследований доводит до фермеров в Бразилии, Сербии, Польше, Литве, Латвии, Эстонии, России, Франции, Германии, Италии и других странах путем организации совместных встреч и презентаций, демонстраций технологий на локальных днях поля, участия в выставках и международных конференциях по сохранению плодородия почв, через публикации в отраслевых и профессиональных СМИ, отчетах.

4 КАЧЕСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАНИЕ



## Задача 4.4

Компания имеет выстроенную систему взаимодействия с вузами Российской Федерации через двухсторонние договора (прохождение практик, стипендии лучшим студентам, программа «Молодые и талантливые специалисты») — вузы горной направленности в Санкт-Петербурге, Екатеринбурге, Магнитогорске, Апатитах; вузы химической направленности в Иваново, Череповце.

Осуществляется реализация проекта «ФосАгро»-колледж», в рамках которого заключены договора с учреждениями среднего профессионального образования (СПО) на целевое финансирование для целей развития научной базы организации (новые учебные тренажеры и программы на базе виртуальной реальности, ремонт помещений), мотивации педагогов и учащихся, а также профориентацию и привлечение школьников в вузы — СПО в г. Кировске (МАГУ) и в г. Череповце (ЧХТК).

## Задача 4.В

Совместный проект «ФосАгро» с Международным союзом теоретической и прикладной химии (ИЮПАК) — летние школы по зеленой химии: поддержка участия молодых ученых из развивающихся стран. В 2018 году в работе Летней школы ИЮПАК на базе Университета Ка-Фоскари в Венеции приняли участие 80 молодых специалистов и 20 преподавателей мирового уровня из 40 разных стран. В 2018 году ФосАгро спонсировала 15 стипендий для молодых специалистов из развивающихся стран. С 12 по 19 мая 2019 года состоялась вторая учебная сессия Летней школы по зеленой химии на базе Университета Дар-эс-Салама, Танзания. Часть средств была направлена на финансирование проектов перспективных молодых ученых из африканских стран.

17 ПАРТНЕРСТВО В ИНТЕРЕСАХ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ



## Задача 17.16

6 февраля 2019 года ФосАгро присоединилась к ассоциации «Национальная сеть Глобального договора ООН в России». С января 2019 г. принимает участие в двух платформах действий для продвижения ответственной предпринимательской деятельности и устранения проблем, возникающих при реализации глобальных целей: «Отчетность по ЦУР» и «Здоровье — дело каждого». В сентябре 2019 года Компания получила статус LEAD, которым ООН отмечает наиболее активных участников Глобального договора, вносящих наиболее весомый вклад в достижение ЦУР.

С целью поддержки инновационных исследовательских проектов молодых ученых, придерживающихся 12 принципов зеленой химии, ЮНЕСКО, ИЮПАК и ФосАгро реализуют проект «Зеленая химия для жизни».

Специалисты Компании принимают активное участие в онлайн-кампании Safer Phosphates. Она направлена на обмен знаниями и решение проблем, связанных с опасными загрязнителями — тяжелыми металлами, которые присутствуют в некоторых фосфорных удобрениях.



Международные проекты и программы ФосАгро



## ЗЕЛЕНый БРЕНД РОССИЙСКИХ УДОБРЕНИЙ

Чистота российских удобрений является фундаментом для создания зеленого бренда российской сельхозпродукции, который гарантирует экологическую безопасность на всей цепочке поставки: от сырьевой базы для производства минеральных удобрений, технологий производства и применения удобрений до реализации продуктов питания конечному потребителю.





# ОБРАЩЕНИЕ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ



## Уважаемые акционеры!

Я рад сообщить, что в 2019 году была открыта новая страница в истории развития Компании: утверждена новая Стратегия-2025, в которой обозначен курс на дальнейшее укрепление лидерских позиций ФосАгро в отрасли как в операционном и финансовом плане, так и с точки зрения нефинансовой деятельности. Помимо этого, прошедший год ознаменован достижением рекордных уровней по ряду показателей, важными преобразованиями на уровне совета директоров и системы корпоративного управления, а также вкладом в обеспечение безопасности продуктов питания для здоровья потребителей по всему миру.

## РЕАКЦИЯ ФОСАГРО НА COVID-19

Уже после окончания отчетного периода мир столкнулся с пандемией вируса COVID-19, и проблема эта продолжает усугубляться в те минуты, когда я пишу эти строки. Я хочу отметить быструю реакцию и проявление лидерских качеств руководителей ФосАгро в этой ситуации. ФосАгро была одной из первых компаний в России, предпринявших беспрецедентные меры по предотвращению распространения вируса среди сотрудников;

было сделано все возможное для обеспечения городов присутствия необходимыми средствами защиты, медицинскими препаратами и системами тестирования. Я надеюсь, что такие решительные опережающие действия менеджмента Компании обеспечат минимизацию потенциального негативного воздействия вируса на деятельность предприятий ФосАгро.

Одновременно с помощью местным сообществам ФосАгро активно взаимодействует с российскими и международными организациями — в частности с Российским союзом промышленников и предпринимателей (РСПП), Российской ассоциацией производителей удобрений, Международной ассоциацией производителей удобрений, — для организации совместных эффективных действий всех компаний отрасли. Такое сотрудничество является чрезвычайно важным для поддержания цепочек поставок, особенно для минеральных удобрений — важнейших средств питания растений, обеспечивающих производство продовольствия по всему миру.

Я, как и другие члены совета директоров, высоко ценю усилия управляющей команды ФосАгро, предпринимаемые в сегодняшней ситуации на благо Компании и всех ее стейкхолдеров.

## НОВЫЕ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРИОРИТЕТЫ

Стратегия-2025, утвержденная советом директоров весной 2019 года, направлена на дальнейшее укрепление позиций ФосАгро в качестве производителя экологически безопасных фосфорных удобрений с одними из наименьших затрат в отрасли, а также на наращивание производственных мощностей и на гарантию долгосрочной устойчивости бизнес-процессов Компании по всему миру. Совет директоров и я полностью уверены, что данная Стратегия

станет прочным фундаментом для будущего развития ФосАгро и создаст значительную ценность для акционеров Компании, а также других стейкхолдеров, от сотрудников до фермеров, использующих наши удобрения.

Стратегия предполагает дальнейшее расширение производственных мощностей: выпуск удобрений и кормовых фосфатов к 2025 году вырастет примерно на четверть по сравнению с 2018 годом и составит 11,7 млн т. Компания продолжит наращивать продажу удобрений на стратегически приоритетном рынке России до 3,7 млн т в год, в Европе — с 1,9 млн т в 2018 году до 3,1 млн т в 2025 году, в том числе за счет конкурентных преимуществ экологически безопасных удобрений ФосАгро в условиях ужесточения «антикадмийного» регулирования оборота удобрений в Европейском союзе. Объем инвестиций в поддержание, развитие и модернизацию составит почти 3 млрд долл. США до 2025 года. Результатами инвестиций только в три ключевых для нас проекта станут прирост по EBITDA на уровне около 200 млн долл. США, увеличение свободного денежного потока и дальнейшее повышение степени обеспеченности собственным сырьем.



## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Важным аспектом совершенствования корпоративного управления ФосАгро является учет интересов всех ключевых стейкхолдеров Компании. С того момента, как ФосАгро стала публичной компанией, она следует высоким стандартам корпоративного управления и раскрытия информации, всегда сохраняет большинство независимых директоров в составе совета директоров и за прошедший год сделала ряд важных шагов в этом направлении. Изменения коснулись и меня лично: моя кандидатура была утверждена на пост председателя совета директоров. Избрание на столь ответственную должность — большая честь для меня, и я рад продолжить и дальше совершенствовать работу совета директоров и поддерживать темп, заданный моим предшественником Свенном Омбудсведтом. Другим важным решением стало создание комитета по устойчивому развитию совета директоров, который возглавила Ирина Бокова, бывший генеральный директор ЮНЕСКО. Учитывая роль Компании в обеспечении продовольственной безопасности и принятые на себя обязательства перед обществом, данное решение является целесообразным и своевременным.

Компания успешно завершила масштабный инвестиционный цикл, а полученные результаты — рекордные операционные и финансовые показатели — лишний раз указывают на правильность и высокую эффективность принимаемых менеджментом решений. Одним из результатов стала возможность Компании обеспечить высокую отдачу на вложенные средства инвесторам ФосАгро: осенью 2019 года совет утвердил новую дивидендную политику, которая соответствует лучшим практикам, учитывает потребности Компании в инвестициях для будущего роста, а также принимает во внимание существующие социальные и благотворительные обязательства перед регионами присутствия и обществом.

В 2019 году «ФосАгро» продолжила работу по упрощению корпоративной структуры Компании. В частности, была завершена процедура реорганизации АО «Апатит» путем присоединения к нему АО «Метахим» и АО «ФосАгро-Транс». На базе АО «Метахим» был создан Волховский филиал АО «Апатит», а подразделения АО «ФосАгро-Транс» вошли в состав логистических структурных подразделений АО «Апатит». Данные преобразования направлены на дальнейшее повышение эффективности управления и оптимизацию бизнес-процессов, а также на укрепление конкурентных

преимуществ «ФосАгро» в качестве вертикально интегрированной компании. Кроме того, была проведена оптимизация управления крупнейшей дочерней организации Компании — АО «Апатит»: ликвидация управления позволила улучшить прозрачность и сократить сроки принятия важных операционных решений.

Приверженность Компании лучшим практикам корпоративного управления проявляется также в том, что совет директоров на ежегодной основе дает оценку соблюдения принципов, заложенных в одобренный Центральным банком Российской Федерации (Банком России) 10 апреля 2014 года Кодекс корпоративного управления. В приложении № 1 к настоящему отчету приведена исчерпывающая информация о соблюдении указанных принципов в 2019 году. Она была рассмотрена и утверждена советом директоров в качестве самостоятельного отчета. При этом критериям качества корпоративного управления, которые по определенным причинам не соблюдены или не полностью соблюдены, совет дал отдельную оценку. По итогам отчетного года мы дополнительно проанализировали также степень исполнения Обществом рекомендаций Кодекса корпоративного управления Великобритании, утвержденного Советом по финансовой отчетности (Financial Reporting Council) в июле 2018 года. Указанный анализ позволил совету сделать вывод о том, что в настоящий момент система и практика корпоративного управления в Обществе полностью отвечают текущим потребностям Общества и обеспечивают возможность реализации акционерами своих прав.

## ВНИМАНИЕ К УСТОЙЧИВОМУ РАЗВИТИЮ

Прошедший год стал подтверждением возрастающего внимания потребителей и представителей органов власти из разных стран мира к вопросу качественных и безопасных продуктов питания. В этой связи присоединение к Глобальному договору ООН и решение об активном содействии достижению 10 Целей ООН в области устойчивого развития (ЦУР) стало для нас закономерным и логичным шагом, поскольку продукция ФосАгро используется более чем в 100 странах по всему миру.

Производной качественных и безопасных продуктов питания является вопрос регулирования кадмия, в обсуждении которого был достигнут ряд стратегических решений в 2019 году. В частности, в Европейском союзе было принято решение о введении с 2022 года повсеместного ограничения на содержание кадмия в фосфорсодержащих удобрениях, которое затем было поддержано на уровне ООН рекомендацией ко всем странам мира последовать примеру Европейского союза. Эти меры будут стимулировать производителей минеральных удобрений из стран, где фосфатная руда не отличается высоким качеством и экологической чистотой, приносить технологии по очистке сырья для производства удобрений, а бенефициаром вводимых ограничений, безусловно, станет население как Европейского союза, так и всей планеты. Мы уверены, что с сохранением этой тенденции ФосАгро займет более выигрышную позицию благодаря высококачественным апатит-нефелиновым рудам, используемым Компанией для производства удобрений.

Компания продолжила успешное развитие сотрудничества с такими международными организациями, как ЮНЕСКО, ИЮПАК и FAO. Был достигнут прогресс по целому ряду совместно реализуемых программ и проектов — «Зеленая химия для жизни», глобальное почвенное партнерство с FAO, проект по устойчивому земледелию, летняя школа ИЮПАК по зеленой химии, благодаря которым создается прочная база для будущих поколений и вносится значительный вклад в решение глобальных вопросов, затрагивающих интересы общества, — продовольственную безопасность, здоровый образ жизни и содействие благополучию людей.

Последнее, но не менее важное: ФосАгро выступила одним из двигателей процесса создания зеленого стандарта. Данная инициатива подразумевает стимулирование производства российской сельскохозяйственной продукции с улучшенными экологическими

характеристиками. В перспективе Компания намерена сделать зеленый стандарт общепризнанным мировым эталоном. Создание зеленого стандарта ставит Россию во главе набирающего силу мирового движения к экологичности продуктов питания и глобальной сельскохозяйственной безопасности для достижения ЦУР.

Как председатель совета директоров я могу сказать, что мы высоко оцениваем достижения Компании и ее значительный потенциал для создания ценности для всех заинтересованных сторон в предстоящие годы. Уверен, что результаты работы ФосАгро в 2019 году свидетельствуют о том, что был выбран правильный путь развития, а успешная и слаженная работа всей команды будет и в дальнейшем способствовать достижению высоких результатов. На основании детального изучения хозяйственной деятельности Компании и ее финансового состояния, принимая во внимание Стратегию развития до 2025 года, присущие отрасли риски и принимаемые Обществом меры по управлению этими рисками, совет директоров полагает, что Компания сможет продолжать свою деятельность и выполнять все свои обязательства по мере наступления срока их погашения на горизонте как минимум до 2025 года без каких-либо оговорок.

**Ксавье Р. Роле,**  
председатель совета директоров ПАО «ФосАгро»



# ОБРАЩЕНИЕ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА



## Уважаемые акционеры!

ФосАгро продолжает уверенное развитие за счет реализации потенциала, заложенного в ходе прошлого инвестиционного цикла, и постоянного повышения эффективности работы производственных комплексов Компании. Вертикальная интеграция обеспечивает высокий уровень самообеспеченности ключевыми сырьевыми ресурсами, благодаря которой ФосАгро сохранила статус одного из самых эффективных предприятий мировой отрасли. Это позволило нам комфортно чувствовать себя в сложный для многих отраслевых игроков период низких цен на мировых рынках удобрений. По итогам 2019 года Компания добилась высоких результатов сразу в нескольких областях: устойчивое развитие, корпоративное управление, прогресс с точки зрения реализации стратегических инициатив, уверенные операционные и финансовые результаты, что, как результат, позволило ФосАгро направить на дивиденды 24,9 млрд руб.

## УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ — ОДИН ИЗ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПРИОРИТЕТОВ ФОСАГРО

По мере того как во всем мире уделяется все большее внимание качеству потребляемых в пищу продуктов питания, здоровью населения планеты, совместному вкладу в решение глобальных вызовов и поиску мер для обеспечения устойчивого будущего, подход Компании к следованию принципам устойчивого развития становится все более организованным и структурированным. В этом отношении 2019 год стал, без преувеличения, прорывным для ФосАгро: Компания не только укрепила собственную экспертизу в этой области,

но и существенно продвинулась вперед в содействии решению глобальных проблем и процветанию будущих поколений. В начале года Компания утвердила Стратегию-2025, определив устойчивое развитие в качестве одного из приоритетных направлений. В соответствии со Стратегией были установлены долгосрочные цели, учитывающие интересы широкого круга стейкхолдеров в области экологии, безопасности и охраны труда, а также в социальной сфере. Советом директоров был создан комитет по устойчивому развитию под председательством бывшего генерального директора ЮНЕСКО Ирины Боковой, что, учитывая ее опыт и компетентность, является важным шагом на пути к укреплению позиций ФосАгро с точки зрения как устойчивого развития, так и системы корпоративного управления.

Будучи одним из крупнейших производителей минеральных удобрений в мире, мы осознаем возложенную на нас ответственность как за вклад в обеспечение продовольственной безопасности нашей планеты, так и за решение ряда других важных вопросов, стоящих перед нынешним и будущими поколениями. В этой связи закономерным

и логичным шагом для нас стало присоединение к Глобальному договору ООН и решение об активном содействии достижению 10 ЦУР.

На протяжении последних лет Компания целенаправленно и непрестанно работала над тем, чтобы вопрос загрязнения окружающей среды тяжелыми металлами, в частности кадмием, был включен в глобальную повестку, — и нас услышали. В прошедшем году была достигнута важная победа в части регулирования оборота минеральных удобрений с высоким содержанием кадмия и других вредных примесей. В мае 2019 года в Европейском союзе было принято историческое решение: с 2022 года ввести повсеместные ограничения на содержание кадмия в фосфорсодержащих удобрениях, которое затем было поддержано на уровне ООН рекомендацией ко всем странам мира последовать примеру Европейского союза. Важным долгосрочным последствием принятых решений является тот факт, что их бенефициаром является население не только Европы, но и всего мира, что бесспорно является существенным вкладом в обеспечение здоровья нынешнего и будущих поколений. ФосАгро, чья продукция отвечает самым жестким требованиям в части экологической безопасности, приветствует принимаемые решения и будет продолжать совершенствовать свой продукт и стимулировать обмен опытом и знаниями с участниками из разных стран, вовлеченных в процесс производства продовольствия для населения планеты и развития устойчивого и целостного мира.

Более того, Компания является одним из ключевых участников процесса формирования «Зеленого стандарта» в России — стандарта для продукции с улучшенными экологическими характеристиками, в том числе сельхозпродукции, продовольствия и минеральных удобрений. Впоследствии эти товары под знаком «Зеленого стандарта» будут экспортироваться на международные рынки, обеспечивая гарантированно качественным продовольствием население во всем мире.

## ОПЕРАЦИОННЫЕ И ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ: НОВЫЕ РЕКОРДЫ

Благодаря успешно реализованной стратегии развития до 2020 года Компания демонстрирует устойчиво высокие операционные результаты, несмотря на непростую рыночную конъюнктуру, что также находит отражение в высоких финансовых результатах и растущих выплатах акционерам.

В сфере производства мы смогли решить все поставленные задачи: увеличили объемы выпуска, снизили издержки, достигли прогресса с точки зрения дальнейшего увеличения самообеспеченности ключевыми видами сырья.

За 2019 год объем производства удобрений составил более 9,5 млн т, что полностью соответствует объявленным ранее планам Компании. Данный уровень является для нас рекордным. Гибкость сбытовой политики позволила нам в 2019 году нарастить продажи на приоритетных рынках сбыта. Так, продажи на рынках России и стран СНГ выросли более чем на 10% к уровню прошлого года, превысив 3 млн т, а реализация на европейский рынок за тот же период выросла на 28% и составила более 2,6 млн т. В результате данного роста доля этих рынков в общем объеме отгрузки превысила 32 и 28% соответственно.

Выручка Компании за год выросла на 6,3% — до 3,8 млрд долл. США, EBITDA увеличилась на 0,9% — до 1,2 млрд долл. США при сохранении рентабельности по EBITDA на стабильно высоком уровне — 30,5%. Мощная производственная база, сформированная в период реализации стратегии развития до 2020 года, позволяет Компании генерировать стабильно высокий денежный поток, достаточный для инвестирования в проекты роста, последовательного снижения долговой нагрузки и выплаты щедрых дивидендов акционерам. В прошлом году ФосАгро утвердила новую дивидендную политику, согласно которой на выплату будет направляться более 75% свободного денежного потока. Данный шаг направлен на повышение инвестиционной привлекательности ФосАгро, что, как следствие, может способствовать расширению базы инвесторов и росту капитализации в будущем. За прошедший год мы также укрепили финансовую устойчивость Компании: соотношение чистого долга к показателю EBITDA снизилось до 1,7х на конец года. Важным подтверждением высоких результатов ФосАгро в этой области стал пересмотр прогнозов кредитных рейтингов до «стабильного» уровня. На данный момент Компании присвоены кредитные рейтинги инвестиционного уровня от трех ключевых агентств со «стабильным» прогнозом.



## ВЕРТИКАЛЬНАЯ ИНТЕГРАЦИЯ И НИЗКИЕ ЗАТРАТЫ НА ПРОИЗВОДСТВО

Вертикальная интеграция является одним из наиболее важных конкурентных преимуществ нашего бизнеса. Будучи одним из наиболее низкзатратных производителей удобрений в мире, Компания, несмотря на это, продолжает искать новые возможности для использования своих преимуществ. За прошедший год нам удалось нарастить объемы производства основных видов сырья и полуфабрикатов, тем самым повысив сырьевую самообеспеченность и доведя на сегодняшний день ее уровень в отношении серной кислоты и аммиака почти до 90%. Сегодня лишь 25% предприятий отрасли глобально имеют столь же высокий уровень вертикальной интеграции, как ФосАгро. Таким образом, даже в условиях, когда рыночные цены на некоторые минеральные удобрения приближались к себестоимости, наша Компания продолжала бесперебойно следовать ранее намеченной траектории.

Завершая предыдущий инвестиционный цикл, в 2019 году мы реализовали три крупных проекта, направленных на повышение самообеспеченности сырьем. Все эти производства запущены на Череповецкой площадке. Линия по производству азотной кислоты мощностью 135 тыс. т / год начала

работу в четвертом квартале 2019 года. Уже в 2020 году мы получим рост по данному виду сырья на 25%. Запуск следующего производства — сульфата аммония мощностью 300 тыс. т / год — также способствует повышению самообеспеченности Компании сырьем. Ранее Компания закупала весь объем на рынке. В результате запуска нового производства мы получили 60% обеспеченности от общего объема нашей потребности в этом сырье, что позволило нам комфортно чувствовать себя на рынке и снизить покупную стоимость оставшегося объема. Третий проект — запуск производства серной кислоты мощностью 1,1 млн т, что соответствует тому объему, который Компания ранее закупала на рынке. Мы получили рост обеспеченности в необходимом нам объеме серной кислоты, а также дополнительные эффекты в части энергетики и экологии за счет утилизации пара от данной установки.

### ПРОГНОЗ

Уже сейчас становится очевидным, что 2020 год станет проверкой на прочность как для отдельных отраслей, так и для глобальной экономики в целом. Именно в такое время, как сейчас, нам нужно стремиться к диалогу для объединения усилий в поиске совместных эффективных решений имеющихся глобальных проблем. Наш мир тесно связан торговыми отношениями и предпринимательской деятельностью: нам всем жизненно важно сохранить наработанные годами глобальные цепочки поставок, и ведущие российские компании, в частности ФосАгро, обладают необходимыми ресурсами, знаниями и опытом, чтобы внести свой вклад в создание более целостного и устойчивого мира.

Я хотел бы поблагодарить всех стейкхолдеров Компании, в первую очередь всех наших сотрудников и подрядчиков, работа которых способствовала реализации наших планов в рамках Стратегии-2025 и достижению уверенных результатов в 2019 году. Уверен, что за текущий год мы станем только сплоченнее и сильнее.

**Андрей А. Гурьев,**  
генеральный директор  
и председатель правления ПАО «ФосАгро»

## COVID-19: ПОСЛЕДСТВИЯ ПАНДЕМИИ КОРОНАВИРУСА ДЛЯ ГЛОБАЛЬНОЙ ОТРАСЛИ МИНЕРАЛЬНЫХ УДОБРЕНИЙ

**11 марта 2020 года Всемирная организация здравоохранения признала распространение коронавирусной инфекции COVID-19 пандемией.**

Пандемия COVID-19 приводит к росту неопределенности в большинстве стран: рынки характеризуются большой волатильностью спроса из-за снижения деловой активности, введение карантинных мероприятий в портах погрузки и разгрузки удобрений, закрытие межгосударственных границ приводят к нарушению логистических цепочек.

Рынки акций производителей удобрений упали на 20–50% по сравнению с предыдущим годом, поскольку инвесторы переходят в менее волатильные активы.

Экономисты пересматривают прогнозы темпов экономического роста, и большинство из них в настоящее время прогнозируют спад, а в некоторых случаях указывают на глобальную рецессию, в том числе в США, в 2020 году.

Спрос на удобрения оказался устойчивым на начало пандемии, однако существует множество рисков, которые следует учитывать в связи с ростом числа неопределенностей, что будет оказывать негативное воздействие в краткосрочной перспективе.

Удобрения во многих странах включены в перечень стратегических товаров первой необходимости, для которых вводятся приоритетные условия поставок в период введения карантинных ограничений, что должно способствовать сохранению сбалансированности рынка удобрений в целом.

Ситуация меняется каждый день, и спрогнозировать ее точное развитие невозможно, даже на краткосрочную перспективу; в создавшихся условиях в Компании проводится тщательный мониторинг изменений на рынках удобрений и на смежных рынках сельскохозяйственной продукции, сырья, энергоресурсов, грузовых перевозок и других для проработки всех оптимальных сценариев реагирования.



# КОНТЕКСТ РАЗВИТИЯ



## УЖЕСТОЧЕНИЕ ЭКОЛОГИЧЕСКИХ ТРЕБОВАНИЙ В ЕВРОПЕЙСКОМ СОЮЗЕ

23 мая 2019 года

Европейский союз объявил о повышении требований к содержанию кадмия и других тяжелых металлов в минеральных удобрениях. С 2022 года Европейский союз вводит запрет на оборот фосфорных удобрений с содержанием кадмия выше 60 мг/кг. При этом новые правила Европейского союза допускают зеленую маркировку удобрений с очень низким содержанием кадмия (ниже 20 мг/кг). В рамках этой инициативы Агентство санитарной безопасности питания, охраны окружающей среды и труда Франции (ANSES) рекомендовало ужесточить на национальном уровне ограничения на содержание кадмия в удобрениях до отметки в 20 мг/кг.

Июнь 2019 года

Продовольственной и сельскохозяйственной организацией ООН (ФАО) принят Международный кодекс поведения в области устойчивого использования удобрений, разработанный с целью повышения безопасности продуктов питания, ликвидации голода и стимулирования производства и применения безопасных удобрений.

Он содержит рекомендации правительствам всех стран мира установить законодательные нормы по ограничению продажи и применения удобрений с содержанием в них тяжелых металлов и других загрязняющих веществ.

Кодекс призывает правительства и производителей удобрений обеспечивать четкую маркировку удобрений, которая должна включать в себя информацию о содержании загрязняющих веществ (в том числе тяжелых металлов) и о потенциальном воздействии на окружающую среду и здоровье людей.

Также кодекс акцентирует внимание на проблеме недостаточного внесения удобрений, следствием чего является снижение содержания необходимых для растений питательных веществ в почве, ущерб здоровью почв и их потенциальной урожайности. Кодекс выводит на глобальный уровень работу по созданию регулятивной базы для обеспечения безопасности сельского хозяйства и содействия его устойчивому развитию, снижения рисков для здоровья людей и негативного воздействия на окружающую среду, продовольственной безопасности.



## ОБНОВЛЕНИЕ ДОКТРИНЫ ПРОДОВОЛЬСТВЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ РОССИИ

21 января 2020 года

Президент России Владимир Путин утвердил новую Доктрину продовольственной безопасности Российской Федерации. Наряду с обеспечением продовольственной независимости, физической и экономической доступности для каждого гражданина страны качественной пищевой продукции, теперь одним из целевых показателей доктрины будет увеличение поставок продовольствия за рубеж. Документ также предполагает повышение урожайности основных сельскохозяйственных культур и плодородия земель сельхозназначения, их рациональное использование и развитие мелиорации.

В сочетании с конкурентной ценой российская экологически безопасная сельхозпродукция имеет уверенную перспективу занять ключевое место на глобальном потребительском рынке. По данным Министерства сельского хозяйства Российской Федерации (Минсельхоза России), доля аграрной продукции, которую российский агропромышленный комплекс (АПК) будет выпускать под зеленым стандартом к 2024 году составит 10–15% от всего агроэкспорта.



## УВЕЛИЧЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВА ЭКОЛОГИЧЕСКИ ЧИСТОЙ ПРОДУКЦИИ В РОССИИ

20 февраля 2019 года

Президент России Владимир Путин поручил Правительству создать защищенный бренд отечественной зеленой продукции. Зеленый стандарт экологически чистых продуктов объединит производителей экологически чистой сельскохозяйственной продукции, продуктов питания и зеленых удобрений, обеспечит конкурентные преимущества российским производителям на внешнем рынке, усилит позиции страны в снятии торговых барьеров и позволит в перспективе создать нишу эталонной зеленой продукции.

Стандарт предусматривает возможность интеграции российских нормативов с глобальными нормами зеленого регулирования, включая сертификацию и маркировку российской продукции на основе современных европейских и международных стандартов.





# ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ УСТОЙЧИВОГО РОСТА

## НИЗКАЯ СЕБЕСТОИМОСТЬ

Российскому сельскому хозяйству экологическая безопасность удобрений ФосАгро дает уникальное конкурентное преимущество: низкая себестоимость производства конечной продукции и высокая чистота. Чистота российских удобрений является фундаментом для создания зеленого бренда российской сельхозпродукции, который обеспечивает жизненный цикл производства товаров этого нового сегмента сельского хозяйства по всей линии производства: от сырьевой базы российской отрасли минеральных удобрений для растениеводства и минеральных кормовых добавок для животноводства до реализации продуктов питания конечному потребителю.

## ЦИФРОВИЗАЦИЯ АГРАРНОЙ ОТРАСЛИ

ФосАгро и один из ведущих российских разработчиков инновационных решений для сельского хозяйства, заключили соглашение о сотрудничестве в области разработки и внедрения цифровых решений для аграриев. Соглашение направлено на создание и развертывание цифровой интегрированной системы, в которой сельхозпроизводителю будут доступны все инструменты мониторинга и управления урожаем в течение всего сезона: от момента планирования посевов до этапа анализа эффективности агрономических технологий по результатам сезона.

## ПРИМЕНЕНИЕ НАИЛУЧШИХ ДОСТУПНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ (НДТ)

В 2019 году Федеральным агентством по техническому регулированию и метрологии (Росстандарт) утвержден информационно-технический справочник по наилучшим достигнутым технологиям «Производство аммиака, минеральных удобрений и неорганических кислот».

## ТЕХНОЛОГИЯ HTAS

ФосАгро в 2017 году на площадке АО «Апатит» (г. Череповец) запустила в промышленную эксплуатацию агрегат по производству аммиака на основе технологии HTAS мощностью 760 тыс. т  $\text{NH}_3$  в год. Производство аммиака из природного газа основано на процессе парового каталитического риформинга и паровоздушного риформинга с отделением очистки и подготовки синтез-газа, с синтезом аммиака под давлением 128,7 ÷ 190 атм по циркуляционной схеме.

Показатели технологии HTAS по критериям расхода материальных и энергетических ресурсов, а также по значениям удельных показателей выбросов загрязняющих веществ лучше, чем в среднем по отрасли по агрегатам аммиака за 2018 г. Минимальные расходы материальных и энергетических ресурсов в технологии HTAS в пересчете на 1 т продукции составляют: природный газ — 955  $\text{нм}^3$  (сред. 1 050  $\text{нм}^3$ ), электроэнергия — 20 кВт • ч (сред. 59 кВт • ч).

## ТЕХНОЛОГИЯ ДКДА

Сернокислотные системы двойного контактирования с двойной абсорбцией (ДКДА) малой и большой производительности используются на Волховской, Балаковской и Череповецкой производственных площадках АО «Апатит» и позволяют поддерживать минимально возможный объем вредных выбросов в атмосферу. Выбросы от производств серной кислоты, эксплуатируемых на промплощадках ФосАгро, соответствуют технологическим показателям наилучших доступных технологий:  $\text{SO}_2$  — 1,67–3,3 кг/т 100%  $\text{H}_2\text{SO}_4$ , серной кислоты — 0,15 кг/т 100%  $\text{H}_2\text{SO}_4$ .

## МЕТОД РЕАКЦИОННОЙ КРИСТАЛЛИЗАЦИИ

Производство кристаллического сульфата аммония осуществляется путем нейтрализации серной кислоты газообразным аммиаком и кристаллизации сульфата аммония из получаемого раствора в вакуумном кристаллизаторе. Данную технологию отличают: большая единичная мощность производства на основе современной технологии с высоким уровнем оснащения системами автоматизации и управления; низкие удельные затраты энергоресурсов; низкие удельные выбросы. Процесс получения кристаллического сульфата аммония, внедренный на АО «Апатит» (г. Череповец), не имеет аналогов в Российской Федерации. Показатели выбросов аммиака соответствуют показателям НДТ по маркерным веществам.

## МЕТОД НЕЙТРАЛИЗАЦИИ КИСЛОТ КАРБОНАТОМ КАЛЬЦИЯ

Волховский филиал АО «Апатит» использует уникальную для России схему производства комплексных удобрений, которая заключается в нейтрализации смеси фосфорной и серной кислот карбонатом кальция, смешении нейтрализованной пульпы с азотсодержащим компонентом (для NPKS-удобрения) и хлоридом калия с последующим гранулированием и сушкой в БГС, классификацией высушенных гранул, кондиционированием и очисткой отходящих газов. Уровень вредных выбросов соответствует технологическим показателям НДТ: аммиак ( $\text{NH}_3$ ) — 2,6 кг/т, азота диоксид ( $\text{NO}_2$ ) — 0,6 кг/т.

## СТРИППИНГ В ТОКЕ $\text{CO}_2$

Производство карбамида из жидкого аммиака и газообразной двуокиси углерода по технологии стриппинга в токе  $\text{CO}_2$  компании Stamicarbon (Нидерланды). Непрореагировавшие  $\text{NH}_3$  и  $\text{CO}_2$  выделяют из плава синтеза и конденсируют их при высоком давлении. При этом получается пар низкого давления, пригодный для утилизации. Выделение непрореагировавших веществ при высоком давлении осуществляют продувкой  $\text{CO}_2$ . Технология позволяет снизить количество воды в возвращаемых компонентах, что приводит к улучшению условий синтеза, уменьшению энергозатрат. Все производства приллированного и гранулированного карбамида АО «Апатит» соответствуют показателям НДТ.





# ОБЗОР РЫНКА УДОБРЕНИЙ

## ФАКТОРЫ СПРОСА НА УДОБРЕНИЯ

### МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА

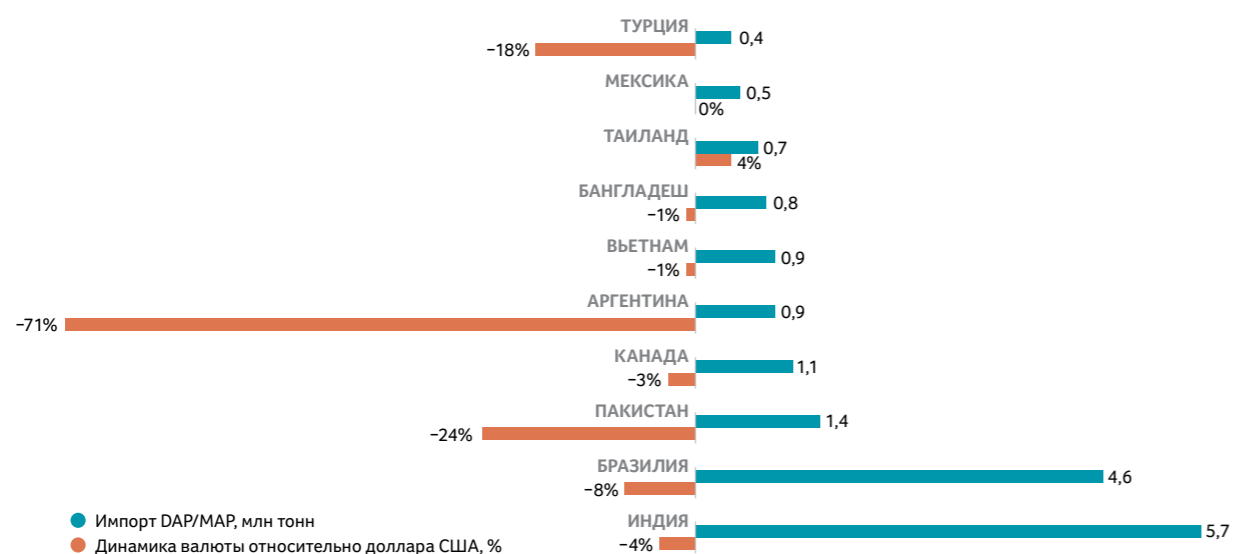
Рост ограничений в мировой торговле, неопределенность в связи с возможной эскалацией торговых конфликтов и усиление геополитических рисков стали основными причинами спада мирового промышленного производства в 2019 году. Несмотря на вероятность стабилизации темпов экономического роста в середине 2020 года, экономическая ситуация в целом остается менее благоприятной, чем ожидалось в начале года. В октябре 2019 года МВФ ухудшил свой последний прогноз по росту мирового ВВП в 2019 году до 3,0%, что на 0,3% ниже, чем прогнозировалось в апреле.

В 2019 году замедление темпов экономического роста наблюдалось как в развитых, так и в развивающихся странах. Политическая неопределенность на крупных развивающихся рынках, в частности, в Аргентине, Иране, Турции и Венесуэле, привела к существенным

неблагоприятным последствиям, сдерживающим рост экономики. В Индии неопределенность в отношении итогов парламентских выборов наряду с острыми проблемами фондирования в небанковском финансовом секторе привели к ограничениям в кредитовании реального сектора экономики и сдерживанию экономического роста. Торговый конфликт между США и Китаем не оказал существенного влияния на темпы роста экономики двух стран благодаря принятым ими мерам внутренней политики, однако имел негативные последствия для зависимых от экспорта стран Европы.

Рекордный уровень добычи нефти в США нивелировал усилия ОПЕК по снижению добычи, что привело к падению среднегодовой цены на нефть в 2019 году до 61,78 долл. США за баррель. Помимо согласованных мер ОПЕК, значительное влияние на рынок также оказывало вынужденное сокращение поставок, в частности, в связи с введением санкций США в отношении Ирана, массовыми протестами в Венесуэле и войной в Ливии. Перебои в поставках, вызванные нападениями на основные нефтеперерабатывающие заводы Саудовской Аравии в сентябре 2019 года, привели к росту цен на нефть на 10%, который, однако, не был продолжительным. На фоне менее оптимистичных ожиданий продолжилось снижение спроса на энергоносители, что, в свою очередь, обусловило падение цен на уголь и природный газ в 2019 году.

### Динамика ряда валют ведущих импортеров фосфорсодержащих удобрений, импорт DAP/MAP в 2019 году (прогноз)



Примечание: № отражает положение страны относительно остальных стран мира. Источники: CRU, МВФ, Центральный банк Турции, FloatRates

В ответ на замедление роста мировой экономики регулирующие органы разных стран приняли дополнительные стимулирующие меры, наиболее значимой из которых стала либерализация кредитно-денежной политики, направленная на смягчение условий кредитования и повышение доверия потребителей. Последние шаги по снижению ставок продолжают способствовать стабилизации темпов экономического роста в 2020 году.

### СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫЕ РЫНКИ

Помимо торгового конфликта между США и Китаем, неблагоприятное влияние на рынки сельскохозяйственной продукции в 2019 году также оказывали погодные факторы и эпидемия африканской чумы свиней. Тем не менее в своем последнем докладе, выпущенном в ноябре 2019 года, Международный совет по зерну повысил прогноз по мировому объему производства зерна в сезоне 2019/2020 годов до 2 157 млн т с незначительным опережением показателя прошлого года.

В начале года наблюдалось рекордное соотношение уровня запасов и потребления по ряду культур (таких как рис, соя, пшеница) на фоне низкого мирового спроса, обусловленного торговыми ограничениями и оптимистичным прогнозом по урожаю. В совокупности эти факторы привели к снижению цен на сельскохозяйственные культуры. Благоприятные погодные условия в Южной Америке и рекордный урожай озимых в Европе после засушливого сезона 2018/2019 годов оказали дополнительное негативное влияние на цены.

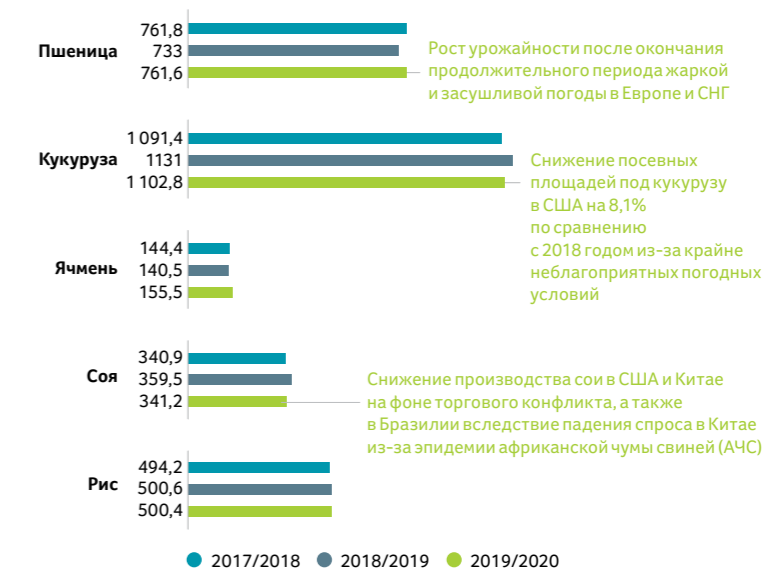
Самый продолжительный в истории США период дождливой погоды весной 2019 года и, как следствие, поздний посев кукурузы и сои привели к временному росту цен. Обесценение национальных валют ряда стран (например, Бразилии и Аргентины) способствовало росту конкурентоспособности их экспорта, однако, несмотря на премию при поставках в Китай, эпидемия африканской чумы свиней привела к снижению поголовья свиней в Китае на 55%, что, в свою очередь, оказало негативное влияние на производство сои в Бразилии. Мировое производство сои сократилось на 6% по сравнению с 2018 годом — до 341 млн т ввиду того, что спрос на замещающие корма неживотного происхождения (корма для бройлеров,

несушек и аквакультуры) лишь частично компенсировал неблагоприятные последствия эпидемии африканской чумы свиней для производителей кормового зерна. Дальнейшего снижения производства сои не произошло, поскольку интенсивное восстановление поголовья свиней в Китае частично нивелировало последствия масштабного убоя со стороны мелких свиноводческих хозяйств, потребляющих меньшее количество комбинированных кормов.

В результате низкого соотношения цен на соевые бобы и кукурузу нового урожая, которое наблюдалось весной, американские фермеры увеличили посевы кукурузы, однако неблагоприятные погодные условия перед сбором урожая отрицательно сказались на объемах ее производства. Несмотря на рост урожайности кукурузы в Южной Америке на 23% по сравнению с 2018 годом, урожайность в США снизилась. Сокращение производства кукурузы в Китае на 21 млн т в результате государственной политики по наращиванию производства сои в целях ее импортозамещения усугубило ситуацию на рынке кукурузы и привело к росту цен на данную культуру в 2019 году и снижению ее мирового производства на 2% к прошлому году — до 1 103 млрд т.

В то же время объем мирового производства пшеницы вырос на 4% по сравнению с 2018 годом и составил 762 млн т. На протяжении большей части 2019 года на рынке пшеницы преобладала неблагоприятная ценовая конъюнктура, вызванная накоплением значительных запасов крупными производителями (в частности, в Китае и Индии), уровень которых в 2020 году может стать рекордным.

### Мировое производство зерновых культур, млн т



● 2017/2018 ● 2018/2019 ● 2019/2020



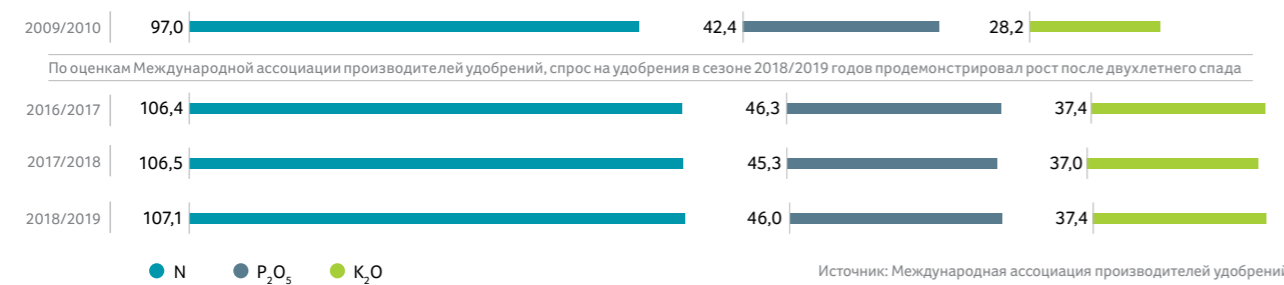
### ДИНАМИКА СПРОСА

По предварительным данным Международной ассоциации производителей удобрений (IFA), опубликованным в ноябре 2019 года, спрос на азотные, фосфорсодержащие и калийные удобрения в сезоне 2018/2019 годов оценивается на уровне 190,5 млн т в действующем веществе (д. в.). Данный показатель отражает рост спроса на мировом рынке минеральных удобрений на 0,9% по сравнению с 2018 годом после периода двухлетнего спада (спрос

на азотные, фосфорсодержащие и калийные удобрения вырос на 0,6, 1,4 и 0,9% соответственно).

Основными факторами увеличения спроса на минеральные удобрения в 2019 году стали обесценение национальной валюты в странах — экспортерах сельхозпродукции (Латинская Америка и Россия), парламентские выборы в Индии, где местные сельхозпроизводители имеют значимый политический вес, а также восстановление европейских рынков. В совокупности эти факторы компенсировали снижение спроса в Китае, где правительство продолжает поддерживать повышение эффективности удобрений, а также в США, где неблагоприятные погодные условия препятствовали проведению посевных и уборочных работ.

### Динамика спроса на удобрения, млн т (д. в.)



### ДИНАМИКА ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Рост совокупного спроса на рынке удобрений и иных соединений азота, фосфора и калия промышленного назначения привел к увеличению объемов их производства в 2019 году на 1,2% к предыдущему году — до 254 млн т (д. в.) Спрос на удобрения в 2019 году составил 183 млн т (д. в.), что эквивалентно 78% мирового производства составляющих и несколько ниже (-0,3%) спроса в 2018 году.

Объем производства фосфорсодержащих удобрений (DAP/MAP/NPS/TSP) увеличился до 74 млн т (35,6 млн т P<sub>2</sub>O<sub>5</sub>) в основном вследствие роста производства MAP и восстановления объемов выпуска DAP (на 9% по сравнению с 2018 годом) преимущественно за счет увеличения загрузки новых низкокзатратных мощностей в Марокко и Саудовской Аравии.

После двухлетнего периода роста производство хлористого калия (MOP) снизилось на 6% по сравнению с 2018 годом — до 65 млн т вследствие ухудшения фундаментальных показателей спроса на фоне снижения спроса со стороны импортеров и последовавшего сокращения предложения, ориентированного на экспорт.

На рынке сырья для производства удобрений наблюдалась смешанная динамика. Производство аммиака увеличилось на 2,1% по сравнению с 2018 годом за счет роста объемов выпуска в России, США, Индонезии и Китае. После отрицательной динамики в 2018 году производство фосфатного сырья осталось на прежнем уровне — 207 млн т. В сегменте калийных удобрений после двух лет роста производство снизилось на 5% к предыдущему году — до 40,9 млн т K<sub>2</sub>O.

### ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ РЫНКА ФОСФОРСОДЕРЖАЩИХ УДОБРЕНИЙ В 2019 ГОДУ

#### Динамика предложения на рынке фосфорсодержащих удобрений

В 2019 году мировой спрос на фосфорсодержащие удобрения незначительно снизился (на 0,2%) и составил 46,2 млн т P<sub>2</sub>O<sub>5</sub>. По сравнению с предыдущим годом объем поставок уменьшился на 0,4% — до 49,3 млн т P<sub>2</sub>O<sub>5</sub>.

В Северной Америке наблюдается продолжительное сокращение объемов производства фосфорных удобрений. В отчетном году в регионе, по оценкам, было произведено 11,6 млн т продукции (DAP/MAP/NPS), что приблизительно на 16% ниже по сравнению с предыдущим годом. Прекращение работы завода по производству удобрений в Plant City (США) и закрытие предприятия в Redwater (Канада) стали причинами увеличения объемов поставок и усиления конкуренции со стороны компаний, рассчитывавших на дополнительную прибыль от экспорта в Северную Америку. Однако неблагоприятные погодные условия заставили фермеров отложить закупки, что в сочетании со сложностями

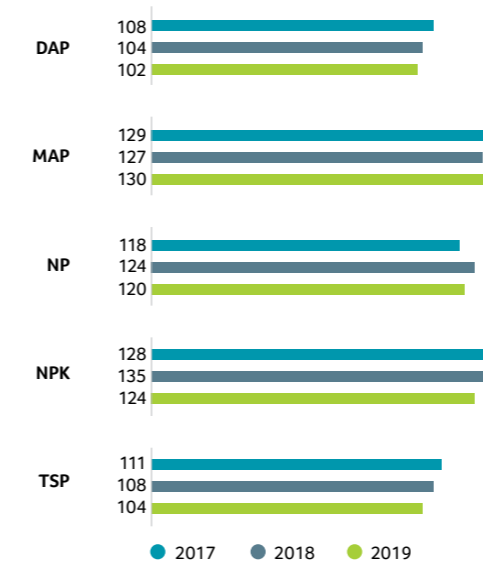
в логистике привело к ослаблению спроса и, как следствие, негативно отразилось на рынке. В конце года было произведено дополнительное сокращение объемов на предприятии Faustina (США) с целью восстановления рыночного баланса и предотвращения дальнейшего падения цен в 2020 году. Уменьшение выпуска удобрений за отчетный период было также зафиксировано в Марокко и Китае.

Общий объем поставок DAP в Индию в 2019 году оценивался на уровне 5,7 млн т, что на 9% ниже по сравнению с предыдущим годом, когда показатели были одними из наиболее высоких за последнее время. При этом указанные объемы поставок значительно превышали уровень 2017 года, что в совокупности с ростом внутреннего производства DAP до 3,4 млн т (+31% к предыдущему году) привело к увеличению запасов продукции почти до 7,0 млн т по состоянию на август 2019 года. Кроме того, конкурентные цены на DAP привели к значительному повышению рентабельности розничных продаж, а низкие цены на фосфорную кислоту способствовали росту предложения и увеличению рентабельности на внутреннем рынке, пусть и менее существенному.

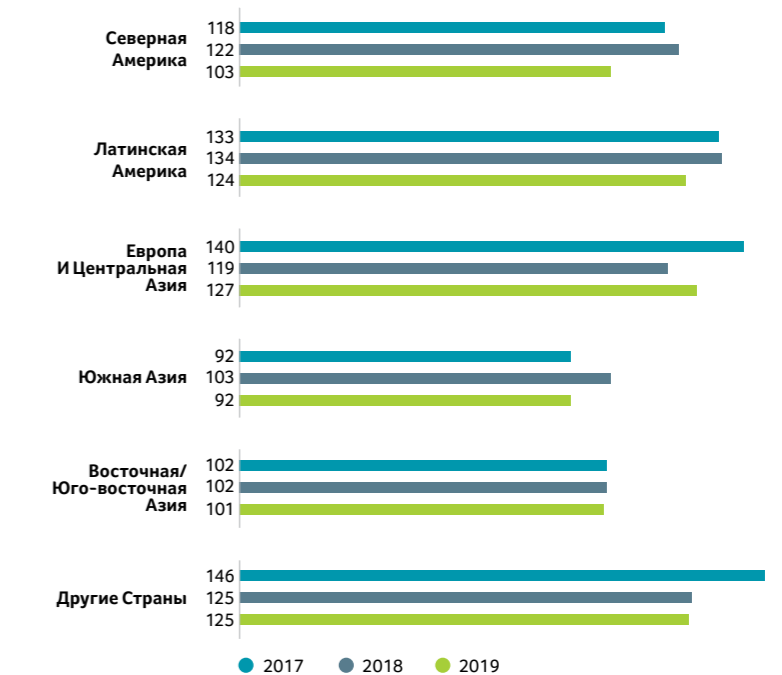
В 2019 году отмечался стабильный рост загрузки новых мощностей в Саудовской Аравии, в результате чего объемы производства DAP/MAP увеличились на 36% в годовом сопоставлении, составив, по подсчетам экспертов, более 5,0 млн т. Индия остается крупнейшим потребителем фосфорсодержащих удобрений из Саудовской Аравии: в отчетном году объем экспорта в эту страну вырос на 20% — до 2,4 млн т. Кроме того, низкая себестоимость производства позволила Саудовской Аравии нарастить экспорт за океан, в частности в США (с 90 тыс. до 230 тыс. т) и Бразилию (с 650 тыс. до 900 тыс. т).

Для китайских производителей удобрений год выдался непростым из-за сокращения экспорта DAP в Индию и поставок MAP в страны Латинской Америки, а также продолжающегося снижения спроса на внутреннем рынке. Однако продажи на внутреннем рынке в весеннем сезоне превзошли ожидания. Это стало возможным во многом благодаря усовершенствованию логистики, в частности успешному открытию новых железнодорожных путей и автомобильных дорог, позволившему снизить нагрузку на имеющуюся инфраструктуру и сократить сроки поставки продукции. В условиях повышения уровня запасов и расширения производства NP на фоне снижения продаж DAP объемы производства DAP/MAP/NPS в Китае в целом не изменились по сравнению с 2018 годом и оцениваются на уровне 12,6 млн т. В течение года Китай принял ряд мер по сокращению производства удобрений, большинство из которых не было полностью реализовано. Однако слияние компаний Kailin и Wengfu, входящих в восьмерку крупнейших китайских производителей (так называемая группа «6+2»), способствовало укреплению дисциплины среди игроков отрасли к концу года.

### Индекс роста объемов производства фосфорсодержащих удобрений, 2010 = 100

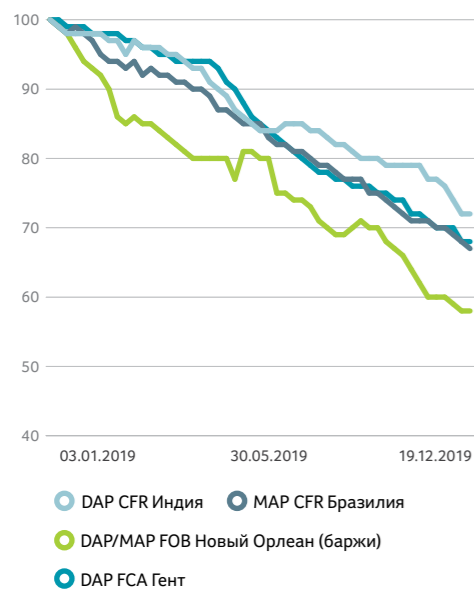


### Индекс роста спроса на P<sub>2</sub>O<sub>5</sub> по регионам, 2010 = 100





### Динамика цен на фосфорсодержащие удобрения, 03 января 2020 = 100



Источники: Argus, CRU Fertilizer Week, Fertecon, ICIS, Infofert, Profercy

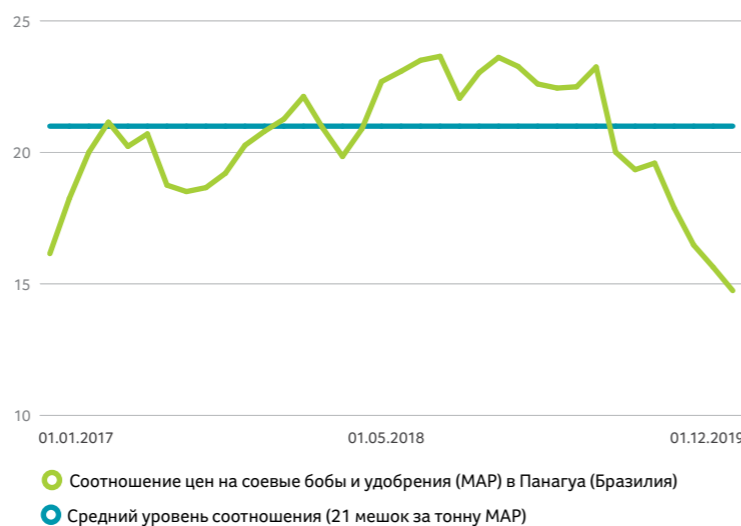
Снижение активности, зафиксированное на европейских рынках в конце 2018 года, продолжилось в начале отчетного года, но более сдержанными темпами. Об этом свидетельствовал тот факт, что трейдинговые компании не спешили закупать удобрения для весеннего сезона. Несмотря на общее негативное влияние на цены таких факторов, как низкие урожаи, изменения в нормативно-правовом регулировании (особенно в Германии) и сложности с логистикой, поставки продолжались, хоть и в существенно более скромных объемах. Объемы потребления  $P_2O_5$  за отчетный год сократились незначительно по сравнению с 2018 годом (на 1%) и, согласно подсчетам, составили 3,9 млн т. В этой связи необходимо отметить, что снижение цен вызвано исключительно ростом конкуренции за рыночную долю со стороны производителей на фоне избыточного предложения на других рынках.

Экстремальные погодные условия в весенний и осенний посевные периоды стали причиной значительного снижения спроса на фосфорсодержащие удобрения в Северной Америке. В частности, в США спрос на  $P_2O_5$  упал примерно на 18% в годовом сопоставлении и составил менее 4,4 млн т. Из-за отложенных закупок, связанных с переносом начала полевых работ или ограничениями по логистике, и роста импортных поставок по конкурентным ценам на рынке возник избыток предложения. Это негативно отразилось на ценах на DAP (FOB Тампа), которые в 2018 году были значительно выше прочих эталонных цен, а затем

упали с рекордного уровня 418 долл. США за тонну в январе 2019 года до 268 долл. США за тонну к концу года.

Сложившаяся на американском рынке ситуация привела к перенаправлению торговых потоков в Латинскую Америку, в частности в Бразилию, где импорт MAP вырос на 14% — практически до уровня 4,3 млн т. На фоне снижения цен на MAP (CFR Бразилия) с максимального уровня 436 долл. США за тонну, зафиксированного в январе 2019 года, и высоких цен на сельскохозяйственные культуры (в особенности на сою в связи с усугубившимся торговым конфликтом США и Китая) удобрения стали существенно более доступными для бразильских фермеров. Однако даже максимально доступные за последние три года цены на MAP в Бразилии не смогли полностью нивелировать снижение спроса на  $P_2O_5$  в остальных странах Латинской Америки. По оценкам экспертов, спрос по сравнению с прошлым годом упал на 8% — до 6,8 млн т. Сокращение спроса в большинстве стран Латинской Америки обусловлено общемировой политической нестабильностью, вызывающей ослабление валют и повышение себестоимости продукции, а также засухой и низкими ценами на товарные сельскохозяйственные культуры. С учетом указанных факторов и структурного избытка предложения на рынке цены на MAP (CFR Бразилия) к концу 2019 года упали до минимальной отметки 280 долл. США за тонну.

### Соотношение цен на соевые бобы и MAP (доступность удобрений) в Бразилии, количество 60-килограммовых мешков сои на тонну MAP



Источники: AgroLink, Argus, CRU Fertilizer Week, Fertecon, ICIS, Profercy

На юге Азии, в частности в Индии, был отмечен рост складских запасов практически до 7,0 млн т DAP по состоянию на август 2019 года. Это вызвало падение цен на условиях поставки CFR Индия с максимальной отметки 414 долл. США за тонну в начале года до 296 долл. США за тонну к концу года. При существующем уровне спроса в Пакистане накопленные объемы удобрений существенно не уменьшились, в то время как в результате обильных муссонных дождей в Индии было израсходовано почти 3,0 млн т запасов DAP в период с августа по декабрь. Данный фактор в сочетании с продолжающимся формированием объемов импорта и наращиванием внутреннего производства

на фоне снижения цен на фосфорную кислоту в течение четырех кварталов подряд способствовал повышению рентабельности розничных продаж DAP. Однако перевод мощностей

на выпуск этого вида удобрений с целью повышения рентабельности привел к значительному падению производства NPK. Как следствие, совокупный спрос на  $P_2O_5$  в Индии сократился приблизительно на 9% к предыдущему году и составил 6,4 млн т.

### Структура импорта в Индию фосфатного сырья и некоторых фосфорсодержащих удобрений, доля $P_2O_5$



Источники: Fertecon, IFA

В Китае результаты весенней вспашки оказались лучше ожидаемого, но тем не менее хуже показателей предыдущих лет. В целом внутренний спрос на китайском рынке по-прежнему снижается в связи с продолжением государственной политики по сокращению объемов применения минеральных удобрений при выращивании сельскохозяйственных культур и на фоне более экономичного внесения удобрений фермерами. Несмотря на снижение экспортных пошлин на NPK, которое несколько облегчило ситуацию для китайских производителей, именно этот сегмент рынка внес наибольший вклад в снижение спроса на  $P_2O_5$  в Китае на 2% по сравнению с 2018 годом — до расчетных 12,3 млн т.

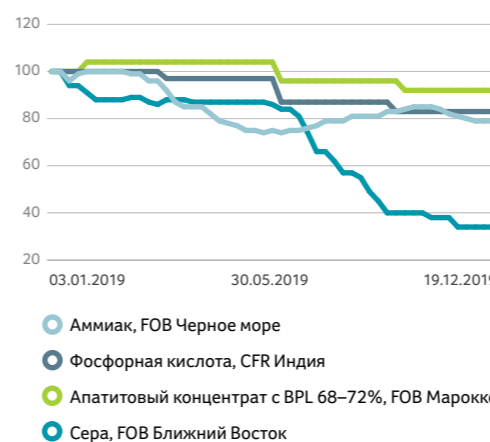
После четырех лет непрерывного роста спроса на  $P_2O_5$  в Африке запрет импорта NPK в Нигерию и засуха в ЮАР привели к снижению спроса на NPK и MAP соответственно. В результате общий спрос на  $P_2O_5$  в Африке сократился на 13% по сравнению с предыдущим годом и оценивается в 1,6 млн т.

### Обзор рынка фосфатного сырья

В 2019 году объемы производства товарного фосфатного сырья остались на уровне предыдущего года и оцениваются в 207 млн т. Нарастивание низкотратных интегрированных мощностей по переработке на Ближнем Востоке и в Северной Африке компенсировало более низкий спрос в связи с закрытием существующих предприятий и сокращением объемов, которые более существенно отразились на объемах поставок фосфатного сырья. Кроме того, наблюдается сокращение производства в Китае (под влиянием снижающегося спроса на продукцию переработки и высоких показателей складских запасов), США (ввиду приостановления работы мощностей по переработке) и Марокко (в связи с изменением направлений товарных потоков). Вместе с тем уровень продаж снизился на 3% по сравнению с предыдущим годом и предварительно составил 30 млн т, так как увеличение объема предложения со стороны ранее малоактивных участников рынка (таких как Сирия, Того и Иордания), обусловленный различными причинами, не смог удовлетворить возросшие объемы внутреннего потребления сырья крупными экспортерами, которые планировали увеличить продажи конечных удобрений.

В отсутствие существенных ограничений предложения динамика цен на фосфатное сырье в основном с некоторым отставанием повторяет динамику цен на фосфорную кислоту и фосфорсодержащие удобрения. Именно такая ситуация наблюдалась в первом квартале 2019 года: цены на фосфатное сырье с поставкой FOB Марокко (69–72% BPL) несколько выросли в квартальном соотношении и составили в среднем 90 долл. США за тонну, не ощутив на себе влияния снижения цен на конечную продукцию. Тот факт, что даже приостановление работ по обогащению на трех рудниках в Бразилии начиная с конца первого квартала 2019 года (в связи с реализацией мер по обеспечению безопасности дамб хвостохранилищ после прорыва дамбы на руднике компании Vale недалеко от города Брумадинью в феврале 2019 года) не оказало воздействия на цены, свидетельствует о том, что избыток предложения на рынках удобрений может оказать влияние на объемы импорта.

### Индекс изменений цен на сырье для DAP/MAP, 3 января 2019 года = 100



Источник: CRU Fertilizer Week



Цены на фосфатное сырье с поставкой FOB Марокко (69–72% BPL) снизились до уровня 79 долл. США за тонну только в третьем квартале 2019 года после возвращения рудников в Бразилии на полный уровень загрузки мощностей. Указанное снижение также показывает, что поддержку ценам на фосфатное

сырье во многом оказывал спрос со стороны производителей простого суперфосфата (SSP) на фоне значительного ослабления рынка серы. Приостановление работы предприятий по производству удобрений в США в четвертом квартале 2019 года, а также сокращение объемов производства в Марокко и Китае и продолжительное падение цен на фосфорсодержащие удобрения продолжили оказывать давление на цены фосфатного сырья вплоть до начала 2020 года.

### Мировое производство и продажи фосфатного сырья, млн т



### ПРОЧИЕ УДОБРЕНИЯ

#### Карбамид

Спрос на карбамид вырос на 0,5% по сравнению с 2018 годом и оценивается в 171,2 млн т. Несмотря на это, в течение года цены на карбамид находились под большим давлением в связи с падением темпов роста спроса и увеличением объема производства в условиях снижения себестоимости на фоне избыточного предложения природного газа. Вместо поддержки рынка санкции, введенные США, скорее дестабилизировали его, так как Иран продолжал экспортировать продукцию со значительными скидками.

Восстановление уровня цен, начавшееся в середине 2017 года и позволившее к октябрю 2018 года достичь показателя в 344 долл. США за тонну карбамида (FOB Ближний Восток), прекратилось в начале отчетного периода, поскольку неблагоприятные погодные условия для выращивания сельскохозяйственных культур на Среднем Западе США негативно сказались на спросе в начале весны. Раннее объявление Индией тендера на закупку карбамида в январе 2019 года временно укрепило цены, но недостаточно высокий объем контракции, составивший всего 515 тыс. т, стал негативным фактором. В других регионах показатели спроса были

неравномерными: засуха в крупнейших странах Европы и ужесточение требований к эффективному использованию азотных удобрений привели к сокращению закупок. Кроме того, в первом квартале 2019 года были запущены новые производственные мощности в Туркменистане и Азербайджане.

Несмотря на сезонный рост спроса во втором квартале 2019 года (в особенности на импортную продукцию в Индии до начала сезона раби, который продолжается с октября по апрель, а также укрепление спроса на спотовом рынке в некоторых странах Латинской Америки), макроэкономические условия и дефляция на рынках энергоносителей вследствие продолжающегося избытка предложения природного газа способствовали существенному снижению предельной себестоимости производства. Экспорт из Китая в начале года сократился, но девальвация юаня (в основном за счет обострения торгового конфликта с США) и снижение цен на уголь на фоне ослабления требований в области экологической политики обеспечили восстановление уровня производства карбамида в Китае, благодаря чему к концу года объемы экспорта выросли практически вдвое в годовом соотношении. Основная часть экспорта была направлена в Индию, где показатели импорта существенно увеличились и достигли 8,8 млн т.

Сохранение низких цен на природный газ в Европе летом 2019 года способствовало росту объемов маржинального производства в Черноморском регионе. В частности, был начат экспорт продукции из Украины, который к четвертому кварталу 2019 года достиг показателя в 120–150 тыс. т в месяц. Санкции почти не повлияли на объемы экспорта из Ирана, которые сохранились практически на уровне предыдущего года, однако цены находились под давлением ввиду предоставления скидок в размере до 60 долл. США за тонну, в особенности на экспорт в Бразилию и Турцию (Средиземноморский регион).

#### Аммиак

По данным Международной ассоциации производителей удобрений (IFA), мировой спрос на аммиак в 2019 году вырос на 0,6% в годовом сопоставлении и составил 144,8 млн т. Рост предложения при низком спросе в США усилил давление на рынок и привел к увеличению объема избыточного предложения приблизительно до 11,1 млн т.

Под влиянием указанного фактора в течение первых трех кварталов 2019 года цены на аммиак в мире преимущественно снижались. Среднегодовая цена упала на 60–65 долл. США за тонну во всех основных регионах. В условиях слабой ценовой конъюнктуры программы планового ремонта на заводах на Ближнем Востоке и в Северной Африке не привели к снижению цен в июле – августе 2019 года и позволили предотвратить неблагоприятные последствия для большого количества высокорентабельных поставщиков из России.

Активная конкуренция за европейский рынок сбыта природного газа между американскими производителями СПГ и российским экспортом трубопроводного газа привела к падению цен на площадке Title Transfer Facility (TTF) до рекордной отметки в 3,10 долл. США за млн БТЕ в сентябре 2019 года. Благодаря низким ценам на энергетических рынках удалось избежать массового сокращения производств, в отличие от 2018 года. Несмотря на 15%-ное снижение цен на антрацитовый уголь в Китае относительно 2018 года, импорт аммиака оставался привлекательным. В прибрежных регионах выгода от импорта аммиака по сравнению с закупками на внутреннем рынке составляла в течение года в среднем 150 долл. США за тонну. В этих условиях объем импорта в 2019 году превысил 1,0 млн т и мог бы достигнуть еще более высоких показателей при отсутствии ограничений в складской инфраструктуре портов.

Динамика продаж несколько изменилась в связи с запуском нового производства компании «ЕвроХим» в Кингисеппе. Наблюдалось увеличение экспорта продукции производителей из стран Балтии, для которых характерна более низкая себестоимость, в результате чего цены на аммиак на условиях FOB Балтийское море, традиционно превышающие цены на поставку FOB Черное море, снизились. Низкие цены на фосфаты привели к сокращению производства фосфатов аммония на ключевых рынках импорта аммиака, включая США, Марокко и Китай. Более того, неблагоприятные погодные условия в весеннем и осеннем сезонах прямого внесения удобрений способствовали дополнительному снижению спроса в США и привели к сокращению объемов импорта аммиака на 14% в годовом соотношении. Падение уровня импорта аммиака в США в течение четырех последних лет и трудности с заключением договоров на поставку природного газа привели к закрытию завода в Тринидаде и Тобаго мощностью 285 тыс. т / год.

#### Калийные удобрения

По оценкам IFA, после двухлетнего роста и накопления складских запасов поставки хлористого калия в мире снизились на 6% по сравнению с 2018 годом и составили примерно 65 млн т. В первом полугодии 2019 года спрос был в основном устойчивым, о чем свидетельствовало сохранение цен на практически неизменном уровне, несмотря на ухудшение показателей урожайности. Однако во втором полугодии рост спроса существенно замедлился, усилив падение спотовых цен. Несмотря на запоздалое заключение контракта на поставку калия в Индию в октябре 2019 года (цена была снижена всего на 10 долл. США за тонну и составила 280 долл. США за тонну на условиях CFR), в условиях отсутствия заключенных контрактов на поставку в Китай цены к концу года остались без ориентира минимальной цены. В связи с этим на ключевых рынках импорта продолжилось падение цен.

Учитывая рекордно высокий уровень портовых запасов хлористого калия в портах Китая и низкую вероятность заключения контракта в ближайшее время, во втором полугодии большинство крупных производителей приняли решение сократить производство примерно на 3 млн т по сравнению с плановыми объемами. Положительная динамика в 2019 году наблюдалась только на рынке Бразилии, где высокие объемы экспорта со способствовали высокому уровню потребления хлористого калия. Однако усиление конкуренции среди поставщиков и ослабление национальной валюты привели к тому, что в конце года цены на импорт бразильских удобрений сделали невозможным повторение успеха предыдущего года. Более заметным игроком на рынке в 2019 году стал «ЕвроХим», что привело к усилению конкуренции и дополнительному давлению на цены, которые и так демонстрируют отрицательную динамику в отсутствие контракта на поставки в Китай.



Приоритетные направления

# СТРАТЕГИЯ-2025

В 2019 году, ставшим рекордным с точки зрения объемов добычи, переработки и реализации, Компания досрочно достигла всех целевых показателей стратегии 2020 года. Этого результата во многом удалось достичь благодаря обновлению производственных процессов на базе наилучших доступных технологий (НДТ). С 2013 года производство выросло более чем на 60% — с 5,9 млн до 9,5 млн т удобрений и кормовых фосфатов, что позволило укрепить позиции Компании на внутреннем и международных рынках. В марте 2019 года была утверждена стратегия развития Компании до 2025 года.

## Цифровизация

Новая стратегия предполагает развитие цифровых технологий в сфере сельского хозяйства для обеспечения роста урожайности и качества сельхозпродукции в ближайшей перспективе. В рамках нового пятилетнего плана Компания предполагает развивать свои конкурентные преимущества, оставаясь на позиции крупнейшего мирового поставщика экологически чистых фосфорных удобрений для агропромышленного комплекса, и расширять участие в программах по защите здоровья, охране окружающей среды, обеспечению продовольственной безопасности и борьбе с деградацией почв, подавая пример гармоничного подхода к стратегическому развитию.

## Продажи в России и Европе

Маркетинговая стратегия-2025 нацелена на дальнейшее расширение присутствия Группы на приоритетном российском, а также премиальных экспортных рынках. Так, в сравнении с 2018 годом продажи удобрений в России могут к 2025 году вырасти в 1,5 раза, в Европу — в 1,6 раза. Доля прямых экспортных продаж будет поддерживаться на уровне не менее 90% за счет действующих десяти зарубежных трейдинговых компаний во всех ключевых регионах сбыта продукции Компании.

## Экологическая безопасность

Дополнительным конкурентным преимуществом, обеспечивающим наращивание доли на приоритетных рынках сбыта и премию к рынку, для ФосАгро станет экологическая безопасность для людей и почв производимых ею фосфорных удобрений в условиях ужесточения в ближайшее время регулирования в Европейском союзе оборота удобрений с высоким содержанием кадмия и других тяжелых металлов. Уже с этого года, в соответствии с законодательством Европейского союза, удобрения ФосАгро будут продаваться с экомаркировкой. Помимо этого, они, наряду с сельхозпродукцией, войдут в страновой брендируемый сегмент продукции с улучшенными экологическими характеристиками.

Компания рассматривает вероятность отмены зарубежными регуляторами импортных пошлин и таможенных коэффициентов для экологически чистых удобрений. Ввозные пошлины на экологически безопасные фосфатные удобрения из России уже отменили власти Аргентины и Бразилии. При реализации этого сценария Компания потенциально может получить до 100 млн долл. США в зависимости от рыночной конъюнктуры.

## Сбалансированная дивидендная политика

Наряду с реализацией инвестиционных программ с целью обеспечения стабильного денежного потока в будущем Компания продолжит сбалансированно выплачивать достойные дивиденды. При этом по-прежнему в фокусе внимания ФосАгро будет оставаться реализация благотворительных и социальных программ в сфере подготовки высокопрофессиональных инженерных кадров, образования, корпоративного жилищного строительства, здравоохранения, молодежной политики и поддержки спорта, а также проектов в области экологии производства и науки.

К 2025 году

Выпуск удобрений

**+27,5%**

Новый производственный комплекс в Волховском филиале

**840**

тыс. т / год

Суммарный выпуск удобрений и кормовых фосфатов в Балаково

**3,3**

млн т

**НАШ ОСНОВНОЙ ПРИОРИТЕТ —**

ЭФФЕКТИВНЫЙ РОСТ ПРОИЗВОДСТВА, ОСНОВАННЫЙ НА ЕСТЕСТВЕННОМ, ОРГАНИЧЕСКОМ ПРИРОСТЕ МОЩНОСТЕЙ.

**ПРИОРИТЕТНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИИ-2025****+1,1**

млн т на рынки России и СНГ

Новый стратегический цикл предполагает строительство новых высокотехнологичных производств и увеличение выпуска удобрений более чем на четверть (27,5%) по отношению к уровню 2018 года. Реализация данной задачи невозможна без долгосрочных инвестиций как в расширение производственных мощностей, так и в инфраструктурные проекты. Важным аспектом новой стратегии является строительство нового завода в Ленинградской области мощностью 840 тыс. т, ориентированного преимущественно на экспорт, и модернизация производств в Саратовской области, предусматривающая возможность выпуска NPK(S) удобрений с расширением суммарного выпуска удобрений и кормовых фосфатов с 2,3 млн т в 2019 году до 3,4 млн т в 2024 году и значительным увеличением доли поставок на внутренний рынок с 34 до 60%.



Целевые ориентиры

## ЦЕЛЕВЫЕ ОРИЕНТИРЫ СТРАТЕГИИ-2025

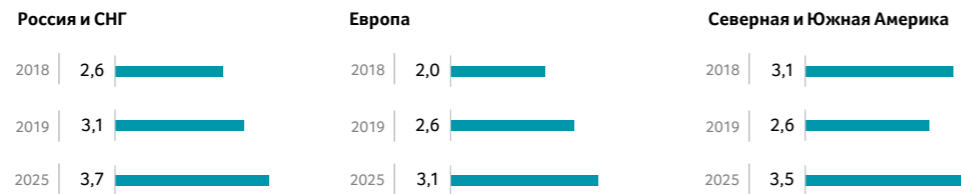
### Производство удобрений и кормовых фосфатов, млн т



### Производство апатитового концентрата, млн т



### Ключевые рынки, млн т



## ЦЕЛЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ СТРАТЕГИИ-2025<sup>1</sup>

Целевой уровень ND/EBITDA

**1,0-1,5x**

Целевое соотношение капитальные затраты / EBITDA

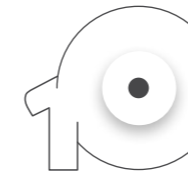
**0,5**  
р.а.

Ожидаемый эффект только от трех ключевых инвестиционных проектов Стратегии-2025, EBITDA USD

**200+**  
млн

<sup>1</sup> Может изменяться в связи с макроэкономической ситуацией.

Источник: ФосАгро



## РОСТ ПРОИЗВОДСТВА

Расширение мощностей по производству удобрений и кормовых фосфатов к 2025 году на 25% — до 11,7 млн т, главным образом благодаря запуску новых мощностей в Балаковском филиале АО «Апатит» (+1,2 млн т / год).

### Прогноз увеличения производства удобрений (без кормовых фосфатов) к 2025 году в разрезе производственных площадок, по отношению к 2018 году, млн т

Филиалы	2018	2019	2025	Ожидаемый рост	Основные факторы изменения
<b>Волхов</b>	0,17	0,19	0,84	0,72	<ul style="list-style-type: none"> <li>Сокращение текущего производства NPK (-100 тыс. т)</li> <li>Новые мощности производства MAP, в том числе с пониженным содержанием азота (для рынка Латинской Америки) (+800 тыс. т)</li> <li>Освоение производства водорастворимого MAP — основного фос. компонента для водорастворимых NPK (+43 тыс. т)</li> </ul>
<b>Балаково</b>	1,75	1,91	2,91	1,16	<ul style="list-style-type: none"> <li>Освоение производства NPK для поставок на внутренний рынок (удобная логистика) (+1 400 тыс. т)</li> <li>Освоение производства NPS, в т.ч. с содержанием элементарной серы (+300 тыс. т)</li> <li>Сокращение производства стандартного MAP (-900 тыс. т)</li> <li>Производство гранулированного сульфата аммония (360 тыс. т)</li> </ul>
<b>Череповец</b>	6,69	7,04	7,31	0,62	<ul style="list-style-type: none"> <li>Новые мощности производства сульфата аммония (для внутреннего применения — основное сырье для производства NPK/NPS) (+300 тыс. т)</li> <li>Расшивка мощностей производства NP/NPK/NPS (+500 тыс. т)</li> <li>Увеличение мощностей по аммиачной селитре (+140 тыс. т)</li> </ul>
<b>Всего</b>	8,61	9,15	11,11	2,50	

### Прогноз увеличения производства удобрений (без кормовых фосфатов) к 2025 году в разрезе видов продукции, по отношению к 2018 году, млн т

Продукция	2018	2019	2025	Ожидаемый рост	Основные факторы изменения
<b>AS</b>	0,00	0,00	0,36	0,36	<ul style="list-style-type: none"> <li>Производство гранулированного сульфата аммония (Балаково) (360 тыс. т)</li> <li>Новые мощности производства сульфата аммония (Череповец, для внутреннего применения — основное сырье для производства NPK/NPS) (+300 тыс. т)</li> </ul>
<b>AN</b>	0,53	0,57	0,67	0,14	<ul style="list-style-type: none"> <li>Увеличение мощностей по аммиачной селитре (Череповец) (+140 тыс. т)</li> </ul>
<b>Urea</b>	1,59	1,68	1,59	0,00	
<b>APP</b>	0,20	0,19	0,21	0,01	
<b>NPS, PKS</b>	0,42	0,74	0,69	0,27	<ul style="list-style-type: none"> <li>Освоение производства NPS, в т.ч. с содержанием элементарной серы (Балаково) (+300 тыс. т)</li> </ul>
<b>NPK</b>	2,87	2,84	4,29	1,42	<ul style="list-style-type: none"> <li>Освоение производства NPK для поставок на внутренний рынок (Балаково, удобная логистика) (+1400 тыс. т)</li> </ul>
<b>DAP/MAP</b>	2,98	3,20	3,30	0,32	<ul style="list-style-type: none"> <li>Новые мощности производства MAP, в том числе с пониженным содержанием азота (Волхов, для рынка Лат. Америки) (+800 тыс. т)</li> <li>Сокращение производства стандартного MAP, Балаково (-900 тыс. т)</li> <li>Расшивка мощностей производства NP/NPK/NPS, Череповец (+500 тыс. т)</li> </ul>
<b>всего</b>	8,61	9,15	11,11	2,50	



Перспективные проекты

## ПЕРСПЕКТИВНЫЕ ПРОЕКТЫ СТРАТЕГИИ-2025

В целях развития производства Компания запустила масштабную инвестиционную программу.

Инвестиции будут направлены в развитие эффективных, гибких и высокотехнологичных мощностей с применением НДТ, включая передовые разработки одного из ведущих в мире профильных научно-исследовательских институтов — АО «НИУИФ им. профессора Я. В. Самойлова», а также цифровых и инновационных решений. Вложения будут осуществляться только в проекты, показатель IRR по которым превышает порог 20%.

### Плановые показатели развития основных активов

Развитие мощностей Компании в г. Череповце	Развитие Волховской площадки Компании	Развитие Балаковской площадки Компании
<b>ЦЕЛИ</b>		
Увеличение объемов выпуска азотных удобрений, запуск мощностей по производству полуфабрикатов для обеспечения производственной безопасности	Запуск производства MAP, преимущественно для экспортных рынков	Запуск производства NPK(S), преимущественно для рынков России и Европы
<b>СРОК РЕАЛИЗАЦИИ</b>		
<b>2019–2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>КЛЮЧЕВЫЕ ЦЕЛЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ</b>		
+1 100 тыс. т серной кислоты; +150 тыс. т аммиачной селитры; +300 тыс. т сульфата аммония; +2,3 млн т к максимальной пропускной способности железнодорожной инфраструктуры	+840 тыс. т удобрений	+1 100 тыс. т удобрений
<b>КАПИТАЛЬНЫЕ ЗАТРАТЫ, млн долл. США</b>		
<b>389</b>	<b>430</b>	<b>240</b>
<b>Влияние на EBITDA в год, млн долл. США</b>		
<b>60+</b>	<b>90+</b>	<b>50+</b>
<b>WACC, %</b>		
<b>11</b>	<b>11</b>	<b>11</b>
<b>NPV, млн долл. США</b>		
<b>265</b>	<b>173</b>	<b>143</b>
<b>IRR, %</b>		
<b>20+</b>	<b>20</b>	<b>20</b>



Результатом инвестиций только в три ключевых проекта Компании станет прирост по EBITDA на уровне не менее 200 млн долл. США, увеличение свободного денежного потока, а также сохранение высокого уровня обеспеченности собственным сырьем при дальнейшем росте выпуска конечной продукции.

Соотношения «Чистый долг / EBITDA» планируется удерживать на комфортном уровне 1,0–1,5х.

## ПЕРСПЕКТИВНЫЕ ПРОЕКТЫ, КОТОРЫЕ НАХОДЯТСЯ НА ЭТАПЕ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ

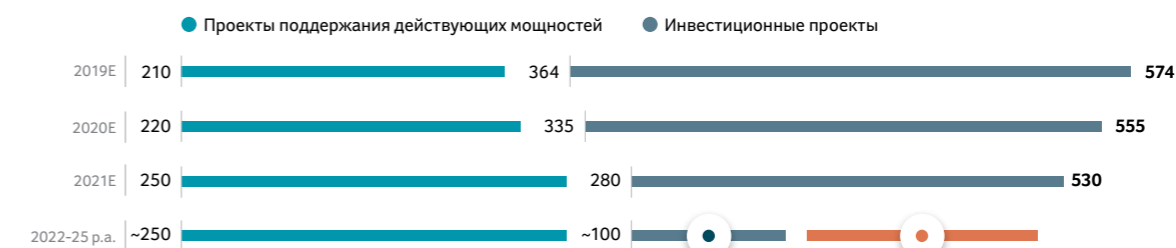
могут быть приняты к реализации уже с 2022 при высоком уровне доходности (IRR 20+), соответствии критериям НДТ, устойчивого развития, соблюдении целевого соотношения капитальных вложений к EBITDA и комфортного уровня ковенанты чистый долг/EBITDA)

Расширение производства аммиака

Производство фосфорной кислоты пищевого качества (PPA) как базового сырья для дальнейшей переработки в чистые фосфаты

Собственное производство солей калия и натрия, в том числе на собственном сырье — нефелиновом концентрате

### Структура капитальных вложений<sup>1</sup>, млн долл. США



Источник: ФосАгро

## КАПИТАЛЬНЫЕ ВЛОЖЕНИЯ

Затраты по принятым к реализации инвестиционным проектам в период 2019–2025 годов:

**1,1**  
млрд долл. США

Затраты по поддержанию действующих мощностей в период 2019–2025 годов:

**1,7**  
млрд долл. США

Эффект по трем ключевым инвестиционным проектам<sup>2</sup>:

**200+**  
млн долл. США

Уровень IRR проекта:

**>20%**  
(ставка WACC - 11%)

Затраты по принятым к реализации инвестиционным проектам за 2022–2025 годы

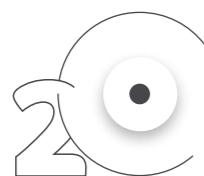
Рассматриваемые потенциальные проекты, соответствующие инвестиционным принципам Компании:

- IRR 20+%;
- существенное взаимодействие с бизнес-моделью;
- соответствие принципам ESG;
- соответствие наилучшим доступным технологиям;
- комфортный уровень ковенант;
- соблюдение целевого соотношения размера капитальных вложений и прибыли.

<sup>1</sup> Сумма капитальных вложений определена по курсу 65 руб. за 1 долл. США.  
<sup>2</sup> Возможны корректировки при изменении макроэкономической ситуации.

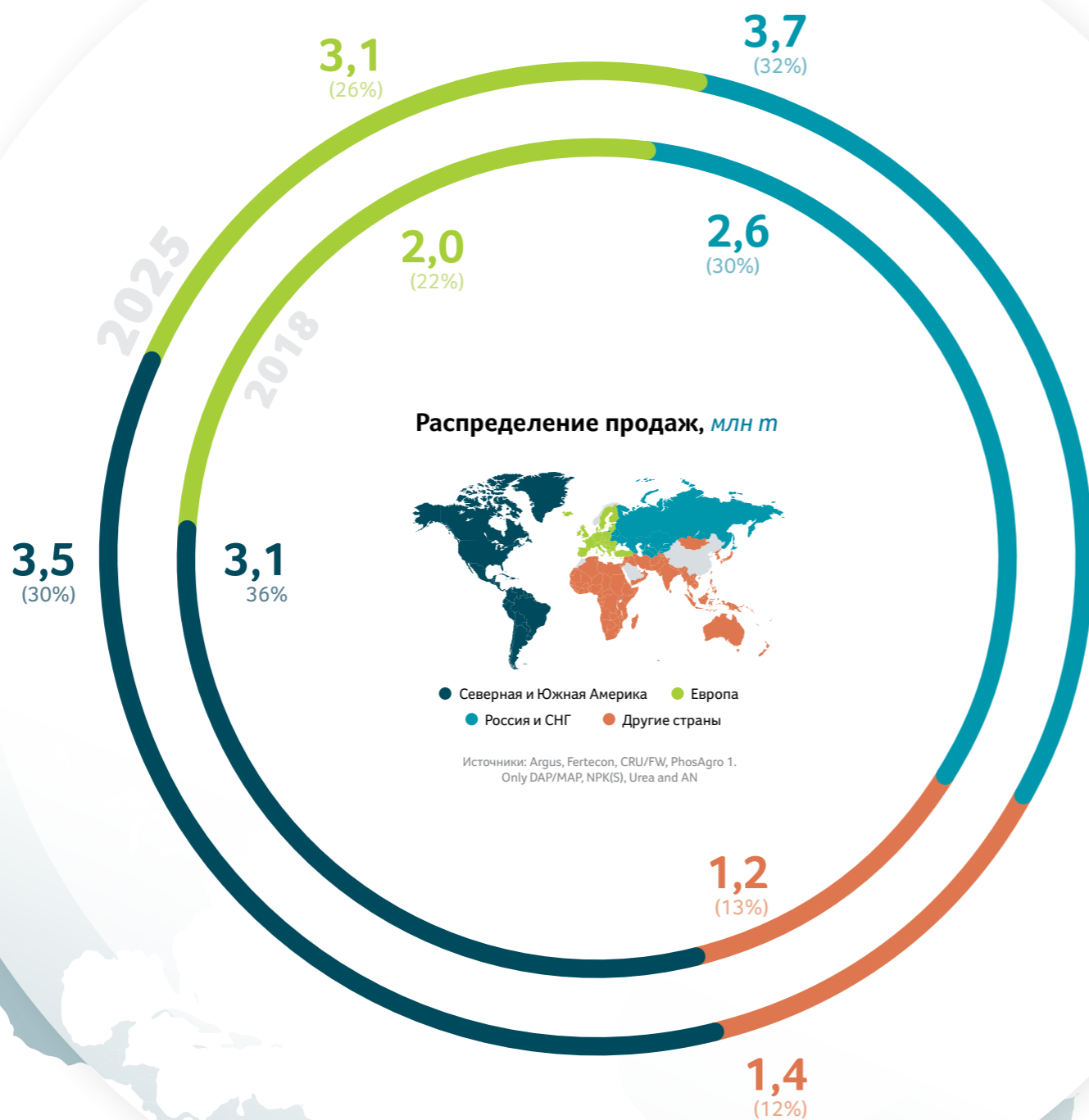


Целевые ориентиры



## РАЗВИТИЕ ПРОДАЖ НА ПРИОРИТЕТНЫХ РЫНКАХ

Стратегическая цель Компании — наращивание к 2025 году продаж удобрений на стратегически приоритетных рынках: Россия и СНГ — до 3,7 млн т, Северная и Южная Америка — до 3,5 млн т, а также Европа — до 3,1 млн т, в том числе за счет усиления конкурентных преимуществ удобрений с минимальным содержанием примесей тяжелых металлов в условиях ужесточения «антикадмийного» регулирования оборота удобрений в Европейском союзе.



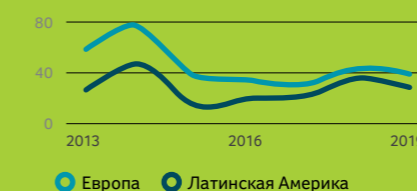
### Достичь намеченных целей планируется

путем развития сети региональных офисов продаж, установления партнерств и продвижения продукции, в том числе посредством зеленой маркировки, которая может наноситься в соответствии с новыми правилами Европейского союза, а также

путем расширения линейки марок удобрений с 39 в 2018 году до более 60 к 2025 году, включая новые высокоэффективные марки с биологическими добавками.

### Премия приоритетных рынков к цене нетбэка на индийском рынке, долл. США / т, FOB, Балтика

долл. США / т, FOB, Балтика



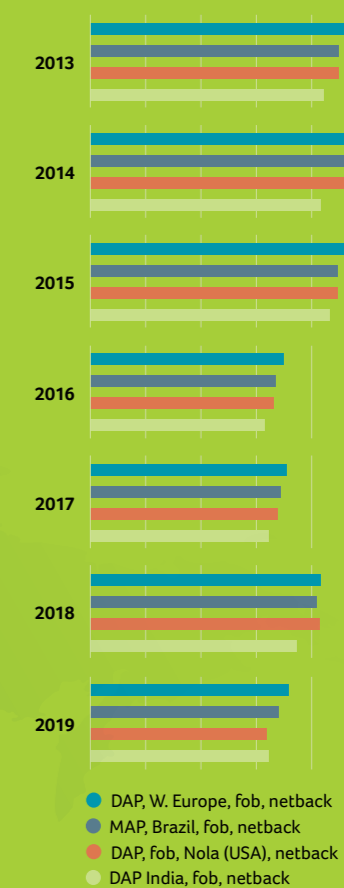
### Рост продаж в Северную и Южную Америку до

**3,5**  
млн т

Совокупный эффект от реализации маркетинговой стратегии до 2025 года (не включая эффект по специализированным и инновационным удобрениям) оценивается на уровне

**от 125**  
млн долл. США / год<sup>1</sup>

### Рентабельность продаж фосфорных удобрений по регионам



<sup>1</sup> Оценка эффекта по расчетам McKinsey.





Целевые ориентиры

## Развитие продаж

### НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ

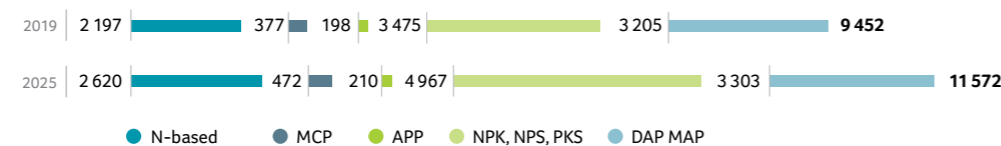
- Сохранение текущей доли рынка фосфорных и сложных удобрений, наращивание доли в азотном сегменте
- Выход в сегмент реализации сопутствующих товаров (СЗР, семена, кормовые добавки) в случае успешного запуска пилотного проекта
- Развитие сервисной модели и дистрибуция сельскохозяйственной техники в случае успешного запуска пилотного проекта
- Потенциальный эффект от развития сервисной модели на EBITDA — 40–150 млн долл. США / год<sup>1</sup>

### НА МЕЖДУНАРОДНЫХ РЫНКАХ

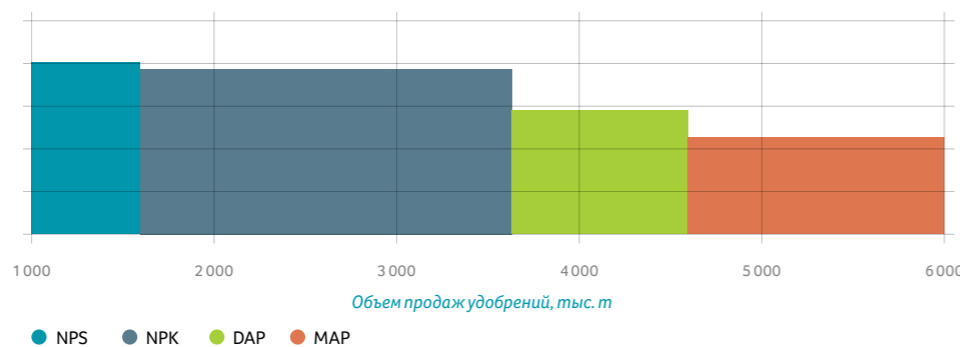
- Выявление приоритетных рынков исходя из наличия конкурентного преимущества, ликвидности рынка, нетбэков
- Удержание доли прямых продаж на уровне не ниже 90%
- Существенное наращивание продаж в Восточной Европе и на Балканах. Незначительное увеличение продаж на рынке Западной Европы (Франция, Германия). Открытие новых офисов, аренда складов, проактивный агромаркетинг
- Синхронный с ростом рынка рост продаж в Латинской Америке, проработка вариантов диверсификации каналов продаж в Бразилии, установление партнерств с локальными дистрибьюторами, запуск агро-площадок, аренда складов
- Присутствие в спотовом режиме на рынках Северной Америки, Африки, Азии
- Потенциальный эффект на EBITDA — 85 млн долл. США / год<sup>1</sup>

Гибкость производственных линий позволяет Компании быстро и с минимальными потерями ресурсов переключаться между производством любых видов удобрений, в том числе полностью удовлетворять спрос на наиболее прибыльные сложные марки.

### Смещение акцента в товарной структуре на продукты премиального сегмента, тыс. т



### Рентабельность фосфорных удобрений, 2019



<sup>1</sup> Оценка эффекта по расчетам McKinsey.

### УВЕЛИЧЕНИЕ ДОЛИ ИННОВАЦИОННОЙ ПРОДУКЦИИ

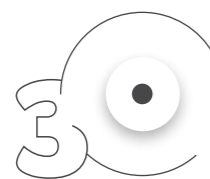
- Увеличение доли специализированных и инновационных удобрений (КАС с микроэлементами, карбамид с ингибитором, целевые сложные и водорастворимые удобрения)
- Запущен Центр Инноваций: определена организационная форма и операционная модель
- Проработка направления «Биостимуляторы», формирование pipeline-идей для дальнейшей проработки

## Дорожная карта реализации стратегии развития продаж: рынок России и СНГ





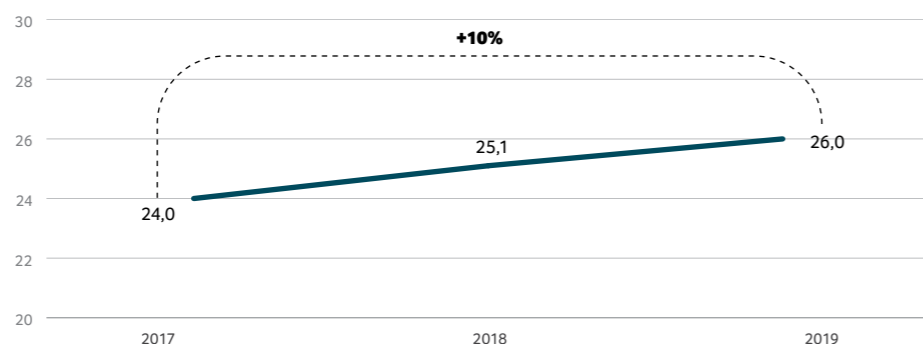
Целевые ориентиры



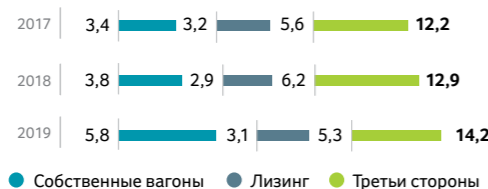
### ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЛОГИСТИКИ

Компания сосредоточится на расширении пропускной способности собственной железнодорожной инфраструктуры, увеличении и модернизации вагонного парка для снижения транспортных издержек, а также на развитии портовой инфраструктуры и оптимизации распределения товарных потоков между портами.

Грузооборот, МТПА



Структура вагонного парка, тыс. шт.



Вагон-хоппер<sup>1</sup>, тыс. шт.



<sup>1</sup> Рассчитано на основании 70 т на груз. Источник: ФосАгро



В 2019 году завершено объединение производственных и логистических активов Группы в одно юридическое лицо — АО «Апатит». Эти организационные изменения нацелены на повышение эффективности Компании и управления бизнес-процессами.

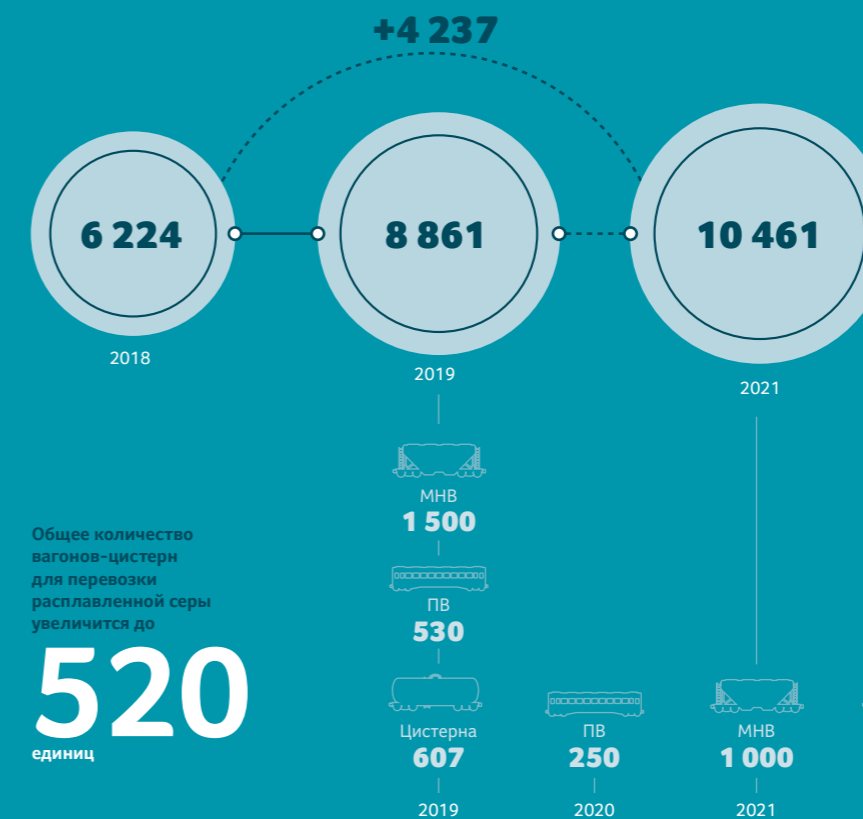
### Этапы развития логистики

2019 >>>> 2020 >>>> 2021 >>>> 2022

- Завершение приобретения подвижного состава
- Развитие речных перевозок (план перевозок до 2025 года на уровне 1 000 тыс. т / год с эффектом 80 млн руб. в год)
- Развитие станции Криолит и выход на станцию Нелазское Октябрьской железной дороги
- Начало перевалки готовой продукции на терминалах Вистино
- Строительство путей на станции Волховстрой II Октябрьской железной дороги
- Развитие железнодорожной инфраструктуры Балаковского филиала АО «Апатит»

### ПРИБРЕТЕНИЕ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПАРКА ВАГОНОВ

Увеличение доли собственного парка минераловозов позволит существенно снизить долю привлекаемых единиц подвижного состава сторонних собственников, уменьшит операционные транспортные издержки на доставку грузов (стоимость привлечения на 40% выше стоимости использования собственного подвижного парка).



Группа и ПАО «Научно-производственная корпорация «Объединенная Вагонная Компания» подписали контракт на поставку дополнительных вагонов-цистерн для перевозки расплавленной серы.

Покупка цистерн для перевозки жидкой серы ведется исходя из необходимости гарантировать бесперебойность и безопасность поставок этого важнейшего для Компании ресурса, а также оптимизировать затраты на его перевозку.

Целью сокращения затрат объясняется и решение о покупке полувагонов, выгода от использования которых очевидна при перевозке продукции Компании в радиусе 500 км и в направлении Прибалтики.



Целевые ориентиры

## РАЗВИТИЕ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ

Максимальная пропускная способность железнодорожной инфраструктуры млн т / год

### АО «Апатит»



### Волховский филиал АО «Апатит»



### Балаковский филиал АО «Апатит»



## РАЗВИТИЕ ПОРТОВОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ

Реализация инициатив в рамках портовой стратегии обеспечит АО «Апатит» доступ к перевалочным мощностям до 2030 года, а также существенную оптимизацию коммерческих расходов, связанных с доставкой продукции на экспорт.

# 1

Заклучен долгосрочный договор с ЕСТ на перевалку 2 млн т удобрений в год (до 2022 года)

# 2

Подписаны меморандумы о сотрудничестве по будущим портовым терминалам Вистино и Лавна

# 3

Развитие перевалки до 1,5 млн т / год через терминал в Котке с 2023 года

2023

2028

Экономический эффект от перераспределения грузопотока на терминалы Вистино и Лавна за шесть лет (с 2023 по 2028 год) прогнозируется на уровне

# 150

млн долл. США

Усть-Луга

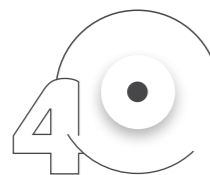
Мурманск

Группа и компания «Ультрамар», российский экспедитор минеральных удобрений в контейнерах, подписали долгосрочный договор перевалки минеральных удобрений ФосАгро через новый терминал в порту Усть-Луга. Перевалка продукции ФосАгро через «Ультрамар терминал» начнется во второй половине 2020 года.

ФосАгро подписала меморандум о сотрудничестве при реализации проекта строительства морского специализированного терминала по перевалке минеральных удобрений и апатитового концентрата в морском порту Мурманск с компанией «Инфотек Балтика». Способность строящегося терминала принимать крупные суда класса Panamax повысит экономическую эффективность морской транспортировки грузов через северные территории, а близость терминала к производственным мощностям Компании оптимизирует железнодорожную логистику перевалки. Новые портовые мощности позволят переваливать объем в примерно 3,5 млн т удобрений и апатитового концентрата в год.



Целевые ориентиры



## РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОГРАММ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ



ФосАгро является участником программы Safer Phosphates («Более безопасные фосфаты»), направленной на решение проблем загрязнения окружающей среды тяжелыми металлами.

### ЭКОЛОГИЧЕСКАЯ ПРОГРАММА

ЦЕЛИ — 2025

1 Снижение удельных выбросов загрязняющих веществ (до 0,996 кг/т продукции и полуфабрикатов) на **5%**

2 Снижение удельных выбросов парниковых газов (до 142 кг в CO<sub>2</sub> экв/тону продукции и полуфабрикатов) на **10%**

3 Снижение удельных объемов сброса сточных вод (до 4,8 м<sup>3</sup>/т продукции и полуфабрикатов) на **20%**

4 Увеличение доли отходов I–IV классов опасности на утилизацию и обезвреживание до **40%**

### ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА

ЦЕЛИ - 2025

1 Увеличение показателя удовлетворенности и лояльности сотрудников до **65%**

2 Увеличение среднегодового количества часов обучения на одного сотрудника на **50%**

### ОХРАНА ТРУДА И ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ

ЦЕЛИ - 2025

1 Снижение производственного травматизма на **10%** ежегодно

2 Снижение количества инцидентов на **10%** ежегодно

3 Совершенствование системы управления и развития культуры безопасности труда



## РИСКИ, ВЛИЯЮЩИЕ НА РЕАЛИЗАЦИЮ СТРАТЕГИИ СТРАТЕГИИ 2025

Риски

Риски	Описание	Управление
<b>1. Стратегического планирования</b>	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	ФосАгро успешно реализовала все ключевые проекты в рамках своей стратегии до 2020 года. В марте 2019 года совет директоров утвердил стратегию до 2025 года, определяющую основные направления развития Компании. Компания активно отслеживает как внутренние, так и внешние факторы, которые могут повлиять на реализацию стратегии. Кроме этого, ФосАгро применяет системный подход к оценке потенциальных затрат и выгод от новых стратегических инициатив, чтобы облегчить процесс принятия оптимальных решений. В 2019 году утверждена программа развития рудно-сырьевой базы на период до 2035 года
<b>2. Социальные</b>	Возникновение неблагоприятной социальной ситуации в регионах присутствия	Реализуя принципы партнерства и сотрудничества между бизнесом и государством, Компания добровольно осуществляет социальные программы. Социальные проекты направлены, в том числе, на оказание помощи местным органам власти по вопросам развития спорта и культуры, жизнеобеспечения и развития городов, где Компания осуществляет свою деятельность. Одной из основных целей социальной деятельности Компании является обеспечение устойчивого развития регионов присутствия Компании
<b>3. Кадровые</b>	События и решения, связанные с наймом, развитием и удержанием персонала	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 производительности и эффективности их работы в Компании. В 2019 году первые выпускники «ФосАгро-классов» закончили вузы и приступили к работе на предприятиях Компании
<b>4. Производственные</b>	Негативные события технического/промышленного характера, приводящие к сбоям в производственном процессе	ФосАгро стремится к обеспечению бесперебойной работы оборудования и сокращению времени его внеплановых простоев. С этой целью Компания инвестирует в строительство нового и модернизацию существующего оборудования, проводит работы по его профилактическому обслуживанию и капитальному ремонту, используя резервное оборудование и создавая запас комплектующих, запчастей и расходных материалов. Программа страхования Компании включает в себя страхование риска перерыва в производстве
<b>5. Охраны труда и промышленной безопасности</b>	Риски, связанные с травмами, профессиональными заболеваниями, происшествиями и несчастными случаями на опасных производственных объектах, а также риски, связанные с несоответствием требованиям законодательства в области промышленной безопасности и охраны труда	ФосАгро обеспечивает охрану труда и промышленную безопасность на рабочем месте в соответствии с действующим законодательством и передовым международным опытом в этой области. С этой целью Компания организует обучающие занятия по охране труда и промышленной безопасности для сотрудников с последующей проверкой полученных ими знаний, принимает меры по развитию культуры безопасности и обеспечивает соблюдение стандартов в сфере безопасности со стороны подрядчиков. Помимо этого, проводятся аудиты и проверки системы безопасности, направленные на обеспечение соблюдения соответствующих регламентов и требований стандарта OHSAS 18001. Задачи и мероприятия по снижению соответствующих рисков, присущих различным видам деятельности Компании, определены в стратегии в области промышленной безопасности и охраны труда

Риски	Описание	Управление
<b>6. Экологические</b>	Возникновение потенциального ущерба для окружающей среды в результате деятельности Компании	ФосАгро проводит регулярный анализ и оценку воздействия своей деятельности на окружающую среду. Минимизация влияния на экологию достигается за счет модернизации очистных сооружений и складских систем, а также реализации программ энергосбережения. Компания организует вручение грантов, учрежденных совместно с ЮНЕСКО и ИЮПАК в рамках проекта «Зеленая химия для жизни», целью которого является защита окружающей среды и здоровья населения посредством внедрения энергоэффективных процессов и экологически безопасных технологий на основе инновационных решений. Инвестиционные проекты ФосАгро реализуются с применением наилучших доступных технологий, что, после их ввода в эксплуатацию, позволяет уменьшить удельные расходы сырья и энергоресурсов, а также удельную эмиссию нормируемых веществ. Цели и результаты работы по снижению воздействия на окружающую среду Компания раскрывает в соответствии с требованиями законодательства и в рамках проекта CDP (начиная с 2019 года)
<b>7. Проектные</b>	Нарушение сроков и превышение бюджета реализации проектов по строительству и модернизации, а также недостижение плановых показателей эффективности проектов	ФосАгро стремится придерживаться утвержденных сроков и бюджетов проектов, а также применять унифицированный подход к их реализации на основе процедур проектного менеджмента. Все проекты проходят через многоэтапный процесс рассмотрения и утверждения. Для масштабных и наиболее важных проектов организуется проектный офис. Компания проводит регулярный мониторинг соблюдения сроков и бюджетов реализации проектов
<b>8. Бизнес-процессов и систем</b>	Неэффективность или нарушение бизнес-процессов Компании, включая риски, связанные с контрагентами и цепочкой поставок	ФосАгро стремится к эффективному функционированию всех бизнес-процессов и систем в Компании. Для этого регулярно проводится оценка эффективности бизнес-процессов, выявляются их проблемные зоны, разрабатываются и выполняются мероприятия по повышению эффективности. Компания стремится минимизировать риски сбоя поставок основных видов сырья, используемого при производстве. Для этих целей Компания использует многоступенчатые тендерные процедуры и практикует подписание долгосрочных договоров с наиболее надежными поставщиками. Компания осуществляет постоянный мониторинг состояния ИТ-инфраструктуры и выполняет мероприятия по снижению рисков, связанных с нарушением непрерывности бизнес-процессов в результате как технологических причин, так и кибератак
<b>9. Налоговые</b>	Возможные претензии со стороны налоговых органов из-за ошибок в исчислении налогов или их несвоевременной уплаты	ФосАгро соблюдает налоговое законодательство стран, в которых она ведет свою деятельность. Компания отслеживает все изменения в налоговом законодательстве (в том числе планируемые), анализирует правоприменительную практику и направляет в соответствующие государственные органы запросы о разъяснении порядка налогообложения. Проводятся консультации с юридическими и бухгалтерскими компаниями, по различным вопросам применения налогового законодательства



Риски

Риски	Описание	Управление
<b>10. Информационной безопасности</b>	Убытки, причиненные имуществу и активам Компании в результате несанкционированного доступа к ее информационным системам или раскрытия конфиденциальной информации	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
<b>11. Экономической безопасности</b>	Убытки, причиненные имуществу и активам Компании в результате правонарушений в экономической сфере, совершенных сотрудниками или третьими лицами, включая мошенничество и хищения	Компания предпринимает меры по предотвращению возможного ущерба ее имуществу и активам в результате нарушения законодательства в сфере экономики. Эти меры включают обеспечение пропускного режима на территорию 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
<b>12. Нормативно-правовые</b>	Несвоевременное получение/продление лицензий. Изменения в законодательстве, которые могут привести к увеличению затрат на ведение бизнеса, осуществлению ограничительных мер регулирующими органами, снижению инвестиционной привлекательности и/или к изменениям в конкурентной среде	ФосАгро ведет деятельность в полном соответствии с действующим 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
<b>13. Коррупционные</b>	Потери в результате несоблюдения или ненадлежащего соблюдения Компанией или ее сотрудниками требований применимого антикоррупционного законодательства (штрафы, наложенные на Компанию государственными органами, и прочие убытки)	ФосАгро обеспечивает соблюдение своими предприятиями и партнерами требований действующего 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 Компании, в частности, утверждены Политика противодействия мошенничеству и коррупции, Кодекс этики, Положение о конфликте интересов. С 2019 года контрагенты Компании обязаны декларировать соответствие требованиям в части антикоррупционного законодательства. Компания является членом антикоррупционной хартии российского бизнеса
<b>14. Репутационные</b>	Ущерб деловой репутации Компании в результате несанкционированного раскрытия в СМИ сведений о деятельности Компании, финансовых результатах, высшем руководстве и т. п., а также в результате нарушения сотрудниками Компании принципов деловой этики	В своей деятельности 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. Компания предоставляет ответы на запросы СМИ и проводит регулярный мониторинг соответствующих публикаций в российских и зарубежных СМИ. 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 успешной деятельности Компании

Риски	Описание	Управление
<b>15. Кредитные</b>	Финансовые потери, вызванные неспособностью покупателей, коммерческих подрядчиков и других финансовых контрагентов выполнить свои финансовые обязательства перед Компанией своевременно и в полном объеме	В ФосАгро 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 предплату с полным или частичным страхованием кредитного риска, использованием аккредитивов и факторингом (секьюритизацией) дебиторской задолженности. 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 ФосАгро, имеют высокий уровень финансовой стабильности и соответствуют критериям, определенным в казначейской политике Компании. На регулярной основе Компания отслеживает ковенанты по действующим кредитным соглашениям
<b>16. Валютные</b>	Финансовые потери, вызванные неблагоприятными изменениями обменных курсов по отношению к базовой валюте Компании	В условиях волатильности цен на нефть и колебаний курса рубля по отношению к основным валютам Компания стремится использовать структуру долгового финансирования в разрезе валют в соответствии с валютной структурой выручки. На текущий момент большая часть долга номинирована в долларах США, как естественный вариант хеджирования выручки, главным образом номинированной так же 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
<b>17. Товарно-сырьевые</b>	Убытки, связанные с неблагоприятными изменениями рыночных цен на минеральные удобрения и другую продукцию, а также с ростом цен на 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. Компания «ФосАгро» открыла офисы в Буэнос-Айресе (Аргентина), Белграде (Сербия), Гамбурге (Германия), Байонне (Франция), Цуге (Швейцария), Лимасоле (Кипр), Вильнюсе (Литва), Варшаве (Польша), Сан-Паулу (Бразилия) и Сингапуре. Присутствие на приоритетных экспортных рынках позволяет Компании более оперативно реагировать на изменения рыночного спроса и потребности потребителей. Для снижения расходов на сырье и оборудование ФосАгро проводит тендеры на закупку с участием нескольких поставщиков, заключает долгосрочные договоры поставки и формирует прочные взаимоотношения с поставщиками



## ДОСТИГЛИ ОЧЕРЕДНЫХ РЕКОРДНЫХ УРОВНЕЙ

В 2019 году мы выросли как количественно, так и качественно: смогли увеличить объемы производства, снизить затраты, повысили уровень самообеспеченности всеми видами сырья, а также снизили транспортные издержки. В то же время поменялись качественно — с точки зрения роста номенклатуры продукции и, самое главное, по росту показателей извлечения полезного вещества из нашей руды.





# ОБЗОР ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ



В 2019 году наша Компания продолжила уверенное движение вперед. Новые рекорды операционных показателей были обеспечены проектами, реализованными в ходе прошлого инвестиционного цикла. Стабильный спрос на основных рынках сбыта в течение года позволял наращивать объемы выпуска продукции на производственных комплексах Компании, а взвешенный подход к реализации программ ремонтов обеспечил сглаживание фактора сезонности в отгрузках конечной продукции. В результате мы достигли очередного рекордного уровня в производстве удобрений и кормовых фосфатов — показатель составил более 9,5 млн т, что полностью соответствует планам Компании.

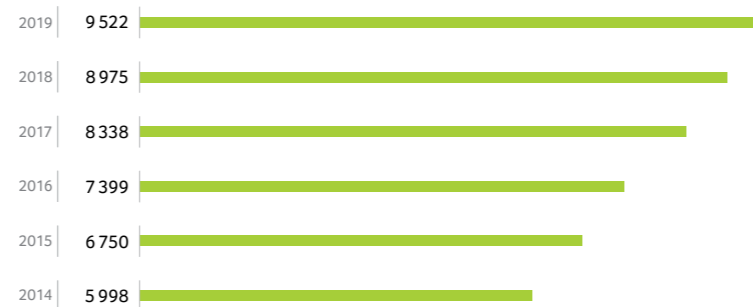
**Михаил Рыбников,**  
первый заместитель генерального директора  
ПАО «ФосАгро»

Общий объем производства удобрений и кормовых фосфатов в отчетном году увеличился на 6,1% по сравнению с 2018 годом. Нам удалось существенно нарастить объемы выпуска продукции на производственных комплексах Компании за счет переноса ряда капитальных ремонтов на период, во время которого наблюдается традиционное снижение спроса на удобрения. Также на рост производства повлияло завершение модернизации ряда производственных объектов в Череповце и Балаково в конце 2018 года.

Наращивание объемов производства удобрений сопровождалось ростом объемов производства необходимых для их выпуска апатитового концентрата, аммиака, серной кислоты и фосфорной кислоты, что позволило сохранить уровень самообеспеченности ключевыми сырьевыми ресурсами и гарантировало преимущество по затратам, повышая нашу конкурентоспособность на мировых рынках сбыта.

Тенденция планомерного наращивания объемов производства ФосАгро прослеживается с 2014 года, в котором было произведено 6 млн т удобрений. За шесть лет объем производства увеличился на впечатляющие 59%. Ассортимент ФосАгро сегодня включает более 50 марок различных минеральных удобрений, предназначенных

## Производство удобрений и кормовых фосфатов, тыс т



**6,1%**

рост объема производства удобрений и кормовых фосфатов в 2019 году по сравнению с 2018 годом

для сельхозпроизводителей, работающих в различных почвенных и климатических условиях. Основу бизнеса ФосАгро составляют высокоэффективные активы. В Кировске и Апатитах ведется добыча апатит-нефелиновой руды, которая является уникальной благодаря высокому содержанию в ней питательных веществ и низкому содержанию потенциально опасных тяжелых металлов, таких как кадмий. Благодаря инвестициям, направленным на увеличение эффективности добычи, нам удалось добиться планомерного сокращения затрат на разработку и производство апатитового концентрата, в то время как вертикальная интеграция гарантирует эффективное производство удобрений, не содержащих тяжелых металлов и других вредных примесей.

**7,1%**

рост продаж удобрений и кормовых фосфатов в 2019 году по сравнению с 2018 годом

Гибкость сбытовой политики позволила нам в 2019 году нарастить продажи на приоритетные рынки сбыта. Так, продажи на рынок России и СНГ выросли более чем на 10% к уровню прошлого года, превысив 3 млн т, а реализация на европейский рынок за тот же период выросла на 28% и составила более 2,6 млн т. В результате данного роста доля этих рынков в общем объеме отгрузки превысила 32 и 28% соответственно. В целом рост продаж относительно 2018 года составил 7,1%.

**>50**

марок удобрений производится на предприятиях Группы

В итоге мы смогли увеличить объемы производства, снизить затраты, повысить уровень самообеспеченности всеми видами сырья (аммиак, серная кислота и сульфат аммония), а также снизили транспортные издержки. Это важные количественные показатели, но в то же время мы также поменялись качественно — с точки зрения роста номенклатуры продукции и, самое главное, по росту показателей извлечения полезного вещества из нашей руды.

**58,7%**

рост объема производства удобрений с 2014 года

В 2020 году мы продолжим укрепление наших позиций как одного из самых низкозатратных производителей за счет реализации ключевых инвестиционных проектов. Нашими приоритетами остаются повышение операционной эффективности и снижение издержек производства за счет применения наилучших доступных технологий.





## СЕКТОР ФОСФОРСОДЕРЖАЩЕЙ ПРОДУКЦИИ — ДОБЫЧА (ЦУР № 3, 12)



Кировский филиал АО «Апатит» осуществляет добычу апатит-нефелиновой руды, ее обогащение и переработку в апатитовый и нефелиновый концентраты.

Переработкой апатитового концентрата занимаются АО «Апатит» (Череповецкий производственный комплекс), Балаковский и Волховский филиалы АО «Апатит». АО «Апатит» в Череповце производит как фосфорные, так и азотные удобрения. Балаковский филиал АО «Апатит» дополнительно к фосфорсодержащим удобрениям осуществляет производство кормового монокальцийфосфата (МСР). На предприятиях Волховского филиала производятся такие марки сложных удобрений, как PKS, NPKS, NPK, а также технические фосфаты, например триполифосфат натрия (STPP).

### Результаты

В 2019 году совокупный объем извлеченной апатит-нефелиновой руды составил 38,05 млн т, а объем производства апатитового концентрата — 10,51 млн т, что превысило объем 2018 года на 4,4% (0,44 млн т). Этот показатель стал рекордным для Кировского филиала АО «Апатит» за последние 25 лет.

Доля потребления апатитового концентрата внутри Компании составила 69% (7,3 млн т) в 2019 году по сравнению с 71% (7,1 млн т) в 2018 году.

Доля апатитового концентрата, реализованного Компанией сторонним потребителям на внутреннем и экспортном рынках, составила 15 и 16% соответственно по сравнению с 11 и 18% в 2018 году.

**4,4%**

рост объема производства апатитового концентрата по сравнению с 2018 годом

**10,5  
млн т**

объем производства апатитового концентрата в 2019 году

**20,5%**

рост объема производства нефелинового концентрата по сравнению с 2018 годом

### Объем производства, тыс т



### Объем продаж, тыс т



### Прогноз

Мы рассчитываем получить положительный эффект от реализации нескольких крупных инвестиционных проектов, которые позволят нам добиться устойчивого снижения издержек в секторе добычи. В частности, проекта технического перевооружения главного ствола № 1, а также проекта строительства циклично-поточного комплекса (ЦПТ) Восточного рудника.

В наших планах — наращивание объемов производства апатитового концентрата с текущих 10,5 млн т до более 11 млн т.

### Рудные запасы месторождений, обрабатываемых ФосАгро, по состоянию на 1 января 2020 года

Месторождение	Балансовые запасы, тыс т (категории А + В + С1)	Среднее содержание P <sub>2</sub> O <sub>5</sub> , %
Кукисвумчоррское	377 662	14,18
Юкспорское	473 361	14,06
Апатитовый Цирк	96 756	14,03
Плато Расвумчорр	310 454	13,05
Коашвинское	587 667	16,88
Ньоркпахское	55 599	13,46
Ййолитовый отрог	134	19,40
<b>Итого</b>	<b>1 898 633</b>	<b>14,77</b>

### Лицензии

Лицензии на добычу		
Кировский рудник	Кукисвумчоррское и Юкспорское месторождения	31.12.2025
Восточный рудник	Коашвинское месторождение	31.12.2038
	Ньоркпахское месторождение	31.12.2063
Расвумчоррский рудник	Месторождения Апатитовый Цирк и Плато Расвумчорр	1.01.2024
Центральный рудник	Месторождение Плато Расвумчорр	31.12.2020
Лицензии на геологическое изучение, разведку и добычу		
Участок Плато		14.12.2040
Участок Ййолитовый отрог		1.02.2024



Организация дистанционного управления бурением в подземных рудниках Фосагро в Мурманской области позволила повысить производительность буровых установок на 20% за счет снижения междуспусовых простоев и кратного повышения безопасности горных работ.

Дистанционное управление подземным бурением — будущее горнодобычи. Оператор, находящийся в центре управления на поверхности, управляет несколькими буровыми установками под землей. Сейчас у ФосАгро десять таких установок, в планах — увеличение их количества.



## Сегмент фосфорсодержащей продукции — ПЕРЕРАБОТКА (ЦУР № 3, 12)



### Результаты

В 2019 году объем производства фосфорсодержащих удобрений в ФосАгро вырос на 6,1% в годовом исчислении — до 7,3 млн т. Факторов роста несколько. Во-первых, в результате окончания инвестиционных проектов по модернизации основных переделов в Череповце и Балаково значительно увеличилась производительность систем по производству основных полуфабрикатов: серной и фосфорной кислот, а также систем по выпуску минеральных удобрений. Во-вторых, в результате проектов по оптимизации останочных капитальных ремонтов и исключению простоев значительно увеличен фонд рабочего времени. Наконец, достигнутая в результате модернизации гибкость производственных линий позволила расширить ассортимент, в том числе за счет выпуска менее концентрированных удобрений, и производить переключения производства с одной марки на другую практически без потерь времени.

Объем продаж фосфорных удобрений вырос на 9,4% по сравнению с прошлым годом — до 7,3 млн т. Наибольший рост был отмечен на европейском рынке (+28,6%), стабильный рост наблюдался на рынках СНГ (+16,1%) и России (+13,9%).

# 6,1%

**рост объема производства фосфорсодержащих удобрений по сравнению с 2018 годом**

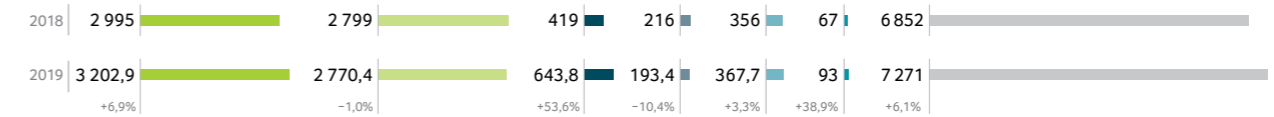
# 9,4%

**рост объема продаж фосфорсодержащих удобрений по сравнению с 2018 годом**

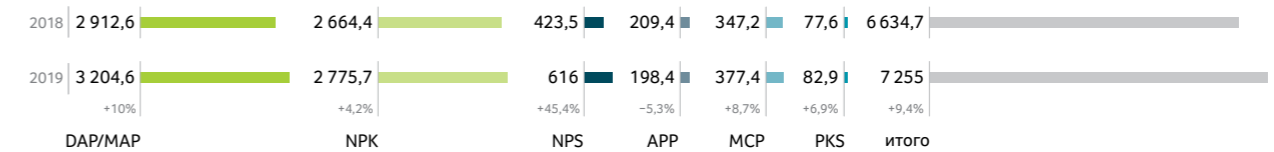
**Утвержденный план производства на 2020 год предполагает выпуск**

# 7,3 млн т

### Объемы производства фосфорсодержащих удобрений и МСР, тыс. т



### Объемы продаж фосфорсодержащих удобрений и МСР, тыс. т



### Прогноз

ФосАгро продолжает работать над увеличением объема производства удобрений и повышением степени обеспеченности собственными основными видами сырья, что, как мы полагаем, позволит нам гарантировать устойчивый рост, укрепив наше положение как одного из самых низкокзатратных производителей на международном рынке. Реализация трех крупных инвестиционных проектов на Череповецкой площадке будет способствовать дальнейшему снижению производственной себестоимости благодаря повышению самообеспеченности сырьем. Это линия по производству азотной кислоты мощностью 135 тыс. т, запуск производства сульфата аммония мощностью 300 тыс. т, а также линия по производству серной кислоты мощностью 1,1 млн т, что соответствует тому объему, который Компания на сегодняшний день закупает на рынке.

В рамках реализации нашей стратегии мы планируем достичь 100% обеспечения собственным апатитовым концентратом, 80% — аммиаком и 91% — серной кислотой.

В 2019 году Компания приступила к реализации проекта по строительству нового современного комплекса по производству фосфорсодержащих удобрений и энергоустановки на базе Волховского филиала.

Объем инвестиций в данный проект, который будет профинансирован за счет собственных и привлеченных средств, оценивается на уровне 27 млрд руб. Срок реализации проекта — 2023 год.

В рамках проекта будут построены: производство серной кислоты мощностью 800 тыс. т / год, производство по выпуску минеральных удобрений в объеме более 840 тыс. т / год, включая водорастворимый аммофос (более 40 тыс. т / год), склады жидкого аммиака и готовой продукции, теплоэлектроцентраль с энергоустановкой мощностью 25 МВт. Техническое перевооружение пройдут производства экстракционной фосфорной кислоты с увеличением мощностей до 500 тыс. т / год.

По словам генерального директора компании «ФосАгро» Андрея Гурьева, данный проект является одним из ключевых элементов Стратегии развития Группы до 2025 года. Речь идет, по сути, о строительстве нового завода, мощности которого позволят увеличить переработку апатитового концентрата внутри Группы на 1 млн т / год (сейчас Волховский филиал «АО «Апатит» перерабатывает 300 тыс. т) и нарастить выпуск фосфорсодержащих удобрений, обладающих более высокой рентабельностью, в условиях логистических преимуществ Волховского филиала.

Инвестиционный проект будет реализован с применением наилучших доступных технологий и решений ведущих российских и зарубежных компаний и институтов, включая проектные разработки единственного в России и ведущего в Европе научно-исследовательского института в области агрохимикатов — АО «НИУИФ им. профессора Я. В. Самойлова». Строительно-монтажные работы будут выполнены российскими подрядными организациями.



### СЕКТОР АЗОТНЫХ УДОБРЕНИЙ (ЦУР № 3, 12)



### СБЫТ

Наша стратегия продаж до 2020 года заключалась в переходе на собственные прямые продажи. Мы успешно реализовали эту задачу. Более 90% всей продукции реализуется по договорам прямой поставки. Это впечатляющая цифра. В то время как в 2013 году лишь около половины всей продукции реализовывалось таким образом. За эти годы мы открыли представительства в различных странах мира. Мы теперь присутствуем практически на каждом континенте и будем продолжать наращивать поставки на целевые для Компании рынки, а именно в Россию, Европу и Северную и Южную Америку.

Мы также занимались снижением наших логистических и транспортных расходов.

ФосАгро через свою сбытовую сеть ООО «ФосАгро-Регион» не только поставляет удобрения во все аграрные регионы страны, но и запустила первую для отрасли систему отслеживания логистической цепочки минеральных удобрений, чтобы снизить издержки потребителей, и готовит к запуску систему онлайн-агросопровождения. Цифровые технологии позволяют повысить эффективность Компании, предлагают действенные инструменты повышения гибкости бизнеса и в конечном счете его конкурентоспособности.

Сектор азотных удобрений представлен Череповецкой производственной площадкой АО «Апатит», специализирующейся в том числе на производстве аммиака, аммиачной селитры, гранулированного и приллированного карбамида.

#### Динамика производства и прогноз

Мы планируем наращивать объемы производства и в азотном сегменте — в конце 2019 года запущена новая линия по производству азотной кислоты в Череповце, что позволит в 2020 году с большей эффективностью использовать мощности по производству аммиачной селитры и нарастить объемы азотных удобрений ещё на 4% — до уровня более 2 340 тыс. т.

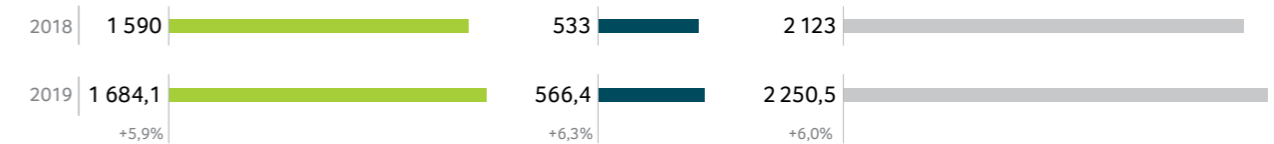
Объем производства азотных удобрений увеличился на 6,0% по сравнению с предыдущим годом и составил

**2,3**  
МЛН Т

Объем продаж азотных удобрений увеличился на 0,1% и составил

**2,2**  
МЛН Т

#### Объемы производства азотных удобрений, тыс. т



#### Объемы продаж азотных удобрений, тыс. т





# ОБЗОР ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ



В 2019 году ФосАгро подтвердила статус одного из самых эффективных производителей фосфорных удобрений в мире. Несмотря на неблагоприятную ценовую конъюнктуру, ключевые финансовые показатели демонстрируют уверенный рост: выручка выросла на 6,3% по сравнению с предыдущим годом и составила 248 млрд руб., себестоимость реализованной продукции увеличилась на 9,9% — до 136 млрд рублей. Показатель рентабельности по EBITDA держится на высоком уровне 30,5%.

**Александр Шарабайко,**  
заместитель генерального директора  
по финансам и международным проектам ПАО «ФосАгро»



2019 год был сложным для рынка удобрений. В течение всего года цены на нашу продукцию находились под давлением в связи с неблагоприятными погодными условиями на ключевых рынках сбыта, а также ростом предложения на глобальных рынках на фоне стабильного спроса. В результате в конце года цены на фосфорные удобрения были на уровнях, близких к исторически минимальным.

Несмотря на неблагоприятную ценовую конъюнктуру, ФосАгро смогла нарастить объемы продаж (на 7,1% к уровню 2018 года) и увеличить выручку на 6,3%. Уверенный рост выручки был обеспечен взвешенным подходом к инвестициям и ремонтам, высоким уровнем самообеспеченности основными сырьевыми ресурсами, гибкой сбытовой политикой и исключительным качеством собственной руды.

В результате EBITDA Компании за прошлый год превысила 75 млрд руб. (рентабельность по EBITDA составила 30,5%), а свободный денежный поток вырос почти на 40% к уровню прошлого года и составил более 28 млрд руб.

Рост финансовых показателей позволил нам не только полностью профинансировать годовую программу капитальных вложений из собственных средств, но и снизить долговую нагрузку Компании. По итогам года показатель «Чистый долг» составил 132 млрд руб., а показатель «Чистый долг / EBITDA» снизился до 1,74x (по сравнению с 1,81x на конец 2018 года).

Высокие финансовые показатели деятельности и комфортный уровень долговой нагрузки

позволяют Компании платить достойные дивиденды. Ожидается, что по итогам 2019 года Компания распределит в форме дивидендов 24,9 млрд руб., что соответствует 88% от свободного денежного потока за год.

С начала 2020 года наблюдается значительное восстановление цен на фосфорные удобрения от минимальных уровней на фоне приближения весеннего сезона, объявленного ограничения объемов производства рядом крупных игроков и высокой доступности удобрений. Дополнительно существует риск ограничения поставок удобрений из Китая.

Восстановление цен вместе с ожиданиями роста спроса на тех рынках, где Компания имеет сильные позиции (внутренний рынок России, Восточная Европа и Латинская Америка), позволяют нам рассчитывать на рост объемов реализации конечной продукции и сохранение высокой доходности бизнеса.

В 2019 году выручка ФосАгро выросла на 6,3% в сравнении с 2018 годом — до 248,1 млрд руб., в основном благодаря росту продаж удобрений на 7,0% по сравнению с уровнем прошлого года. Однако происшедшая коррекция цен на фосфорные удобрения в течение всего года замедлила рост выручки.

В течение года основные поставки удобрений были направлены в регионы с наиболее благоприятной ценовой конъюнктурой относительно рынка Северной Америки, где продолжительные плохие погодные условия привели к росту запасов удобрений. По итогам 2019 года ФосАгро нарастила поставки на рынок России и СНГ (на 11% к уровню 2018 года), а также рынок Европы (на 28% к уровню 2018 года). Данный рост стал возможен благодаря хорошо развитой системе дистрибуции и благоприятному соотношению цен на сельхозпродукцию и удобрения.

Валовая прибыль в 2019 году выросла на 2,4% по сравнению с 2018 годом и составила 111,9 млрд руб. (1,7 млрд долл. США). Рентабельность по валовой прибыли составила 45% по сравнению с 47% в 2018 году. Динамика валовой прибыли и рентабельности по валовой прибыли в сегментах фосфорсодержащих и азотных удобрений была следующей:

- Валовая прибыль в сегменте фосфорсодержащих удобрений выросла на 2,4% — до 90,2 млрд руб. (1,4 млрд долл. США). Однако рентабельность по валовой прибыли снизилась до 45% (с 47% в 2018 году) в связи

со снижением мировых цен до 13-летнего минимума в четвертом квартале 2019 года.

- Валовая прибыль в сегменте азотных удобрений выросла на 3,4% — до 21,3 млрд руб. (329 млн долл. США). Рентабельность по валовой прибыли в данном сегменте по сравнению с 2018 годом осталась на том же уровне — 56%.

EBITDA за 12 месяцев 2019 года выросла на 0,9% к уровню прошлого года — до 75,6 млрд руб. (1,2 млрд долл. США). Рост показателя за год был ослаблен рекордно низкими ценами в четвертом квартале 2019 года. В результате EBITDA за четвертый квартал 2019 года снизилась на 39,7% к аналогичному периоду прошлого года — до 11,2 млрд руб. (176 млн долл. США). Тем не менее рентабельность по EBITDA за 12 месяцев осталась на высоком уровне 30,5%.

Чистая прибыль (скорректированная на неденежные валютные статьи) за 2019 год сократилась на 11,2% к уровню прошлого года — до 37,1 млрд руб. (573 млн долл. США).

В 2019 году чистый денежный поток от операционной деятельности увеличился на 19,9% — до 71,6 млрд руб. (1,1 млрд долл. США), в том числе за счет более эффективной работы с оборотным капиталом.

Капитальные вложения в 2019 году составили 36,0 млрд руб. (555 млн долл. США) за минусом капитализируемых ремонтов, что соответствует 48%-му показателю EBITDA за отчетный период.

## Детализация выручки по основным видам продукции, млн руб.

Показатель	2018	2019	Изменение за год, %
DAP/MAP	77,9	77,9	0,1
NPK(S)	60,9	68,4	12,3
Апатитовый концентрат	22,1	25,8	16,7
Азотные удобрения	37,0	37,9	2,3

## Основные финансовые и операционные показатели за 2019 финансовый год, млн руб.

	2018	2019	Изменение за год, %
Выручка	233 312	248 125	6,3
Прибыль до уплаты налогов, процентов и амортизации (EBITDA)	74 908	75 582	0,9
Рентабельность по EBITDA, %	32,1	30,5	
Чистая прибыль	22 135	49 408	123,2
Скорректированная чистая прибыль	41 748	37 062	-11,2
	<b>31.12.2018</b>	<b>31.12.2019</b>	
Чистый долг	135 330	131 583	-2,8
Отношение чистого долга к EBITDA за последние 12 месяцев	1,81x	1,74x	
<b>Объем реализации, тыс. т</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>Изменение за год, %</b>
Фосфорсодержащая продукция	6 636	7 258	9,4
Азотные удобрения	2 203	2 197	-0,3
Итого	8 839	9 455	7,0



Соотношение чистого долга к показателю EBITDA снизилось до 1,7х по сравнению с 1,8х по состоянию на 31 декабря 2018 года. На улучшение показателя повлияли рост EBITDA Компании и укрепление курса рубля относительно доллара США в течение 2019 года. Чистый долг по состоянию на 31 декабря 2019 года составил 131,6 млрд руб. (2,1 млрд долл. США).

Себестоимость реализованной продукции в 2019 году увеличилась на 9,9% в годовом выражении — до 136,2 млрд руб. (2,1 млрд долл. США). В основном за счет роста цен на калий, а также ускорения роста производства АК и удобрений. Дополнительное влияние на рост себестоимости реализованной продукции оказали разовые расходы на ФОТ<sup>1</sup> и на электроэнергию.

Расходы на материалы и услуги за 2019 год выросли на 10,5% к уровню 2018 года — до 41,2 млрд руб. (637 млн долл. США) в результате:

- роста расходов на транспортировку апатитового концентрата на 12,6% — до 8,6 млрд руб. (133 млн долл. США) в результате роста производства на заводах и повышения железнодорожных тарифов на 4%;
- роста расходов на ремонты на 6,7% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года — до 10,1 млрд руб. (156 млн долл. США), что связано с инфляцией затрат в течение года и увеличением количества производственных мощностей после завершения реализации долгосрочной инвестиционной программы в конце 2018 года;



**Рост финансовых показателей позволил нам не только полностью профинансировать годовую программу капитальных вложений из собственных средств, но и снизить долговую нагрузку Компании.**

- роста расходов на буровые и взрывные работы на 39,8% к уровню 2018 года — до 2,3 млрд руб. (36 млн долл. США), что связано с ускорением обработки месторождений.

Расходы на сырье за 2019 год выросли на 7,3% к уровню прошлого года — до 43,2 млрд руб. (667 млн долл. США) в результате:

- роста затрат на калий на 33,7% в годовом исчислении — до 13,7 млрд руб. (211 млн долл. США) в основном из-за роста закупочных цен на калий относительно прошлого года;
- роста расходов на природный газ на 4,4% в годовом исчислении — до 12,6 млрд руб. (195 млн долл. США) в результате увеличения производства аммиака на 3,7% год к году и роста продаж удобрений с содержанием азота;
- роста затрат на сульфат аммония на 18,6% к уровню прошлого года — до 3,6 млрд руб. (55 млн долл. США) в основном из-за увеличения производства сульфатных марок удобрений.
- Сдерживающим фактором роста расходов на сырье стало сокращение себестоимости серы и серной кислоты. Данные расходы сократились на 14,2% в годовом исчислении — до 9,2 млрд руб. (142 млн долл. США), в основном благодаря снижению цен на серу и серную кислоту.

Затраты на электроэнергию увеличились на 13,3% по сравнению с уровнем прошлого года — до 6,2 млрд руб. (196 млн долл. США). Данный рост в основном был связан с реализацией федеральной программы модернизации электроэнергетики (ДПМ-2), что привело к росту закупочной цены на 15,0% в годовом исчислении.

Административные расходы в 2019 году увеличились на 15,5% по сравнению с уровнем прошлого года — до 16,5 млрд руб. (255 млн долл. США) в основном в результате роста расходов на заработную плату и социальные отчисления на 17,6% — до 9,3 млрд руб. (144 млн долл. США).

В 2019 году коммерческие расходы выросли на 9,3% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года — до 38,1 млрд руб. (589 млн долл. США). Основными факторами роста являлись:

- увеличение расходов на оплату услуг ОАО «РЖД» и вознаграждений операторам на 10,4% в годовом сравнении — до 11,4 млрд руб. (177 млн долл. США), что было обусловлено общим ростом реализации и повышением железнодорожных тарифов;
- рост фрахта, портовых и стивидорных расходов на 2,9% в годовом сравнении — до 18,3 млрд руб. (283 млн долл. США) в основном из-за увеличения фрахтовых ставок;
- рост расходов на оплату таможенных пошлин на 36,4% в годовом исчислении — до 1,9 млрд руб. (29 млн долл. США) в связи с изменением условий поставок на европейский рынок.

<sup>1</sup> ФОТ - фонд оплаты труда

## Себестоимость реализованной продукции, млн руб.

Показатель	2018	2019	Изменение, %
Амортизация	18 936	21 368	12,8
Материалы и услуги	37 306	41 221	10,5
• Транспортировка АК <sup>1</sup>	7 671	8 641	12,6
• Затраты на ремонт	9 485	10 119	6,7
• Буро-взрывные работы	1 662	2 323	39,8
• Прочее	18 488	20 138	8,9
Сырье	40 226	43 155	7,3
• Аммиак	4 195	4 095	-2,4
• Сера и серная кислота	10 682	9 165	-14,2
• Хлоркалий	10 238	13 691	33,7
• Природный газ	12 096	12 627	4,4
• Сульфат аммония	3 015	3 577	18,6
ФОТ и социальные отчисления	11 760	12 744	8,4
Электроэнергия	5 474	6 204	13,3
Топливо	4 019	4 849	20,7
Производство для перепродажи	6 287	6 683	6,3
<b>Итого</b>	<b>124 008</b>	<b>136 224</b>	<b>9,9</b>

## Созданная и распределенная прямая экономическая стоимость, млн руб.

Показатель	Стейкхолдер	2018 <sup>2</sup>	2019
<b>Созданная прямая экономическая стоимость</b>		<b>233 759</b>	<b>249 583</b>
Доходы от продаж		223 982	239 130
Доходы от прочих продаж	Широкий круг стейкхолдеров	9 330	8 995
Финансовые доходы		447	1 458
Доходы от продажи активов		0	0
<b>Распределенная экономическая стоимость</b>		<b>-206 785</b>	<b>-243 077</b>
Операционные расходы, включая:	Поставщики и подрядчики	-175 846	-194 090
Заработная плата и другие выплаты сотрудникам	Сотрудники	-21 924	-24 706
Социальные расходы		-2 139	-2 807
Выплаты за пользование капиталом инвесторам	Акционеры и кредиторы		
Выплаты акционерам		-13 598	-32 244
Выплаты кредиторам		-5 385	-4 635
Налоговые расходы и другие обязательные платежи	Государство	-11 956	-12 108
В том числе расходы по налогу на прибыль		-8 487	-9 724
<b>Нераспределенная экономическая стоимость</b>		<b>26 974</b>	<b>6 506</b>

<sup>1</sup> АК – Апатитовый концентрат

<sup>2</sup> Показатели 2018 года в данной таблице имеют отклонения от показателей, представленных в аналогичной таблице в отчете 2018 года, так как учтены корректировки отчетности за 2018 год, а также скорректирована методика расчета.

**75,6**  
млрд руб.

EBITDA

**28,3**  
млрд руб.

чистый денежный поток (FCF)

**36**  
млрд руб.

капиталовложения  
в 2019 году



## ОДИН ИЗ КЛЮЧЕВЫХ ЭЛЕМЕНТОВ СТРАТЕГИИ «ФОСАГРО» – ПРИВЕРЖЕННОСТЬ ПРИНЦИПАМ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

В качестве одного из ключевых элементов Стратегии-2025 закреплена приверженность принципам устойчивого развития, реализацию которых на уровне совета директоров координирует профильный комитет во главе с независимым директором Ириной Боковой.

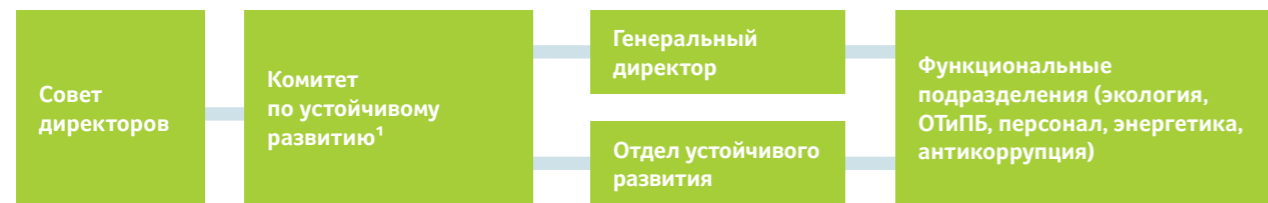
Мы стремимся максимизировать ценность, которую создаем, не только с коммерческой точки зрения, но и с точки зрения экологической и социальной деятельности для обеспечения долгосрочной выгоды всех наших стейкхолдеров.

ФосАгро является ответственным производителем минеральных удобрений, которые применяются в более чем 100 странах по всему миру. Вся наша деятельность ориентирована на создание долгосрочных положительных эффектов для общества.

Наши корпоративные ценности заключаются в бережном отношении к природе и рачительном использовании природных ресурсов, честной конкуренции, продуктивном диалоге с заинтересованными сторонами, выполнении нормативных требований, качественном управлении и эффективности. Десять Целей устойчивого развития ООН, реализации которых Компания может действенно способствовать, являются неотъемлемой частью Стратегии развития, важнейшей частью и основой текущей деятельности Компании. Цели устойчивого развития ООН помогают формировать наши политики в сфере устойчивого развития, они поддерживаются и принимаются руководством и реализуются в масштабах всей Компании.



# ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ АСПЕКТАМИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ



## СУЩЕСТВЕННЫЕ ТЕМЫ

Компания получает отзывы от заинтересованных сторон относительно полноты, объективности и важности информации, раскрытой в отчетах об устойчивом развитии, и проводит их детальный анализ. Любые вопросы и пожелания могут быть направлены по адресу [ir@phosagro.ru](mailto:ir@phosagro.ru).

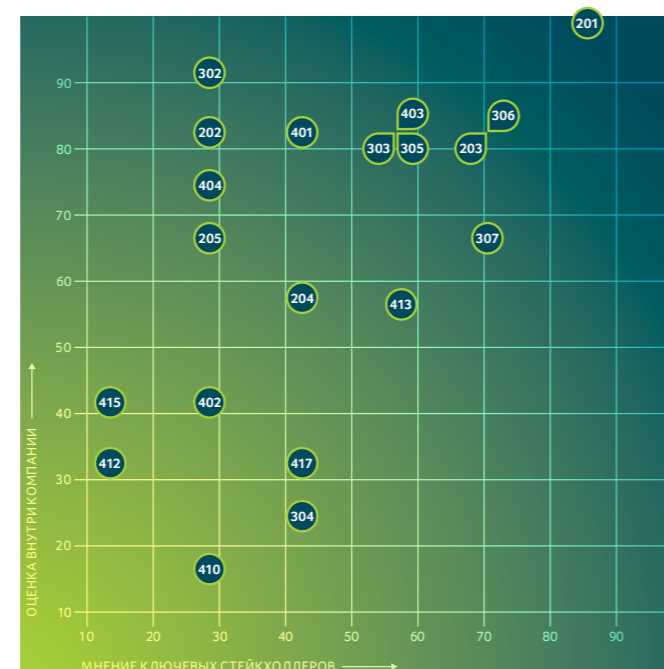
В 2019 году рабочая группа по устойчивому развитию ФосАгро провела сравнительный анализ по индустрии и сформировала перечень существенных тем, которые прошли многоступенчатый отбор и обсуждение

с заинтересованными сторонами. Окончательная матрица существенных тем была утверждена советом директоров.

Для ведения диалога со стейкхолдерами Компании, для максимально прозрачного и четкого донесения информации до них, для выбора существенных тем раскрытия в нефинансовой отчетности была проведена работа по выявлению ключевых стейкхолдеров Компании по критериям экологического, экономического, социального влияния. В адрес представителей каждой из 5 групп ключевых стейкхолдеров (сотрудники и профсоюзы; акционеры; инвесторы; гос органы; местные сообщества) были направлены запросы с целью установления максимально важных для них аспектов деятельности нашей компании. На основании ответов ключевых стейкхолдеров и оценки рабочей группы были выявлены максимально важные для общества аспекты деятельности, которые и сформировали предлагаемые для раскрытия существенные темы.

Наименование показателей
201 Экономические показатели
202 Присутствие на рынке
203 Косвенные экономические последствия
204 Практика закупок
205 Противодействие коррупции
302 Энергетика
303 Вода и жидкие отходы
304 Биологическое разнообразие
305 Выбросы
306 Сточные воды и отходы
307 Соблюдение законов по охране окружающей среды
401 Занятость
402 Трудовые/управленческие отношения
403 Охрана и безопасность труда
404 Обучение и тренинг
410 Практики в области безопасности
412 Оценка прав человека
413 Местные сообщества
415 Публичная политика
417 Маркетинг и маркировка

Матрица существенных тем



<sup>1</sup> В 2019 году по инициативе генерального директора Компании Андрея Гурьева был создан комитет совета директоров ФосАгро по устойчивому развитию.

## Выявление существенных тем на основании мнения заинтересованных сторон о существенности для них различных аспектов деятельности компании

102-44  
102-46  
102-47

Тема	Не важно	Важно	Очень важно
<b>ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПОКАЗАТЕЛИ</b>			
Прямая экономическая стоимость, созданная и распределенная			
Финансовые последствия и прочие риски и возможности в связи с изменением климата		1	6
Определенные обязательства по программе предоставления льгот и прочие пенсионные программы			
Финансовая помощь, полученная от правительства			
<b>ПРИСУТСТВИЕ НА РЫНКЕ</b>			
Соотношения стандартной начальной заработной платы в зависимости от пола в сравнении с местной минимальной заработной платой	1	4	2
Пропорция руководителей высшего звена, привлеченных из местного сообщества			
<b>КОСВЕННЫЕ ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПОСЛЕДСТВИЯ</b>			
Инвестиции в инфраструктуру и поддерживаемые услуги		2	5
Существенные косвенные экономические последствия			
<b>ПРАКТИКА ЗАКУПОК</b>			
Пропорция затрат на местных поставщиков	1	3	3
<b>ПРОТИВОДЕЙСТВИЕ КОРРУПЦИИ</b>			
Деятельность, подвергшаяся оценке на предмет рисков, связанных с коррупцией			
Коммуникация и обучение политикам и процедурам по противодействию коррупции		5	2
Подтвержденные случаи коррупции и принятые меры			
<b>ЭНЕРГЕТИКА</b>			
Энергопотребление в организации			
Энергопотребление за пределами организации	1	4	2
Энергоемкость			
Снижение энергопотребления			
Снижение потребности в энергии для продукции и услуг			
<b>ВОДА И ЖИДКИЕ ОТХОДЫ</b>			
Взаимодействие с водой как совместно используемым ресурсом			
Управление воздействиями, связанными с водой	1	2	4
Водооборот			
Сброс воды			
Водопотребление			
<b>БИОЛОГИЧЕСКОЕ РАЗНООБРАЗИЕ</b>			
Рабочие площадки, принадлежащие, арендуемые, управляемые или смежные с защищенными зонами и зонами с высоким биологическим разнообразием за пределами защищенных зон			
Существенное влияние деятельности, продукции и услуг на биологическое разнообразие	2	2	3
Защищенная или восстановленная среда обитания			
Виды, занесенные в Красную книгу Международного союза охраны природы, и виды из национальных охранных книг со средой обитания в зонах, затронутых деятельностью			
<b>ВЫБРОСЫ</b>			
Прямое выделение парниковых газов			
Непрямое выделение парниковых газов			
Прочее непрямое выделение парниковых газов	1	2	4
Интенсивность выделения парниковых газов			
Сокращение выделения парниковых газов			
Выбросы озоноразрушающих веществ			
Выбросы оксидов азота (NO <sub>x</sub> ), оксидов серы (SO <sub>x</sub> ) и прочие существенные выбросы в атмосферу			



Тема	Не важно	Важно	Очень важно
<b>СТОЧНЫЕ ВОДЫ И ОТХОДЫ</b>			
Сброс воды в зависимости от качества и места назначения			
Отход в зависимости от типа и метода утилизации	1	1	5
Существенные утечки и разливы			
Перевозка опасных отходов			
Водоёмы, затронутые сбросами воды и/или стоком с поверхности			
<b>СОБЛЮДЕНИЕ ЗАКОНОВ ПО ОХРАНЕ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ</b>			
Несоблюдение природоохранных законов и нормативов	1	1	5
<b>ЗАНЯТОСТЬ</b>			
Нанятые новые сотрудники и оборот сотрудников			
Льготы, предоставляемые штатным сотрудникам, которые не предоставляются временным сотрудникам или сотрудникам, занятым неполный рабочий день		4	3
Отпуск по уходу за ребенком			
<b>ТРУДОВЫЕ/УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ОТНОШЕНИЯ</b>			
Минимальные периоды предоставления уведомлений в отношении операционных изменений	1	4	2
<b>ОХРАНА И БЕЗОПАСНОСТЬ ТРУДА</b>			
Система управления охраной труда			
Виды опасного воздействия, оценка риска и расследование инцидентов			
Службы гигиены труда			
Участие сотрудников, консультации и коммуникация по вопросу охраны труда			
Обучение сотрудников в области охраны труда		3	4
Укрепление здоровья сотрудников			
Предотвращение и уменьшение воздействия, в сфере охраны труда, непосредственно связанного с коммерческими отношениями			
Сотрудники, на которых распространяется система управления охраной труда			
Производственные травмы			
Ухудшение состояния здоровья, связанное с работой			
<b>ОБУЧЕНИЕ И ТРЕНИНГ</b>			
Среднее количество часов обучения в год на сотрудника		5	2
Программы повышения квалификации сотрудников и программы помощи переквалификации			
Процентная доля сотрудников, получающих регулярные обзоры работы и профессионального роста			
<b>ПРАКТИКИ В ОБЛАСТИ БЕЗОПАСНОСТИ</b>			
Персонал службы безопасности, обученный политикам и процедурам соблюдения прав человека	2	3	2
<b>ОЦЕНКА ПРАВ ЧЕЛОВЕКА</b>			
Деятельность, которая проходила оценку прав человека или оценку последствий для них	2	4	1
Обучение сотрудников политикам и процедурам соблюдения прав человека			
Существенные инвестиционные соглашения и контракты, которые включают положения о правах человека или прошли оценку на предмет прав человека			
<b>МЕСТНЫЕ СООБЩЕСТВА</b>			
Деятельность с участием местного сообщества, оценка последствий и программы развития		3	4
Деятельность с существенными фактическими и потенциальными отрицательными последствиями для местных сообществ			
<b>ПУБЛИЧНАЯ ПОЛИТИКА</b>			
Взносы на нужды политических объединений	4	2	1
<b>МАРКЕТИНГ И МАРКИРОВКА</b>			
Требования к информации и маркировке продукции и услуг		4	3
Случаи несоблюдения относительно информации и маркировки продукции и услуг			
Случаи несоблюдения относительно маркетинговых сообщений			

## ОБРАЩЕНИЕ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ КОМИТЕТА СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ФОСАГРО ПО УСТОЙЧИВОМУ РАЗВИТИЮ ИРИНЫ БОКОВОЙ

Нести повышенную ответственность — абсолютная необходимость любой глобальной компании. Это не дань моде, а по-настоящему важный аспект нашей деятельности. В стратегии развития и текущей деятельности мы учитываем эти принципы. Подтверждением тому служит создание комитета совета директоров ФосАгро по устойчивому развитию, и я имею честь возглавлять данный комитет. Мы анализируем цели устойчивого развития ООН и в дальнейшем будем отслеживать степень их реализации.

Очевидно, что цели устойчивого развития носят глобальный характер и актуальны для всех государств, общественных институтов, граждан и компаний. Важно, что они прочно входят в сферу внимания инвесторов и потребителей нашей продукции. Сегодня защита окружающей среды так же значима для потребителей, как безопасность продукции, которую мы им поставляем.

В полной мере осознавая это, компания «ФосАгро» всецело поддерживает принципы устойчивого развития и является активным участником Глобального договора ООН — международной инициативы ООН для бизнеса в сфере корпоративной и социальной ответственности.

Из 17 Целей устойчивого развития (ЦУР) ООН мы выделили десять и активно работаем над реализацией 21 задачи внутри этих целей.

Включение ФосАгро в список 36 мировых компаний — лидеров платформы Global Compact LEAD, а также стабильный интерес к нашей Компании со стороны ESG-фондов стали подтверждением эффективности интеграции ЦУР в деятельность Компании и прозрачности раскрытия достижимых результатов в области устойчивого развития.



Наш подход к следованию принципам ESG становится все более организованным и структурированным, так как этой темой активно интересуются не только наши инвесторы, которым необходимо понять, какова наша стратегия и над чем мы работаем, но и широкий круг других стейкхолдеров. Компания «ФосАгро» ведет деятельность на мировых рынках и представляет собой глобальное предприятие, которое поставляет свою продукцию по всей планете. Мы работаем со всеми партнерами над достижением этих целей.

### НАШИ ПРИОРИТЕТЫ В ЧАСТИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

- 1** Устойчивый рост для обеспечения высокой производительности и эффективности во всех аспектах нашего бизнеса
- 2** Поддержание строгих требований по технике безопасности и охране труда, достижение нулевого уровня травматизма за счет внедрения культуры безопасности мирового уровня
- 3** Снижение воздействия на окружающую среду от осуществляемой производственной деятельности Компании
- 4** Поддержание надежных партнерских отношений с местным населением в регионах присутствия, ведение диалога со всеми заинтересованными сторонами, учет их интересов при принятии решений
- 5** Содействие достижению Целей ООН в области устойчивого развития





0102-16

### ПРИОРИТЕТНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ

Экономическое	Экологическое	Социальное
<ul style="list-style-type: none"> <li>Уплата налогов и других сборов на региональном и федеральном уровнях.</li> <li>Обеспечение экономических перспектив для местных поставщиков и стимулирование развития местных партнеров.</li> <li>Поддержание финансовой устойчивости на всем временном горизонте.</li> <li>Ведение бизнеса в соответствии с требованиями законодательства и принципами коммерческой добросовестности.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Сокращение отходов, выбросов и сбросов загрязняющих веществ, а также расхода ресурсов на тонну произведенной продукции за счет вложения средств в новые, более эффективные технологии.</li> <li>Соблюдение принципов социальной ответственности и поддержка с заинтересованными сторонами на местном уровне конструктивного диалога по вопросам воздействия предприятий Компании на окружающую среду.</li> <li>Сохранение естественных экологических систем и природных комплексов в регионах присутствия Компании, рациональное использование природно-ресурсного потенциала и реализация программ по восстановлению экологической емкости территорий.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Помощь региональным властям и органам местного самоуправления в создании современной социальной инфраструктуры в тех городах, где работает Компания.</li> <li>Разработка и реализация проектов для детей и молодежи.</li> <li>Поддержка незащищенных слоев населения.</li> <li>Обеспечение стабильной занятости и создание безопасных условий труда.</li> <li>Предоставление возможностей для полноценной работы, обучение и создание команды профессионалов.</li> <li>Соблюдение прав человека.</li> </ul>

### КОРПОРАТИВНЫЕ ДОКУМЕНТЫ, РЕГУЛИРУЮЩИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, СВЯЗАННУЮ С УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ

«ФосАгро» имеет широкий спектр внутренних стандартов и политик, которые регулируют подход Компании к управлению устойчивым развитием. В совокупности они обеспечивают необходимую структуру управления для устойчивого развития Компании.

Охрана труда, промышленная безопасность и охрана окружающей среды	Персонал и экономическая стабильность	Взаимодействие с заинтересованными сторонами и местным населением
<ul style="list-style-type: none"> <li>Политика в области качества, экологии и охраны труда.</li> <li>Политика в области экологической безопасности.</li> <li>Стандарт системы менеджмента качества «Управление отходами производства и потребления».</li> <li>Сертификат системы менеджмента в области профессиональной безопасности и охраны труда OHSAS 18001.</li> <li>Сертификаты системы менеджмента качества ISO 9001 и экологического менеджмента 14001.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Положение об организации работы горячей линии.</li> <li>Кодекс этики.</li> <li>Политика противодействия мошенничеству и коррупции.</li> <li>Положение о конфликте интересов.</li> <li>Политика управления персоналом.</li> <li>Заявление о прозрачности в отношении закона «О современном рабстве»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Политика в области благотворительной деятельности.</li> <li>Политика по взаимодействию с органами государственной власти.</li> <li>Политика в области закупок</li> </ul>



GRI

102-12  
102-13

## СОДЕЙСТВИЕ ДОСТИЖЕНИЮ ЦЕЛЕЙ В ОБЛАСТИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

Являясь поставщиком основных питательных веществ для выращивания сельскохозяйственных культур более чем в 100 стран по всему миру, ФосАгро играет важную роль в обеспечении глобальной продовольственной безопасности. Компания содействует достижению ЦУР ООН по нескольким направлениям. Признавая важность всех 17 ЦУР, ФосАгро концентрирует свои усилия на десяти.



Более подробную информацию по проектам читайте в разделе «Взаимодействие с заинтересованными сторонами» на странице 142 и на официальном сайте Компании в разделе «Устойчивое развитие»



### Ликвидация голода

#### ЗАДАЧИ

1. К 2030 году обеспечить создание устойчивых систем производства продуктов питания и внедрить методы ведения сельского хозяйства, которые позволят повысить жизнестойкость и продуктивность и увеличить объемы производства, способствуют сохранению экосистем, укрепляют способность адаптироваться к изменению климата, экстремальным погодным явлениям, засухам, наводнениям и другим бедствиям и постепенно улучшают качество земель и почв.
2. Увеличить инвестирование, в том числе посредством активизации международного сотрудничества, в сельскую инфраструктуру, сельскохозяйственные исследования и агропропаганду, развитие технологий и создание генетических банков растений и животных в целях укрепления потенциала развивающихся стран, особенно наименее развитых стран, в области сельскохозяйственного производства.

#### МЕРЫ, ПРИНИМАЕМЫЕ КОМПАНИЕЙ

1. На базе АО «НИУИФ им. профессора Я. В. Самойлова» (входит в Группу) и собственного Инновационного центра ФосАгро реализует проекты, направленные на повышение эффективности производимых минеральных удобрений, а также на снижение нагрузки на окружающую среду как от непосредственного их использования, так и от процессов производства.
2. Группа совместно с ведущими российскими и зарубежными сельскохозяйственными институтами занимается изучением свойств и способов повышения эффективности применения минеральных удобрений для получения безопасных для растущего населения планеты продуктов питания, сохранения почвенного плодородия, чистоты почв, повышения урожайности и обеспечения стабильного сельскохозяйственного производства в условиях рискованного земледелия.

#### ЧТО СДЕЛАНО В 2019 ГОДУ

1. Мы внедряем на наших предприятиях двухстадийный дигидратно-полугидратный процесс получения ЭФК, технологию совместной переработки побочных продуктов и технологию производства PKS-NPKS удобрений.
2. План опытов в 2019 году выполнен на 100% при участии ведущих НИИ — партнеров ФосАгро (SGS, DLG Fieldtrade, ABS Foundation, MT Foundation, Agricola 2 000 и других организаций из стран Европы и Латинской Америки). Всего было проведено более 80 опытов с использованием 14 наиболее востребованных сельскохозяйственных культур.
3. В 2019 году успешно прошли 15 дней поля, организованных ФосАгро, в России, Польше и Франции.



### Обеспечение здорового образа жизни и содействие благополучию граждан всех возрастов

#### ЗАДАЧИ

1. Обеспечить всеобщий охват услугами здравоохранения, в том числе защиту от финансовых рисков, доступ к качественным основным медико-санитарным услугам и доступ к безопасным, эффективным, качественным и недорогим основным лекарственным средствам и вакцинам для всех.
2. К 2030 году существенно сократить количество случаев смерти и заболевания в результате воздействия опасных химических веществ и загрязнения и отравления воздуха, воды и почв.

#### МЕРЫ, ПРИНИМАЕМЫЕ КОМПАНИЕЙ

1. Поддержка Научного центра сердечно-сосудистой хирургии им. А. Н. Бакулева Минздрава России, финансирование научных исследований в сфере диагностики и лечения сердечно-сосудистых заболеваний, а также высокотехнологичных внеплановых операций. Для сотрудников ФосАгро действуют корпоративные программы «Здоровье и отдых» и «Улучшение условий труда».

Одним из направлений в рамках социальной политики Группы является реализация масштабной программы «Детям России - Образование, Здоровье, Духовность» (ДРОЗД). Масштабное финансирование объектов здравоохранения в регионах присутствия Группы осуществляется в рамках партнерства с администрациями областей и муниципалитетов.

2. ФосАгро является участником программы Safer Phosphates, направленной на решение проблем, связанных с вредными загрязнителями — тяжелыми металлами, которые присутствуют в фосфорных удобрениях.

#### ЧТО СДЕЛАНО В 2019 ГОДУ

1. В рамках проекта «ДРОЗД-село» в селе Кормёжка Балаковского района Саратовской области открыт тренажерный зал. ФосАгро выделила на проект 300 тыс. руб., местные власти — 250 тыс. руб.

Количество детей, которые занимаются в кружках и секциях программы «ДРОЗД», выросло в 2019 году на 10,5% и составило 5 861 человек.

2. Обновлен дизайн сайта программы Safer Phosphates, улучшена навигация, оптимизирован процесс обмена сообщениями. Контент сайта доработан с учетом проблематики, связанной с текущими дебатами по кадмию в Европейском союзе. Добавлена информация от партнерских организаций программы Safer Phosphates, организованы регулярные обновления информации, которые доступны через социальные медиа-аккаунты.



4 КАЧЕСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАНИЕ



## Качественное образование

### ЗАДАЧИ

1. К 2030 году обеспечить, чтобы все девочки и мальчики завершили получение бесплатного, равноправного и качественного начального и среднего образования, позволяющего добиться востребованных и эффективных результатов обучения.
2. К 2030 году существенно увеличить число людей, обладающих востребованными навыками, в том числе профессионально-техническими, для трудоустройства, получения достойной работы и занятий предпринимательской деятельностью.
3. К 2020 году значительно увеличить во всем мире количество стипендий для получения высшего образования (включая профессионально-техническое образование и обучение по вопросам информационно-коммуникационных технологий, технические, инженерные и научные программы) в развитых и развивающихся странах.

### МЕРЫ, ПРИНИМАЕМЫЕ КОМПАНИЕЙ

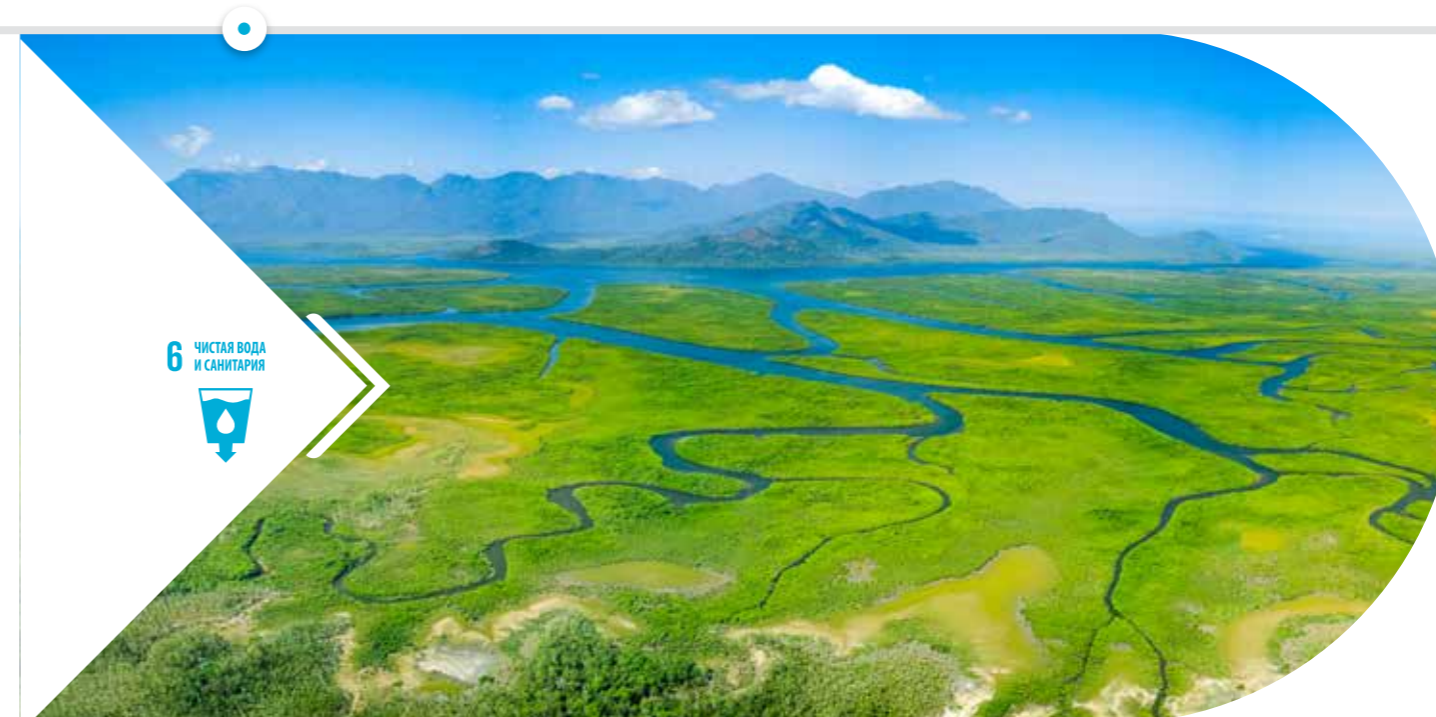
1. Компания реализует проект «ФосАгро-школа», направленный на профориентацию школьников, расширение их кругозора, обмен опытом и получение более качественного образования.
2. Мы активно взаимодействуем с ключевыми профильными вузами страны посредством заключенных двухсторонних договоров о сотрудничестве (прохождение практики, стипендии лучшим студентам, программа «Молодые талантливые специалисты»).

В рамках проекта «ФосАгро-колледж» осуществляется целевое финансирование учреждений среднего профессионального образования в целях развития научной базы, обеспечения необходимым оборудованием, мотивации педагогов и учащихся, а также проводятся профориентационные мероприятия.

3. ФосАгро совместно с ИЮПАК реализует проект «Летние школы по зеленой химии», направленный на поддержку молодых ученых из развивающихся стран.

### ЧТО СДЕЛАНО В 2019 ГОДУ

1. Организация фестиваля «ФосАгро-классы» в Сочи, в котором приняло участие 140 учеников профильных классов, созданных компанией «ФосАгро» в школах городов своего присутствия. Детский сад № 70 г. Балаково оборудован специализированной площадкой для изучения правил дорожного движения.
2. К концу 2019 года объем финансирования, направленного на реконструкцию, ремонт, оснащение современной компьютерной техникой, лабораторным оборудованием школ в городах Череповце, Балаково, Кировске и Волхове, суммарно с начала реализации программы «ФосАгро-классы» составил более 410 млн руб.
3. В 2019 году состоялась вторая учебная сессия Летней школы по зеленой химии на базе университета Дар-эс-Салам в Танзании. Часть выделенных ФосАгро как партнером проекта средств была направлена на финансирование исследований перспективных молодых ученых из африканских стран.



6 ЧИСТАЯ ВОДА И САНИТАРИЯ



## Чистая вода и санитария

### ЗАДАЧИ

1. К 2030 году повысить качество воды посредством уменьшения загрязнения, ликвидации сброса отходов и сведения к минимуму выбросов опасных химических веществ и материалов, сокращения вдвое доли неочищенных сточных вод и значительного увеличения масштабов рециркуляции и безопасного повторного использования сточных вод во всем мире.
2. К 2020 году обеспечить охрану и восстановление связанных с водой экосистем, в том числе гор, лесов, водно-болотных угодий, рек, водоносных слоев и озер.

### МЕРЫ, ПРИНИМАЕМЫЕ КОМПАНИЕЙ

1. Группа является активным участником федерального проекта «Оздоровление Волги».

Волховский филиал АО «Апатит» реализовал проект по организации замкнутой системы водооборота на производстве, тем самым сведя к минимуму сброс сточных вод в реку Волхов.

На Череповецкой производственной площадке, а также в Кировском филиале АО «Апатит» проводятся мероприятия в рамках целевых программ по снижению объемов и повышению качества сточных вод.

2. Выпуск молоди различных рыб в регионах присутствия, а также высадка деревьев.

### ЧТО СДЕЛАНО В 2019 ГОДУ

1. Одобрена программа оптимизации водопользования Череповецкого комплекса АО «Апатит» в рамках модернизации производства. Программа нацелена на оптимизацию потребления воды из поверхностных источников и снижение сброса сточных вод.
2. 150 тыс. мальков стерляди, семги, сазана и толстолобика выпущено для воспроизводства водных биологических ресурсов в реки и водохранилища в регионах присутствия.



8 ДОСТОЙНАЯ РАБОТА И ЭКОНОМИЧЕСКИЙ РОСТ

## Достойная работа и экономический рост

### ЗАДАЧИ

1. Добиться повышения производительности в экономике посредством диверсификации, технической модернизации и инновационной деятельности, уделить особое внимание секторам с высокой добавленной стоимостью и трудоемким секторам.
2. Содействовать проведению ориентированной на развитие политики, которая способствует производительной деятельности, созданию достойных рабочих мест, предпринимательству, творчеству и инновационной деятельности, и поощрять официальное признание и развитие микро-, малых и средних предприятий, в том числе посредством предоставления им доступа к финансовым услугам.
3. К 2030 году обеспечить разработку и осуществление стратегий поощрения устойчивого туризма, который способствует созданию рабочих мест, развитию местной культуры и производству местной продукции.

### МЕРЫ, ПРИНИМАЕМЫЕ КОМПАНИЕЙ

1. Компания является лидером среди отечественных предприятий в росте производительности труда и прикладывает усилия для обеспечения дальнейшего роста за счет внедрения новых технологий и обучения персонала, программ повышения эффективности и оптимизации бизнес-процессов.

В период с 2013 по 2019 год показатель производительности труда ежегодно увеличивался примерно на 18%.

2. В результате реализации перспективных инвестиционных проектов развития производства в Кировском, Волховском и Балаковском филиалах АО «Апатит» АО «Апатит» (г. Череповец) к 2025 году будут созданы более 500 высококвалифицированных рабочих мест. Компания реализует ряд корпоративных социальных программ в целях обеспечения достойного уровня условий труда.
3. Реализация проекта по развитию инфраструктуры горнолыжного курорта Большой Вудъявр, развитие аэропорта Хибинь как создание точки роста новой экономики Кировско-Апатитского региона. Вкладывая средства в курорт, Компания создает основу для развития малого и среднего бизнеса этих городов в сфере сервиса, торговли, гостиничного бизнеса.

### ЧТО СДЕЛАНО В 2019 ГОДУ

1. К 2019 году прирост производительности труда с 2013 года составляет впечатляющие 160% для Кировского производственного комплекса ФосАгро и 170% для других предприятий.
2. В 2019 году на Восточном руднике Кировского филиала АО «Апатит» создано дополнительно 100 рабочих мест, в том числе машинисты самоходных машин, машинисты самосвала и рабочие вспомогательных специальностей.
3. Инвестиции в инфраструктуру аэропорта Хибинь и оздоровительного комплекса «Тирвас» составили в 2019 году более 800 млн руб. Совокупный туристический поток за пять лет увеличился более чем на 300% и по итогам 2019 года превысил 175 тыс. человек.



9 ИНДУСТРИАЛИЗАЦИЯ, ИННОВАЦИИ И ИНФРАСТРУКТУРА

## Индустриализация, инновации и инфраструктура

### ЗАДАЧИ

1. К 2030 году модернизировать инфраструктуру и переоборудовать промышленные предприятия, сделав их устойчивыми за счет повышения эффективности использования ресурсов и более широкого применения чистых и экологически безопасных технологий и промышленных процессов, с участием всех стран в соответствии с их индивидуальными возможностями
2. Активизировать научные исследования, наращивать технологический потенциал промышленных секторов во всех странах, особенно развивающихся, в том числе путем стимулирования к 2030 году инновационной деятельности и значительного увеличения числа сотрудников в сфере НИОКР в расчете на 1 млн человек, а также государственных и частных расходов на НИОКР.

### МЕРЫ, ПРИНИМАЕМЫЕ КОМПАНИЕЙ

1. ФосАгро успешно завершила реализацию Стратегии-2020, выполнив самую масштабную в истории Компании инвестиционную программу, позволившую нарастить производство за последние пять лет в 1,5 раза — до 9,5 млн т удобрений и кормовых фосфатов. При этом все новые производства в полной мере соответствуют самым строгим российским и европейским нормам природоохранного законодательства.
2. В составе Группы находится единственный в России и ведущий в Европе научно-исследовательский институт в области агрохимикатов — АО «НИУИФ им. профессора Я. В. Самойлова». Мы поддерживаем научные исследования, направленные на развитие технологий зеленой химии, в том числе в области точного земледелия.

### ЧТО СДЕЛАНО В 2019 ГОДУ

1. ФосАгро совместно с Саратовским национальным исследовательским государственным университетом (СГУ) представили на V Международном форуме «Инновации в дорожном строительстве» в Сочи результаты многолетнего успешного опыта применения фосфогипса в дорожном строительстве.
2. В 2019 году совместно с ЮНЕСКО мы реализовали проект «Международный год периодической таблицы химических элементов».

При поддержке компании прошли: Всероссийский менделеевский конкурс молодых университетских исследователей, Менделеевский съезд по общей и прикладной химии и другие мероприятия.

Компания организовала полевые конференции на агрополигоне на базе Орловского филиала АО «АгроГард», а также провела дни поля.



11 УСТОЙЧИВЫЕ ГОРОДА И НАСЕЛЕННЫЕ ПУНКТЫ



## Устойчивые города и населенные пункты

### ЗАДАЧИ

К 2030 году обеспечить всеобщий доступ к достаточному, безопасному и недорогому жилью и основным услугам и благоустроить трущобы.

### МЕРЫ, ПРИНИМАЕМЫЕ КОМПАНИЕЙ

Мы создаем комфортную среду как для жизни сотрудников предприятия и их семей, так и для всего населения городов присутствия, выделяя средства на строительство жилья, а также объектов социальной инфраструктуры.

В городах Кировске и Апатитах реализуется проект по созданию горнолыжного курорта «Большой Вудъявр» и реконструкции местного аэропорта.

Являясь партнером Мурманской области в области социально-экономического развития, в рамках соглашения на 2017–2019 годы ФосАгро осуществляет доленое финансирование социальных объектов и мероприятий. Общая сумма выделенных средств составляет 700 млн руб.

### ЧТО СДЕЛАНО В 2019 ГОДУ

В рамках программы улучшения жилищных условий сотрудников построен многоэтажный жилой дом в Кировске и несколько домов в Череповце. В Волхове и Балаково Компания поддерживает льготную ипотечную программу для своих сотрудников. Количество квартир, предоставленных сотрудникам в рамках корпоративной жилищной программы, к 2019 году превысило 2 500.

12 ОТВЕТСТВЕННОЕ ПОТРЕБЛЕНИЕ И ПРОИЗВОДСТВО



## Ответственное потребление и производство

### ЗАДАЧИ

1. К 2020 году добиться экологически рационального использования химических веществ и всех отходов на протяжении всего их жизненного цикла в соответствии с согласованными международными принципами и существенно сократить их попадание в воздух, воду и почву, чтобы свести к минимуму их негативное воздействие на здоровье людей и окружающую среду.

2. К 2030 году существенно уменьшить объем отходов путем принятия мер по предотвращению их образования, их сокращению, переработке и повторному использованию.

3. Рекомендовать компаниям, особенно крупным и транснациональным, применять устойчивые методы производства и отражать информацию о рациональном использовании ресурсов в своих отчетах.

### МЕРЫ, ПРИНИМАЕМЫЕ КОМПАНИЕЙ

1. Входящий в состав Компании институт АО «НИУИФ им. профессора Я. В. Самойлова» работает над созданием технологий, позволяющих вести переработку отходов: в частности, совместной переработки отходов от производства ЭФК с получением сульфата аммония.

В рамках совместной с ЮНЕСКО программы ФосАгро «Зеленая химия для жизни» Компанией объявлен грант на научные исследования в области переработки фосфогипса.

2. Мы вкладываем значительные средства в проекты, направленные на предотвращение образования отходов либо их эффективную переработку.

3. Технологии, которые мы используем в производстве, подразумевают бережное отношение к невозобновляемым природным ресурсам. Группа обладает генерирующими мощностями суммарным объемом 210 МВт и обеспечивает себя электроэнергией собственной генерации более чем на 40%.

### ЧТО СДЕЛАНО В 2019 ГОДУ

1. ФосАгро совместно с ЮНЕСКО и ИЮПАК вручила семь грантов молодым ученым, ведущим научные исследования и разработку новых технологий, отвечающих принципам зеленой химии. Один из грантов предназначен для поддержки исследований в области переработки и вторичного использования фосфогипса и вручается в третий раз.

2. В 2019 году мы запустили новый этап программы по техническому перевооружению производства фтористого алюминия в Череповце, который позволит полностью использовать фтор, извлекаемый при переработке апатитового концентрата на всех производственных площадках Компании, а также сократить объем образования твердых отходов. На Кировской площадке Компании внедрен многофункциональный комплекс по термической деструкции и термическому обезвреживанию отходов (в рамках проекта «Экопром»).

3. Завершена реализация крупнейшего инвестиционного проекта ФосАгро — строительство высокотехнологичного комплекса по производству аммиака и гранулированного карбамида в Череповце (Вологодская область). Проект — пример применения принципов эффективного потребления природных ресурсов и энергии.



**15** СОХРАНЕНИЕ ЭКОСИСТЕМ СУШИ



## Защита и восстановление экосистем суши

### ЗАДАЧИ

1. К 2030 году вести борьбу с опустыниванием, восстановить деградировавшие земли и почвы, включая земли, затронутые опустыниванием, засухами и наводнениями, и стремиться к тому, чтобы во всем мире не ухудшалось состояние земель.
2. Незамедлительно принять значимые меры по сдерживанию деградации природных сред обитания, остановить утрату биологического разнообразия и к 2020 году обеспечить сохранение и предотвращение исчезновения видов, находящихся под угрозой вымирания.

### МЕРЫ, ПРИНИМАЕМЫЕ КОМПАНИЕЙ

1. Компания реализует совместный с ФАО (Продовольственная и сельскохозяйственная Организация Объединенных Наций) проект содействия устойчивому земледелию.

Суть проекта заключается в создании региональных почвенных лабораторий (RESOLAN) и объединении их в национальные сети (GLOSOLAN) в Латинской Америке, Азии и Африке, а также на Ближнем Востоке. ФосАгро играет в проекте ключевую роль, налаживая единый механизм продвижения технологий и знаний о рациональном землепользовании.

2. Группа — участник соглашения о сотрудничестве по изучению и сохранению популяции амурского тигра.

### ЧТО СДЕЛАНО В 2019 ГОДУ

1. В январе 2019 года запущен проект содействия устойчивому земледелию. Первый этап подразумевает создание комплектов для проведения исследования состояния почвы («почвенная аптечка»), которые будут распространены среди стран — участниц программы (5 тыс. фермеров).
2. Компания направила 10 млн руб. на финансирование проектов в рамках соглашения о сотрудничестве по изучению и сохранению популяции амурского тигра.



**17** ПАРТНЕРСТВО В ИНТЕРЕСАХ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ



## Партнерство в интересах устойчивого развития

### ЗАДАЧИ

Укреплять Глобальное партнерство в интересах устойчивого развития, дополняемое партнерствами с участием многих заинтересованных сторон, которые мобилизуют и распространяют знания, опыт, технологии и финансовые ресурсы, с тем чтобы поддерживать достижение целей в области устойчивого развития во всех странах, особенно в развивающихся.

### МЕРЫ, ПРИНИМАЕМЫЕ КОМПАНИЕЙ

В партнерстве с ЮНЕСКО и ИЮПАК ФосАгро реализует проект «Зеленая химия для жизни» с целью поддержки инновационных исследовательских проектов молодых ученых, придерживающихся 12 принципов зеленой химии.

Safer Phosphates — реализуемая ФосАгро в партнерстве с другими производителями удобрений программа, направленная на обмен знаниями и решение проблем, связанных с вредными загрязнителями — тяжелыми металлами, которые присутствуют в фосфорных удобрениях.

ФосАгро является активным участником Международной ассоциации производителей удобрений (IFA) и реализует совместные с ней задачи.

### ЧТО СДЕЛАНО В 2019 ГОДУ

6 февраля 2019 года ФосАгро вступила в ассоциацию «Национальная сеть Глобального договора ООН в России». С января 2019 года Компания принимает участие в двух платформах действий для продвижения ответственной предпринимательской деятельности и устранения проблем, возникающих при реализации глобальных целей: «Отчетность по ЦУР» и «Здоровье — дело каждого». В сентябре 2019 года Компания получила статус LEAD, которым ООН отмечает наиболее активных участников Глобального договора, вносящих наиболее весомый вклад в достижение ЦУР.



## ОСНОВНЫЕ СОБЫТИЯ 2019 ГОДА

### В сентябре 2019 года ФосАгро вошла в число 30 ведущих участников Глобального договора ООН.

Глобальный договор ООН — это самая крупная инициатива ООН по сотрудничеству с частным сектором в области устойчивого развития, корпоративной и социальной ответственности. ФосАгро присоединилась к Глобальному договору в ноябре 2018 года в качестве активного участника. За последние 15 лет в работе Глобального договора приняли участие более 10 тыс. компаний из 170 стран мира. Включение Группы в список 30 ведущих участников показывает, каких высоких результатов нам удалось добиться в области корпоративной и социальной ответственности и подчеркивает важность наших усилий в данном направлении.



### Группа присоединилась к Европейской платформе в области устойчивого использования фосфора (European Sustainable Phosphorus Platform, ESPP).

Мы стали первой компанией, производящей удобрения за пределами Европейского союза, присоединившейся к ESPP.

Присоединение к ESPP — это последовательный шаг к интеграции ФосАгро в международное сообщество, возможность обмена знаниями, технологиями и сотрудничества в части совместного решения актуальных мировых проблем, выстраивания конструктивного диалога с регуляторами и национальными правительствами, что приобретает особую важность на фоне растущего внимания мирового сообщества к вопросам безопасности продуктов питания и здоровья людей.



### Группа подписала соглашение с ЮНЕСКО о продлении программы «Зеленая химия для жизни» до 2022 года.

Этот проект стал прекрасным примером международной инициативы по поддержке молодых ученых, которые работают в области химии. Проектом охвачены 93 страны, молодые ученые почти со всех континентов мира.



# ОТЧЕТ ПО ЭКОЛОГИИ

## ЦЕЛИ-2025:

Снижение удельных выбросов парниковых газов (до 142 кг в CO<sub>2</sub>-экв/т продукции и полуфабрикатов)

**на 10%**

Снижение удельных объемов сброса сточных вод (до 4,8 м<sup>3</sup>/т продукции и полуфабрикатов)

**на 20%**

Снижение удельных выбросов загрязняющих веществ (до 0,996 кг/т продукции и полуфабрикатов)

**на 5%**

Увеличение доли отходов I–IV классов опасности на утилизацию и обезвреживание

**до 40%**

## ГЛОБАЛЬНЫЕ ЦЕЛИ В ОБЛАСТИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ:

6 ЧИСТАЯ ВОДА  
И САНИТАРИЯ



9 ИНДУСТРИАЛИЗАЦИЯ,  
ИННОВАЦИИ И  
ИНФРАСТРУКТУРА



12 ОТВЕТСТВЕННОЕ  
ПОТРЕБЛЕНИЕ  
И ПРОИЗВОДСТВО



15 СОХРАНЕНИЕ  
ЭКОСИСТЕМ СУШИ







## ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ

**Эффективное управление воздействием на окружающую среду является ключевым фактором для деятельности социально ответственной компании.**

ФосАгро стремится производить удобрения безопасным и экологически чистым способом, чтобы способствовать устойчивому росту сельскохозяйственного производства по всему миру. Мы располагаем практиками природопользования, которые позволяют нам соответствовать применимым нормам и помогают сократить воздействие нашей деятельности на окружающую среду.



Министерство природных ресурсов и экологии Российской Федерации, Федеральная служба по надзору в сфере природопользования, правительство Вологодской области и Группа заключили соглашение с целью реализации федерального проекта «Чистый воздух» в рамках национального проекта «Экология».

### ПРИОРИТЕТНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ НАШЕЙ ЭКОЛОГИЧЕСКОЙ СТРАТЕГИИ:

1. Снижение негативного воздействия на окружающую среду.
2. Сохранение естественных экологических систем.
3. Постоянное улучшение системы экологического менеджмента.

### ОБЯЗАТЕЛЬСТВА В ОБЛАСТИ ОХРАНЫ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ:

1. Минимизация рисков негативного воздействия на окружающую среду на всех стадиях реализации инвестиционных проектов, эксплуатации действующих производств.
2. Применение наилучших доступных технологий и систем мониторинга экологического воздействия в регионах присутствия.
3. Принятие мер по сохранению климата и ресурсосбережение.
4. Соблюдение требований законодательства в области охраны окружающей среды.
5. Предъявление требований экологической ответственности к партнерам, включая поставщиков услуг, в цепочках поставок.

6. Повышение уровня компетентности персонала Компании в области обеспечения экологической безопасности.
7. Сохранение биоразнообразия, природных ландшафтов и природных комплексов в регионах присутствия.
8. Освоение новых территорий с использованием подходов по сокращению площади земель, нарушенных в результате хозяйственной и иной деятельности, сохранению путей миграции животных, пресноводных экосистем и нерестовых рек.
9. Исключение проведения работ на особо охраняемых территориях, их охранных зонах, территориях традиционного проживания коренных малочисленных народов, объектах всемирного природного наследия и водно-болотных угодьях международного значения (Рамсарских угодьях).
10. Информирование и поддержание открытого диалога со всеми заинтересованными сторонами в сфере охраны окружающей среды, проведение общественных обсуждений проектной документации объектов намечаемой деятельности.

### СОБЛЮДЕНИЕ ЗАКОНОВ ПО ОХРАНЕ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ

Компания «ФосАгро» соблюдает требования законодательства в области охраны окружающей среды. Все объекты, оказывающее негативное воздействие на окружающую среду, внесены в государственные реестры объектов негативного воздействия, им присвоена соответствующая категория. Все объекты Компании имеют предусмотренную законодательством разрешительную документацию.



## СИСТЕМА ЭКОЛОГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Определение политики Компании в области охраны окружающей среды, установление стратегических целей по экологической безопасности и снижению воздействия на окружающую среду осуществляет совет директоров Компании. Общее руководство, организацию и координацию работ по постоянному улучшению системы управления в области охраны окружающей среды осуществляет управление экологии и природопользования АО «Апатит». Для выполнения обязательства по постоянному улучшению и снижению уровня негативного воздействия на окружающую среду на предприятиях и в их филиалах организована работа служб экологического контроля и природопользования. В производственных подразделениях предприятий назначены ответственные лица в области охраны окружающей среды.

На уровне производственных подразделений — основных источников воздействия на окружающую среду и на уровне предприятия действует процедура идентификации и оценки рисков и возможностей. По результатам оценки рисков мы определяем мероприятия, которые необходимы для приведения рисков к приемлемому уровню в отношении значимых экологических аспектов.

Руководители и специалисты, ответственные за принятие решений при осуществлении хозяйственной и иной деятельности, которая оказывает или может оказать негативное воздействие на окружающую среду, проходят обучение по программе «Обеспечение экологической

безопасности руководителями (специалистами) общезаяственных систем управления». К выполнению работ по обращению с отходами I-IV класса опасности допускаются лица, прошедшие профессиональную подготовку.

Мы обеспечиваем регулярный мониторинг воздействия на окружающую среду предприятий Группы согласно действующим экологическим нормативам. Результаты мониторинга используются для идентификации и оценки экологических аспектов, определения рисков и возможностей, разработки и реализации мер по управлению и реагированию на риски. Статус управления экологическими рисками регулярно рассматривается советом директоров ФосАгро. По итогам регулярной переоценки актуализируются перечень и характеристики факторов риска, разрабатываются дополнительные инициативы и политики.

С целью подтверждения соответствия системы управления требованиям ISO 14001, стандарта Protect and Sustain Международной ассоциации производителей минеральных удобрений (International Fertilizer Association, IFA), оценки уровня системы управления с запланированной периодичностью проводятся независимые внешние аудиты.

На предприятиях действует процедура управления внутренними аудитами системы менеджмента. Ежегодно разрабатывается программа внутренних аудитов, при этом учитывается экологическая значимость проверяемых процессов, изменений, влияющих на предприятие, а также результаты предыдущих аудитов. Результаты аудитов являются входными данными для анализа функционирования системы экологического менеджмента со стороны руководства.

Идентификация возможностей для улучшения осуществляется в результате мониторинга, измерений, анализа и оценки, относящихся к экологическим результатам деятельности и выполнению принятых обязательств, аудитов системы экологического менеджмента, анализа со стороны руководства. Для реализации выявленных возможностей для улучшения, включая управление несоответствиями и их коррекцию, определяются и предпринимаются соответствующие корректирующие меры. Установлена и действует процедура управления корректирующими действиями.

## Расходы на природоохранную деятельность, млн руб.

	2017	2018	2019
Всего	5 089,6	8 210,0	9 059,5
Текущие затраты на ООС (форма №4-ОС)	3 578,7	4 587,7	4 351,9
Инвестиции в основной капитал, направленные на ООС (форма №18-КС)	1 312,6	986,3	4 221,9
Платежи за негативное воздействие на ОС	149,5	156,3	165,3
Штрафы / оплата вреда окружающей среде	0,5	0,6	0,79/2,12
Инвестиции в основной капитал, направленные на ООС (не вошедшие в форму № 18-КС)	48,4	2 479,1	317,5

В 2019 году увеличились расходы на природоохранную деятельность за счет увеличения инвестиций в основной капитал, направленных на охрану окружающей среды. В результате нештатной ситуации нанесен вред водному объекту, который оплачен в добровольном порядке.

## Платежи за воздействие на окружающую среду, млн руб.



## УПРАВЛЕНИЕ И ОТЧЕТНОСТЬ

Система управления АО «Апатит» охватывает основные уровни управления, все стадии производства, от разработки до выпуска продукции, и устанавливает единые требования к управлению производственной деятельностью предприятия, влияющей на качество, конкурентоспособность продукции, экологическую безопасность и т. д.

Реализация принципов системного подхода международных стандартов в области охраны окружающей среды вносит существенный вклад в экологическую составляющую устойчивого развития предприятия и Компании в целом.

Представление деятельности предприятия как совокупности процессов позволяет повысить эффективность предприятия за счет оптимизации внутренних и внешних взаимодействий. За счет исключения факторов критических сверхнормативных отклонений на всех этапах производственного процесса и непрерывного контроля качества технологического сырья, параметров производственного процесса с использованием средств непрерывного измерения, контроля и автоматического управления производственным процессом, экспресс-анализов рабочих сред обеспечивается соответствие экологических показателей нормативным требованиям. Систематически осуществляется мониторинг, измерение и оценка не только достижений запланированных результатов в области охраны окружающей среды, но и оценка предотвращения возникновения повторных и потенциальных несоответствий. Результаты мониторинга используются для идентификации и оценки экологических аспектов, определения рисков и возможностей, разработки и реализации мер по управлению и реагированию на риски.

Распределение ответственности и полномочий в рамках системы управления охраной окружающей среды определяется нормативной документацией: стандартами предприятия, положениями о структурных подразделениях, должностными инструкциями, производственными инструкциями и т. п. В данной документации согласно ее назначению регламентируются требования к порядку осуществления деятельности, безопасности выполнения работ.

Жизненный цикл фосфорсодержащих удобрений, основной продукции Компании, начинается на рудниках Кировского филиала АО «Апатит» на Кольском полуострове, где ведется добыча уникального высококачественного фосфатного сырья, практически не содержащего вредных примесей.

Производимые на его основе удобрения, используемые для выращивания сельхозпродукции, которая попадает к конечному потребителю, являются одними из наиболее чистых и безопасных в мире.

Технологические процессы производства аммиака, минеральных удобрений и неорганических кислот, используемых в производстве минеральных удобрений, соответствуют наилучшим доступным технологиям, реализованным на территории Российской Федерации, и позволяют снизить негативное воздействие на окружающую среду, водопотребление, повысить энергоэффективность, ресурсосбережение.

На всех этапах производства продукции осуществляется мониторинг экологических показателей по следующим видам воздействия на окружающую среду: контроль выбросов в атмосферный воздух на источниках, контроль атмосферного воздуха на границах санитарно-защитных зон, контроль показателей сброса сточных вод в водные объекты, учет и контроль мест накопления отходов производства и потребления по всем активам Компании, включая деятельность подрядных организаций. Мониторинг осуществляется на основании принятых на каждом производственном активе программ экологического контроля. Результаты экологического контроля передаются в территориальные органы государственного экологического надзора (Росприроднадзор) регионов присутствия Компании. По результатам экологического контроля в случае выявления отклонений от нормативов разрабатываются корректирующие мероприятия. Результаты экологического контроля используются как для обоснования инвестиционных решений и планирования финансовых ресурсов для выполнения мероприятий, направленных на сокращение техногенного воздействия производственной деятельности, так и для контроля за эффективностью выполненных мероприятий.

Для подрядных организаций — поставщиков работ и услуг разработаны и утверждены Требования к подрядной организации в части обеспечения экологической безопасности, доступные на всех тендерных площадках Компании.

Руководство Компании информируется о ходе реализации мероприятий в области охраны окружающей среды и их эффективности еженедельно. Председателю комитета по охране труда, промышленной безопасности и охране окружающей среды совета директоров ФосАгро ежеквартально предоставляется отчет о ходе реализации мероприятий в области охраны окружающей среды и их эффективности. Совету директоров также ежеквартально предоставляется информация обо всех сопутствующих затратах и платежах. Кроме того, в совет директоров направляются годовые и полугодовые отчеты о принимаемых мерах и текущих результатах реализации экологической политики.



## НОРМАТИВНО-ПРАВОВАЯ И АДМИНИСТРАТИВНАЯ СРЕДА

При производстве продукции предприятия Компании не используют озоноразрушающие вещества (незначительное количество четыреххлористого углерода (CCl<sub>4</sub>) — не более 250 кг в год — используется для проведения лабораторных исследований).

ФосАгро не занимается трансграничной перевозкой опасных отходов, предприятия Компании не располагаются на охраняемых природных территориях. Таким образом, деятельность Компании не попадает под существенные ограничения.

## ПОЛИТИКА ЭКОЛОГИЧЕСКИ ОТВЕТСТВЕННЫХ ЗАКУПОК

Следуя принципам корпоративной ответственности, Группа рассматривает потенциальных поставщиков на соответствие их деятельности экологической и социальной ответственности.

Работа по обеспечению экологической безопасности закупаемых предприятиями сырья и материалов ведется по следующим направлениям.

### Организация входного контроля закупаемой продукции

Перечень продукции производственного технического назначения, подлежащей входному контролю, формируется ежегодно. Испытания качества проводятся управлением контроля качества. При необходимости пробы могут быть переданы в сторонние аккредитованные центры с заявкой на выполнение испытаний по показателям, входящим в область аккредитации центра.

### Предъявление требований к поставщикам

- Запрос на подтверждение качества продукции предоставлением паспорта безопасности, заключений отделов технического контроля, сертификатов системы менеджмента качества ISO 9001:2011 (ISO 9001:2008, технические регламенты ЕТС, MSDS).
- Требование применения материалов и оборудования, соответствующих по качеству российским стандартам (нормам, правилам), имеющих сертификат производителя и разрешенных к применению на территории Российской Федерации.
- Требование выполнения правил хранения грузов и их перевозки автотранспортом и по железной дороге, закрепленных в соответствующих регламентах.

## СЕРТИФИКАТЫ И РАЗРЕШЕНИЯ

Предприятия Группы имеют все необходимые разрешительные документы (разрешения и лицензии) в области охраны окружающей среды.

Подтверждением эффективного управления всеми стадиями жизненного цикла продукции является сертификация по международным стандартам ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, OHSAS 18001, GMP+.

Для оценки соответствия деятельности Группы требованиям стандартов, а также получения сертификатов в ФосАгро действуют процедуры регулярного внутреннего и внешнего аудита. Ежегодно Компания успешно подтверждает соответствие требованиям международных стандартов. При разработке сценариев воздействия проводится оценка рисков и подготавливаются паспорта безопасности международного формата и рекомендации по безопасному применению в рамках соответствия требованиям европейских регламентов № 1272/2008 по классификации и маркировке и № 1907/2006 по регистрации, оценке, разрешению и ограничению химических веществ (REACH).

В 2019 году Компания проводила выборочные аудиты поставщиков, а также, являясь поставщиком, проходила аудиты сторонних организаций по вопросам социальной и экологической ответственности.

На 2020 год запланирован выпуск оформленного перечня показателей социальной и экологической отчетности, которые будут наравне с экономическими являться критериями отбора поставщика.



## ОСНОВНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЗА 2019 ГОД

### ВЫБРОСЫ В АТМОСФЕРУ

Основными принципами системы управления выбросами Компании являются соблюдение требований национального законодательства в области охраны атмосферного воздуха, обеспечение качества атмосферного воздуха на границах санитарно-защитных зон объектов и модернизация мощностей с применением наилучших доступных технологий.

**Стратегическая цель** Группы в этой области — снижение к 2025 году удельных выбросов загрязняющих веществ на 5% по сравнению с уровнем 2018 года.

Для достижения целевого показателя комитетом по устойчивому развитию совета директоров в ноябре 2019 года утвержден перечень мероприятий, направленных на достижение указанной цели, в частности:

1. Реализуются экологические программы в рамках федерального проекта «Чистый воздух» в соответствии с Комплексным планом по снижению выбросов загрязняющих веществ в атмосферный воздух в г. Череповце, утвержденным заместителем Председателя Правительства Российской Федерации 28 декабря 2018 года.
  - 1.1. Проведена модернизация производства серной кислоты типа СК-600/3 с уменьшением на 0,892 тыс. т выброса в атмосферу диоксида серы, в 2019 году освоено 315 177 тыс. руб., за весь срок реализации проекта – 2 710 719 тыс. руб.
  - 1.2. Ведется техническое перевооружение стадии рекуперативного подогрева хвостового газа агрегатов УКЛ-7 со снижением выброса загрязняющих веществ в атмосферу на 0,105 тыс. т, в 2019 году освоено 9 417 тыс. руб.
2. На Волховской площадке проведены мероприятия по снижению выбросов загрязняющих веществ, в том числе модернизация системы абсорбции второго участка ПМУ, внедрение систем подкисления абсорбции на трех участках ПМУ.
3. В Кировском филиале проводятся мероприятия по пылеподавлению поверхностей хвостохранилищ.

### Удельные выбросы загрязняющих веществ, кг / т<sup>1</sup>

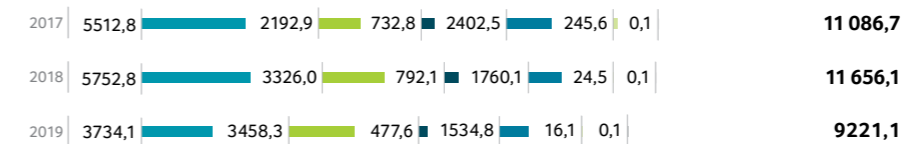
2017	2018	2019
1,131	1,048	0,888



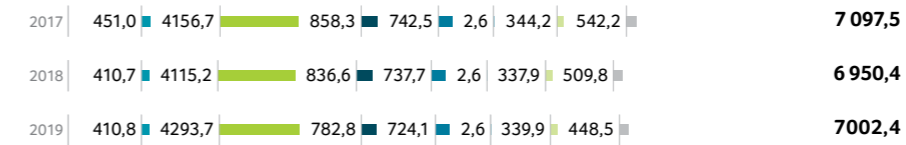
ФосАгро — участник федерального проекта «Чистый воздух». Целью проекта является кардинальное снижение уровня загрязнения атмосферного воздуха в крупных промышленных центрах.

### Выбросы NO<sub>x</sub>, SO<sub>x</sub> и других значимых загрязняющих веществ в атмосферу, т

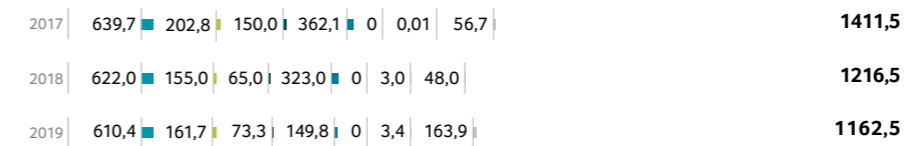
#### КФ «Апатит»



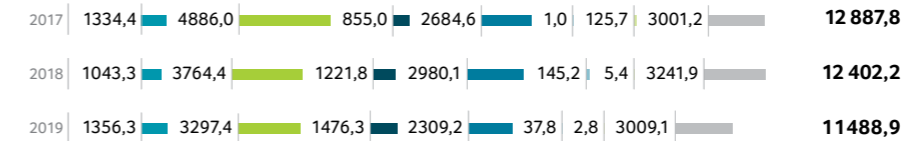
#### ВФ «Апатит»



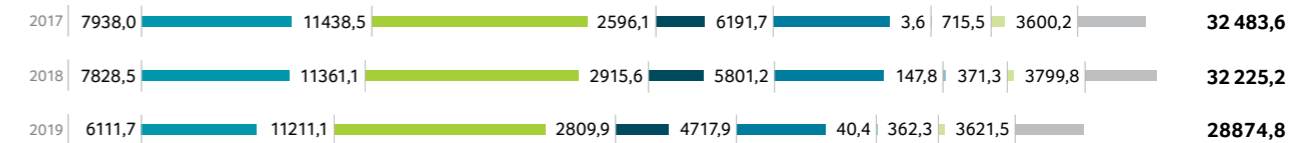
#### ВФ «Апатит»



#### «Апатит»



#### Всего по активам



● Твердые вещества ● Диоксид серы ● Оксид углерода ● Оксиды азота (в пересчете на NO<sub>2</sub>)  
● Углеводороды (без летучих органических соединений) ● Летучие органические соединения (ЛОС) ● Прочие газообразные и жидкие

В целом по Компании снижены валовые выбросы загрязняющих веществ, в том числе и по NO<sub>x</sub>, SO<sub>2</sub>. Снижение валовых выбросов в 2019 году связано с реализацией мероприятий, а также с благоприятными метеорологическими условиями.

<sup>1</sup> Тонны продукции и полуфабрикатов.



GRI

103

305-1  
305-4

### ПАРНИКОВЫЕ ГАЗЫ

Компания уделяет повышенное внимание вопросам, связанным с выбросами парниковых газов и изменением климата.

#### Выбросы парниковых газов<sup>1</sup>, кг/м<sup>2</sup>

2015	2016	2017	2018	2019
125,34	141,47	145,95	157,97	143,27

**Стратегическая цель** ФосАгро в этой области утверждена комитетом по устойчивому развитию совета директоров в ноябре 2019 года и заключается в достижении к 2025 году уровня 142 кг в CO<sub>2</sub>-эквиваленте на тонну продукции и полуфабрикатов.

Для достижения целевых показателей Компания реализует проект с ключевыми задачами:

- разработка стратегии и плана низкоуглеродного перехода;
- разработка плана мероприятий по реализации стратегии низкоуглеродного перехода;
- определение целевых уровней выбросов парниковых газов;
- климатический сценарный анализ;
- разработка плана по взаимодействию с участниками цепочки ценности и системы оценки эффективности взаимодействия. Срок — третий квартал 2020 года

### Выбросы парникового газа

	Апатит	БФ «Апатит»	ВФ «Апатит»	КФ «Апатит»	Всего по производственным активам
2017	3 354 121	164 299	103 538	569 194	4 191 152
2018	3 995 830	157 886	118 396	583 144	4 855 256
2019	3 746 069	152 632	121 325	636 303	4 656 329

#### Объем удельных выбросов кг/м<sup>1</sup>

	Апатит	БФ «Апатит»	ВФ «Апатит»	КФ «Апатит»	Всего по производственным активам
2017	272,432	30,718	183,86	54,244	145,948
2018	295,235	28,427	181,497	53,042	157,973
2019	261,915	25,650	197,368	54,702	143,272



ФосАгро — участник Carbon Disclosure Project (CDP), программы по сокращению выбросов парниковых газов. Впервые представленная Компанией в июле 2019 года отчетность оценена CDP с присвоением рейтинга C.

### ОТХОДЫ

Система управления отходами — составная часть комплексной системы управления охраной окружающей среды Группы.

#### Наши стратегические цели к 2025 году:

увеличение до 40% доли отходов I–IV классов опасности, направленных на утилизацию и обезвреживание.

Для достижения целевых показателей Компания реализует мероприятия, в ноябре 2019 года утвержденные комитетом по устойчивому развитию совета директоров.

1. В частности, на Череповецкой площадке Компании проводится техническое перевооружение производства фторида алюминия. В результате будут достигнуты следующие экологические эффекты: полное использование апатитового концентрата; снижение расхода извести на нейтрализацию стоков; сокращение объема образования твердых отходов. В 2019 году освоено 9 761 тыс. руб.
2. Ряд отходов Кировского филиала (автомобильные шины, отработанные шпалы, древесина и др.) утилизируются и обезвреживаются на установке термической деструкции УДТ-1 и комплексе термического обезвреживания отходов с высокотемпературным дожигом выхлопных газов. Достигнутый эффект: ликвидация площадок накопления отходов.

### Доля утилизации и обезвреживания отходов I–IV класса опасности, %

2017	2018	2019
26,3	26,8	34,5

Особое внимание Компания уделяет безопасной эксплуатации хвостохранилищ — комплексов специальных гидротехнических сооружений и оборудования, предназначенных для хранения или захоронения отходов обогащения полезных ископаемых.

В соответствии с декларациями безопасности гидротехнических сооружений, утвержденными в 2018 году Федеральной службой по экологическому, технологическому и атомному надзору, уровень безопасности комплексов гидротехнических сооружений хвостохранилищ Компании оценивается как нормальный (наивысший), что означает: гидротехническое сооружение соответствует проекту, действующим нормам и правилам; значения критериев безопасности не превышают предельно допустимых для работоспособного состояния сооружений и оснований; эксплуатация осуществляется без нарушений действующих законодательных актов, норм и правил; предписания органов государственного контроля и надзора выполняются.

### Удельное образование отходов, кг/м<sup>1</sup>

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Всего по производственным активам	4,566	3,456	3,578	3,653	3,152	3,225	3,466
Кировский филиал	10,845	8,333	8,881	8,950	7,615	8,042	8,710
Балаковский филиал	0,828	0,869	0,725	0,881	0,898	0,884	0,894
Волховский филиал	0,005	0,005	0,004	0,004	0,004	0,005	0,002
Череповецкий комплекс	0,454	0,462	0,470	0,483	0,472	0,428	0,421

### Удельное образование отходов I–IV классов опасности, кг/м<sup>1</sup>

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Всего по производственным активам	159,467	169,423	6,970	10,978	8,871	5,779	6,113
Кировский филиал	3,684	2,991	0,896	0,458	0,308	0,632	0,635
Балаковский филиал	828,231	868,426	24,579	29,498	28,951	22,239	19,495
Волховский филиал	1,382	1,631	0,881	0,616	0,925	0,913	2,187
Череповецкий комплекс	10,205	7,791	4,763	12,203	7,810	3,441	5,168

<sup>1</sup>. Выбросы парниковых газов приведены в CO<sub>2</sub> эквиваленте. В расчёт входит следующий перечень газов: CO<sub>2</sub>, CH<sub>4</sub>, NO<sub>2</sub>.  
<sup>2</sup>. Тонны продукции и полуфабрикатов.

<sup>1</sup>. Тонны продукции и полуфабрикатов.

103



**Отходы, т**

	Повторное использование отходов	Размещение на полигоне	Передано сторонним организациям				
			для утилизации	для обезвреживания	для захоронения	для хранения	для обработки
<b>КФ «Апатит»</b>							
2017	29 633 656,5	50 252 148,4	21 526,6	340,1	2 606,7	–	–
2018	21 274 068	67 117 451	16 933,2	9,8	5 279,8	–	–
2019	19 656 977	81 635 022,6	15 665,9	165,9	4 197,1	–	–
<b>БФ «Апатит»</b>							
2017	22 312	4 780 492,2	11 649,7	1,7	222,3	–	–
2018	6 099	4 898 612,7	9 879,1	26,4	372	–	1 381,5
2019	16 580,3	5 302 285,7	4 720,5	4,5	257	–	2 906,1
<b>ВФ «Апатит»</b>							
2017	–	–	1 490,1	0,3	652,9	–	–
2018	–	–	115,5	0,4	603,7	–	1 998,9
2019	–	–	43,9	0,3	1 345	–	–
<b>«Апатит»</b>							
2017	3 013 524,1	2 778 641,4	18 469,3	457,2	134,4	–	–
2018	2 970 411,4	2 767 144,9	12 984,1	39,6	–	0,7	–
2019	3 195 192,6	2 856 356,6	17 266,3	100,6	125,7	–	–
<b>Всего по активам</b>							
2017	32 669 492,5	57 811 281,9	53 135,8	799,3	3 616,3	–	–
2018	24 250 578,5	74 783 208,5	39 911,9	76,2	6 255,5	0,7	3 380,5
2019	22 868 749,9	89 793 664,9	37 696,5	271,4	5 924,8	0	2 906,1

В связи с ростом производства увеличилось количество размещаемых отходов.

**Образование отходов по классам опасности, т**

	Всего	I класс	II класс	III класс	IV класс	V класс
<b>КФ «Апатит»</b>						
2018	88 413 741,67	0,24	0	237,414	6 710,49	88 406 793,53
2019	101 313 438,09	0,494	9,039	334,52	7 047,985	101 306 046,05
<b>БФ «Апатит»</b>						
2018	4 909 840,64	2,074	0,048	38,027	123 472,40	4 786 328,10
2019	5 321 693,716	2,091	0,555	8,453	116 008,999	5 205 673,618
<b>ВФ «Апатит»</b>						
2018	2 718,53	0,425	0	0	594,9	2 123,20
2019	1 389,20	0,3	0	0	1 345	43,90
<b>«Апатит»</b>						
2018	5 798 521,75	4,741	1,252	981,185	45 581,40	5 751 953,20
2019	6 020 722,293	4,751	1,17	1 595,652	72 323,84	5 946 796,88
<b>Всего</b>						
2018	99 124 822,59	7,48	1,3	1 256,626	176 359,19	98 947 198,03
2019	112 657 243,30	7,636	10,764	1 938,625	196 725,824	112 458 560,4

**ВОДА**

Основными направлениями в управлении водоотведением являются максимальное повторное использование водных ресурсов и возврат стоков в водооборотные циклы предприятий, эффективная очистка сточных вод, сбрасываемых в водные объекты, постоянный мониторинг состояния водных объектов в регионах присутствия и воспроизводство водных биологических ресурсов.

**Стратегическая цель** Компании: снижение к 2025 году удельных объемов сброса сточных вод на 20% по сравнению с уровнем 2018 года.

Для достижения целевого показателя комитет по устойчивому развитию совета директоров в ноябре 2019 года утвердил набор мероприятий, среди которых, в частности, реализуются следующие:

1. Целевая программа «Оптимизация водопользования Череповецкого комплекса АО «Апатит» в условиях модернизации производства в 2020–2025 гг.». На реализацию первого этапа предусмотрено выделение 176 млн руб.
2. Целевая программа «Снижение объемов сброса и повышения качества сточных вод выпусков Кировского филиала АО «Апатит» на 2019–2020 гг.». Одним из этапов целевой программы является строительство комплекса дозирования химических реагентов для обработки стоков отделения хвостового хозяйства АНОФ-2.

**Удельные сбросы сточных вод, м³/т¹**

	2017	2018	2019
	7,476	6,039	4,684

**Удельные сбросы загрязняющих веществ, кг / т²**

	2016	2017	2018	2019
	1,3	1,0	0,8	0,614

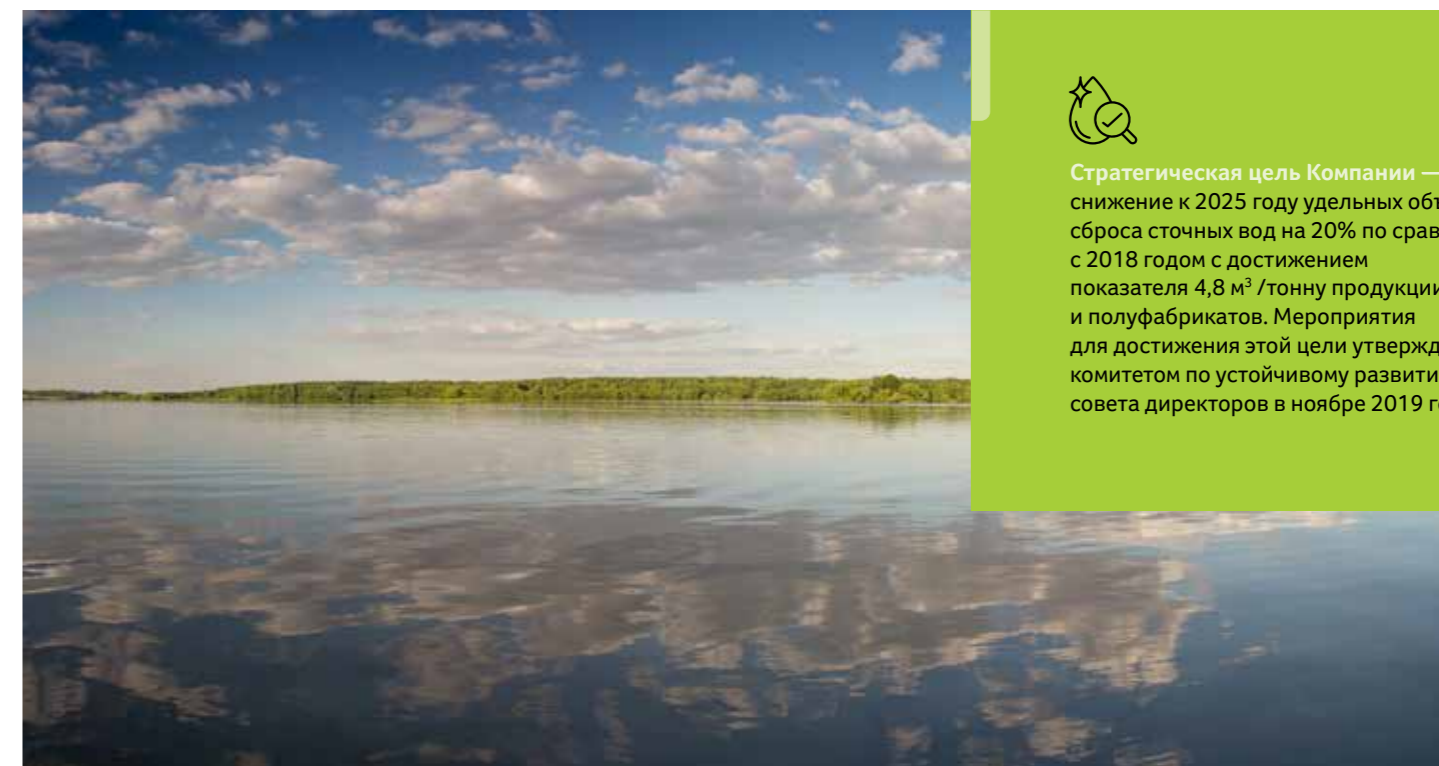
**Очищенный сток (повторно использовано в производстве), млн м³**

	2018	2019
ВСЕГО	221,98	238,87
Кировский филиал	202,83	219,52
Балаковский филиал	9,36	9,52
Волховский филиал	1,62	1,07
Череповецкий комплекс	8,16	8,77

**Водопотребление, тыс. м³**

	2018	2019
ВСЕГО	34 510	33 763
Кировский филиал	9 864	5 563
Балаковский филиал	7 632	8 256
Волховский филиал	1 936	2 168
Череповецкий комплекс	15 078	17 776

¹. Без учета передачи третьим лицам.  
². Тонны продукции и полуфабрикатов.



**Стратегическая цель Компании** — снижение к 2025 году удельных объемов сброса сточных вод на 20% по сравнению с 2018 годом с достижением показателя 4,8 м³ / тонну продукции и полуфабрикатов. Мероприятия для достижения этой цели утверждены комитетом по устойчивому развитию совета директоров в ноябре 2019 года.



Компания реализует программу по воспроизводству водных биологических ресурсов.

**Количество молоди рыбы, выпущенной в водоемы в регионах присутствия ФосАгро в 2019 году**

Вид биоресурса	Череповецкий филиал АО «Апатит»		Балаковский филиал АО «Апатит»		Кировский филиал АО «Апатит»	
	Молодь сазана	Молодь толстолобика	Молодь сазана	Сеголетка стерляди	Молодь (двухгодовика) атлантического лосося (семги)	Молодь (двухгодовика) атлантического лосося (семги)
Количество, шт.	6 500	25 000	30 000	84 353	2 130	
Место выпуска	Горьковское водохранилище	Волгоградское водохранилище		Река Сухона	Река Умба	

**Водоотведение в 2019 году, млн м³**

Показатель	Кировский филиал АО «Апатит»	Балаковский филиал АО «Апатит»	Волховский филиал АО «Апатит»	АО «Апатит»	Всего
	2018	2019	2018	2019	
Сброс сточных вод		137,4	0	0	14,8
Сбрасывается без очистки, % от общего отведения		2,6	0	0	2

**Объем забираемой воды с указанием источников, тыс. м³**

Показатель	Кировский филиал АО «Апатит»	Череповецкий филиал АО «Апатит»	Балаковский филиал АО «Апатит»	Волховский филиал АО «Апатит»	Всего	
	2018	2019	2018	2019	2018	2019
<b>Поверхностная вода</b>						
Общий забор воды из поверхностных источников, в т.ч.:	144 920	111 106	22 110	24 291	7 201	7 619
техническая вода	28 741	27 596	19 387	21 161	7 201	7 619
питьевая вода (собственное потребление)	0	0	935	885	0	0
питьевая вода (для передачи третьим лицам)	0	0	498	466	0	0
шахтно-рудничные воды	111 213	79 933	0	0	0	0
коллекторно-дренажные воды	4 965	3 577	0	0	0	0
ливневые воды	0	0	1 290	1 779	0	208
<b>Подземные источники воды</b>						
Забор воды из подземных источников:	2 196	1 964	0	0	742	879
<b>Вода полученная от третьих лиц</b>						
Общее получение воды от третьих лиц, в т.ч.:	37 129	32 334	7 661	9 572	0	138
техническая вода от поставщиков	18 367	19 016	7 125	8 530	0	0
вода из коммунальных источников (собственное потребление)	9 263	7 824	457	560	0	138
вода из коммунальных источников (для передачи третьим лицам)	0	0	23	34	0	0
сточные воды из прочих систем водоотведения	9 500	5 494	56	448	0	0
<b>ВСЕГО</b>	<b>184 246</b>	<b>145 404</b>	<b>29 770</b>	<b>33 863</b>	<b>7 944</b>	<b>8 498</b>

**Объем сбрасываемой воды с указанием источников, по площадкам, тыс. м³**

Показатель	Кировский филиал АО «Апатит»		Череповецкий филиал АО «Апатит»		Балаковский филиал АО «Апатит»		Волховский филиал АО «Апатит»		Всего	
	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019
<b>Сброс в поверхностные водные объекты</b>										
Общий сброс воды в поверхностные водные объекты:	171 787	137 386	13 694	14 837	0	0	141	0	185 621	152 223
шахтно-рудничные воды	111 213	79 933	0	0	0	0	0	0	111 213	79 933
коллекторно-дренажные воды	4 965	3 577	0	0	0	0	0	0	4 965	3 577
сточные воды из прочих систем водоотведения	9 500	5 494	0	0	0	0	0	0	9 500	5 494
<b>Передача третьим лицам</b>										
Общая передача воды третьим лицам:	2 595	2 455	999	1 251	312	242	129	171	4 035	4 118
сточные воды в систему водоотведения коммунального назначения (после использования)	2 595	2 455	422	302	312	242	129	171	3 458	3 170
сточные воды в систему водоотведения коммунального назначения (без использования)	0	0	56	448	0	0	0	0	56	448
вода из поверхностных источников, реализованная третьим лицам	0	0	498	466	0	0	0	0	498	466
вода из коммунальных источников, реализованная третьим лицам	0	0	23	34	0	0	0	0	23	34
<b>ВСЕГО</b>	<b>174 382</b>	<b>139 841</b>	<b>14 692</b>	<b>16 087</b>	<b>312</b>	<b>242</b>	<b>270</b>	<b>171</b>	<b>189 656</b>	<b>156 341</b>

**ЭНЕРГОЭФФЕКТИВНОСТЬ**

Поскольку деятельность ФосАгро связана с энергоемким производством, мы принимаем меры как для повышения производительности, так и для эффективного использования энергетических ресурсов. Основопологающим элементом работы Компании в данной области является выработка полного понимания того, как используются энергетические ресурсы в нашей деятельности.

Группа фокусируется на следующих ключевых областях:

- повышение энергоэффективности;
- расширение собственных генерирующих мощностей;
- утилизация технологического пара – использование выходящего тепла от основных цехов для собственного производства электроэнергии;
- оптимизация источников энергетических ресурсов.

В 2019 году деятельность производственных активов Группы была на

**40,2%** обеспечена электроэнергией из собственных источников. Предприятия Группы продолжили реализацию программ по повышению энергоэффективности.

**Показатели энергопотребления Группы в 2019 году**

	Электро-энергия, мВт•ч	Природный газ, млн м³	Сжиженный природный газ, т	Тепловая энергия, тыс. Гкал	Мазут, тыс. т	Дизельное топливо, тыс. т	Общая стоимость, млрд руб.
Объем валового потребления	3 735	2 704	3 135	11 331	154	47	
Собственная выработка	1 500			10 924			
Приобретено	2 235			407			
Объем удельного потребления на тонну продукции	0,115	0,083	0,096	0,349	0,005	0,001	
Стоимость, млрд руб.	10,286	12,058	0,091	10,74	2,54	2,100	37,810

303-40

103-0  
302-10  
306-10

302-10  
302-30





### Показатели энергопотребления Группы в 2018 году<sup>1</sup>

	Электро- энергия, мВт·ч	Природный газ, млн. м <sup>3</sup>	Сжиженный природный газ, т.	Тепловая энергия, тыс. Гкал	Мазут, тыс. т	Дизельное топливо, тыс. т	Общая стоимость, млрд руб.
Объем валового потребления	3 651	2 667	2 705	10 968	148	40	
Собственная выработка	1 485			10 580			
Приобретено	2 166			388			
Объем удельного потребления на тонну продукции	0,119	0,087	0,088	0,357	0,005	0,001	
Стоимость, млрд руб.	8,919	11,470	0,076	10,00	2,20	1,769	34,436

### СОКРАЩЕНИЕ ЭНЕРГОПОТРЕБЛЕНИЯ

#### Наши программы

Площадка. Название проекта	Эффект от реализации	Стоимость проекта	Сроки завершения проекта
<b>Кировск</b> Модернизация системы освещения АНОФ-3 Кировского Филиала АО «Апатит» с использованием светодиодного оборудования	Реализация мероприятия позволила сократить электрическую мощность, используемую на освещение производственных объектов АНОФ-3 Кировского Филиала АО «Апатит» на 0,505 МВт по сравнению с 2018 годом, что составляет около 0,3% всего потребления.	0,082 млрд руб.	Четвертый квартал 2019
<b>Череповец</b> Ввод в эксплуатацию нового производства серной кислоты СК 3300	Дополнительный технологический пар, получаемый при работе нового производства СК 3300, позволяет полностью загрузить генерирующие мощности утилизационной ТЭЦ ЧК АО «Апатит», что в свою очередь позволяет снизить потребление природного газа на энергетических котлах ТЭЦ.	10,5 млрд руб.	Первый квартал 2020
<b>Балаково. Кировск</b> Строительство солнечной электрической станции мощностью до 100 кВт	Пилотный проект солнечной электростанции на двух производственных площадках холдинга предназначен для оценки потенциала использования возобновляемой солнечной энергии и определения возможности дальнейшего тиражирования данного технического решения.	0,01 млрд руб.	Третий квартал 2020
<b>Волхов</b> Строительство утилизационной ТЭЦ Волховского Филиала АО «Апатит» с высокоэффективной электрической турбиной мощностью 34 МВт и системой водоподготовки	Благодаря утилизации технологического пара от нового производства серной кислоты на ТЭЦ Волховского Филиала АО «Апатит», будет выполнена задача по обеспечению всех потребителей площадки низкопотенциальным паром, а также значительно сократится потребность в покупке электроэнергии от внешних энергосбытовых организаций.	3 млрд руб.	Второй квартал 2021

### ОСНОВНЫЕ СОБЫТИЯ 2019 ГОДА

Группа присоединилась к международной программе по сокращению выбросов парниковых газов Carbon disclosure project (CDP).

Подготовлен и размещен отчет о деятельности ФосАгро в климатической сфере в 2019 году в онлайн-системе ответов Carbon Disclosure Project (CDP, Программы по сокращению выбросов парниковых газов). По результатам рассмотрения отчета ФосАгро присвоен рейтинг «С». Организована работа по формированию: стратегии сокращения выбросов парниковых газов на период до 2020 и до 2030 года; регламента мониторинга выбросов парниковых газов; плана мероприятий по сокращению выбросов парниковых газов.

Группа поддержала историческое решение Европейского союза о повсеместном запрете оборота фосфорных удобрений с высоким содержанием тяжелых металлов в 2022 году

с одновременным введением добровольной зеленой маркировки для удобрений с содержанием кадмия ниже безопасного уровня в 20 мг/кг P<sub>2</sub>O<sub>5</sub>. Также Компания поддержала инициативу Продовольственной и сельскохозяйственной организации ООН о закреплении в Международном кодексе поведения в области устойчивого использования удобрений рекомендации правительствам всех государств мира ввести ограничения на оборот удобрений с высоким содержанием токсичных веществ в составе.

### КЛЮЧЕВЫЕ ПРОЕКТЫ

#### Снижение негативного воздействия на окружающую среду

##### ПРОЕКТ «МОДЕРНИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА СЕРНОЙ КИСЛОТЫ ТИПА СК-600/3» НА ЧЕРЕПОВЕЦКОМ КОМБИНАТЕ

Достигнутый экологический эффект

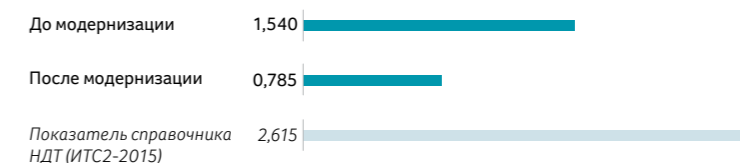
Выбросы диоксида серы по источнику 0614 снизились на

**39,49%,**

или 892 т, по сравнению с 2017 годом

Проект был реализован в рамках федерального проекта «Чистый воздух» на череповецком производственном комплексе в 2018–2019 годах.

##### Удельный выброс SO<sub>2</sub>, кг/т



##### Объем инвестиций составил

**2,7 млрд руб.**

<sup>1</sup>. Показатели по теплоэнергии и электроэнергии, предоставленные в годовом отчете Компании за 2018 год, имеют отличие от показателей в данной таблице, так как в отчетном году Компания унифицировала методику расчета показателей энергопотребления по всем своим производственным активам.





# ОХРАНА ТРУДА И ПРОМЫШЛЕННАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ

## ЦЕЛИ-2025:

Снижение производственного травматизма

**на 10% ежегодно**

Снижение количества инцидентов

**на 10% ежегодно**

Совершенствование системы управления и развития культуры безопасности труда

## ГЛОБАЛЬНЫЕ ЦЕЛИ В ОБЛАСТИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ:

3 ХОРОШЕЕ ЗДОРОВЬЕ И БЛАГОПОЛУЧИЕ



8 ДОСТОЙНАЯ РАБОТА И ЭКОНОМИЧЕСКИЙ РОСТ



## ЦЕЛЕВЫЕ ПРОГРАММЫ, СПОСОБСТВУЮЩИЕ ДОСТИЖЕНИЮ НАШИХ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ:

Повышение уровня безопасности при выполнении работ на высоте

Применение системы «Блокировка — Маркировка — Проверка оборудования»

Газовая безопасность

Безопасность на транспорте

Выявление и управление рисками технологических процессов

Развитие газоспасательной службы, горноспасательной службы, службы пожаротушения и профилактики





## ИНТЕГРИРОВАННАЯ СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА

**Главная ценность Компании — жизнь и здоровье каждого сотрудника. Обеспечение безопасных условий труда, сохранение жизни и здоровья сотрудников Компании, подрядных организаций и поставщиков является одной из наших ключевых задач, а также важнейшей составляющей стратегии устойчивого развития ФосАгро.**

труда. Основные направления работы и целевые программы по снижению соответствующих рисков, присущих различным видам деятельности Компании, определены Стратегией.

Деятельность Компании в области ПБ и ОТ направлена на достижение трех основных целей:

- снижение производственного травматизма (на 10% ежегодно);
- снижение количества инцидентов (на 10% ежегодно);
- совершенствование системы управления и развития культуры безопасности труда.

Для достижения этих целей разработаны и реализуются целевые программы:

- «Повышение уровня безопасности при выполнении работ на высоте» (теоретическое обучение персонала, практическое обучение на учебно-тренировочном полигоне «Высота», мобильных тренажерах);
- применение системы «Блокировка — Маркировка — Проверка оборудования» (дополнительные устройства безопасности);
- «Газовая безопасность»;
- «Безопасность на транспорте»;
- «Выявление и управление рисками технологических процессов»;
- «Развитие газоспасательной службы, горноспасательной службы, службы пожаротушения и профилактики».

### Принципы Компании в области управления здоровьем и безопасностью

Совершенствование мер по обеспечению ОТ и ПБ является одной из ключевых задач Компании, а также важнейшей составляющей стратегии устойчивого развития ФосАгро. Чтобы поддерживать и развивать производственную деятельность, способствовать развитию инноваций и улучшать взаимодействие с местными сообществами и стейкхолдерами, Компании необходимы здоровые, мотивированные и заинтересованные сотрудники, работающие в безопасных условиях. ФосАгро стремится создать безопасную благоприятную рабочую среду и обеспечить все необходимые условия для развития и улучшения системы ОТ и ПБ.

В области управления вопросами безопасности в Компании применяются инструменты безопасности, которые зарекомендовали себя с положительной стороны во многих компаниях, например, некоторые из них:

- внутренние расследования всех происшествий;
- квалификационная оценка подрядной организации на соответствие предъявляемым требованиям до проведения тендера;
- обучение персонала принципам обеспечения безопасности труда;
- матрицы средств индивидуальной защиты.

Для сотрудников АО «Апатит» и его филиалов существуют дополнительные программы по укреплению их здоровья. У персонала имеется возможность посещать тренажерные залы, бассейны, которые расположены как на предприятиях, так и за пределами заводской территории в городских поселениях. В спортивных залах для персонала организовываются и проводятся спортивные занятия, такие как мини-футбол, волейбол и др. Организовывается санаторно-курортное лечение.

В рамках реализации проекта по охране здоровья в столовых для персонала предлагается Диета № 10 как основная диета при сердечно-сосудистых заболеваниях.

Информация о всех видах мероприятий распространяется посредством корпоративных изданий, информационных стендов, проведения лекций и выдачи брошюр-памяток.

## СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Компания уделяет пристальное внимание обеспечению соответствия действующей системы охраны труда и промышленной безопасности (далее — ОТ и ПБ) законодательным требованиям и передовым международным стандартам в данной области, внимательно отслеживает и стремится применять в своей деятельности самые современные методики в области ОТ и ПБ.

Компания ведет постоянную работу по повышению культуры безопасности труда, формированию сознательного отношения сотрудников к вопросам безопасности, идентификации источников опасности и корректировке опасных действий и условий, отводя лидирующую роль в этом процессе руководителям всех уровней, изучая и применяя лучшие практики в области ОТ и ПБ.

**Наша миссия** — непрерывная работа над идентификацией и снижением рисков для жизни и здоровья сотрудников Компании, подрядных организаций и всех людей, находящихся на территории объектов Компании.

**Наша цель** — полное исключение несчастных случаев со смертельным исходом и достижение лидирующих позиций среди компаний по ключевым показателям в области ОТ и ПБ, постоянное совершенствование и повышение стандартов безопасного труда.

В 2019 году ФосАгро продолжила развивать эффективность обеспечения ОТ и ПБ для достижения стратегических целей Компании. Стратегические, операционные задачи и цели ФосАгро в области ОТ и ПБ основаны на анализе большого количества данных, полученных в результате проведения внутренних и внешних аудитов и проверок, расследований несчастных случаев, а также на рекомендациях и замечаниях от сотрудников.

В Компании разработана Стратегия в области промышленной безопасности и охраны

### Система управления ОТ и ПБ

Компания уделяет пристальное внимание обеспечению соответствия действующей системы ОТ и ПБ законодательным требованиям и передовым международным стандартам в данной области. С этой целью Компания внедрила многоуровневую систему управления ОТ и ПБ, в которую вовлечены руководители всех уровней. С внедрением в 2019 году системы общественного контроля безопасности труда в систему управления ОТ и ПБ были вовлечены уполномоченные по охране труда и все сотрудники структурных подразделений.

Компания обеспечивает руководителям, специалистам и рабочим обучение по ОТ и ПБ, как требуемое согласно национальному законодательству, так и дополнительное обучение по вопросам безопасности.

Внедрена система аудитов и проверок, направленных на соблюдение требований государственных нормативных актов, а также корпоративных стандартов Компании. Крупнейшее предприятие Компании АО «Апатит» сертифицировано на соответствие требованиям международного стандарта OHSAS 18001.

Составной частью системы управления ОТ и ПБ в Компании является Комитет по ОТ и ПБ, а также одной из форм участия в работе по ОТ и ПБ производственных и иных руководителей, сотрудников Компании.

Работа Комитета по ОТ и ПБ строится на принципах социального партнерства.

Комитет по ОТ и ПБ взаимодействует с органом исполнительной власти в области ОТ и ПБ, органами государственного надзора (контроля) за соблюдением законодательства Российской Федерации в области ОТ и ПБ, другими органами государственного надзора (контроля), а также с профсоюзной организацией.

## Система управления охраной труда и промышленной безопасностью<sup>1</sup>

Структурная единица	Ключевые обязанности
<b>Уровень совета директоров</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Устанавливает стратегические приоритеты и политику</li> <li>• Следит за отчетностью руководства по мониторингу и обеспечению ОТ и ПБ</li> <li>• Получает отчеты по эффективности обеспечения ОТ и ПБ (на ежеквартальной основе)</li> </ul>
<b>Уровень руководства Компании</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Устанавливают и следят за реализацией политики в области ОТ и ПБ</li> <li>• На еженедельной основе рассматривают информацию о происшествиях с людьми и оборудованием, произошедшими в периметре Компании</li> <li>• Осуществляет функциональное руководство службами ОТ и ПБ на предприятиях Компании с целью реализации политики и стратегии в области ОТ и ПБ</li> <li>• Собирает данные и готовит отчетность в области ОТ и ПБ для правления и комитета по ПБ и ОТ</li> <li>• Работает с внешними консультантами для внедрения передовых практик в сфере управления ОТ и ПБ</li> <li>• Проводит аудиты и проверки на предприятиях Компании</li> </ul>
<b>Операционный уровень</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Отвечают за реализацию политики и стратегии в области ОТ и ПБ непосредственно на вверенном предприятии</li> <li>• Отвечают за разработку и реализацию эффективных мер по результатам внутренних и внешних проверок, а также по результатам расследования происшествий</li> </ul>
<b>Группа специалистов по ОТ и ПБ на операционном уровне</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Контролирует соблюдение требований законодательства и корпоративных стандартов в области ОТ и ПБ на предприятии</li> <li>• Разрабатывает целевые программы, проводит обучение, организует мероприятия</li> <li>• Взаимодействует с контролирующими органами в области ОТ и ПБ от лица предприятия, сопровождает проверки, проводимые контролирующими органами</li> <li>• Проводит собственные проверки и аудиты, представляет аналитические отчеты руководству предприятия</li> </ul>

<sup>1</sup> Система обеспечения ОТ и ПБ ФосАгро подробно описана в заявлении о политике АО «Апатит» в области промышленной безопасности и политике в области качества, экологии и охраны труда АО «Апатит».





Деятельность Компании регламентируется законодательством Российской Федерации в области ОТ и ПБ, а также:

- общезаводскими (общецеховыми) инструкциями по ОТ;
- производственными инструкциями;
- инструкциями по ОТ и профессии рабочих;
- стандартами Компании;
- технологическими регламентами;
- планами мероприятий по локализации и ликвидации последствий аварий и т. д.

Для повышения производительности процессов в области ОТ и ПБ, а также автоматизации и унификации процессов в Компании успешно внедрены и используются информационные системы управления «Безопасность» (далее — ИСУ «Безопасность») и «Книга предписаний и сменных нарядов» (далее — ИСУ «КПиСН»).

В Компании с установленной законодательством Российской Федерации периодичностью проводятся внешние аудиты государственными органами, такими как Ростехнадзор, Государственная инспекция труда, Роспотребнадзор, МЧС России и т. д. Также внешние аудиты проводятся консалтинговыми компаниями по заказу Компании и при проведении специальной оценки условий труда. Кроме того, в Компании проводятся внутренние аудиты сотрудниками управлений по промышленной безопасности и охране труда (УПБиОТ), руководителями и специалистами Компании в рамках осуществления производственного контроля. Вся информация о внутренних и внешних проверках, аудитах вносится в ИСУ «Безопасность» и ИСУ «КПиСН», которые дают множество возможностей по анализу и контролю сроков выявленных несоответствий. В Компании действует процедура, согласно которой информация о происшествиях передается от очевидцев непосредственному руководству, а от руководства — диспетчеру соответствующего предприятия. Далее диспетчер предприятия передает информацию по установленному списку при помощи sms-сообщений и телефона. Несчастные случаи на производстве, инциденты и аварии затем расследуются в соответствии с требованиями законодательства и внутренними процедурами для определения коренных причин. Компания поощряет раскрытие персоналом компании информации о потенциальных источниках опасности для здоровья и жизни работников.

0403-2

0403-7

Мониторинг и измерение эффективности деятельности являются основой процесса достижения устойчивого результата в течение длительного времени как стратегической цели Компании в области ОТ и ПБ.

**В результате внедрения информационных систем управления (ИСУ «Безопасность» и ИСУ «КПиСН») были достигнуты следующие цели и решены следующие задачи.**

**ЦЕЛИ**

- Повышение управляемости в сфере обеспечения безопасности сотрудников и оборудования.
- Снижение административно-управленческих расходов на процессы в сфере обеспечения безопасности сотрудников и оборудования.
- Повышение достоверности и полноты информации в сфере обеспечения безопасности сотрудников и оборудования.

**ЗАДАЧИ**

- Централизованное управление процессами по ОТ, промышленной и пожарной безопасности.
- Снижение времени на сбор, обработку и анализ информации в сфере обеспечения безопасности сотрудников и оборудования.
- Формирование в режиме реального времени любой отчетности по Группе, в том числе в государственные органы.
- Получение информации о любом сотруднике или объекте в режиме 24/7.

**Риски**

Оценка рисков и выделение значимых рисков производится согласно разработанной методике. По результатам идентификации опасностей и оценки рисков ответственный по системе менеджмента промышленной безопасности и охране труда в структурном подразделении формирует Перечень профессиональных рисков СП.

На основе Перечней профессиональных рисков формируется Перечень значимых профессиональных рисков Компании. При оценке значимости рисков учитываются следующие аспекты:

- степень воздействия опасности на персонал;
- масштаб воздействия опасности на персонал;
- частота возникновения опасности;
- соответствие нормативно-правовым и другим требованиям охраны труда, применительно к данной опасности.

Перечень значимых профессиональных рисков размещается на корпоративном портале. Актуализация перечней опасностей и рисков производится при изменении исходных данных.

**Процедуры аварийной готовности**

Противоаварийная устойчивость объектов Компании обеспечивается в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации:

- разработаны планы мероприятий по локализации и ликвидации последствий аварий на все опасные производственные объекты (ОПО) в соответствии с законодательством Российской Федерации;
- проводятся учебно-тренировочные занятия, учебные тревоги по различным сценариям, учения по реагированию на чрезвычайные ситуации (ЧС), в том числе с привлечением МЧС России и т. д.;
- утверждена и реализуется Целевая программа развития газоспасательной службы, горноспасательной службы, службы пожаротушения и профилактики по охране труда АО «Апатит» на 2019–2021 годы.

**Программы обучения по охране труда**

ЧОУ ДПО «Учебный центр ФосАгро» проводит обучение сотрудников Компании в области охраны труда, предаттестационную подготовку по промышленной безопасности, обучение на полигоне «Высота», а также тренинги по безопасности. Обучающие программы позволяют сотрудникам Компании получить дополнительные навыки и опыт.

Каждый руководитель, специалист и сотрудник производственной линии проходит инструктажи и обучение в области ОТ и ПБ в соответствии с требованиями российского законодательства. Кроме того, проводится ряд дополнительных учебных курсов внутри Компании.

**Дополнительные учебные тренинги (тематические тренинги):**

- «Безопасная работа с конвейерным оборудованием»;
- «Выдача наряда для работы в электроустановках»;
- «Безопасность при обнаружении и ликвидации отказавших зарядов в забоях экскавации в карьерах Восточного рудника»;
- «Сигналы при ведении взрывных работ в подземных горных выработках»;
- «Методика проведения инструктажей» и др.

Для проведения более качественных инструктажей по охране труда, а также в качестве напоминаний о порядке безопасного выполнения работ используются анимационные ролики, которые были разработаны специалистами ЧОУ ДПО «Учебный центр ФосАгро»:

- движение большегрузных самосвалов при неблагоприятных условиях в зимний период по технологическим дорогам в карьерах Восточного рудника;
- о постановке на рельсы сошедшего с рельс локомотива, вагона;
- действия при обнаружении отказавших зарядов в забоях экскаваторов;
- безопасная работа с конвейерным оборудованием;
- передвижение по территории;
- перемещение грузов;
- безопасное приближение к горнотранспортному оборудованию с учетом его технических, конструктивных и эксплуатационных характеристик и др.

**Безопасность дорожного движения**

В 2019 году Компания продолжила активное ведение профилактической работы, направленной на обеспечение безопасности пассажирских и грузовых перевозок.

Обеспечение безопасности перевозок персонала предприятий Группы автобусами — один из приоритетов по данному направлению:

- Мониторинг скоростного режима автобусов посредством систем GPS и ГЛОНАСС.
- Мониторинг соблюдения правил безопасности при посадке и высадке пассажиров на территории АО «Апатит» и его филиалов.
- Ограничение скоростного режима и установка камер контроля скорости на наиболее опасных участках движения автобусов, перевозящих персонал.

Должное внимание уделяется движению автотранспорта, как пассажирского, так и грузового, по территории предприятия:

- С целью профилактики аварийности при движении транспортных средств задним ходом установлен Единый порядок парковки транспортных средств на территории АО «Апатит» и его филиалов.
- Введен порядок обязательного применения ремней безопасности для водителей и пассажиров транспортных средств на территории.
- В программу вводного инструктажа по охране труда для сотрудников сторонних организаций и персонала Компании включен раздел по ОБДД.
- Проведено обучение по теме «Защитное вождение автобусов» водителей, привлекаемых для перевозок персонала предприятий.

403-4  
403-5  
403-8

197

**сотрудников**  
прошли практические мастер-классы и тренинги в 2019 году



ОСНОВНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЗА 2019 ГОД<sup>1</sup>

Несчастные случаи



Коэффициент LTIFR, на 1 млн часов в 2019 году

АО «Апатит»	0,56
Кировский филиал АО «Апатит»	1,12
Балаковский филиал АО «Апатит»	0,48
Волховский филиал АО «Апатит»	0

LTIFR

Коэффициент частоты травм с потерей трудоспособности (LTIFR, на 1 млн часов) за 2019 год	Общий по всем активам: АО «Апатит»	0,75
	Кировский филиал АО «Апатит»	
	Балаковский филиал АО «Апатит»	
	Волховский филиал АО «Апатит»	

В 2019 году 50% несчастных случаев произошли с работниками Компании в результате падения или получения травмы при передвижении.

Общее количество отработанных человеко-часов, которое использовалось для расчета LTIFR, равно 18567299,61 и не включает в себя сведения по отработанным человеко-часам персоналом подрядных организаций. С 2020 года Компания планирует расширить отчетность и ввести показатель LTIFR в отношении работников подрядных организаций.

ОСНОВНЫЕ СОБЫТИЯ 2019 ГОДА

- В феврале 2019 года в Череповце была проведена конференция по ОТ и ПБ для руководителей и специалистов служб ОТ и ПБ Компании, где были обсуждены инициативы и мероприятия по вопросам ОТ и ПБ.
- Делегация от Компании приняла участие во Всероссийской неделе охраны труда — международной дискуссионной и презентационной площадке, посвященной новейшим тенденциям и перспективам развития деятельности в области охраны труда, обеспечения безопасных условий труда и сохранения здоровья работающих. Организатором данного мероприятия выступило Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации.
- В 2019 году внедрена система общественного контроля безопасности труда. Пользователями данного инструмента являются уполномоченные по охране труда, сотрудники структурных подразделений и подрядных организаций. Система общественного контроля предусматривает:
  - внедрение системы оперативного информирования об опасных ситуациях и действиях собственного персонала Компании и сотрудников подрядных организаций;
  - вовлечение всех сотрудников в управление вопросами безопасности труда персонала;
  - формирование безопасной рабочей среды.

<sup>1</sup> В расчет показателей приняты данные о собственном персонале АО «Апатит» (включая обособленные подразделения) и его филиалов.

КЛЮЧЕВЫЕ ПРОЕКТЫ

Программа развития газоспасательной, горноспасательной службы, службы пожаротушения и профилактики по охране АО «Апатит» на 2019–2021 годы

Программа предусматривает:

- совершенствование учебной, материально-технической базы в газоспасательных, горноспасательных и пожарных подразделениях;
- повышение качества подготовки (приобретение опыта) вновь принятого молодого пополнения;
- реализацию требований нормативных документов по вопросам организации газоспасательных и горноспасательных работ, пожаротушения и профессиональной подготовки личного состава;
- первооружение газоспасательных, горноспасательных и пожарных подразделений, закупку нового оборудования и техники.

Общая сумма на реализацию целевой программы составляет

**236,95**  
млн руб.

В 2019 году

- Увеличена штатная численность соответствующих подразделений:
  - на 100% укомплектованы личные составы пожарно-газоспасательных подразделений филиалов.
- Приобретены оборудование, специальная техника и оснащение
  - автомобили Автоспектр Мобиком 2811DB-02 «Аварийно-спасательный»;
  - автомобиль LADA Largus;
  - аварийно-спасательный автомобиль ГАЗ;
  - пожарный автомобиль АЦ 4.0 – 40 (КАМАЗ);
  - воздушные дыхательные аппараты MSA Auer GmbH AirMaXX;
  - уникальные учебно-тренировочные комплексы для спасателей и пожарных (КУБ), не имеющие российских аналогов. Тренажер КУБ позволяет практически отработать все основные элементы газоспасательных и некоторых других видов аварийно-спасательных работ. Тренажер предназначен для проведения тренировок с отработкой основных элементов газоспасательных и газоопасных работ, поисково-спасательных и аварийно-спасательных работ связанных с тушением пожаров, работ в ограниченном замкнутом пространстве, на высоте и эвакуации пострадавшего, выполняемых спасателями при ликвидации аварий с применением аварийно-спасательного оборудования и оснащения.



В 2019 году реализовано мероприятий на

**123,93**  
млн руб.

- Проведена реконструкция здания для размещения газоспасательного взвода (Волховский филиал).
- Проводилась профессиональная подготовка личного состава.
  - Аттестацию прошли 103 сотрудника (это 100% от нормативных требований) на следующие виды аварийно-спасательных работ:
    - на право руководства тушением пожаров (РТП) и ликвидации чрезвычайных ситуаций — 30 сотрудников;
    - поисково-спасательные работы — 31 сотрудник;
    - аварийно-спасательные работы, связанные с тушением пожаров, — 31 сотрудник;
    - газоспасательные — 72 сотрудника.



# РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА

## ЦЕЛИ-2025:

Увеличение показателя удовлетворенности и лояльности сотрудников

**до 65%**

Увеличение среднегодового количества часов обучения на одного сотрудника

**на 50%**

## ГЛОБАЛЬНЫЕ ЦЕЛИ В ОБЛАСТИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ:

3 ХОРОШЕЕ ЗДОРОВЬЕ И БЛАГОПОЛУЧИЕ



4 КАЧЕСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАНИЕ



8 ДОСТОЙНАЯ РАБОТА И ЭКОНОМИЧЕСКИЙ РОСТ



## ЦЕЛЕВЫЕ ПРОГРАММЫ, СПОСОБСТВУЮЩИЕ ДОСТИЖЕНИЮ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ КОМПАНИИ:

Выполнение плана корректирующих мероприятий по результатам исследования мнений персонала Компании

Разработка и внедрение модульного дистанционного обучения по рабочим профессиям, вопросам безопасности труда и управленческим навыкам

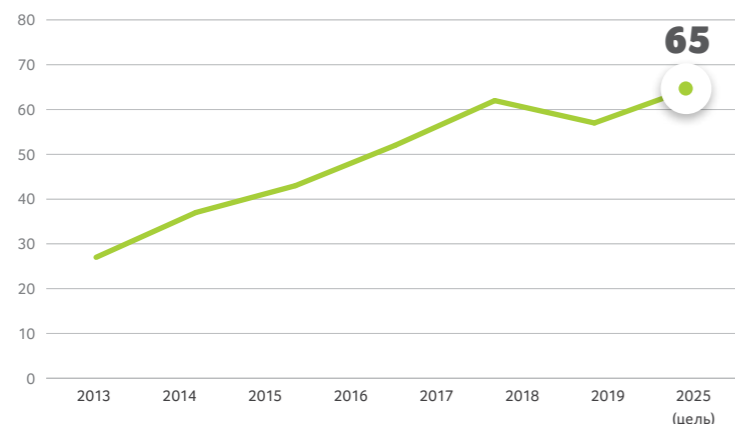
Разработка и внедрение онлайн-курсов, направленных на развитие личностных компетенций

Развитие системы корпоративных библиотек, методических пособий и системы управления знаниями в целом

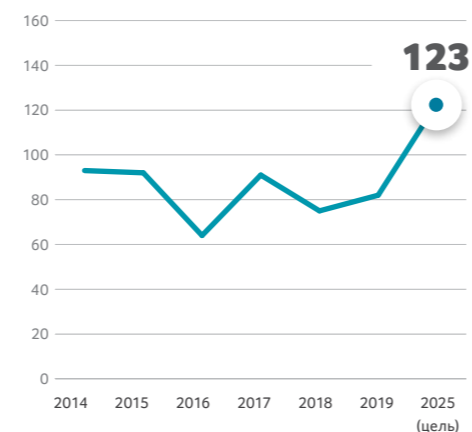




### Индекс лояльности и удовлетворенности сотрудников, %



### Среднегодовое количество часов обучения на одного сотрудника без учета часов оплачиваемого учебного отпуска



## ИНТЕГРИРОВАННАЯ СИСТЕМА HR-МЕНЕДЖМЕНТА

### Принципы Компании в управлении персоналом

Компания нацелена на создание преимуществ для своих сотрудников.

Мы предлагаем:

- карьеру в одной из крупнейших компаний мира;
- конкурентоспособную и справедливую оплату труда;
- возможности для профессионального и творческого роста;
- выбор программ переобучения и повышения квалификации;
- рабочую среду, свободную от дискриминации;
- широкие социальные гарантии, программы поддержки сотрудников и программы здоровья;
- обеспечение стабильного статуса «привлекательного работодателя»;
- комплексную мотивацию каждого сотрудника на достижение целей Компании;
- систему оценки личного вклада каждого сотрудника;
- создание и развитие объективной и эффективной системы оценки развития персонала Компании;
- справедливое вознаграждение и поощрение за достижения сотрудников.

Компания стремится соответствовать общепризнанным этическим стандартам в ходе ведения бизнеса и придает большое значение разработке, внедрению и последующему контролю реализации программ, направленных на создание социальной защищенности сотрудников.

В ноябре 2019 года совет директоров утвердил Политику управления персоналом Общества в новой редакции, которая вводит дополнительные гарантии в области обеспечения прав человека, недопущения дискриминации, детского и принудительного труда. Было утверждено заявление о прозрачности Общества в отношении Закона Великобритании «О современном рабстве».

Принципиально важным для обеспечения стабильного развития ФосАгро, достижения видения и целей является создание системы, позволяющей активно и эффективно управлять результативностью работы на всех ее уровнях: от отдельного сотрудника до Компании в целом.



Ключ к нашему успеху — это прежде всего наши сотрудники: талантливые, профессиональные, преданные своему делу и разделяющие ценности Компании.

# > 5 000

человек — сотрудников Компании прошли дополнительное обучение в области защиты прав человека и корпоративной этики в 2019 году, продолжение обучения запланировано и в 2020 году

### Подбор персонала

Инновационный подход ФосАгро в области подбора персонала заключается в постоянном мониторинге рынка труда Российской Федерации, стран ближнего и дальнего зарубежья с целью привлечения высококвалифицированных специалистов и эффективных руководителей, имеющих опыт работ на лидирующих предприятиях мира, готовых всегда быть на шаг впереди и уверенно строить планы на будущее.

Мы стремимся привлекать высококвалифицированных специалистов и эффективных руководителей для максимального раскрытия их потенциала. Мы ориентируемся на построение продолжительных отношений с сотрудниками, поощряя длительный стаж работы в Компании, при этом особое внимание уделяется системе привлечения и подбора молодых специалистов.

### Приоритетные направления в системе привлечения и подбора персонала:

- Мы организуем взаимодействие с учебными заведениями общего образования в регионах присутствия. Целью взаимодействия является целенаправленная профессиональная ориентация учащихся выпускных классов через создание условий для повышения качества школьного образования.
- Мы взаимодействуем с учебными заведениями среднего профессионального образования в регионах предприятия. Целью взаимодействия является подготовка квалифицированных специалистов соответствующего уровня и профиля, обладающих профессионально-значимыми компетенциями, конкурентоспособных на рынке труда, ориентирующихся в смежных областях деятельности и готовых к профессиональному росту, с целью их дальнейшего трудоустройства в Компании.
- Мы взаимодействуем с высшими учебными заведениями с целью привлечения и удержания в Компании талантливых выпускников вузов по приоритетным направлениям деятельности.

При замещении вакансий при прочих равных условиях мы отдаем предпочтение:

- молодым талантливым специалистам (привлечение высокопотенциальных выпускников вузов, их дальнейшее развитие и повышение профессиональных компетенций);
- сотрудникам, включенным в кадровый резерв (программа реализации возможностей для карьерного роста сотрудников за счет повышения уровня развития профессиональных и управленческих компетенций).



**Антидискриминационная политика и соблюдение прав человека**

ФосАгро обязуется соблюдать права человека в отношении своих сотрудников, как предусмотрено декларацией Международной организации труда об основополагающих принципах и правах в сфере труда, включая недопущение дискриминации, запрет на использование детского и принудительного труда, соблюдение принципа свободы объединения в профсоюзы и права сотрудников на ведение переговоров о заключении коллективного договора, а также создание безопасных и благоприятных рабочих условий для своих сотрудников и персонала подрядных организаций.

Компания ценит и поддерживает многообразие среди сотрудников. Мы подтверждаем приверженность политике равных возможностей и не приемлем дискриминацию и поведение, нарушающее неприкосновенность частной жизни сотрудников в любом проявлении.



Целью Компании является поддержание рабочей обстановки, лишенной ограничений по национальному, гендерному, возрастному, религиозному и иным признакам, защищаемым применимым законодательством. Основанием для повышения в должности, найма, установления размера заработной платы, льгот и компенсаций является квалификация, производительность, навыки и опыт сотрудника.

Мы ожидаем, что сотрудники будут проявлять профессионализм, уважение и справедливое отношение в рабочем процессе к коллегам и иным лицам, включая потребителей, поставщиков и представителей других заинтересованных сторон.

Любое ограничение прав и свобод сотрудника на рабочем месте и в любых условиях, связанных с его обязанностями, мы считаем неприемлемым.

**Открытые каналы коммуникации**

Наши сотрудники имеют доступ к многочисленным каналам для коммуникации и обратной связи с Компанией, что позволяет им решать вопросы, связанные с трудовыми отношениями и другими сферами деятельности в ФосАгро. В числе таких каналов раздел «Вопросы и ответы» в корпоративной газете, общие собрания для сотрудников и управляющего состава.

Сотрудники Компании, а также другие заинтересованные лица имеют право обратиться на горячую линию ФосАгро по вопросам, связанным с соблюдением прав человека и проявлением дискриминации по любым признакам, а также с другими вопросами, касающимися взаимодействия между сотрудником и работодателем.

**Кодекс этики**

В ФосАгро действует Кодекс этики, введенный в 2014 году и обновленный в 2018 году, который распространяется на всех сотрудников. Кодекс этики является основополагающим документом Компании, способствующим повышению корпоративной культуры. Кодекс этики четко определяет все базовые требования к сотрудникам Компании, устанавливает правила и предписания для индивидуального и коллективного поведения внутри Компании. Он распространяется на все производственные и деловые отношения как внутри коллектива, так и с бизнес-партнерами и другими внешними сторонами. Приверженность этим принципам объединяет ценности Компании и способствует тому, чтобы сотрудники гордились своей работой и были заинтересованы в общении с коллегами, комфортно себя чувствовали и могли расти как в личном, так и в профессиональном плане. Приверженность принципам, изложенным в Кодексе этики, помогает Компании избегать неоправданных рисков, поддерживать долгосрочный экономический рост, укреплять свои позиции на российском и зарубежных рынках, а также повышать ценность Компании.

**ОСНОВНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЗА 2019 ГОД<sup>1</sup>**

**Структура персонала**

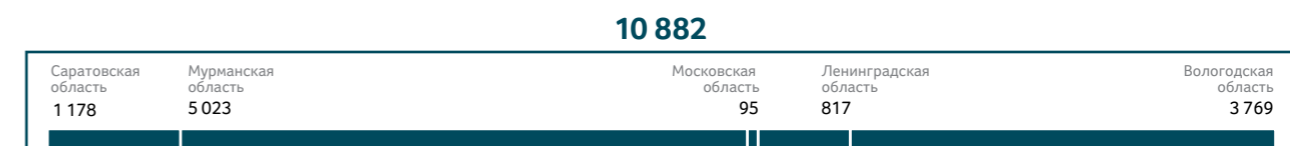
Среднесписочная численность персонала Компании (АО «Апатит» с учетом филиалов) в 2019 году составила 10 882 человека.

Большая часть сотрудников ФосАгро работают на условиях полной занятости (99,93%) и бессрочных трудовых договоров (94,18%).

**Общая среднесписочная численность сотрудников компаний ФосАгро**

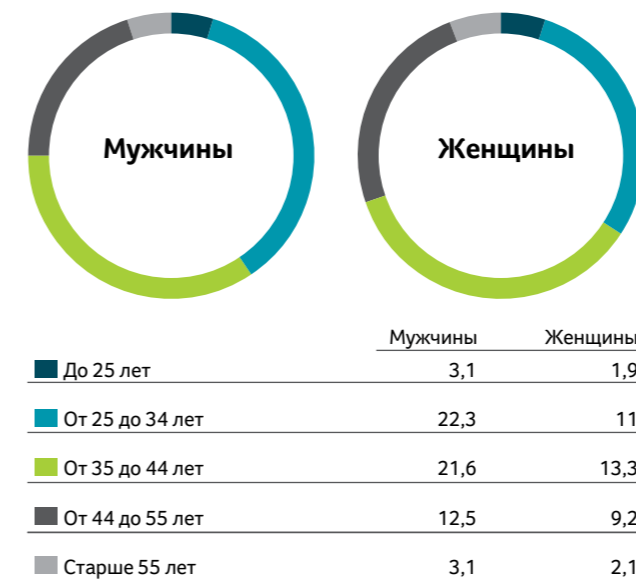
**17 484**  
человека<sup>2</sup>

**Среднесписочная численность сотрудников Компании по регионам, человек<sup>1</sup>**

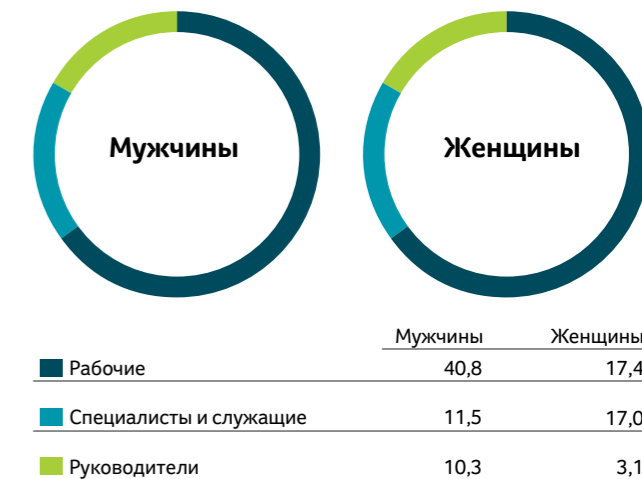


Среднесписочная численность сотрудников Компании за 2019 год

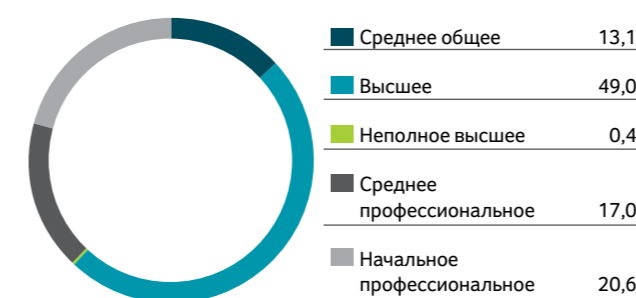
**Структура персонала по полу и возрасту, %<sup>1</sup>**



**Структура персонала по категориям, %<sup>1</sup>**



**Структура персонала по уровню образования, %<sup>1</sup>**



**Основные показатели текучести персонала, человек<sup>1</sup>**



<sup>1</sup> Исходя из принципов существенности и сопоставимости раскрытия с прошлыми периодами, информация раскрыта только по АО «Апатит», включая его филиалы и обособленные подразделения. В раскрытие не включены данные о персонале других организаций, входящих с АО «Апатит» и ПАО «ФосАгро» одну группу лиц. Раскрытие по всему персоналу Группы будет произведено начиная с отчетности за 2020 год.  
<sup>2</sup> Персонал всех организаций, входящих с АО «Апатит» и ПАО «ФосАгро» в одну группу лиц.



## РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА

### Система мотивации и вознаграждения

Мы стимулируем персонал на повышение заинтересованности в результативности работы и улучшении ее качества для достижения бизнес-целей путем создания общей эффективной системы вознаграждения.

Наша система вознаграждения обеспечивает:

- поддержание достойного уровня оплаты труда;
- реализацию мотивационных программ — применение прозрачной системы ключевых показателей эффективности (КПЭ) для определения размера вознаграждения руководителей;
- мотивационные программы сотрудников производств, направленных на выполнение целевых показателей;
- предоставление сотрудникам вознаграждения как в материальной, так и в нематериальной форме;
- повышение качества жизни сотрудников Компании, развитие городов присутствия Компании, рост творческого потенциала сотрудников;
- применение системы компенсаций и льгот для отдельных категорий сотрудников;
- пакет компенсаций и льгот в соответствии с лучшими мировыми практиками.

### Средняя заработная плата в Компании, руб.



### Диапазон соотношений стандартной заработной платы начального уровня и установленной минимальной заработной платы в существенных регионах деятельности организации, в том числе гендерная дифференциация

Регион	Мужчины	Женщины
Саратовская область	1,84	1,82
Мурманская область	1,31	1,21
Московская область	4,31	3,36
Ленинградская область	2,13	2,23
Вологодская область	1,90	1,59

### Доля сотрудников и высших руководителей (руководителей уровней N - N-2), нанятых из числа местного населения<sup>1</sup>, в существенных регионах деятельности организации на 31 декабря 2019 года, %



Регионы значительного присутствия Компании (существенные регионы деятельности) расположены в Мурманской, Вологодской, Ленинградской и Саратовской областях. Наша цель — работать в соответствии с интересами

регионов. ФосАгро не только вносит значительный вклад в местную экономику, но также является одним из крупнейших налогоплательщиков в каждом регионе и оказывает значительное влияние на социальное развитие в регионах присутствия и на сохранение их экологических систем.

<sup>1</sup> Работники, нанятые из числа местного населения – это работники, у которых адрес регистрации совпадает с регионом (областью) нахождения предприятия (филиала, обособленного подразделения), на котором они работают.



### Социальные гарантии

Мы уверены в том, что устойчивое развитие Компании неразрывно связано с ростом качества жизни ее сотрудников. Социальная политика Группы реализуется посредством целевых социальных программ и направлена на совершенствование систем мотивации, связанных с коллективными и индивидуальными результатами трудовой деятельности, и обеспечение для специалистов, работающих на наших предприятиях, конкурентного социального пакета.

Основные социальные программы:

#### «Здоровье и отдых»

Укрепление здоровья сотрудников, профилактика профессиональных заболеваний, обеспечение условий для полноценного

восстановления и повышения работоспособности, здоровое питание для сотрудников, организация оздоровительного отдыха, физкультурно-спортивная деятельность.

#### «Улучшение условий труда»

Создание условий, способствующих повышению результативности труда и культуры производства, высокий уровень производственной безопасности, единый подход к организации рабочих мест и бытовых помещений, оптимизация площадей.

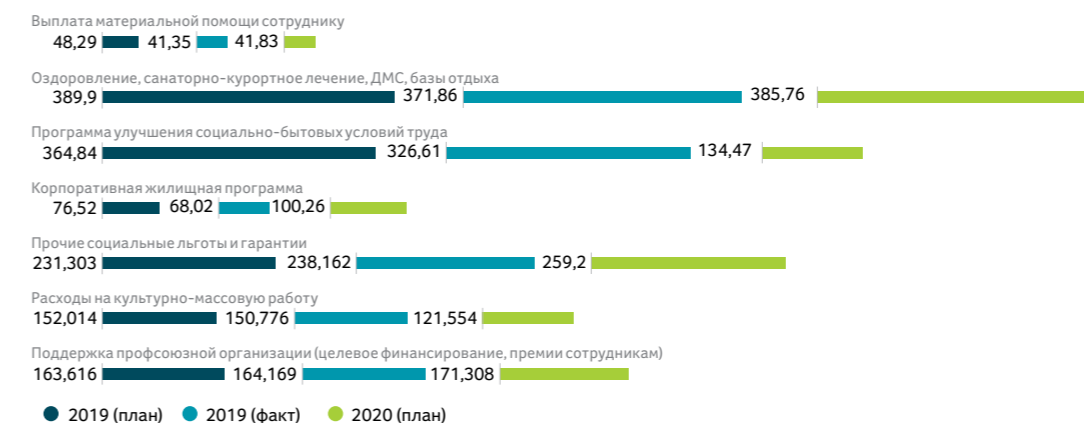
#### «Корпоративная жилищная программа»

Содействие улучшению жилищных условий сотрудников с целью удержания и привлечения высококвалифицированного персонала и мотивации на достижение высоких результатов в работе.

#### «Социальные гарантии»

Социальная защищенность и мотивация сотрудников, стабилизация трудовых правоотношений с сотрудниками, предоставление материальной помощи.

### Расходы на социальные программы, млн руб.



● 2019 (план) ● 2019 (факт) ● 2020 (план)



O201-3

### Обеспечение обязательств организации, связанных с пенсионным планом с установленными льготами, млн руб.

Текущая стоимость пенсионных обязательств (негосударственное пенсионное обеспечение вновь выходящих на пенсию сотрудников)			
	Обязательства в связи с выходом на пенсию (отличные от пенсионных обязательств)	Фактическое исполнение пенсионных обязательств, 2019 год	Итого
Вологодская область	<ul style="list-style-type: none"> <li>Выплата пособия по уходу на пенсию</li> <li>Персональные пенсии</li> <li>Материальная помощь бывшим сотрудникам – пенсионерам</li> </ul>	10,95 16,57 17,68	45,20
Ленинградская область	<ul style="list-style-type: none"> <li>Выплата пособия по уходу на пенсию</li> <li>Персональные пенсии</li> <li>Материальная помощь бывшим сотрудникам – пенсионерам</li> </ul>	0,71 0 2,41	2,98
Мурманская область	<ul style="list-style-type: none"> <li>Выплата пособия по уходу на пенсию</li> <li>Персональные пенсии</li> <li>Материальная помощь бывшим сотрудникам – пенсионерам</li> </ul>	32,53 0 30,80	63,33
Саратовская область	<ul style="list-style-type: none"> <li>Выплата пособия по уходу на пенсию</li> <li>Персональные пенсии</li> <li>Материальная помощь бывшим сотрудникам – пенсионерам</li> </ul>	0,81 0 2,17	2,98
Итого	<ul style="list-style-type: none"> <li>Выплата пособия по уходу на пенсию</li> <li>Персональные пенсии</li> <li>Материальная помощь бывшим сотрудникам – пенсионерам</li> </ul>	45,00 16,57 53,06	114,49

O401-3

### Количество сотрудников, вернувшихся после отпуска по материнству/отцовству на работу, а также доля оставшихся в организации после выхода из отпуска по материнству/отцовству, по признаку пола, человек

	Находящиеся в отпуске по беременности и родам, по уходу за детьми по состоянию на 31.12.2019		Находящиеся в отпуске по беременности и родам, по уходу за детьми в течение периода с 01.01.2019 по 31.12.2019		Вернувшиеся на работу из отпуска по беременности и родам, по уходу за детьми в течение периода с 01.01.2019 по 31.12.2019	
	мужчины	женщины	мужчины	женщины	мужчины	женщины
Саратовская область	0	22	0	41	0	14
Мурманская область	5	143	6	191	0	45
Московская область	0	2	0	4	0	2
Ленинградская область	0	32	0	44	0	11
Вологодская область	1	189	1	263	0	64

O103

#### Обучение и оценка

Мы стремимся привлекать высококвалифицированных специалистов и эффективных руководителей для максимального раскрытия их потенциала. Эффективно работающая система формирования и поддержания необходимого уровня квалификации персонала обеспечивает Компании долгосрочную кадровую защищенности на всех ее уровнях. Использование современных подходов в области обучения и развития персонала, разработка моделей профессиональных компетенций,

расширение возможностей дистанционного и электронного обучения и, конечно, автоматизация полного цикла процессов управления персоналом — все это позволяет нам сформировать поддерживающую среду для перехода ФосАгро на принципиально новый, более качественный уровень — уровень самообучающейся организации. Мы создаем инструменты для постоянного информирования сотрудников, делаем наши сервисы по оценке и обучению персонала максимально удобными, доступными, поддерживаем стремление сотрудников к самосовершенствованию через программу формирования кадрового резерва. Мы полагаемся на кадровый резерв, который в перспективе займет управленческие или более технически сложные позиции, чтобы обеспечить жизнеспособность ФосАгро в долгосрочной перспективе.



Формирование и поддержание необходимого уровня квалификации персонала обеспечивает Компании долгосрочную кадровую защищенность на всех ее уровнях.

Основными составляющими системы корпоративного образования являются:

- строгое соответствие обучения общей стратегии развития Компании;
- выстраивание по принципу приоритетности выявленных потребностей и практической необходимости обучения различных групп персонала;
- планирование и координация обучения, аудит качества и эффективности системы обучения;
- использование современных эффективных форм обучения исходя из экономической и методологической целесообразности их применения;
- развитие новых видов обучения;
- индивидуальный подход к обучению молодых специалистов;
- активная политика по обеспечению преемственности руководящего звена, целенаправленное обучение управленческого резерва.

#### Программы переподготовки и профессионального развития

Мы полагаемся на кадровый резерв, который в перспективе займет управленческие и/или более технически сложные позиции, чтобы обеспечить жизнеспособность ФосАгро в долгосрочной перспективе. Наша сосредоточенность на обучении наших сотрудников также помогает нам защитить себя от потенциальной

нехватки специалистов в будущем. Одним из приоритетных аспектов является привлечение школ, университетов и наших собственных программ подготовки специалистов к нашим инициативам по подбору и обучению кадров.

Мы используем Учебный центр ФосАгро, чтобы помочь нашим сотрудникам подготовиться как к внешним (законодательным/нормативным), так и к внутренним (связанным с оптимизацией, изменениями в производственных или в бизнес-процессах) изменениям. Учебный центр помогает осуществлять долгосрочные кадровые инициативы, такие как «ФосАгро-школа», «Молодые талантливые специалисты» и Программа формирования кадрового резерва. Также на базе этого Учебного центра проводятся конкурсы профессионального мастерства.

Программа подготовки кадрового резерва выявляет талантливых сотрудников, имеющих потенциал для расширения своей роли и перехода на руководящие позиции, предоставляя таким сотрудникам дополнительное обучение для достижения этих целей. Программа включает разнообразные инструменты подготовки руководящих сотрудников, направленные на развитие личных и профессиональных навыков, таких как принятие решений, лидерство и делегирование, урегулирование конфликтов, управление проектами, коммуникативные навыки и наставничество.

В 2019 году стартовала программа по формированию кадрового резерва на высший управленческий уровень, запущены комплексные программы обучения в высшей школе бизнеса СКОЛКОВО и открытом университете Великобритании ЛИНК для руководителей. Программы позволяют действующим и потенциальным менеджерам расширить горизонты мышления, познакомиться с новыми подходами и выстраивать управление своими подразделениями, применяя максимально результативные инструменты. В общей сумме более 60 человек — руководителей структурных подразделений Компании приняли участие в обучении, состоящем из очного модульного обучения, самостоятельной работы, изучения литературы, разработке проектов под руководством опытных тьюторов бизнес-школы.

**>60**  
**руководителей**  
повысили свои управленческие навыки, пройдя обучение в ведущих бизнес-школах России в 2019 году

#### Количество прослушанных обучающих человеко-курсов



404-20



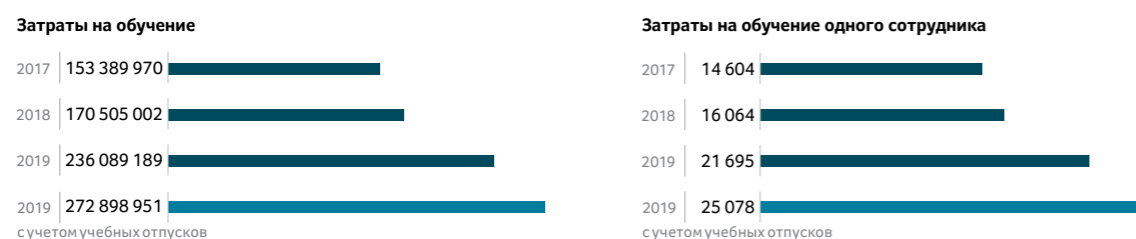
GRI

0404-1

### Общее количество часов обучения

	2017	2018	2019 (без учебного отпуска)	Среднегодовое количество часов обучения на одного сотрудника в 2019 году (без учебного отпуска)	2019 (с учебным отпуском)	Среднегодовое количество часов обучения на одного сотрудника в 2019 году (с учебным отпуском)
Волховский филиал АО «Апатит»	29 753	30 145	41 533	53,02	50 445	64,40
Балаковский филиал АО «Апатит»	82 558	81 399	92 531	78,52	108 443	92,03
Кировский филиал АО «Апатит»	425 829	313 125	365 680	72,82	414 104	82,46
АО «Апатит»	425 829	367 138	504 270	129,36	566 134	145,23
Всего	963 969	791 807	1 004 014	92,26	1 139 126	104,68

### Затраты Компании на обучение персонала, руб.



### Оценка персонала

Для оценки управления и принятия эффективных решений в Компании проводится

мониторинг показателей по персоналу, анализ структуры расходов на персонал, производительности труда, итогов реализации социальных, обучающих и других программ.

0404-3

### Сотрудники, прошедшие оценку в 2019 году, человек

	Кировский филиал АО «Апатит»		АО «Апатит»		Балаковский филиал АО «Апатит»		Волховский филиал АО «Апатит»	
	Мужчины	Женщины	Мужчины	Женщины	Мужчины	Женщины	Мужчины	Женщины
Руководители	212	10	52	3	4		10	1
Специалисты	89	23	64	43			17	10
Рабочие	16	3	18	6	2		11	1
Всего в разбивке по полу	317	36	134	52	6	0	38	12
Всего	353		186		6		50	
Доля персонала, прошедшего оценку, %	7,03		4,77		0,51		6,38	

### КЛЮЧЕВЫЕ ПРОЕКТЫ (ЦУР № 4)

#### Инвестирование в будущее поколения сотрудников ФосАгро

«ФосАгро-классы» и «ФосАгро-школа» Проект «ФосАгро-классы» разработан Группой с целью подготовки высококлассных специалистов для предприятий Компании в рамках образовательной парадигмы «школа — вуз — предприятие». Проект стартовал в 2013 году. В пяти школах, расположенных в городах присутствия Компании, были созданы специализированные 10 и 11-е классы, которые отличает углубленное изучение физики, химии, математики и информатики. Дополнительно в них преподают экономику, менеджмент, этику, развивают управленческие компетенции, знакомят с планированием карьеры, в программу включены и другие дисциплины.

В рамках реализации проекта в каждом регионе ФосАгро заключила соглашение о социальном и экономическом сотрудничестве с местными органами власти. Аналогичные соглашения также были подписаны с руководством школ:

- Вологодская область: в городе Череповце нашими партнерами являются: муниципальное бюджетное образовательное учреждение «Средняя школа № 10» с углубленным изучением соответствующих предметов; муниципальное автономное образовательное учреждение «Центр образования № 29»;
- Ленинградская область: в городе Волхове нашим партнером является муниципальное бюджетное образовательное учреждение «Школа № 1»;
- Саратовская область: в городе Балаково нашим партнером является муниципальное автономное образовательное учреждение «Средняя школа № 25»;
- Мурманская область: в городе Кировске нашим партнером является муниципальное бюджетное образовательное учреждение «Средняя школа № 5»;
- в городе Апатиты нашим партнером является муниципальное бюджетное образовательное учреждение «Средняя школа № 15».

На первом этапе Компания занялась улучшением материально-технической базы школ. Были оборудованы кабинеты, в которых

проводились занятия по профильным предметам, установлены интерактивные доски, мультимедийная аппаратура, закуплены планшеты и т. д. Педагоги и учащиеся имеют возможность использовать новейшее лабораторное оборудование и современные ИТ-технологии в образовательном процессе.

Всего с 2013 года в реализацию проекта «ФосАгро-классы» инвестировано более 400 млн руб., из них более 250 млн руб. было выделено на ремонты и оборудование школ.

Учащимся «ФосАгро-классов» доступна комплексная профориентационная программа, учителя прошли курсы повышения квалификации, для проведения ряда уроков и лекций в школы приглашаются педагоги профильных вузов. Для учащихся проводятся специализированные фестивали и семинары, экскурсии на предприятия и в университеты.

Программа «ФосАгро-школа» стала логическим продолжением многолетнего проекта Компании «ФосАгро-классы». В 2018 году проект «ФосАгро-классы» был признан успешным, его цели и задачи были расширены, функционально в периметр проекта были включены не только выпускные, но и все классы подшефных школ. Проект получил новое название — «ФосАгро-школа». Профориентационная работа теперь проводится с младших классов. Компания расширила материальную помощь школам, участвующим в проекте. А уже завоевавшие популярность среди учеников и родителей «ФосАгро-классы» стали ключевым звеном в системе школьных образовательных и профориентационных проектов Компании.

В декабре 2019 года на базе муниципального автономного образовательного учреждения «Средняя школа № 25» (г. Балаково) была открыта проектно-исследовательская лаборатория, созданная в рамках проекта «ФосАгро-школа». Основная цель ее функционирования — профориентация школьников в выборе профессий, востребованных в Компании, а также формирование и поддержание интереса школьников к инженерно-техническим специальностям через проектно-исследовательскую деятельность. В основу деятельности лаборатории положен принцип STEAM-образования по интеграции дисциплин в единую схему. Проектно-исследовательская лаборатория состоит из лабораторных классов для учебной практической и проектной деятельности по химии, физике, математике, технологии, занятий робототехникой, информатикой, моделированием и дизайном.

Учащиеся «ФосАгро-школы» принимают участие в проекте «Профориентирование по выбору будущей специальности», проводимое для учеников специалистами Компании. Также специалисты оказывают всестороннюю помощь учащимся в разработке и написании проектно-исследовательских работ, связанных с актуальными вопросами производства.



### Результаты 2019 года

В 2019 году образовательная программа достигла знакового рубежа — первые выпускники «ФосАгро-классов», те, кто поступил в них в момент старта программы в 2013 году, закончили высшие учебные заведения и начали карьеру на предприятиях Группы.

В сентябре 2019 года на работу в подразделения Группы вышли девять человек: пять — в Череповце, два — в Балаково, по одному — в Волхове и Кировске. Выпускники вузов приняты на инженерные должности и с первых дней работы проявили себя квалифицированными специалистами. Ожидается, что в следующем году число выпускников «ФосАгро-классов», принятых на работу на предприятия Группы, составит 27 человек, в 2021 и 2022 годах — 40 и 45 человек соответственно.

Среди выпускников «ФосАгро-классов» 2019 года к учебным занятиям в вузах уже приступили 125 из 126 выпускников (в том числе 26 в Санкт-Петербургском горном университете, наиболее востребованном среди выпускников). Технические специальности выбрали 98 выпускников «ФосАгро-классов», из них 38 будут обучаться по целевым направлениям от компании «ФосАгро». Всего начиная с 2015 года в вузы поступили 575 выпускников профильных классов. При этом с каждым годом растет интерес выпускников специализированных классов к техническим специальностям.

Им на смену в «ФосАгро-классы» в сентябре 2019 года пришли учиться 130 десятиклассников. Это уже седьмой набор, осуществленный в образовательный проект ФосАгро.

### Сотрудничество с вузами

Компания с 2013 года выстраивает парадигму «школа — суз — предприятие» с целью подготовки высококвалифицированных рабочих кадров путем взаимодействия с учебными заведениями среднего профессионального образования в регионах присутствия:

- филиал ФГБОУ ВО «Мурманский арктический государственный университет» в г. Кировске Мурманской области;
- БПОУ ВО «Череповецкий химико-технологический колледж» в г. Череповце.

В рамках данной парадигмы Компания совместно с вузами проводит работу по следующим направлениям:

- создание полигонов, лабораторий для отработки навыков практической работы на реальном оборудовании;
- предоставление мест для прохождения практики с закреплением за студентами высококвалифицированных специалистов-наставников;



**В 2019 году первые выпускники программы «ФосАгро-классы» начали карьеру на предприятиях Группы.**

- курсовое и дипломное проектирование;
- спортивные, развивающие и научно-исследовательские мероприятия, конкурсы, олимпиады.

Благодаря поддержке Компании на базе ЧХТК работает региональный Учебный центр профессиональной квалификации (УЦПК) по отрасли «Химия» и смежным отраслям, который обеспечивает мобильную подготовку кадров по востребованным профессиям в короткие сроки.

### Сотрудничество с вузами

Компания выстроила систему взаимодействия с вузами, способствуя обеспечению доступности качественного образования и поддерживая научные исследования.

Компания «ФосАгро» заключила соглашения со следующими высшими учебными заведениями:

- Санкт-Петербургский горный университет;
- Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова;
- Ивановский государственный химико-технологический университет;
- Череповецкий государственный университет;
- Российский химико-технологический университет им. Д. И. Менделеева;
- Санкт-Петербургский государственный технологический институт;
- Мурманский арктический государственный университет;
- прочие региональные университеты.

В рамках проекта Компания:

- финансирует дополнительное обучение выпускников «ФосАгро-классов» по профильным специальностям при условии заключения договора о дальнейшем трудоустройстве;
- предоставляет стипендии наиболее выдающимся студентам (на основании результатов экзаменов);
- приглашает студентов университетов на экскурсии по одному из предприятий Компании, позволяющие увидеть технологии в действии;
- приглашает выпускников вузов поступить на работу в Компанию по одной из наиболее популярных специализаций.

### Программа «Молодые талантливые специалисты»

На фундаменте, заложенном программами «ФосАгро-классы» и «ФосАгро-школа», мы выстраиваем партнерство с университетами при помощи нашей программы «Молодые талантливые специалисты», которая помогает расширять контакты со студентами, заинтересованными в работе в ФосАгро. Мы предлагаем участникам программы конкурентоспособную заработную плату, а также поддержку при переезде и в обеспечении жильем, а по прибытии в ФосАгро закрепляем за ними наставника. Главными задачами программы являются создание кадрового резерва для ключевых позиций в Компании и определение карьерных путей для способных молодых специалистов в целях подготовки будущего управленческого состава.

### На работу в Компанию в 2019 году по программе «Молодые талантливые специалисты» приняты

**57**  
человек

В 2019 году ФосАгро приняла на работу 57 молодых специалистов в рамках программы «Молодые талантливые специалисты». Таким образом, с момента запуска программы в 2012 году количество выпускников, пришедших на работу в Компанию в рамках данной программы, составило 341 человек.

В общей сложности 250 этих сотрудников продолжают работать в ФосАгро в сферах минералогии, геологии, проектирования гидравлических машин, химии, в производстве тепловой и электрической энергии, на железнодорожном транспорте, в открытой и подземной горной добыче и на маркшейдерских работах.

Среди участников программы, продолжающих работать в ФосАгро, по состоянию на декабрь 2019 года 18% получили повышение и были включены в кадровый резерв. Также многие успешно выполнили проекты, порученные им при приеме на работу в Компанию.

### МЕЖДУНАРОДНЫЕ ПРОЕКТЫ

#### Сотрудничество с Международным союзом теоретической и прикладной химии (ИЮПАК). Летние школы по зеленой химии

Начиная с 2018 года ФосАгро выступает в качестве генерального партнера и принимает участие в Летней школе ИЮПАК по зеленой химии, предоставляя стипендии молодым ученым из развивающихся стран. За два года на эти цели компания выделила более 30 тыс. долл. США.

В мае 2019 года при поддержке и участии ФосАгро в университете г. Дар-эс-Салам (Танзания) была организована вторая летняя школа, которая была проведена в рамках Международного года Периодической системы химических элементов Д. И. Менделеева. Финансовый взнос в поддержку стипендиального фонда школы составил более 10 тыс. долл. США. В 2019 году были широко представлены молодые ученые из развивающихся стран и стран с переходной экономикой. Из 50 призеров летней школы, получивших финансовую поддержку, 35 оказались представителями стран Африки.

Следующая, третья по счету, сессия летней школы с участием ФосАгро запланирована на июль 2020 года и будет посвящена основным темам симпозиума «Химия, направленная на достижение повестки дня в области устойчивого развития на период до 2030 года», который состоялся во время Конгресса ИЮПАК в июле 2019 года.

### ДВА ПРОЕКТА ФОСАГРО — ЛАУРЕАТЫ КОНКУРСА «ЛИДЕРЫ КОРПОРАТИВНОЙ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТИ В ПАРАДИГМЕ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ — 2019»

Группа сразу с двумя проектами — «ФосАгро-школа» и «Летние школы по зеленой химии» — стала лауреатом конкурса благотворительных программ «Лидеры корпоративной благотворительности в парадигме устойчивого развития — 2019».

Конкурс проводится ассоциацией крупнейших грантодающих организаций России «Форум Доноров», международной аудиторско-консалтинговой сетью фирм PwC и газетой «Ведомости». Его цель — выявление лучших благотворительных программ и распространение информации о корпоративной благотворительности в бизнес-среде и обществе.

Проект «ФосАгро-школа» занял второе место в номинации РСПП «Лучшая корпоративная программа социальных инвестиций на территориях присутствия, связанная со стратегией бизнеса, в контексте устойчивого развития».

Проект «Летние школы по зеленой химии» занял третье место в номинации «Лучшая программа партнерства в интересах устойчивого развития».

По итогам исследования был составлен сводный рейтинг лидеров корпоративной благотворительности, в котором Группа заняла 22-е место. Всего в этом году в конкурсе участвовало 65 крупных компаний, в рейтинг попало 40.

«Мы уверены в успешности наших проектов «ФосАгро-школа» и «Летние школы по зеленой химии», но очень рады и тому, что они получили столь высокую оценку извне, — отметил заместитель генерального директора ФосАгро Сиродж Лоиков. — Благодаря проекту «ФосАгро-школа» мы с успехом решаем проблему потребности в кадрах, способных управлять высокотехнологичным производством. Летние школы помогают нам популяризировать зеленую химию и поддерживать молодых ученых со всего мира».



# СОЦИАЛЬНЫЕ ИНВЕСТИЦИИ

**Мы делаем все возможное, чтобы добиться устойчивого развития всех регионов присутствия Компании, и вносим вклад в развитие местных сообществ через нашу цепочку создания стоимости, а также посредством создания новых возможностей для трудоустройства, развития инфраструктуры и реализации программ социальных инвестиций.**

Для достижения этой цели Компания ставит перед собой три основные задачи:

- содействовать органам власти и местного самоуправления в создании современной социальной инфраструктуры в городах присутствия (в том числе оснащение объектов здравоохранения новым оборудованием, оказание содействия в развитии коммунального хозяйства, строительство новых и реконструкция действующих спортивных и досуговых объектов и др.);
- разрабатывать и реализовывать проекты для детей и молодежи, целью которых является образование и профориентация, изучение технических и инженерных наук, дополнительное образование, сохранение культурного наследия и пропаганда здорового образа жизни;
- поддерживать незащищенные слои населения, содействовать им в лечении и получении необходимой помощи.

## ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ

Деловая деятельность Компании оказывает положительное влияние на экономику страны и регионов присутствия. Целью ФосАгро является изучение этого влияния и управление им, создание возможностей для устойчивого развития местных сообществ с одновременным поощрением разнообразной и устойчивой экономики регионов.

В ходе своей деятельности Компания значительно влияет на развитие сообществ в регионах присутствия и жизнь общества в целом. В этой связи мы должны понимать необходимость минимизации любого негативного воздействия и создавать условия для устойчивого роста и развития. За счет проактивного и стратегического вовлечения заинтересованных сторон и сообществ мы сможем добиться необходимого развития, отвечающего интересам местных сообществ.

Благотворительная деятельность Компании реализуется исходя из интересов общественной пользы, а также на основе партнерских отношений с органами государственной власти и местного самоуправления, с местным сообществом и общественными организациями, с образовательными учреждениями и другими заинтересованными сторонами.

Все проводимые Компанией благотворительные мероприятия соответствуют требованиям Федерального закона «О благотворительной деятельности и добровольчестве (волонтерстве)», Федерального закона «О рекламе», а также внутренних документов Компании.

Внутренние документы Компании:

- Кодекс этики АО «Апатит» и ПАО «ФосАгро»;
- Кодексы этики на каждом управляемом АО «Апатит» предприятии;
- Политика в области благотворительной деятельности ПАО «ФосАгро», АО «Апатит» и управляемых им предприятий;
- Правила оказания благотворительной помощи АО «Апатит» и управляемых предприятий;
- Регламент взаимодействия структурных подразделений и оформления документов АО «Апатит» и управляемых предприятий по оказанию благотворительной помощи.

## УПРАВЛЕНИЕ СИСТЕМОЙ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

### Уровень Группы

#### Правление и генеральный директор

- Правление рассматривает и утверждает годовой бюджет компании по благотворительности, вносит в него необходимые изменения
- Генеральный директор рассматривает отдельные благотворительные проекты и программы на предмет необходимости и целесообразности участия Компании в них, обеспечивает подготовку соответствующих материалов для рассмотрения их правлением, организует разработку проекта годового бюджета компании по благотворительности

#### Заместитель генерального директора

- Руководит и координирует деятельность в области благотворительности, спонсорства, внешних социальных инвестиций

#### Управление по внешним коммуникациям

- Координирует деятельность в сфере внешних социальных проектов и программ.
- Иницирует нормативные акты.
- Занимается подготовкой и обработкой всей информации по реализуемым проектам.
- Организует общественные слушания, социологические исследования.
- Администрирует деятельность и т. д.

### Уровень предприятий Компании

#### Дирекция по связям с органами власти; Дирекция по информационной политике; Дирекция по персоналу и социальной политике (ответственные по направлениям внешних социальных инвестиций предприятий)

В рамках бюджетов по благотворительности и спонсорству предприятий

- Организуют работу с контрагентами.
- Проводят работу по администрированию проектов и программ.
- Вносят предложения об изменении проекта или программы

#### Отделы социального развития предприятий Компании

- Обеспечивают техническую работу через информационную систему управления проектами:
  - согласование договоров;
  - перечисление средств;
  - проверку отчетов благополучателей

#### Комиссии по социальным вопросам и благотворительности предприятий «ФосАгро»

В рамках средств, выделенных фондам директоров предприятий

- Рассматривают новые обращения.
- Проверяют и оформляют документы, выносят предложения об их поддержке в рамках средств, выделенных на эти цели по каждому предприятию Компании.



Бюджет благотворительных проектов формируется ежегодно в рамках единого процесса бюджетного планирования и утверждается правлением Компании.

В соответствии с Политикой Компании в области благотворительной деятельности определены основные критерии при отборе проектов:

- целью проекта должно являться оказание поддержки определенным группам населения, общественным организациям, благотворительным фондам;
- проект не должен противоречить принципам и требованиям Политики и других внутренних документов Компании;
- проект не должен представлять собой скрытое вознаграждение за услугу, действие, бездействие, попустительство, покровительство, а также предоставление иных незаконных преимуществ Компании и/или ее партнерам.

Новые проекты предлагаются на рассмотрение правления Компании в установленном внутреннем регламенте порядка.

Ежегодно правление Компании заслушивает итоги деятельности в этой области и принимает решение о дальнейшей поддержке или прекращении работы с каждой программой или проектом.

Новые проекты могут быть предложены для рассмотрения:

- по предложениям специалистов Компании, в силу необходимости для предприятия для создания благоприятных условий в городах присутствия (подготовка профессиональных кадров, поддержка ветеранских организаций, посадка-высадка деревьев, сохранение редких видов животных и др.);
- по итогам общественных слушаний;
- в рамках соглашений с органами государственной власти и местного самоуправления;
- по итогам социологических исследований;
- по итогам встреч руководителей предприятий с представителями общественных организаций.

На основании решения правления открывается финансирование нового проекта. Существенным аргументом при принятии решения является наличие партнеров (органы государственной власти, местного самоуправления, некоммерческие организации и др.). Компания создала собственное управление по внешним коммуникациям, основной задачей которого является администрирование благотворительной деятельности.

## ПРИОРИТЕТНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Определение приоритетных направлений позволяет Компании обеспечить максимальную эффективность расходования средств и достижение максимальной пользы от реализуемых проектов.

- Социальная поддержка и защита граждан, включая улучшение материального положения малообеспеченных, социальную реабилитацию безработных, инвалидов и иных лиц.
- Содействие патриотическому, духовно-нравственному воспитанию детей и молодежи.
- Содействие деятельности в сфере профилактики и охраны здоровья граждан, а также пропаганды здорового образа жизни, улучшения морально-психологического состояния граждан.
- Охрана и должное содержание зданий, объектов и территорий, имеющих историческое, культовое, культурное или природоохранное значение, и мест захоронения.
- Содействие деятельности в сфере образования, науки, культуры, искусства, просвещения, духовного развития личности.
- Содействие добровольческой деятельности.

## НАШИ ПРОГРАММЫ ПО ВНЕШНИМ СОЦИАЛЬНЫМ ИНВЕСТИЦИЯМ

Большинство программ реализуются в партнерстве с органами государственной власти регионов и местного самоуправления, поскольку государство является самым надежным партнером.

Некоторые проекты реализуются через учрежденные автономные некоммерческие организации с участием как органов государственной власти и местного самоуправления, так и самой Компании.

В настоящий период времени горизонт планирования благотворительной деятельности составляет от одного года до двух лет. За каждой программой и проектом локальными нормативными актами предприятий Компании закреплены ответственные руководители, так как все программы тиражированы в регионы присутствия Компании.

Для оценки эффективности программ и проектов проводятся:

- социологические исследования с участием внешних профессиональных экспертов среди благополучателей, гражданского общества, органов государственной власти и местного самоуправления;
- социологические исследования среди руководителей Компании различного уровня и среди рядовых сотрудников;
- руководители программ и проектов проводят оценку деятельности и ее влияния на благополучателей;
- общественные слушания в городах присутствия;
- рассмотрение итогов деятельности в области благотворительности ежегодно проводятся на заседании правления Компании.

## ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНЫХ ПРОГРАММ<sup>1</sup>

### «Детям России — Образование, Здоровье и Духовность» (ДРОЗД)

С 2003 года ФосАгро реализует уникальную многоступенчатую программу поддержки образования «ДРОЗД». Ее особенностью является объединение внешних и внутренних социальных проектов в рамках единой платформы, охватывающей все уровни образования, — от дошкольного до высшего профессионального, с возможностью трудоустройства выпускников на предприятиях Группы.

### Наши любимые города

Основная цель программы «Наши любимые города», реализуемой ФосАгро с 2003 года, — формирование качественной городской среды для устойчивого развития в городах присутствия Компании: Кировске, Череповце, Балакове, Волхове. Для достижения этой цели мы партнерские отношения с региональными органами власти и местного самоуправления, благотворительными фондами, общественными организациями, а также создали собственные некоммерческие организации.

Направления финансирования:

- автодороги, автобусные павильоны, электросети;
- аэропорт «Хибины»;
- благоустройство территорий, памятники, объекты архитектуры;
- строительство Ледового дворца;
- поликлиники (приобретение оборудования, приобретение квартир);
- комплекс «Тирвас»;
- телевидение и «Телесеть»;
- проведение и поддержка общегородских праздников;
- конкурсы для горожан.

### Адресная помощь

С 2003 года мы оказываем адресную помощь незащищенным слоям населения. На каждом из предприятий Группы созданы комиссии по социальным вопросам и благотворительности, которые принимают к рассмотрению обращения. Кроме того, Группа является партнером благотворительного фонда «Во имя добра» (Вологодская область) и оказывает ему финансовую поддержку, направляемую на помощь детям-инвалидам, нуждающимся в срочном лечении.



<b>Череповец</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Культурно-просветительский центр «Гармония»: около 400 пенсионеров являются постоянными участниками мероприятий.</li> <li>• Ежегодная помощь четырем общественным фондам.</li> <li>• Благотворительный фонд «Во имя добра»: финансирование лечения, реабилитации, приобретения оборудования</li> </ul>
<b>Кировск</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Волонтерские центры для пенсионеров и инвалидов «Кукисвумчорр», «Коашва», «Родник». В 2019 году в каждом проведено более 20 мероприятий с участием 1 200 человек за год.</li> <li>• Помощь участникам Великой Отечественной войны, приравненным к ним и детям войны, труженикам тыла ремонты квартир, поздравления и подарки к праздникам.</li> <li>• Ежегодная помощь трем общественным фондам</li> </ul>
<b>Балаково</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ежегодная помощь трем общественным фондам</li> </ul>

За счет средств фондов директоров предприятий предоставляется помощь по разовым обращениям организаций ветеранов и инвалидов

<sup>1</sup> подробнее о реализации программ читайте на сайте «ФосАгро» phosagro.ru.



### Связь поколений

С 2015 года на предприятиях ФосАгро проводится комплексная реконструкция и модернизация заводских музеев, которые получают современное высокотехнологичное оборудование и в результате становятся культурно-образовательными центрами для жителей и гостей городов присутствия. Реализуются также проекты по реконструкции и благоустройству общегородских памятников, памятников участникам военных действий и прилегающих территорий.

Музейные комплексы ФосАгро — это не только туристические, но и образовательно-просветительские центры городов и районов территорий присутствия.

Все школы городов присутствия проводят уроки на территории интерактивно-познавательных центров «Зеленая планета», Музейно-выставочного центра АО «Апатит» и Музейно-выставочного центра «ФосАгро-Волхов». Посетители разных возрастов могут ознакомиться с особенностями производства минеральных удобрений Группы. Концепция работы центров заключается в формировании бережного отношения к окружающей среде, приобщении к естественным наукам, профориентации подрастающего поколения и популяризации химической отрасли.

## ОСНОВНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЗА 2019 ГОД

### Расходы на нужды местных сообществ и благотворительность в 2019 году, %



Музейно-выставочный центр АО «Апатит» — корпоративный музей Группы ежемесячно принимает до 6 тыс. посетителей, в 2019 году музей посетило 50 728 человек. Череповецкий музейно-выставочный центр в 2019 году удостоен всероссийской награды «Лучшие практики развития детского туризма».

### Содействие развитию спорта

ФосАгро с 2012 года поддерживает некоммерческие организации, ориентированные на развитие спорта, туризма и здорового образа жизни.

Наименование спортивных организаций:

- НБО «Фонд поддержки олимпийцев»;
- Федерация лыжных гонок России;
- Федерация художественной гимнастики России и г. Москвы;
- Федерация шахмат России;
- договор с World Chess Events Ltd.;
- Всероссийская федерация плавания;
- СРМФСО «Баскетбольный клуб «АВТОДОР»;
- ОО «ВК «ПРОТОН-Саратов»;
- АНО спидвей-клуб «Турбина»;
- волейбольный клуб «Северянка»;
- ООО «Универсальный бой».

# 2,9 млрд руб.

общее количество средств, направленных на нужды местных сообществ и благотворительность в 2019 году.

В эту сумму одновременно включена стоимость переданных в муниципальную собственность объектов Череповецкого химико-технологического колледжа, а также включены суммы расходов ООО «ФосАгро-Регион»

### Духовное возрождение

Компания «ФосАгро» оказывает постоянную благотворительную помощь в восстановлении и строительстве православных святынь как в России, так и за рубежом, реализует проекты по поддержке традиционных культурных и духовных ценностей. Продолжается возрождение дореволюционной русской традиции — строительство при заводских храмов.

<b>Череповец</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ежегодно отгружаются минеральные удобрения в адрес трех храмов.</li> <li>• Семи храмам предоставляется помощь по ремонтам и приобретению оборудования.</li> <li>• Помощь по содержанию трех храмов на производственных площадках</li> </ul>
<b>Кировск</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• На производственных площадках освящено и открыто три храма: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Расвумчоррский рудник — в честь святого апостола Андрея Первозванного;</li> <li>– Восточный рудник — храм в честь Свяителя Николая Чудотворца;</li> <li>– АНОФ № 3 — храм в честь святого Великомученика и Целителя Пантелеимона</li> </ul> </li> </ul>
<b>Балаково</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Храм Святой Живоначальной Троицы — воссоздание исторической мозаики «Троица Ветхозаветная»</li> <li>• Строительство газовой котельной в Воскресной школе этого храма</li> </ul>
<b>Волхов</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Построен и прошел чин освящения новый Храм святого Андрея Первозванного</li> </ul>

Дважды в год совершаются патриаршие паломнические поездки в город Бари (Италия) — приложиться к мироточащим мощам Николая Чудотворца в базилике Святого Николая, приуроченные к празднику свяителя Николая Чудотворца (по 120 человек в год)

### Распределение средств, направленных на нужды местных сообществ, благотворительность и инфраструктуру, млн руб.

Общее количество средств, направленных на нужды местных сообществ, благотворительность и инфраструктуру	2 114,1	2 781,2 <sup>1</sup>
в том числе		
вложения в инфраструктуру сообществ	931,8	1 343,2
средства, направленные на нужды общества, благотворительные и социальные проекты	1 182,3	1 438,0

<sup>1</sup>. Показатель без учета стоимости переданных в муниципальную собственность объектов Череповецкого химико-технологического колледжа, а также расходов ООО «ФосАгро-Регион».



# ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ

Взаимодействие с заинтересованными сторонами, основанное на системном подходе, совместных действиях и балансе интересов, — один из ключевых аспектов ответственной деловой практики Компании.

Умение понимать меняющиеся ожидания стейкхолдеров и своевременно реагировать на них способствует стабильному развитию Компании и укреплению ее позиций.



## Подход к управлению

Поскольку Компания работает в разных регионах мира и сотрудничает с партнерами на сложных рынках регионального, национального и международного уровней, вся ее деятельность строго регламентируется. На деятельность Компании оказывают влияние как постоянно меняющиеся требования международных стандартов, так и национальные и региональные законодательства. Мы стремимся установить партнерские отношения на государственном уровне во всех странах нашего присутствия, а также соблюдать все применимые законодательные и нормативные требования.

Мы сотрудничаем с самыми разными заинтересованными сторонами, что позволяет Компании эффективно управлять рисками, возникающими в ходе деловой деятельности, и оставаться конкурентоспособной. Благодаря такому сотрудничеству мы создаем возможности, которые выгодны как Компании, так и заинтересованным сторонам.

В своей работе с заинтересованными сторонами мы всегда нацелены на конструктивный диалог, честность и придерживаемся принятых принципов. Мы сотрудничаем только с организациями и образовательными учреждениями, разделяющими наши ценности и активно участвующими в инициативах, целью которых является обеспечение продовольственной безопасности, поддержание устойчивого развития сельского хозяйства и защита здоровья человека.



## ИНВЕСТИЦИОННО-ФИНАНСОВОЕ СООБЩЕСТВО

### Цели взаимодействия

- Повышение осведомленности о потенциале Компании и ее развитии в долгосрочной перспективе
- Раскрытие информации о стратегии и проделанной работе по достижению целей ФосАгро
- Предоставление участникам рынка конкретных данных, подтверждающих развитие, в том числе результатов в части операционной деятельности, финансовых и нефинансовых показателей
- Привлечение более широкого пула инвесторов с целью поддержания уровня ликвидности, цен на акции и стоимости заимствований
- Расширение доступа Компании к широкому спектру инструментов рынка капитала
- Объяснение принципов работы наших систем корпоративного управления
- Поддержание диалога с инвесторами для поиска новых идей
- Объяснение вклада Компании в достижение Целей устойчивого развития ООН

### Формы взаимодействия

- Роуд-шоу
- Индивидуальные встречи с инвесторами
- Конференции для инвесторов
- Телефонные конференции, посвященные финансовым результатам
- Анализ восприятия Компании инвесторами
- Работа с представителями аналитического сообщества
- Пресс-релизы, сообщения в рамках обязательного раскрытия информации
- Ежегодные общие собрания акционеров и обязательная отчетность
- Корпоративный веб-сайт
- Организация специализированного внутреннего подразделения по работе с инвесторами
- Наличие в составе совета директоров семи независимых директоров, обеспечивающих защиту интересов акционеров

### Ключевые события 2019 года

- Проведение Дня инвестора в Лондоне и презентация Стратегии-2025
- Участие в 15 инвестиционных конференциях и организация четырех ознакомительных роуд-шоу с участием высшего руководства Компании в основных центрах финансового рынка, включая Лондон, Нью-Йорк, Франкфурт, Стокгольм
- Организация четырех телефонных конференций и вебкастов с участием аналитиков и инвесторов для обсуждения финансовых результатов деятельности Компании
- Участие в более чем 240 встречах с инвесторами и аналитиками на инвестиционных конференциях
- Публикация 115 сообщений в рамках обязательного раскрытия информации в Российской Федерации через Центр раскрытия корпоративной информации «Интерфакс»
- Более 40 пресс-релизов было опубликовано через государственную информационную службу регулятора Великобритании

# >240

встреч с инвесторами и аналитиками



## РЕГИОНАЛЬНЫЕ И МУНИЦИПАЛЬНЫЕ ОРГАНЫ ВЛАСТИ И МЕСТНОЕ СООБЩЕСТВО

## Цели взаимодействия

- Соблюдение принципов добрососедства
- Содействие социально-экономическому развитию регионов присутствия Компании
- Принятие мер, направленных на удовлетворение потребностей сообщества, в том числе в сфере социальных отношений и защиты окружающей среды
- Содействие в защите здоровья и повышении социального благополучия местного населения в регионах присутствия
- Поддержание диалога по вопросам политики органов государственной власти или возможных изменений в нормативно-правовой сфере, которые могут повлиять на деятельность Компании
- Улучшение социальной инфраструктуры, реализация партнерских отношений с региональными органами власти

## Формы взаимодействия

- Реализация программ по охране окружающей среды
- Разработка соглашений о сотрудничестве с региональными и муниципальными органами власти в соответствии с нуждами и потребностями региона
- Поддержка деятельности местных общественных и спортивных организаций
- Реализация программы углубленного изучения химии для школьников, учащихся в «ФосАгро-классах» и «ФосАгро-школе»
- Предоставление университетских стипендий и реализация программы трудоустройства молодых специалистов в целях популяризации изучения химии
- Реализация программы «Детям России — Образование, Здоровье и Духовность»
- Развитие физической культуры и спорта в регионах присутствия Компании
- Организация активного отдыха трудящихся и членов их семей
- Организация медицинского обслуживания сотрудников и финансирование медицинской инфраструктуры для местных жителей в регионах присутствия Компании
- Воспитание и развитие национальных нравственно-духовных и патриотических ценностей и традиций подрастающего поколения
- Реализация программ, связанных с защитой социально-экономических прав ветеранов органов внутренних дел и внутренних войск России, материальной помощью участникам и ветеранам

## Ключевые события 2019 года

- Организация экологических акций в регионах присутствия ФосАгро: экологический субботник, «Золотая рыбка, «Чистый берег» и др.
- Заключение соглашений о взаимном сотрудничестве между ФосАгро и правительствами Саратовской, Ленинградской и Вологодской областей
- Заключение соглашения о взаимодействии между Министерством природных ресурсов и экологии Российской Федерации, Федеральной службой по надзору в сфере природопользования, Правительством Вологодской области и ФосАгро в рамках выполнения мероприятий по реализации комплексного плана мероприятий по снижению выбросов загрязняющих веществ в атмосферный воздух в г. Череповце
- Предоставление стипендий студентам, обучающимся в вузах с профильным образованием в области химии
- Предоставление гарантии трудоустройства студентам с профильным образованием в области химического производства
- Трудоустройство на предприятия Группы специалистов по программе «Молодой талантливый специалист», прием на работу первых выпускников «ФосАгро-классов»
- Окончание очередного этапа ремонта СОШ № 25 г. Балаково и открытие проектно-исследовательской лаборатории
- Открытие интерактивной библиотеки в «ФосАгро-школе» № 1
- Общегородские мероприятия, посвященные Дню химика, на всех площадках регионов присутствия Компании
- Фестиваль социальных программ компании «ФосАгро» — «Энергия роста: Апатиту — 90!» (г. Апатиты)
- Организация Хибинского спортивного фестиваля (Кировск — Апатиты), поддержка Всероссийских соревнований по лыжным гонкам «Хибинская весна», поддержка Всероссийских соревнований по шахматам «Белая ладья»
- Поддержка местных профессиональных спортивных клубов: ВК «Протон-Саратов», БК «Автодор», СК «Турбина» и др.
- Ремонт братского захоронения воинов и гражданского населения, погибших в годы Великой Отечественной войны в д. Мистолово (Ленинградская область) и городе Волхове
- Вручение памятных подарков, материальной помощи и организация праздничных мероприятий для ветеранов Великой Отечественной войны — бывших тружеников предприятия ко Дню Победы 9 Мая
- Акция по высадке деревьев на Аллее Славы в г. Балаково, посвященная 75-летию Великой Победы, поддержка воскресных школ г. Балаково
- Открытие спортивно-оздоровительного центра «Апатит Арена» в г. Кировске. Проект реализован при поддержке Правительства Мурманской области в рамках соглашения о социально-экономическом партнерстве между Правительством Мурманской области и ФосАгро.

**Заключены соглашения о взаимном сотрудничестве с правительствами Саратовской, Ленинградской и Вологодской областей**







## МЕЖДУНАРОДНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ

## Цели взаимодействия

- Принятие мер, направленных на удовлетворение потребностей сообщества, в том числе в сфере социальных отношений и защиты окружающей среды
- Выражение экспертной точки зрения по наиболее важным вопросам
- Разработка общей стратегии и объединение усилий, направленных на решение общемировых проблем
- Оценка эффективности деятельности
- Определение приоритетных задач и сфер деятельности на текущий и предстоящие периоды

## Формы взаимодействия

- Активное участие в деятельности и инициативах международных, национальных и региональных организаций и промышленных ассоциаций
- Реализация совместных программ
- Поддержка крупных национальных, региональных и международных мероприятий, направленных на достижение целей устойчивого развития

## Ключевые события 2019 года

## Международный экономический форум в Давосе — 2019

ФосАгро является постоянным участником форума, панель «Metals&Mining»

## Международный год Периодической таблицы — 2019 (МГПТ-2019)

«ФосАгро» — официальный партнер Международного года Периодической таблицы — 2019, а также главный спонсор церемонии открытия МГПТ-2019 в штаб-квартире ЮНЕСКО.

Поддержка научных конференций, выставок и конкурсов для молодых исследователей:

- церемония открытия МГПТ-2019 в России в Российской академии наук;
- XXIX Менделеевская школа-конференция молодых ученых в Ивановском государственном химико-технологическом университете;
- 47-й Всемирный химический конгресс ИЮПАК;
- XXI Менделеевский съезд по общей и прикладной химии

## Совместный проект ФосАгро и ФАО по устойчивому земледелию

В Найроби (Кения) запущена африканская сеть почвенных лабораторий AFRILAB, в рамках которой состоялся технический семинар для представителей национальных африканских почвенных лабораторий

## Совместный проект ФосАгро, ЮНЕСКО и ИЮПАК «Зеленая химия для жизни»

Шестая церемония вручения грантов молодым ученым за инновационные разработки в области зеленой химии состоялась в Международный день науки в штаб-квартире ЮНЕСКО

## Совместный проект ФосАгро и ИЮПАК «Летняя школа ИЮПАК по зеленой химии»

ФосАгро — официальный партнер летней школы в Африке

Проведение второй учебной сессии Летней школы по зеленой химии на базе Университета Дар-эс-Салама, Танзания

## Глобальный договор ООН

ООН признала ФосАгро лидером Глобального договора ООН (Global Compact LEAD), включив в список глобальных лидеров в области корпоративной социальной ответственности и устойчивого развития

## Международная ассоциация производителей удобрений (IFA)

ФосАгро была удостоена золотой медали «За заслуги в отрасли» (Industry Stewardship Champion) во время Стратегического форума IFA 2019 года в Версале

ФосАгро — обладатель статуса лидера Глобального договора ООН (Global Compact LEAD).



## СОТРУДНИКИ И ПРОФСОЮЗЫ

## Цели взаимодействия

- Формирование корпоративной культуры, отвечающей стратегическим целям ФосАгро
- Обеспечение обособленной и эффективной системы мотивации персонала
- Предоставление существенных социальных гарантий действующим и вышедшим на пенсию сотрудникам
- Поддержание конструктивных отношений с профсоюзными организациями и сотрудниками
- Ответственный и эффективный подход к использованию трудовых ресурсов
- Создание возможностей для профессионального развития сотрудников

## Формы взаимодействия

- Коллективные договоры, заключаемые по результатам совместной работы с профсоюзными организациями, с указанием условий трудоустройства и оплаты труда сотрудников каждого производственного предприятия Компании (обычно заключаются сроком на три года, охватывают 100% сотрудников АО «Апатит», его филиалов и обособленных подразделений)
- Привлечение профсоюзных организаций к разработке программ охраны труда (ОТ) и производственной безопасности (ПБ) ФосАгро
- Сотрудничество с профсоюзными организациями в целях организации культурно-спортивных мероприятий, совместное участие в работе комитетов по ОТ и ПБ, назначение уполномоченных по вопросам ОТ и ПБ и участие в семинарах по ОТ и ПБ
- Программы развития персонала, в том числе программа формирования кадрового резерва
- Опросы, проводимые среди сотрудников, презентации, доски объявлений, интранет-портал, корпоративные газеты
- Встречи с генеральными директорами предприятий ФосАгро, руководителями по персоналу и социальной политике с участием представителей профсоюзных организаций
- Прием анонимных обращений сотрудников: адреса электронной почты для обращений и жалоб сотрудников; телефонные номера, по которым рекомендуется обращаться с вопросами социального характера и в случае нарушения внутренних норм и правил Компании

## Ключевые события 2019 года

- Работа постоянно действующей двухсторонней комиссии по организации и проведению коллективных переговоров
- Фестивали благотворительных и социальных проектов в городах присутствия
- Ежегодные тендеры по выбору поставщиков социальных услуг
- Спартакиады трудовых коллективов
- Спортивно-творческий проект в рамках пропаганды здорового образа жизни «Папа, мама, я — дружная семья»
- Программа улучшения социально-бытовых условий труда под патронажем социальных служб и профсоюзных организаций
- Корпоративный молодежный фестиваль «З. И. М. А.»
- Ежегодные мероприятия к Дню пожилого человека
- Путевки сотрудникам предпенсионного возраста и работающим пенсионерам согласно новому направлению в соответствии с пенсионным законодательством
- Анкетирование по результатам организации детского летнего отдыха, санаторно-курортного лечения, предоставления ЛПП (лечебно-профилактическое питание) вручения детских новогодних подарков
- Ежемесячные информационные встречи с коллективами, информирование сотрудников

Постоянный диалог между сотрудниками, профсоюзами и руководством Компании

**БИЗНЕС-ПАРТНЕРЫ. ПОТРЕБИТЕЛИ ПРОДУКЦИИ КОМПАНИИ****Цели взаимодействия**

Обеспечение производителей сельскохозяйственной продукции высококачественными минеральными удобрениями по конкурентоспособным ценам

Работа о здоровье будущих поколений и сохранение плодородия почв за счет применения экологически чистых минеральных удобрений

Создание партнерских отношений на основе обоюдного уважения и доверия

Формирование единого понимания взаимных обязательств и ожиданий от сотрудничества

Стабильное развитие рынков сбыта

Повышение урожайности в России и за рубежом путем разработки комплексных систем питания растений и технологий эффективного земледелия

Формирование культуры экологического земледелия, подразумевающей ответственное и рациональное использование минеральных удобрений, зеленое земледелие

**Формы взаимодействия**

Непрерывная коммуникация с клиентами на внутреннем и международном рынках — с сельхозпроизводителями, дистрибьюторами, деловыми партнерами, в том числе в смежных областях

Развитие собственной агрономической службы

Партнерство с научными институтами

Поиск и разработка новых решений, отвечающих потребностям рынка

Членство в отраслевых организациях, таких как Международная ассоциация производителей удобрений (IFA) и Российская ассоциация производителей удобрений (РАПУ), и проведение мероприятий совместно с ними

**Ключевые события 2019 года**

Участие в отраслевых выставках, проведение собственных мероприятий для клиентов в России и за рубежом: восемь российских и шесть международных выставок; четыре дня поля на собственных агрополигонах и два зарубежных дня поля; две агроконференции

Инициация разработки экомаркировки российских минеральных удобрений, которая вводится впервые в истории отечественной индустрии удобрений

Новая продуктовая концепция ФосАгро: 39 марок минеральных удобрений сгруппированы по пяти продуктовым категориям в зависимости от их формы, вида, состава и назначения

Разработка пилотной версии первой в отечественной отрасли онлайн-платформы для заказа минеральных удобрений, полномасштабный запуск и расширение которой планируется в течение 2020 года

Расширение портфолио рекламной продукции

Выпуск новых презентационных материалов для клиентов: брошюра с результатами проведенных опытов, где можно посмотреть системы питания для различных культур, а также буклет с образцами удобрений

**Экомаркировка минеральных удобрений — впервые в российской индустрии удобрений**

**БИЗНЕС-ПАРТНЕРЫ. ПОСТАВЩИКИ И ПОДРЯДНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ****Цели взаимодействия**

Оптимизация, повышение эффективности и прозрачности закупочных процедур

Создание равных условий для всех потенциальных поставщиков, единство требований и объективность оценки предложений участников тендера

Формирование долгосрочных взаимоотношений с поставщиками

**Формы взаимодействия**

Участие в конференциях, выставках, проведение встреч и переговоров

Анонсирование закупок

Работа в соответствии с Кодексом этики Компании

**Ключевые события 2019 года**

Реализация проекта «Повышение эффективности бизнес-процессов Дирекции по закупкам». Разработаны и установлены на Продуктив Электронный тендерный комитет. Для просмотра остатков на складах — единая точка входа

Добавлены формулировки о социальной ответственности поставщика, включая вопросы принудительного труда и современного рабства

Разработан и размещается на ЭТП «План потребности работ и услуг на текущий год»

Участие в международной конференции и выставке «Технология и оборудование для производства серной кислоты». Изучение принципов организации размещения оборудования в производство, подходы, отчетность

Проект «Анализ и актуализация нормативных документов по закупочной деятельности»

**Повышение эффективности бизнес-процессов закупочной деятельности**



# ЦЕПОЧКА ПОСТАВОК И ЗАКУПОЧНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

## Закупочная деятельность

ФосАгро развивает сотрудничество с поставщиками материально-производственных запасов, сырья и услуг, делая акцент на прозрачности закупочной деятельности, добросовестной конкуренции и обеспечении равных условий для контрагентов. Закупочная деятельность Компании направлена на построение устойчивых, доверительных и взаимовыгодных партнерских отношений с заинтересованными сторонами на основе соблюдения требований законов и нормативных актов, отраслевых норм, контрактных и других обязательств.

## Принципы ведения закупочной деятельности

Закупочная деятельность Компании регулируется Политикой АО «Апатит» в области закупок и осуществляется по следующим принципам:

- проводится легитимным, конкурентоспособным и прозрачным способом;
- учитывает требуемые специфику, качество, сервис, условия доставки, надежность, экологичность и общую стоимость владения материально-техническими ресурсами, а также правовые и социальные вопросы;
- реализуется через разумные и стабильные бизнес-решения;
- защищает репутацию Компании;
- не противоречит соответствующим процедурам Компании и методам наиболее успешной практики.

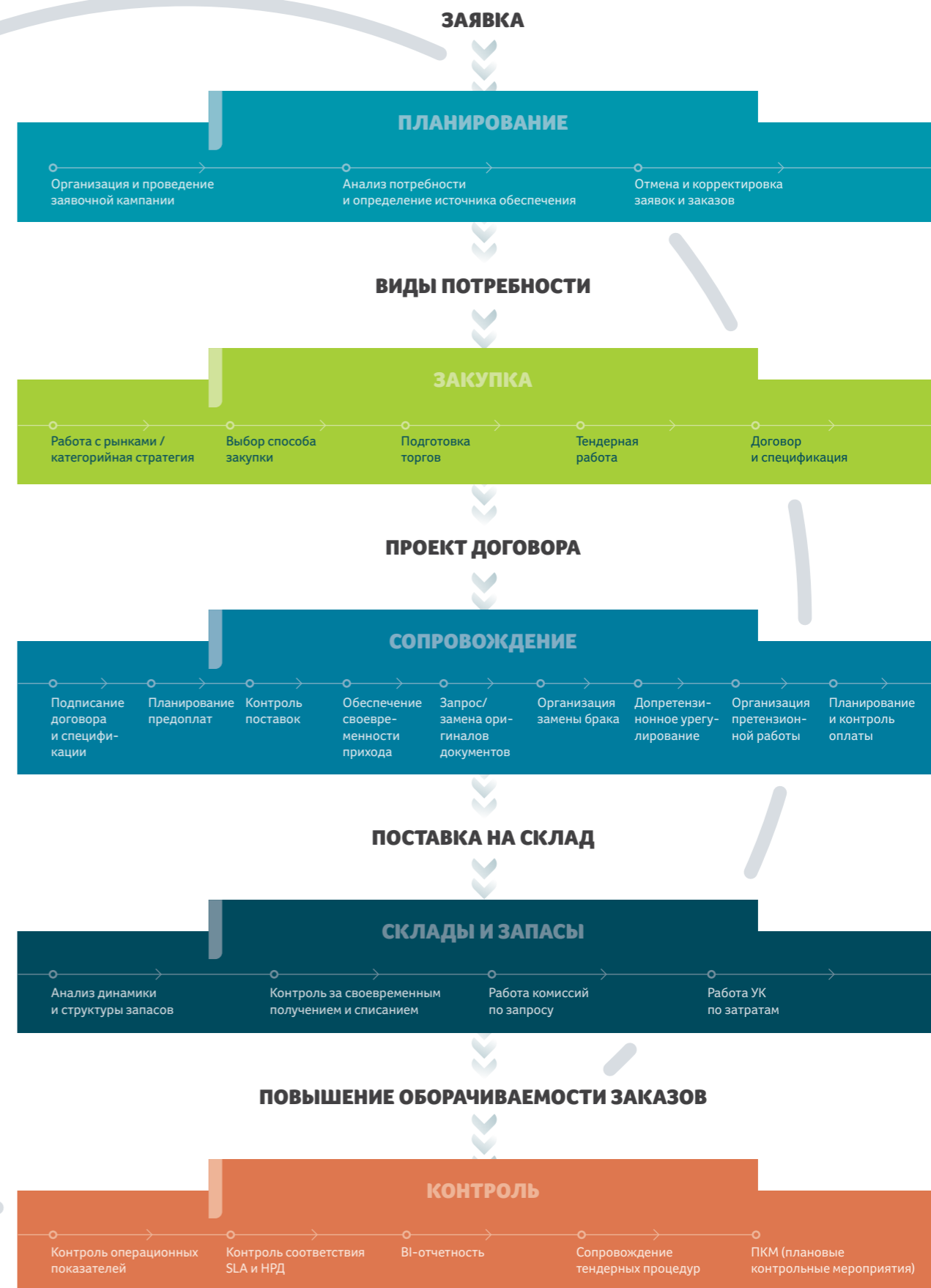
Компания «ФосАгро» привержена политике противодействия коррупции и руководствуется принципами Антикоррупционной хартии российского бизнеса. Мы прилагаем разумные усилия, чтобы минимизировать риски вступления в деловые отношения с контрагентами, которые могут быть вовлечены в мошеннические действия и/или коррупционную деятельность.

Реализация основных принципов Антикоррупционной политики Группы осуществляется путем установления и сохранения деловых отношений с теми организациями, которые ведут свою деятельность в добросовестной и честной манере, заботятся о собственной репутации, демонстрируют соответствие высоким этическим стандартам при ведении бизнеса, реализуют собственные меры по противодействию коррупции, участвуют в коллективных антикоррупционных инициативах в соответствии со ст. 13.3 Федерального закона «О противодействии коррупции».

Согласно утвержденному в Компании Кодексу этики, размещенному на официальном сайте ФосАгро ([www.phosagro.ru](http://www.phosagro.ru)), Компания заявляет о возможном отказе от сотрудничества с контрагентами, бизнес-партнерами, допускающими проявления дискриминации и принудительного труда в отношении своих сотрудников и сотрудников подрядчиков.

## ЦЕПОЧКА ПОСТАВОК

**Цепочка поставок** — взаимосвязанные процессы, задействованные Компанией на всех этапах создания стоимости: от закупок до поставки продукции покупателям. Управление цепочкой поставок ФосАгро нацелено на обеспечение бесперебойности функционирования предприятий Группы, качества продукции и надежности ее поставок потребителям.



**Способы закупок**

Закупки в адрес для предприятий осуществляются на конкурсной основе: для закупки нефтепродуктов, материалов и оборудования, а также работ и услуг проводятся тендеры с участием конкурсной комиссии ФосАгро. Тендеры размещены на электронной торговой

площадке Группы. Все процессы соответствуют требованиям, предъявляемым к подобным системам законодательством Российской Федерации. Основными принципами организации и проведения тендера являются повышение эффективности и прозрачности закупочных процедур, создание равных условий для всех потенциальных поставщиков, единство требований и объективность оценки предложений участников тендера.

**Объем проведенных тендеров по закупке работ и услуг в 2019 году**

Объем тендеров за 2019 год		АО «Апатит»	Балаковский филиал АО «Апатит»	Волховский филиал АО «Апатит»	Кировский филиал АО «Апатит»
Корпоративные и прочие р/у	Количество тендеров	47	4	2	20
	Сумма, млн руб.	473,0	63,0	97,0	112,0
Транспорт, в том числе железнодорожный	Количество тендеров	22	9	5	8
	Сумма, млн руб.	1 208,0	83,0	122,0	197,0
Ремонты и ТО	Количество тендеров	63	47	39	106
	Сумма, млн руб.	3 201,0	485,0	227,6	1 796,0
Капитальное строительство	Количество тендеров	85	78	51	160
	Сумма, млн руб.	13 132,0	775,0	5 768,0	3 218,0
ИТОГО	Количество тендеров	217	138	97	294
	Сумма, млн руб.	18 014,0	1 406,0	6 214,6	5 323,0

**Сумма закупок у местных контрагентов<sup>1</sup> в 2019 году, млн руб**

Наименование	Другие контрагенты	Доля местных контрагентов	всего
АО «АПАТИТ»	37 101,5	14 871,3	51 972,8
БФ АО «АПАТИТ»	10 049,8	1 166,3	11 216,1
ВФ АО «АПАТИТ»	4 393,6	1 238,5	5 632,2
КФ АО «АПАТИТ»	19 950,4	1 429,8	21 380,2
ИТОГО	71 495,5	18 705,8	90 201,3

**Объем закупок у субъектов МСП (малого и среднего предпринимательства) в 2019 году, млн руб**

Наименование	Объем закупок у субъектов МСП	Объем закупок другие контрагенты	всего
АО «Апатит»	19 783,2	32 189,6	51 972,8
БФ АО «Апатит»	3 120,3	8 095,7	11 216,1
ВФ АО «Апатит»	1 715,6	3 916,6	5 632,2
КФ АО «Апатит»	8 094,3	13 285,9	21 380,2
Итого	32 713,4	57 487,9	90 201,3

<sup>1</sup>. Местные контрагенты — организации и физические лица, зарегистрированные в том же субъекте федерации (существенный регион деятельности), что и производственное подразделение, для нужд которого производится закупка. Существенными регионами деятельности для Компании являются Мурманская, Вологодская, Ленинградская и Саратовская области

**Объем закупок Импорт/РФ в 2019 году**

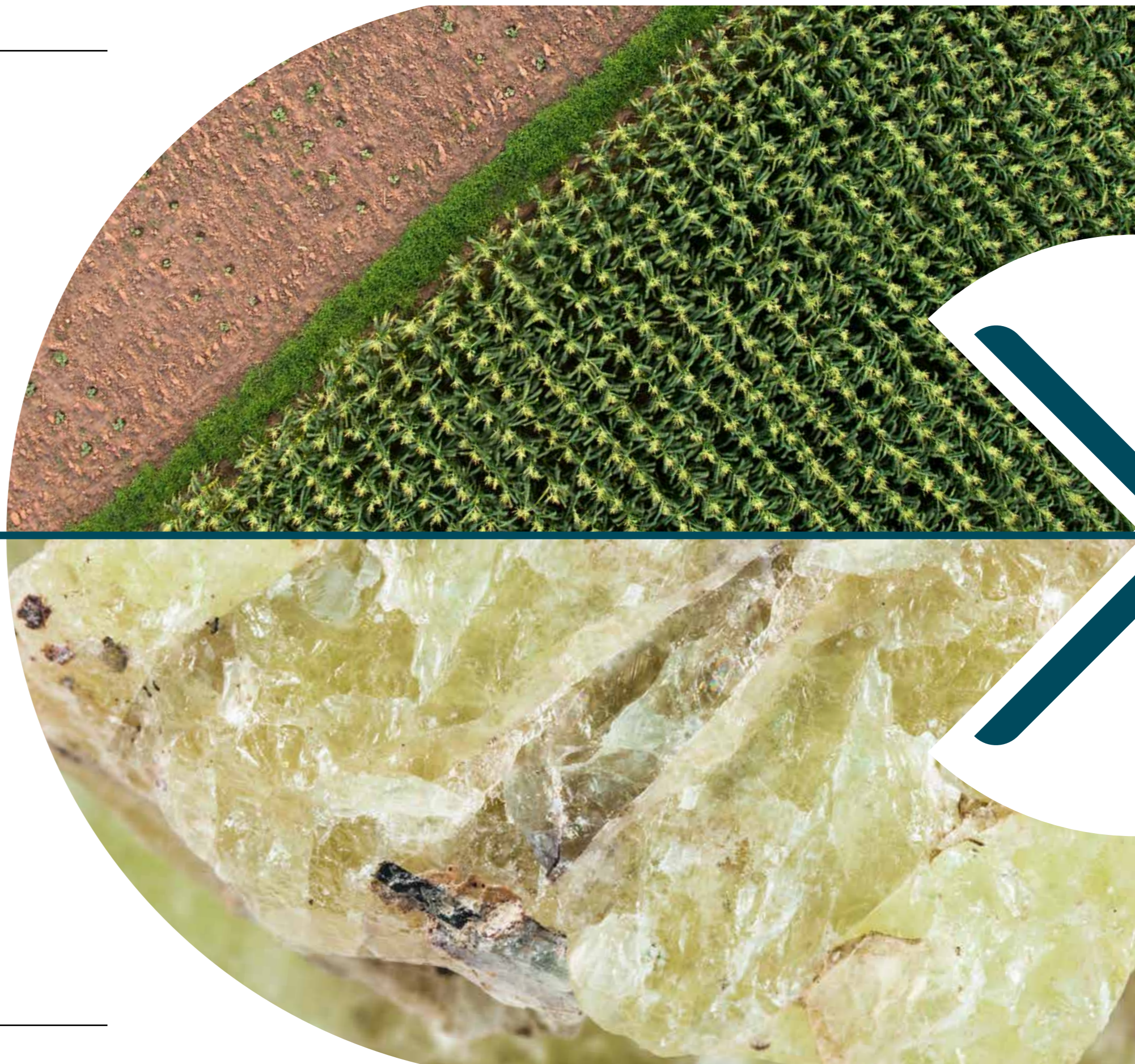
Наименование	ИМПОРТ	РФ	ИТОГО
АО «Апатит»	1 925,1	50 047,7	51 972,8
БФ АО «Апатит»	255,2	10 960,9	11 216,1
ВФ АО «Апатит»	218,6	5 413,6	5 632,2
КФ АО «Апатит»	1 421,7	19 958,5	21 380,2
Итого	3 820,6	86 380,7	90 201,3



## ЛИДЕРСТВО В УПРАВЛЕНИИ АСПЕКТАМИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

В феврале 2019 года ФосАгро вступила в ассоциацию «Национальная сеть Глобального договора ООН в России». В рамках сети Компания в соответствии со своей миссией принимает участие в двух платформах: «Отчетность по ЦУР» и «Здоровье дело каждого».

В сентябре 2019 года Компания получила статус LEAD Global Compact, объединяющий порядка 30 корпораций мира, достигших наиболее высоких результатов в области корпоративной социальной ответственности.





# СИСТЕМА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

**ФосАгро — это публичная компания, акции которой включены в котировальный список первого уровня Московской биржи, а депозитарные расписки обращаются на Лондонской фондовой бирже. Торговля ценными бумагами Компании на российской и иностранных фондовых биржах предполагает более строгие требования к корпоративному управлению.**

Корпоративное управление Компании основывается на принципах и рекомендациях, изложенных в Кодексе корпоративного управления Банком России, а также на других требованиях регулятора, Правилах листинга Московской и Лондонской фондовых бирж и учитывает стандарты раскрытия информации, разработанные группой Global Reporting Initiative (GRI).

Компания непрерывно совершенствует свою систему корпоративного управления. Такие изменения направлены на повышение внутренней эффективности и внешней конкурентоспособности, включая улучшение восприятия корпоративного управления со стороны стейкхолдеров.

Одним из критериев зрелости системы корпоративного управления Компании является степень соблюдения ею рекомендаций Кодекса корпоративного управления, принятого Банком России.

Общество считает приверженность высоким корпоративным стандартам ключевым условием обеспечения прозрачного, ответственного и заслуживающего доверия управления, способствующего успешному развитию Общества и достижению стабильно высоких финансовых результатов.

Принципы корпоративного управления ФосАгро, структура органов управления, практики и процедуры управления закреплены в Уставе, Кодексе корпоративного управления Общества и других внутренних документах Общества.

## ПРАКТИКА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ



## НАШИ ПРИНЦИПЫ

### Подотчетность

Совет директоров ответственен перед акционерами за разработку и успешную реализацию долгосрочной Стратегии развития Компании, а также за установление контрольных точек для оценки эффективности менеджмента и в конечном итоге за оценку такой эффективности. Исполнительные органы Общества подотчетны совету директоров и общему собранию акционеров Общества.

### Равноправие

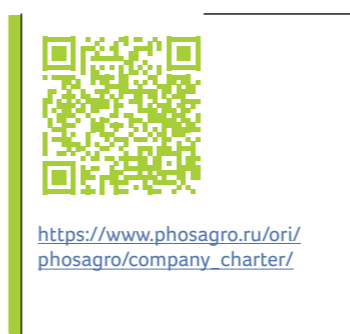
Система корпоративного управления защищает права акционеров и обеспечивает им равное отношение. Совет директоров предоставляет всем акционерам возможность получить своевременную защиту в случае нарушения их прав. Кроме того, в Компании не допускаются дискриминация по признаку пола, цвета кожи и (или) вероисповедания. Мы стремимся к обеспечению равенства внутри Компании, и наше стремление проявляется в том, что профессионализм, достижение стабильно высоких результатов и демонстрация приверженности ценностям Компании являются необходимыми и достаточными условиями, а также единственной гарантией служебного роста и карьерного продвижения.

### Прозрачность

ФосАгро обеспечивает надлежащее раскрытие, а также свободный доступ для всех заинтересованных лиц к достоверной информации об операционной деятельности Общества, включая данные о его финансовом положении, социальных и экологических показателях, структуре собственности и управления.

### Ответственность

Все существенные решения Компании влияют на значительный круг лиц: сотрудников и их семьи, жителей городов присутствия, акционеров и инвесторов, государственные и общественные организации. Мы в полной мере осознаем важность прав и интересов сотрудников и членов их семей, жителей городов присутствия, акционеров и инвесторов, государственных и общественных организаций; стремимся к максимальному соблюдению этих прав и интересов; ищем и развиваем способы коммуникации и сотрудничества с заинтересованными сторонами.



## ОБЩЕЕ СОБРАНИЕ АКЦИОНЕРОВ

Общее собрание акционеров — высший руководящий орган Компании, который созывается советом директоров как минимум раз в год. Годовое общее собрание проводится ежегодно в период между 1 марта и 30 июня. Дополнительная информация об общем собрании акционеров приведена в Положении об общем собрании акционеров ПАО «ФосАгро».

В мае 2019 года было проведено годовое общее собрание акционеров в форме совместного присутствия, на котором были избраны новые составы совета директоров и ревизионной комиссии, определено вознаграждение членам совета директоров, распределена прибыль за 2018 год, в том числе на выплату дивидендов, решены иные вопросы компетенции собрания. Кроме того, в течение 2019 года состоялись три внеочередных общих собрания акционеров, основным вопросом повестки которых было распределение промежуточных дивидендов.

## СОБЛЮДЕНИЕ ПРАВ АКЦИОНЕРОВ

Компания считает своим приоритетом доскональное соблюдение корпоративного законодательства и рекомендаций регуляторов, а также реализацию лучших корпоративных практик в вопросах защиты прав миноритарных акционеров.

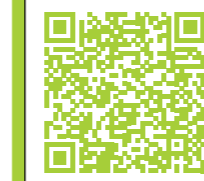
В частности, для реализации прав акционера заблаговременно подготовиться к собранию, беспрепятственно и своевременно получить информацию о собрании и материалы к нему, задать вопросы исполнительным органам и членам совета директоров Общества в секциях корпоративного сайта «Корпоративный секретарь» и «Общее собрание акционеров» указаны специально созданные для общения с акционерами электронные почтовые ящики: [ks@phosagro.ru](mailto:ks@phosagro.ru) и [osa@phosagro.ru](mailto:osa@phosagro.ru) (с указанием, что для вопросов по общему собранию акционеров), а в секции «Общее собрание акционеров» есть материалы всех собраний, включая предстоящее. Материалы включают сообщение, где указаны телефоны для связи, а также место для ознакомления с материалами.

Начиная с 2019 года Общество указывает в материалах к годовому собранию информацию о том, кем предложены вопросы в повестку, и о том, кем предложены кандидатуры в состав совета директоров. Кроме того, в материалы общего собрания акционеров, в повестку которого включены вопросы распределения предлагаемого распределения чистой прибыли и оценка со стороны совета директоров соответствия предлагаемого решения принятой в Обществе дивидендной политике и текущему финансовому состоянию Общества. В соответствии с лучшими практиками акционерам, обладающим по закону соответствующим правом, предоставлен доступ к списку лиц, имеющих право на участие в общем собрании, с момента формирования списка и до окончания собрания.



# СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ

В 2019 году совет директоров провел восемь заседаний, рассмотрев в общей сложности 70 вопросов.



см. Положение о Совете директоров

Ф. И. О.	Ирина Бокова	Андрей А. Гурьев	Андрей Г. Гурьев	Свен Омбудстведт <sup>1</sup>	Наталья Пашкевич	Джеймс Роджерс	Маркус Роудс	Михаил Рыбников <sup>1</sup>	Ксавье Р. Роле	Андрей Шаронов
Год рождения	1952	1982	1960	1966	1939	1942	1961	1975	1959	1964
Совет директоров	8/8	8/8	8/8	8/8	8/8	8/8	8/8	8/8	7/8	7/8
Комитет по аудиту				5/5		5/5	5/5			4/5
Комитет по стратегии		2/2	2/2	2/2				2/2		
Комитет по вознаграждениям и кадрам	4/4					4/4				3/4
Комитет по управлению рисками		3/4		2/4				2/4	4/4	
Комитет по охране труда, промышленной безопасности и охране окружающей среды		2/3			2/3			3/3		
Комитет по устойчивому развитию	2/2							2/2		2/2
<b>Ключевые компетенции</b>										
Стратегии		✓	✓	✓				✓	✓	
Финансы и аудит		✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓
Химия и горное дело		✓	✓	✓	✓			✓	✓	
Окружающая среда, здоровье и безопасность	✓	✓						✓		
Управление персоналом	✓		✓		✓	✓				✓
Право и корпоративное управление							✓	✓	✓	✓
Управление рисками						✓			✓	

## ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

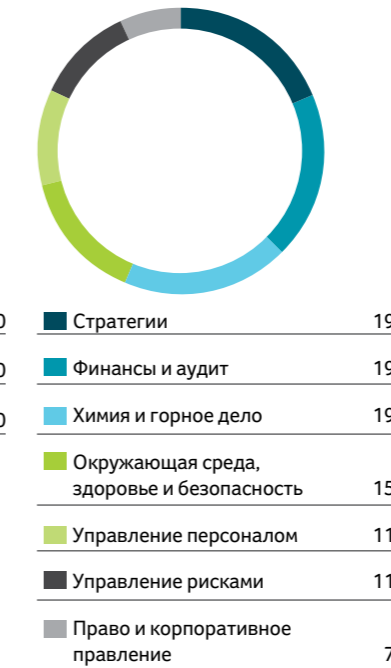
В мае 2019 года пост председателя совета директоров покинул Свен Омбудстведт, занимавший эту позицию с 2011 года и внесший неоценимый вклад в развитие Компании и реализацию ее Стратегии до 2020 года. Под его руководством Компания сумела модернизировать свое производство, повысить эффективность и экологичность своих мощностей. Высшим приоритетом Свена Омбудстведта на посту председателя совета директоров было безусловное соблюдение ключевых принципов работы совета директоров: подотчетности, прозрачности, ответственности и равенства. Именно при нем в Стратегию и повседневную жизнь Компании вошли цели и ценности устойчивого развития.

Свена Омбудстведта на посту председателя совета директоров в 2019 году сменил Ксавье Роле, ранее занимавший должность генерального директора London Stock Exchange Group (LSEG). До своего назначения он возглавлял комитет по управлению рисками совета директоров. Разделяя ценности Компании и отдавая должное эффективной работе своего предшественника, он обозначил своими приоритетами в новой должности обеспечение естественного роста бизнеса, дисциплинированное исполнение инвестиционной программы, поддержание устойчивого развития и использование инноваций — именно они дают возможность создания дополнительной стоимости Компании на рынке.

### Продолжительность пребывания в совете директоров, %



### Ключевые компетенции членов совета директоров, %



## НЕЗАВИСИМЫЕ ДИРЕКТОРА И ИХ РОЛЬ

Начиная с 2011 года, когда был впервые сформирован совет директоров, Компания последовательно шла по пути увеличения количества и влияния независимых директоров в совете. Их мнения придают особую ценность решениям совета директоров, поскольку они основаны исключительно на профессиональном опыте и знаниях директоров, всестороннем изучении ими сути вопросов, являются непредвзятыми и самостоятельными, не зависящими от взглядов других членов совета директоров и менеджмента Общества и ориентированными исключительно на повышение эффективности деятельности Общества. На текущий момент семь из десяти членов совета директоров являются независимыми, что значительно превышает средний уровень в России (38%, согласно исследованию SpenserStuart 2019 года) и соответствует лучшим мировым практикам. Независимые директора возглавляют пять из шести комитетов совета директоров.

Это специалисты мирового уровня, обладающие уникальными навыками и компетенциями, с опытом инвестиционной деятельности, руководства крупными предприятиями, финансовыми и научными организациями, государственными органами. Это люди с комплексным набором знаний и умений, необходимых для того, чтобы помочь Компании и ее совету директоров расти и развиваться в будущем, взаимодействовать с заинтересованными сторонами на самых разных уровнях.

Оценка независимости кандидатов в члены совета и членов совета директоров согласно критериям, установленным Положением Компании о совете директоров и правилами Московской биржи, проводится дважды в год на уровне комитета совета директоров по вознаграждениям и кадрам. Два члена совета, Свен Омбудстведт и Маркус Роудс, в 2019 году специальным решением совета директоров признаны независимыми, несмотря на наличие формального критерия связанности с Компанией — нахождения в составе совета директоров в течение восьми лет.

<sup>1</sup> Омбудстведт С. вошел в состав комитета по управлению рисками и назначен председателем комитета по управлению рисками 24 мая 2019 года. Рыбников М. К. являлся членом комитета по управлению рисками до 24 мая 2019 года.



## НОВЫЕ ЧЛЕНЫ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ И ВВЕДЕНИЕ В ДОЛЖНОСТЬ

Несмотря на то что в 2019 году в составе совета директоров не было изменений, комитет совета директоров по вознаграждениям и кадрам ежегодно обновляет Программу введения в должность новых членов совета директоров, считая ее действенным механизмом погружения вновь избранных директоров в специфику работы Компании. Наряду с вводной программой для новых членов совета проводятся ознакомительные поездки на промышленные активы Компании и встречи с функциональными руководителями. В частности, в августе 2019 года члены совета директоров, вошедшие в его состав в 2018 году, посетили производственные площадки Компании в г. Кировске и г. Апатиты Мурманской области, где наряду с изучением специфики основного актива Компании приняли участие в мероприятиях, связанных с профессиональным праздником — Днем горняка.

## ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ И ОБУЧЕНИЕ ЧЛЕНОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

По мнению Компании, приверженность постоянному профессиональному развитию является фундаментом хорошего корпоративного управления. Развитие навыков и получение знаний помогает директорам добавлять ценности совету директоров и организации в целом. Ежегодно проводимая оценка эффективности работы совета директоров подтверждает потребность в повышении квалификации и обучении его членов, при этом наиболее востребованы следующие темы:

- тенденции отрасли в России и за рубежом;
- управление рисками;
- актуальные требования законодательства и бирж;
- тенденции в работе совета директоров в России и за рубежом.

Оценка работы совета, проведенная в 2019 году, выявила еще одну область особого интереса членов совета директоров — киберриски и кибербезопасность. С учетом выявления указанной потребности в мае был проведен обучающий семинар и мастер-класс для членов совета директоров и высшего менеджмента Компании с привлечением одной из самых авторитетных компаний в этой сфере. Кроме того, члены совета директоров регулярно получают информационные бюллетени от Компании: раз в квартал готовится и рассылается подборка новостей в сфере корпоративного управления, на еженедельной основе — новости в химической и смежных с ней отраслях.

## СОСТАВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Результаты внешней оценки эффективности совета директоров, ежегодных самооценок совета свидетельствуют о полной сбалансированности его состава. В 2019 году изменений в составе совета директоров не было. Однако в мае существенные изменения были внесены в составы комитетов совета директоров; кроме того, был создан комитет по устойчивому развитию. Предпринятые меры позволили существенно повысить результативность работы.

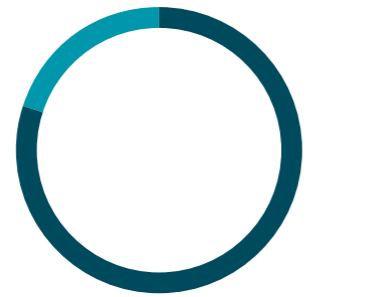
### Независимость членов совета директоров, %



### Место жительства членов совета директоров, %



### Соотношение полов в совете директоров, %



### Возраст членов совета директоров, %



## СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ

Биографии членов Совета директоров



### РОЛЕ КСАВЬЕ РОБЕРТ

#### ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

<b>Должность</b>	Независимый директор
<b>Год избрания</b>	2018
<b>Доля в уставном капитале / доля принадлежащих обыкновенных акций</b>	Нет
<b>Дата рождения</b>	12.11.1959
<b>Образование</b>	<p><b>Бизнес-школа KEDGE (Франция)</b> Магистр в области управления финансами</p> <p><b>Колумбийский университет (США)</b> Степень MBA (международные финансы)</p> <p><b>Институт высших исследований в области национальной обороны (Франция)</b> Ученая степень</p>
<b>1994–1996</b>	<b>Credit Suisse</b> Управляющий директор
<b>1997–2000</b>	<b>Dresdner Kleinwort</b> Управляющий директор
<b>2000–2007</b>	<b>Lehman Brothers (Нью-Йорк &amp; Лондон)</b> Директор
<b>2007–2009</b>	<b>Banque Lehman Brothers S.A. (Франция)</b> Генеральный директор
<b>2009–2017</b>	<b>London Stock Exchange Group (LSEG)</b> Генеральный директор
<b>2011 — н. в.</b>	<b>Бизнес-школа при Колумбийском университете</b> Член попечительского совета
<b>2013–2017</b>	<b>HM Treasury</b> Совет по финансовым услугам, торговле и инвестициям
<b>2014</b>	<b>European Securities and Markets Authority (ESMA)</b> Группа по ценным бумагам и рынкам
<b>2014–2017</b>	<b>Bank of England</b> Совет управляющего по финансовым услугам
<b>2017–2018</b>	<b>London Stock Exchange Group (LSEG)</b> Советник

<b>2017–2019</b>	<b>Department for International Trade (Лондон)</b> Экспертный советник
<b>2018 — февраль 2019</b>	<b>Verseon</b> Неисполнительный директор
<b>2018–2019</b>	<b>ПАО «ФосАгро»</b> Председатель комитета по управлению рисками
<b>2018 — н. в.</b>	<b>Shanghai Institute of Finance for the Real Economy — SIFRE</b> Экспертный советник
<b>2019–2020</b>	<b>CQS Management LTD</b> Генеральный директор
<b>2019 — н. в.</b>	<b>ПАО «ФосАгро»</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Председатель совета директоров</li> <li>• Член комитета по управлению рисками</li> </ul>
<b>2019 — н. в.</b>	<b>The Public Investment Fund (Saudi Stock Exchange — TADAWUL).</b> Член совета директоров

#### КЛЮЧЕВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ

- Стратегии
- Финансы и аудит
- Управление рисками
- Право и корпоративное управление
- Химия и горное дело



**ГУРЬЕВ**  
АНДРЕЙ ГРИГОРЬЕВИЧ**ЗАМЕСТИТЕЛЬ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ**

<b>Должность</b>	Неисполнительный директор
<b>Год избрания</b>	2013
<b>Доля в уставном капитале / доля принадлежащих обыкновенных акций</b>	Нет
<b>Дата рождения</b>	24.03.1960
<b>Образование</b>	СПбГГИ им. Г. В. Плеханова (ТУ) Экономика и управление на предприятии (в горной промышленности и геологоразведке)
	ГЦОЛИФК
<b>2006 — н. в.</b>	Некоммерческая организация «Российский Союз предприятий и организаций химического комплекса» Вице-президент

<b>2001–2013</b>	<b>Совет Федерации Федерального Собрания Российской Федерации</b> Член Совета Федерации Федерального Собрания Российской Федерации
<b>2013 — н. в.</b>	<b>ПАО «ФосАгро»</b> • Заместитель председателя совета директоров • Член комитета по стратегии
<b>Июнь 2017 – июнь 2018</b>	<b>АО «АгроГард-Финанс»</b> Член совета директоров
<b>Июнь 2018 — н. в.</b>	<b>АО «АгроГард-Финанс»</b> Председатель совета директоров

**КЛЮЧЕВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ**

- Стратегии
- Химия и горное дело
- Управление персоналом

**ГУРЬЕВ**  
АНДРЕЙ АНДРЕЕВИЧ

<b>Должность</b>	Исполнительный директор
<b>Год избрания</b>	2013
<b>Доля в уставном капитале / доля принадлежащих обыкновенных акций</b>	Нет
<b>Дата рождения</b>	07.03.1982
<b>Образование</b>	Университет Гринвича (Великобритания) Бакалавр по экономике  РАНХ при Правительстве Российской Федерации Кандидат экономических наук
<b>2011–2013</b>	<b>ЗАО «ФосАгро АГ»</b> Заместитель генерального директора по продажам и логистике
<b>2011 — н. в.</b>	<b>Региональная общественная организация «Федерация художественной гимнастики города Москвы»</b> Президент
<b>2012 — н. в.</b>	<b>Благотворительный фонд Андрея Гурьева</b> Председатель правления
<b>2012–2014</b>	<b>АКБ «Инвестиционный торговый банк» ОАО</b> Член совета директоров
<b>2012 — н. в.</b>	<b>ООО «ФосАгро-Регион»</b> Член правления
<b>2013 — н. в.</b>	<b>ПАО «ФосАгро»</b> Член совета директоров
<b>2013 — н. в.</b>	<b>ПАО «ФосАгро»</b> • Генеральный директор • Председатель правления • Член комитета по стратегии • Член комитета по охране труда, промышленной безопасности и охране окружающей среды • Член комитета по управлению рисками
<b>2014–2016</b>	<b>АО «ФосАгро-Череповец»</b> Член правления
<b>2014 — н. в.</b>	<b>Общероссийская общественная организация «Российская шахматная федерация»</b> Член попечительского совета
<b>2015 — н. в.</b>	<b>Некоммерческая благотворительная организация «Фонд поддержки олимпийцев России»</b> Член попечительского совета фонда

<b>2015 — н. в.</b>	<b>Общероссийское объединение работодателей «Российский союз промышленников и предпринимателей»</b> Член правления
<b>2016 — н. в.</b>	<b>Некоммерческая организация «Российская ассоциация производителей удобрений»</b> Президент
<b>2016 — н. в.</b>	<b>Общероссийская общественная организация «Всероссийская федерация художественной гимнастики»</b> • Председатель попечительского совета • Вице-президент
<b>2016 — н. в.</b>	<b>Международная ассоциация производителей удобрений</b> Член совета директоров
<b>2016 — н. в.</b>	<b>Некоммерческое партнерство «Горнопромышленники России»</b> Заместитель председателя высшего горного совета
<b>2019 — н. в.</b>	<b>Общероссийское объединение работодателей «Российский союз промышленников и предпринимателей»</b> Член Бюро правления

**КЛЮЧЕВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ**

- Стратегии
- Финансы и аудит
- Химия и горное дело
- Окружающая среда, здоровье и безопасность

**РЫБНИКОВ  
МИХАИЛ КОНСТАНТИНОВИЧ**

<b>Должность</b>	Первый заместитель генерального директора
<b>Год избрания</b>	2016
<b>Доля в уставном капитале / доля принадлежащих обыкновенных акций</b>	0,0258%
<b>Дата рождения</b>	30.11.1975
<b>Образование</b>	Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова Магистр экономики
<b>2011–2013</b>	ООО «ФосАгро-Регион» Член правления
<b>2012–2015</b>	ЗАО «ФосАгро АГ» • Генеральный директор • Председатель правления
<b>2012–2017</b>	АО «ФосАгро-Череповец» Генеральный директор
<b>2013</b>	ОАО «Московская Фондовая Биржа» Член совета директоров
<b>2013</b>	ОАО «Апатит» Член совета директоров
<b>2013–2016</b>	АО «ФосАгро-Череповец» Член совета директоров
<b>2013 — н. в.</b>	ПАО «ФосАгро» • Член правления • Председатель комитета по охране труда, промышленной безопасности и охране окружающей среды • Член комитета по стратегии • Член комитета по устойчивому развитию

<b>2015–2017</b>	АО «ФосАгро-Череповец» Председатель правления
<b>2016 — н. в.</b>	ПАО «ФосАгро» Член совета директоров
<b>2016 — н. в.</b>	ООО «ФосАгро-Регион» Член правления
<b>2017–2018</b>	АО «Апатит» • Генеральный директор • Председатель правления
<b>2018–2019</b>	АО «Апатит» Член правления
<b>2018 — н. в.</b>	АО «НИУИФ» Член совета директоров
<b>2018 — н. в.</b>	АО «Апатит» Советник генерального директора (по совместительству)
<b>2018 — н. в.</b>	ПАО «ФосАгро» первый заместитель генерального директора

**КЛЮЧЕВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ**

- Стратегии
- Финансы и аудит
- Химия и горное дело
- Окружающая среда, здоровье и безопасность

**ОМБУДСВЕТ  
СВЕН**

<b>Должность</b>	Независимый директор
<b>Год избрания</b>	2011
<b>Доля в уставном капитале / доля принадлежащих обыкновенных акций</b>	0,00103%
<b>Дата рождения</b>	27.07.1966
<b>Образование</b>	Тихоокеанский лютеранский университет (США) Бакалавр  Американская высшая школа международного менеджмента Thunderbird Магистр международного менеджмента
<b>2008–2011</b>	Saferoad AS Член совета директоров
<b>2010–2013</b>	Western Bulk Член совета директоров
<b>2010–2017</b>	Norske Skogindustrier ASA Генеральный директор
<b>2011–2019</b>	ПАО «ФосАгро» Председатель совета директоров
<b>2011 — н. в.</b>	ПАО «ФосАгро» • Член комитета по аудиту • Председатель комитета по стратегии • Председатель комитета по управлению рисками
<b>2017</b>	Norske Skogindustrier ASA Специальный советник
<b>2017–2019</b>	Norske Skog AS Председатель совета директоров
<b>2017 — н. в.</b>	Norske Skog Norway AS Член совета директоров
<b>2019 — н. в.</b>	Norske Skog ASA Генеральный директор

**КЛЮЧЕВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ**

- Стратегии
- Финансы и аудит
- Химия и горное дело

**БОКОВА  
ИРИНА ГЕОРГИЕВА**

<b>Должность</b>	Независимый директор
<b>Год избрания</b>	2018
<b>Доля в уставном капитале / доля принадлежащих обыкновенных акций</b>	Нет
<b>Дата рождения</b>	12.07.1952
<b>Образование</b>	Московский государственный институт международных отношений (университет) МИД России Международные отношения  Школа государственного управления Джона Ф. Кеннеди в Гарвардском университете (США) Управление и развитие экономики
<b>1989–1989</b>	Школа по связям с общественностью Университета штата Мэриленд (США) Научный сотрудник
<b>1995–1997</b>	Министерство иностранных дел Болгарии • Первый государственный секретарь Болгарии по вопросам европейской интеграции • Заместитель министра иностранных дел
<b>1991–1992</b>	Народное собрание Болгарии (Парламент) Член Народного собрания
<b>2002–2005</b>	UNESCO • Посол Болгарии во Франции и Монако • Постоянный представитель Болгарии
<b>2005–2009</b>	UNESCO Генеральный директор
<b>2009–2017</b>	UNESCO Генеральный директор
<b>2018 — н. в.</b>	Ban Ki-moon Centre for Global Citizens Член совета директоров
<b>2018 — н. в.</b>	ПАО «ФосАгро» • Член совета директоров • Член комитета по вознаграждениям и кадрам • Председатель комитета по устойчивому развитию
<b>2018 — н. в.</b>	International Automobile Federation Член совета директоров

**КЛЮЧЕВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ**

- Окружающая среда, здоровье и безопасность
- Управление персоналом

**РОДЖЕРС  
ДЖ. ДЖЕЙМС БИЛЭНД**

<b>Должность</b>	Независимый директор
<b>Год избрания</b>	2014
<b>Доля в уставном капитале / доля принадлежащих обыкновенных акций</b>	0,0064%
<b>Дата рождения</b>	19.10.1942
<b>Образование</b>	Йельский университет (США) Бакалавр <b>Balliol College Оксфордского университета (Великобритания)</b> Бакалавр/магистр в области философии, политики и экономики
<b>1986 — н. в.</b>	<b>Virtus Total Return Fund Inc.</b> Директор
<b>1988 — н. в.</b>	<b>Virtus Global Dividend &amp; Income Fund Inc.</b> Директор
<b>1990 — н. в.</b>	<b>Beeland Interests, Inc.</b> Директор
<b>2007 — н. в.</b>	<b>Beeland Enterprises, Inc.</b> Директор
<b>2007 — н. в.</b>	<b>Beeland Holdings Pte Ltd</b> Директор
<b>2012–2019</b>	<b>Spanish Mountain Gold Limited</b> Директор
<b>2012 — н. в.</b>	<b>Geo Energy Resources Limited</b> Неисполнительный директор
<b>Июнь 2013 — июнь 2014</b>	<b>Fab Universal Corp</b> Независимый директор
<b>2014 — н. в.</b>	<b>ПАО «ФосАгро»</b> • Член совета директоров • Председатель комитета по вознаграждениям и кадрам • Член комитета по аудиту
<b>2014–2019</b>	<b>Sinofortune Financial Holdings Limited</b> Неисполнительный директор
<b>2015–2016</b>	<b>TLV Holding Limited</b> Советник
<b>2016 — н. в.</b>	<b>Duff &amp; Phelps Select Energy MLP Fund Inc.</b> Директор
<b>2016 — н. в.</b>	<b>Virtus Global Multi-Sector Income Fund</b> Доверительный управляющий
<b>Март 2016 — апрель 2018</b>	<b>Crusader Resources Limited</b> Неисполнительный директор

<b>Август 2017 — н. в.</b>	<b>АО «АгроГард-Финанс»</b> Независимый директор
<b>Январь 2018 — 2019</b>	<b>Ocean Capital Advisors LLC</b> Директор
<b>Сентябрь 2018 — 2019</b>	<b>Quantum Digital Asset Management Pte Ltd</b> Член совета директоров
<b>Ноябрь 2018 — н. в.</b>	<b>Sirius International Insurance Group, Ltd</b> Член совета директоров
<b>Декабрь 2018 — н. в.</b>	<b>Ananti Inc</b> Директор
<b>2006–2015</b>	<b>CQS Cayman Limited Partnership</b> Советник
<b>2011 — н. в.</b>	<b>Forbes &amp; Manhattan</b> Советник
<b>Июнь 2017 — июнь 2018</b>	<b>АО «АгроГард-Финанс»</b> Член совета директоров
<b>2012 — н. в.</b>	<b>Santiago Gold Fund</b> Советник
<b>2013 — январь 2018</b>	<b>Laguna Bay Pastoral Company Pty Ltd</b> Советник
<b>Февраль 2014 — н. в.</b>	<b>Genagro Limited</b> Советник
<b>Июль 2015 — январь 2017</b>	<b>Latitude Technologies Limited</b> Старший советник
<b>Апрель 2017 — н. в.</b>	<b>AgriTrade Resources Ltd</b> Советник
<b>Август 2017 — август 2018</b>	<b>ITF Corporation</b> Советник
<b>Октябрь 2017 — октябрь 2018</b>	<b>Global Blockchain Technologies Corp</b> Советник
<b>2019 — н. в.</b>	<b>Spanish Mountain Gold Limited</b> Советник
<b>2019 — н. в.</b>	<b>Nanomedics Co. Ltd</b> Внешний директор

**КЛЮЧЕВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ**

- Финансы и аудит
- Управление персоналом
- Управление рисками
- Право и корпоративное управление

**РОУДС  
МАРКУС ДЖЕЙМС**

<b>Должность</b>	Независимый директор
<b>Год избрания</b>	2011
<b>Доля в уставном капитале / доля принадлежащих обыкновенных акций</b>	0,000644%
<b>Дата рождения</b>	31.05.1961
<b>Образование</b>	<b>Университет Лафборо (Великобритания)</b> Экономика и история экономики <b>Институт дипломированных бухгалтеров Англии и Уэльса</b> Квалификация дипломированного бухгалтера
<b>2008–2015</b>	<b>ОАО «Росинтер Ресторанс Холдинг»</b> Член совета директоров
<b>2008–2016</b>	<b>ОАО «Группа Черкизово»</b> Член совета директоров
<b>2008–2015</b>	<b>Tethys Petroleum Limited</b> Член совета директоров
<b>2011 — н. в.</b>	<b>ПАО «ФосАгро»</b> • Член совета директоров • Председатель комитета по аудиту
<b>2014 — н. в.</b>	<b>Группа QIWI (QIWI plc)</b> Член совета директоров Председатель комитета по аудиту
<b>2014–2017</b>	<b>Zoltav Resources Inc.</b> Член совета директоров
<b>2017 — н. в.</b>	<b>SIA Enterprises Limited</b> Почетный казначей
<b>Август 2018 — 2019</b>	<b>Rustranscom Plc</b> Неисполнительный директор

**КЛЮЧЕВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ:**

- Право и корпоративное управление
- Финансы и аудит

**ПАШКЕВИЧ  
НАТАЛЬЯ ВЛАДИМИРОВНА**

<b>Должность</b>	Независимый директор
<b>Год избрания</b>	2017
<b>Доля в уставном капитале / доля принадлежащих обыкновенных акций</b>	Нет
<b>Дата рождения</b>	05.11.1939
<b>Образование</b>	<b>ЛГИ</b> Доктор экономических наук, профессор
<b>1999 — н. в.</b>	<b>Санкт-Петербургский горный университет</b> Первый проректор
<b>2017 — н. в.</b>	<b>ПАО «ФосАгро»</b> • Член совета директоров • Член комитета по охране труда, промышленной безопасности и охране окружающей среды

**КЛЮЧЕВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ**

- Химия и горное дело
- Управление персоналом

**ШАРОНОВ  
АНДРЕЙ ВЛАДИМИРОВИЧ**

<b>Должность</b>	Независимый директор
<b>Год избрания</b>	2017
<b>Доля в уставном капитале / доля принадлежащих обыкновенных акций</b>	Нет
<b>Дата рождения</b>	11.02.1964
<b>Образование</b>	Уфимский авиационный институт Специальность «авиационное приборостроение»  Российская академия государственной службы при Президенте Российской Федерации Специальность «юриспруденция»
<b>2010–2013</b>	Правительство города Москвы Заместитель мэра по вопросам экономической политики
<b>2011–2014</b>	Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» Член наблюдательного совета
<b>2011 — н. в.</b>	Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» Профессор (по внешнему совместительству) департамента финансов факультета экономических наук
<b>2011–2015</b>	АКБ «Банк Москвы» (ОАО) Член совета директоров
<b>2013–2016</b>	Московская школа управления СКОЛКОВО Ректор
<b>2013–2016</b>	АО УК «Эко-Система» Председатель совета директоров
<b>2014–2015</b>	АК «АЛРОСА» (ОАО) Член наблюдательного совета
<b>2014 — н. в.</b>	ООО «УК «НефтеТрансСервис» Председатель совета директоров
<b>2014 — н. в.</b>	ПАО «Совкомфлот» Член совета директоров
<b>2016 — н. в.</b>	Фонд формирования целевого капитала «Сколково» Директор
<b>2016 — н. в.</b>	Ассоциация содействия развитию Московской школы управления СКОЛКОВО Исполнительный директор

<b>2014–2019</b>	ПАО «НОВАТЭК» Член совета директоров
<b>2015–2018</b>	Банк ВТБ (ПАО) Член наблюдательного совета
<b>2015–2017</b>	АО «Росгеология» Член совета директоров
<b>2015–2016</b>	ПАО Московская Биржа Член наблюдательного совета
<b>2016 — н. в.</b>	Московская школа управления СКОЛКОВО Президент
<b>2017 — н. в.</b>	ПАО «ФосАгро» • Член совета директоров • Член комитета по аудиту • Член комитета по вознаграждениям и кадрам • Член комитета по устойчивому развитию
<b>2018 — н. в.</b>	АО «Медицина» Председатель совета директоров
<b>2019 — н. в.</b>	МКПАО «ЭН+ ГРУП» Независимый директор

**КЛЮЧЕВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ**

- Финансы и аудит
- Право и корпоративное управление
- Управление персоналом

**СТРАХОВАНИЕ  
ОТВЕТСТВЕННОСТИ D&O**

Ответственность за понесенные третьими лицами убытки при исполнении директорами и должностными лицами своих обязанностей застрахована АО «СОГАЗ» (договор № 18 DO 0028 в период с 1 июня 2018 года по 31 мая 2019 года, договор № 19 DO 0020 в период с 1 июня 2019 года по 31 мая 2020 года) с лимитом ответственности в размере рублевого эквивалента 75 млн долл. США, с расширением ответственности независимых директоров на 2 млн долл. США. Наряду с членами совета директоров указанными договорами застрахована ответственность должностных лиц Компании. Такая практика существует с 2012 года.

**ОТЧЕТ О ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ**

В соответствии с разделом 172 «Содействие успеху компании» закона Великобритании 2006 года «О компаниях» совет директоров Компании совершает добросовестные действия для ее успеха и выгоды всех участников ПАО ФосАгро, при этом учитывая возможные последствия принимаемых решений в долгосрочной перспективе для общества и экологии, а также интересы сотрудников Компании и других заинтересованных сторон.

Для членов совета директоров ФосАгро эти нормы означают необходимость ответственного взаимодействия со стейкхолдерами Общества, максимально возможного соблюдения их интересов. В 2019 году под руководством комитета совета директоров по устойчивому развитию были проведены выявление и опрос заинтересованных сторон с целью определения существенных для них аспектов деятельности Компании. В дальнейшем этим аспектам было уделено максимальное внимание как с точки зрения раскрытия информации, так и с точки зрения интенсификации работы по соответствующим направлениям. Подробную информацию о взаимодействии с ключевыми заинтересованными сторонами, признании и учете их интересов содержит раздел «Заинтересованные стороны» настоящего годового отчета.

Особое значение для нас имеет мнение наших сотрудников, что, в частности, нашло отражение в одной из наших стратегических целей — повышении уровня лояльности и удовлетворенности персонала. Анализ исследований удовлетворенности и лояльности сотрудников — предмет ежегодного рассмотрения комитетом по вознаграждениям и кадрам совета директоров ФосАгро. Анализ обращений на горячую линию и реакции менеджмента на такие обращения — предмет

ежеквартального рассмотрения комитетом по аудиту совета директоров ФосАгро. Членами указанных комитетов являются исключительно независимые директора.

Хотя на текущий момент мы не применяем такие практики учета позиции сотрудников при управлении Компанией, как назначение директоров из их числа либо назначение ответственного за взаимодействие с сотрудниками неисполнительного директора, мы считаем эффективным и активно используем диалог по всем важнейшим вопросам управления с профсоюзной организацией (АПО «Минудобрения»), исторически являющейся равноправным партнером для менеджмента Общества и уполномоченным представителем интересов сотрудников при проведении коллективных переговоров, рассмотрении и разрешении трудовых споров.

Кроме того, регулярно (не менее двух раз в год) руководитель каждой производственной площадки Общества посещает все структурные подразделения, проводит встречи с сотрудниками, во время которых информирует персонал о результатах деятельности Компании, реализованных мероприятиях и планах развития производства и социальной жизни. Одной из ключевых составляющих подобных встреч является живая беседа между руководителем и рабочими коллективами. У каждого есть возможность задать интересующие вопросы или выступить с предложением, направленным на улучшение как технологии, так и условий труда персонала. В дальнейшем на основании предложений и замечаний сотрудников формируется и реализуется план действий по усовершенствованию организационных и технологических процессов.

**Новая стратегия**

В марте 2019 года с учетом рекомендаций комитета по стратегии, данных на ряде заседаний комитета в конце 2018 года и начале 2019 года, советом директоров была принята Стратегия развития Общества до 2025 года. При ее утверждении совет директоров установил подлежащие мониторингу показатели, периодичность и порядок его проведения. Это решение закрепило обязанность менеджмента Компании готовить отчет о ходе реализации Стратегии два раза в год, а также проводить предварительное рассмотрение отчета на заседаниях комитета по стратегии и итоговое рассмотрение — на заседании совета директоров.

**Управление устойчивым развитием**

Особый акцент в работе совета в 2019 году был сделан на вопросах устойчивого развития. Во-первых, уже упомянутая Стратегия развития до 2025 года содержит самостоятельный раздел, устанавливающий цели и мероприятия в этой области. Во-вторых, советом директоров были утверждены новая редакция Политики управления персоналом, а также заявление о прозрачности в отношении закона Великобритании о современном рабстве. Кроме того, в 2019 году была утверждена новая редакция Политики в области охраны окружающей среды. Проекты указанных документов были разработаны менеджментом Компании по результатам анализа локальных корпоративных документов и процедур обеспечения соответствия деятельности ПАО «ФосАгро» применимым требованиям законодательства Европейского союза в области прав человека в цепочке поставок с целью обеспечения соответствия этим требованиям. Наконец, все заседания совета, прошедшие после создания комитета по устойчивому развитию, содержали отчет председателя комитета о результатах и планах деятельности в данном направлении.

**Усиление роли комитетов**

Другим акцентом в работе совета директоров в 2019 году стало более детальное обсуждение вопросов на заседаниях комитетов с последующими отчетами председателей комитетов, содержащими основные тезисы обсуждения, выводы и предложения, на заседании совета директоров. В результате в течение года было улучшено качество материалов, предоставляемых на рассмотрение совета директоров в качестве отчетов председателей комитетов.



### Новая дивидендная политика

Важной вехой в деятельности совета директоров в 2019 году стало утверждение новой дивидендной политики, призванной улучшить инвестиционную привлекательность Компании.

### Оценка качества и развитие корпоративного управления

В марте 2019 года совет директоров проанализировал отчет о качестве корпоративного управления в Обществе, приняв во внимание результаты оценок со стороны рейтинговых агентств MSCI и Sustainalytics, а также результаты самооценки исполнения в 2018 году рекомендаций Кодекса корпоративного управления, одобренного Банком России 21 марта 2014 года. Совет отметил высокую степень реализации указанных рекомендаций, дал оценку тем критериям качества корпоративного управления, которые по определенным причинам не соблюдены или соблюдены не полностью, а также утвердил план улучшений.

Результаты проведенной в начале 2019 года самооценки совета директоров и данные по ее итогам рекомендации комитета по вознаграждениям и кадрам также стали предметом рассмотрения совета в прошедшем году. Самооценка проводилась по методике, разработанной компанией PwC и утвержденной советом директоров в 2017 году, на основании анкетирования членов совета директоров.

В феврале 2020 года внешняя оценка эффективности совета директоров была проведена компанией АО «КПМГ». Независимый консультант отметил высокую эффективность совета директоров Компании, а также высокую вовлеченность членов совета директоров в процессы работы.

Отдельно была отмечена сбалансированность состава совета директоров в части независимости, наличия необходимых компетенций, опыта и навыков. С точки зрения независимости и представительства иностранных директоров Компания близка к передовым иностранным компаниям и опережает российские компании. Текущий состав совета директоров полностью соответствует потребностям Компании и способствует принятию взвешенных решений.

Степень реализации ключевых функций совета директоров была оценена независимым консультантом как высокая. Совет директоров Компании рассматривает широкий спектр вопросов и обеспечивает эффективное стратегическое управление Компанией.

### Взаимодействие со стейкхолдерами

В 2019 году совет директоров расширил степень взаимодействия с заинтересованными сторонами. Наряду с упомянутыми выше участием в годовом общем собрании и визитом на предприятия Компании в г. Кировске и г. Апатиты, независимые члены совета директоров в сентябре приняли участие в Дне инвестора в г. Лондоне, где презентовали инвестиционному сообществу новую Стратегию Компании и новую дивидендную политику.

### Другие вопросы

Наряду с указанными вопросами совет директоров рассмотрел скорректированный бюджет Компании на 2019 год и бюджет на 2020 год, утвердил отчет о работе дирекции по внутреннему аудиту за 2019 год и план на 2020 год. Также ежеквартально рассматривались такие вопросы, как утверждение отчетности Компании, исполнение бюджета на 2019 год, результаты мониторинга реализации рисков; по мере необходимости — вопросы о даче согласия либо об одобрении крупных сделок и сделок с заинтересованностью, созыве общих собраний акционеров, другие вопросы установленной Уставом компетенции.

В 2019 году совет директоров продолжил расширять степень взаимодействия с функциональными подразделениями Компании. Были рассмотрены отчеты и даны рекомендации по работе таких направлений, как закупочная деятельность, проектная деятельность, информационные технологии и международные проекты. Кроме того, в 2019 году совет директоров рассмотрел и дал оценку результатам внешней оценки функции внутреннего аудита, а также функции управления рисками и внутреннего контроля.

## КОМИТЕТЫ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

**Комитеты совета директоров являются консультативно-совещательными органами. В комитеты совета директоров входят действующие члены совета директоров, обладающие подходящим опытом и знаниями по направлению деятельности комитета.**

Комитеты также могут привлекать для своей работы внешних экспертов и консультантов. Основная функция комитетов заключается в предварительном рассмотрении важных вопросов, вынесенных на обсуждение совета директоров Компании.

Комитеты следят за тем, чтобы вопросы, представленные на рассмотрение совету директоров, были в достаточной мере проработаны,

чтобы директора могли проголосовать, опираясь на полную и точную информацию. Для этого члены комитета поддерживают регулярную связь с руководством, внешним аудитором Компании и другими консультантами по вопросам, входящим в их зону ответственности.

## КОМИТЕТ ПО ВОЗНАГРАЖДЕНИЯМ И КАДРАМ



**Джеймс Роджерс**  
независимый директор,  
председатель комитета по вознаграждениям и кадрам

Обновив в самом конце 2018 года свой состав, комитет в прошедшем году расширил также круг решаемых вопросов. Наряду с традиционными для комитета темами (оценкой профессиональных качеств, независимости и вовлеченности кандидатов и членов совета директоров; оценкой эффективности программ мотивации персонала Компании; методическим руководством и анализом результатов оценки эффективности совета директоров и руководителей уровней N–N-2) мы обратились к проблеме обучения персонала, а также к вопросу оценки лояльности и вовлеченности персонала. Очевидно, что жизнь современных предприятий в эпоху цифровизации и развития искусственного интеллекта диктует новые требования к подготовке специалистов. Приоритетом политики управления персоналом для любого предприятия становится не столько обучение человека конкретным навыкам и умениям, а превращение жизненного пространства работодателя в среду, мотивирующую к развитию. Мы видим, что программы развития персонала должны расширяться и изменяться в духе времени. Также неоспоримо то, что приоритетом для любой компании должна являться удовлетворенность персонала. Именно поэтому в Стратегии Компании до 2025 года закреплены целевые значения по двум показателям, находящимся в зоне ответственности нашего комитета: количество часов обучения сотрудников и комплексный индекс лояльности персонала. Наш комитет дважды в течение года, сначала при оценке номинированных в состав совета директоров кандидатов, а затем при оценке состава

совета директоров, рассматривает наличие препятствий для надлежащего исполнения членами совета директоров своих обязанностей.

Существенные внешние назначения независимых членов совета директоров: Ксавье Роле (CQS Management Ltd), Свена Омбудстведта (Norske Skog), Джима Роджерса (Beeland Interests Inc. и др.), А. В. Шаронова (Московская школа управления «СКОЛКОВО»), Н.В. Пашкевич (Санкт-Петербургский горный университет), — не только не препятствовали в отчетном году надлежащему исполнению обязанностей члена совета директоров ПАО «ФосАгро», но и способствовали внесению ими максимально возможного вклада в развитие Компании.

В 2020 году мы намерены приложить все усилия для успешного решения этих и других стоящих перед Компанией задач в области работы с персоналом.



## КОМИТЕТ ПО АУДИТУ



**Маркус Роудс**  
независимый директор,  
председатель комитета по аудиту

К основным целям и задачам АК относятся:

- оценка достоверности и прозрачности сведений, представленных в финансовой отчетности по МСФО;
- анализ процессов подготовки финансовой отчетности, в том числе проведение регулярных проверок и выработка рекомендаций для совета директоров;
- выработка рекомендаций для совета директоров по утверждению внешнего аудитора и текущее взаимодействие с ним в процессе работы;
- Поддержка функции внутреннего аудита и ежеквартальный анализ результатов работы службы внутреннего аудита;
- Обеспечение соответствия деятельности компании применимому законодательству и стандартам корпоративного поведения.

Согласно Положению о комитете по аудиту Общества, в его состав должно входить не менее трех действующих членов совета директоров, а руководство должен осуществлять независимый директор. Начиная с 2018 года, комитет состоит из 4 независимых директоров.

Среди основных направлений деятельности комитета в 2019 году можно упомянуть следующие:

- оценка достоверности и прозрачности сведений, представленных в консолидированной отчетности по МСФО, а также анализ результатов финансово-хозяйственной деятельности Общества, причин отклонения от показателей предыдущих периодов и показателей утвержденного бюджета;
- анализ процессов подготовки финансовой отчетности в Группе. В 2019 году были завершены технически сложные проекты по внедрению новой системы консолидации Oracle Hyperion Financial Management, а также автоматической интеграции данной системы с тремя учетными системами (Oracle E-Business Suite, SAP B1 и 1C), в которых работают компании разных юрисдикций,

специализации и размера, входящие в периметр консолидации.

- Успешное окончание этих проектов позволило Группе сократить сроки подготовки годовой отчетности на месяц (заседание совета директоров по итогам 2019 года состоялось 20 февраля 2020 года);
- выработка рекомендаций для совета директоров в части утверждения внешних аудиторов и текущее взаимодействие с ними. При выборе аудитора наряду со стоимостью услуги мы оцениваем следующие факторы. Во-первых, персональный состав (опыт и квалификация) команды аудиторов должен обеспечивать осуществление аудита отчетности в приемлемые для нас сроки и с надлежащим качеством.

Во-вторых, мы устанавливаем независимость аудитора на основании множества факторов, в том числе через оценку объема неаудиторских услуг, оказываемых нам компанией-претендентом в соответствующих периодах. Любое предложение от КПМГ на оказание неаудиторской услуги проходит внутреннюю проверку в КПМГ и – в случае подтверждения руководителем проверки отсутствия риска для независимости – направляется в аудиторский комитет Компании для рассмотрения и согласования. Комитет дает согласие на заключение договора только в том случае, если объем неаудиторских услуг не составит величину настолько существенную, чтобы была поставлена под сомнение возможность оказания услуги аудита независимо и беспристрастно. Существенно влияет на оценку комитетом независимости аудитора также наличие у последнего внутренних процедур контроля объективности и профессиональной этики сотрудников, включая требования периодической ротации руководителя проверки, проведение аудитором обучения в этой области и использование им специализированных программных средств для осуществления соответствующих проверок.

В-третьих, мы стараемся соблюдать баланс между преимуществами многолетнего сотрудничества с аудитором и необходимостью свежего взгляда на финансовую отчетность Компании и процедуры ее подготовки.

Наконец, при оценке возможности продолжения сотрудничества с внешним аудитором комитет оценивает эффективность работы аудитора в предшествующем периоде. Свое мнение о качестве работы внешнего аудитора комитет имеет возможность формировать при проведении очных заседаний комитета, обязательными участниками которых со стороны внешнего аудитора являются менеджер и руководитель проверки. Число таких заседаний – 4-5 в год. Кроме того, каждому заседанию предшествует встреча команды аудиторов с председателем аудиторского комитета, где, среди прочего, обсуждаются вопросы качества взаимодействия с персоналом Компании, ответственным за предоставление данных для аудиторской проверки.

- поддержка функции внутреннего аудита, утверждение годового плана работ Дирекции по внутреннему аудиту и ежеквартальный анализ

результатов его выполнения. Нашим комитетом рассматривается и предлагается к утверждению советом директоров риск-ориентированный план аудитов. Необходимо отметить, что с учетом результатов работы Дирекции по внутреннему аудиту в 2019 году, а также их планов на 2020 год все основные бизнес-процессы будут проаудированы;

- контроль соответствия существующих в Компании практик применимому законодательству, рекомендациям регуляторов и стандартам делового поведения. В частности, в 2019 году комитет рассмотрел результаты внешней оценки функций внутреннего контроля и внутреннего аудита Общества. Дополнительно хотелось бы отметить, что Комитет провел оценку соблюдения Компанией требований Кодекса корпоративного управления, утвержденного Центральным банком РФ, а также Кодекса корпоративного управления Великобритании. Результаты оценки в отношении обоих документов были позитивными.

Нашей важной функцией является обеспечение надлежащего качества и полноты раскрытия информации. По этой причине мы рассматривали и утверждали пресс-релизы о результатах деятельности Группы перед их публикацией на каждом ежеквартальном заседании комитета.

## КОМИТЕТ ПО УСТОЙЧИВОМУ РАЗВИТИЮ



**Ирина Бокова**  
независимый директор,  
председатель комитета по устойчивому развитию

В мае 2019 года совет директоров ФосАгро создал комитет по устойчивому развитию. Комитет призван гарантировать ведение бизнеса в соответствии с наивысшим уровнем ответственности, добросовестности и прозрачности, а также сосредоточиться на том, чтобы Компания придерживалась продуманного стратегического подхода с точки зрения деятельности и отчетности в области экологии, социальных инвестиций и корпоративного управления. На двух состоявшихся в 2019 году заседаниях комитет утвердил перечень Целей устойчивого развития ООН и задач внутри этих Целей, которые Компания реализует, а также сроки и бюджеты соответствующих мероприятий. Под руководством комитета были установлены показатели и оцифрованы их целевые значения в период до 2025 года, а их достижение было привязано к показателям результативности менеджмента. При поддержке и координации со стороны комитета в 2019 году Компанией осуществлялись важные мероприятия, способствующие реализации глобальной повестки устойчивого развития: в течение 2019 года мы активно участвовали в качестве спонсора и партнера в мероприятиях Международного года периодической таблицы, в мае 2019 года - запустили проект по развитию Африканской сети почвенных лабораторий AFRILAB, в ноябре 2019 - присоединились к деятельности Европейской платформы в области устойчивого развития фосфора, в декабре 2019 - стали одним из учредителей независимой ассоциации производителей и поставщиков продукции с улучшенными экологическими характеристиками «Зеленый клуб». Отрадно осознавать, что этой деятельности даётся положительная оценка, причем на мировом уровне: в сентябре в ФосАгро была включена в список глобальных лидеров в области КСО и устойчивого развития с присвоением статуса Лидера Глобального договора ООН,

в ноябре – награждена Золотой медалью IFA (международной ассоциации производителей минеральных удобрений) за ответственный подход к производственной деятельности, в декабре 2019 – удостоена звания лауреата конкурса «Лидеры корпоративной благотворительности в парадигме устойчивого развития-2019», проводимого ассоциацией «Форум Доноров», РwC и газетой «Ведомости» сразу в 2 номинациях.

В 2020 году комитет продолжит создавать и развивать систему устойчивого развития в Компании, встраивая Цели ООН в Стратегию Компании и ее повседневную деятельность. В зоне ответственности комитета и в дальнейшем будут многочисленные проекты Компании внутри страны и за рубежом, связанные с просветительской и благотворительной деятельностью, сотрудничество с международными организациями и, конечно, контроль и мониторинг реализации тех мероприятий экологической и социальной направленности, которые утверждены на текущий момент.

**КОМИТЕТ ПО УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ**

**Свен Омбудстведт**  
независимый директор,  
председатель комитета по управлению рисками,  
а также комитета по стратегии

С приходом в Компанию Ксавье Роле деятельности Компании в области управления рисками был придан новый импульс. В 2019 году комитет не ограничивался оценкой и мониторингом рисков в целом, а рассматривал отдельные риски детально, проводя их глубокий анализ. Комитет провел в 2019 году четыре заседания, на которых рассмотрел следующие вопросы:

- результаты мониторинга управления ключевыми рисками Общества (ежеквартально);
- результаты переоценки ключевых рисков и обновление карты рисков Общества на 2019 год;
- оценка эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля Общества;
- вопросы управления отдельными ключевыми рисками Общества, которые были либо новыми, либо наиболее актуальными для Компании. К ним мы отнесли, например, риски кибербезопасности и устойчивого развития.

Хочу с удовлетворением отметить, что проведенной в 2019 году внешней оценкой системы управления рисками и внутреннего контроля была дана высокая оценка. Мы нацелены на сохранение положительной динамики и в 2020 году.

**КОМИТЕТ ПО СТРАТЕГИИ**

Конец 2018 и начало 2019 года — это периоды активной работы комитета совместно с менеджментом Компании над созданием Стратегии развития до 2025 года. Впервые мы соотнесли стратегические цели с присущими им рисками, а также с Целями ООН в области устойчивого развития. Работа эта завершилась одобрением и утверждением документа на уровне совета директоров в марте 2019 года. Тогда же совет закрепил контрольные показатели и процедуры мониторинга исполнения утвержденной Стратегии, возложив эту функцию на наш комитет. Кроме того, на двух состоявшихся в 2019 году заседаниях комитет рассмотрел степень достижения целей Стратегии-2020, результаты анализа отклонений фактических показателей от утвержденных в 2016 году и рекомендовал совету директоров утвердить цели Стратегии-2020 как достигнутые. Комитет также рассматривал отчет о реализации приоритетных направлений деятельности в 2018 году и утверждал такие направления на 2019 год.

**КОМИТЕТ ПО ОХРАНЕ ТРУДА, ПРОМЫШЛЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ И ОХРАНЕ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ**

**Михаил Рыбников**  
член Правления,  
председатель комитета по охране труда, промышленной безопасности и охране окружающей среды

В прошедшем году в состав комитета вошла Н. В. Пашкевич, первый проректор Горного университета и ученый с мировым именем. Ей удалось привнести свежий взгляд на вопросы, находящиеся в зоне ответственности комитета, и предложить новые подходы к их решению. Как и раньше, комитет курирует крупнее три направления деятельности Компании:

- охрана труда и промышленная безопасность;
- охрана окружающей среды;
- энергоэффективность.

По первому из указанных направлений 2019 год был болезненным для Компании в целом и для членов комитета в частности ввиду нескольких несчастных случаев. Это обстоятельство потребовало от руководства Компании незамедлительных действий, и уже в середине года комитет одобрил и рекомендовал к утверждению Стратегическую программу АО «Апатит» в области безопасности

труда на 2019–2021 годы, включившую в себя целый набор мероприятий, призванных улучшить ситуацию в этом направлении. Важность вопроса для членов совета директоров, их озабоченность и вовлеченность в ситуацию подчеркивается тем, что каждое заседание совета директоров в настоящее время начинается с отчета о показателях в области охраны труда и о статусе реализации мероприятий в этой сфере. Новшеством в работе комитета в 2019 году стало проведение анализа эффективности реализуемых на производственных предприятиях Группы программ, направленных на снижение выбросов и сбросов, образования отходов. При этом мы не отказались от анализа соответствия промышленных выбросов нормативам, соответствующим наилучшим доступным технологиям.

Как всегда, в фокусе внимания членов комитета были вопросы compliance, причем мы анализировали в том числе те акты законодательства, которые еще только находятся на рассмотрении и согласовании. Во многом благодаря рекомендациям комитета в 2019 году на всех производственных площадках Компании запущены программы энергонадежности. 2020 год должен стать первым годом, когда Компанией будет выработана первая электроэнергия из возобновляемых источников.



## КОРПОРАТИВНЫЙ СЕКРЕТАРЬ

Корпоративным секретарем обеспечиваются текущее взаимодействие с акционерами, координация действий Общества по защите прав и интересов акционеров, поддержка эффективной работы совета директоров. Утверждение кандидатуры на должность корпоративного секретаря осуществляется советом директоров. Порядок деятельности корпоративного секретаря определяется Положением о корпоративном секретаре, утвержденным советом директоров Общества.



**САМОСЮК  
СЕРГЕЙ АЛЕКСЕЕВИЧ**

### КОРПОРАТИВНЫЙ СЕКРЕТАРЬ

**Дата рождения** 01.10.1976

**Образование** Санкт-Петербургская инженерно-экономическая академия  
Специальность «инженер-экономист»

Санкт-Петербургский государственный университет  
Специальность «юрист»

С 1996 года работал в финансовой службе ОАО «Аммофос»

С 2003 года – на руководящих должностях в экономических службах ЗАО «ФосАгро АГ», ЗАО «Метахим», ООО «Горно-Химический Инжиниринг»; входил в ревизионную комиссию АО «ФосАгро-Череповец». С октября 2014 года возглавлял управление методологии и экономического анализа АО «ФосАгро-Череповец».

Положение о корпоративном секретаре, представлено на сайте:



[https://beta.phosagro.ru/upload/docs/corporate\\_secretary\\_regulation.pdf](https://beta.phosagro.ru/upload/docs/corporate_secretary_regulation.pdf)

## ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ОРГАНЫ

Руководством текущей деятельностью Общества занимаются два исполнительных органа, подотчетных общему собранию акционеров и совету директоров:

- коллегиальный (правление);
- единоличный (генеральный директор).

В течение 2019 года правление Общества провело семь заседаний, рассмотрев 12 вопросов, в большинстве своем связанных с бюджетной дисциплиной Компании.

Состав правления изменялся за рассматриваемый период дважды:

- в марте в него был введен А. Е. Селезнев — вновь назначенный руководитель аппарата генерального директора ПАО «ФосАгро»;
- в декабре состав правления покинул А. А. Гильгенберг, назначенный генеральным директором АО «Апатит» (дочерней организации ПАО «ФосАгро»).

По состоянию на 31 декабря 2019 года членами правления являются:

- генеральный директор А. А. Гурьев;
- заместитель генерального директора С. А. Лоиков;
- директор по развитию бизнеса Р. В. Осипов;
- первый заместитель генерального директора М. К. Рыбников;
- руководитель аппарата генерального директора А. Е. Селезнев;
- заместитель генерального директора по корпоративным и правовым вопросам А. А. Сиротенко;
- заместитель генерального директора по финансам и международным проектам А. Ф. Шарабайко.

## БИОГРАФИИ ЧЛЕНОВ ПРАВЛЕНИЯ



**ГУРЬЕВ  
АНДРЕЙ АНДРЕЕВИЧ**

**Должность** Генеральный директор, председатель правления

**Доля в уставном капитале / доля принадлежащих обыкновенных акций** Нет

**Дата рождения** 07.03.1982

**Образование** Университет Гринвича (Великобритания)  
Бакалавр экономики

**РАНХ при Правительстве Российской Федерации**  
Кандидат экономических наук

**2011–2013** ЗАО «ФосАгро АГ»  
Заместитель генерального директора по продажам и логистике

**2011 — н. в.** Региональная общественная организация «Федерация художественной гимнастики города Москвы»  
Президент

**2012 — н. в.** Благотворительный фонд Андрея Гурьева  
Председатель правления

**2012–2014** АКБ «Инвестиционный торговый банк» ОАО  
Член совета директоров

**2012 — н. в.** ООО «ФосАгро-Регион»  
Член правления

**2013 — н. в.** ПАО «ФосАгро»  
Член совета директоров

**2013 — н. в.** ПАО «ФосАгро»

- Генеральный директор
- Председатель правления
- Член комитета по стратегии
- Член комитета по охране труда, промышленной безопасности и охране окружающей среды
- Член комитета по управлению рисками

**2014–2016** АО «ФосАгро-Череповец»  
Член правления

**2014 — н. в.** Общероссийская общественная организация «Российская шахматная федерация»  
Член попечительского совета

**2015 — н. в.** Некоммерческая благотворительная организация «Фонд поддержки олимпийцев России»  
Член попечительского совета фонда

**2015 — н. в.** Общероссийское объединение работодателей «Российский союз промышленников и предпринимателей»  
Член правления

**2016 — н. в.** НО «Российская ассоциация производителей удобрений»  
Президент

**2016 — н. в.** Общероссийская общественная организация «Всероссийская федерация художественной гимнастики»

- Председатель попечительского совета
- Вице-президент

**2016 — н. в.** Международная ассоциация производителей удобрений  
Член совета директоров

**2016 — н. в.** Некоммерческое партнерство «Горно-промышленники России»  
Заместитель председателя высшего горного совета

**2019 — н. в.** Общероссийское объединение работодателей «Российский союз промышленников и предпринимателей»  
Член Бюро правления



**ЛОИКОВ**  
СИРОЖИДДИН АХМАДБЕКОВИЧ**ОСИПОВ**  
РОМАН ВЛАДИМИРОВИЧ**РЫБНИКОВ**  
МИХАИЛ КОНСТАНТИНОВИЧ**Доля в уставном капитале / доля принадлежащих обыкновенных акций** Нет**Дата рождения** 09.09.1972**Образование** Ташкентский государственный экономический университет  
Международные экономические отношенияНоттингемский университет (Великобритания)  
Бакалавр в области управления бизнесом2011–2013 ЗАО «ФосАгро АГ»  
Директор по персоналу2013–2015 ОАО «ФосАгро»  
Директор по персоналу2013–2015 ЗАО «ФосАгро АГ»  
Директор по персоналу и социальной политике2013 — н. в. ПАО «ФосАгро»  
Член правления2013–2017 ООО «Изумруд»  
Член совета директоров2014–2015 ЗАО «ФосАгро АГ»  
Член правления2015–2018 ПАО «ФосАгро»  
Директор по персоналу и социальной политике2015–2018 ООО «Корпоративное питание»  
Член совета директоров2015–2017 АО «ФосАгро-Череповец»  
• Директор по персоналу и социальной политике  
• Член правления2017–2018 ООО «Тирвас»  
Член совета директоров2017–2018 АО «Апатит»  
Директор по персоналу и социальной политике2017–2018 АО «Апатит»  
Член правления2018–2019 ООО «ФосАгро-Регион»  
Заместитель генерального директора по персоналу (по совместительству)2018 — н. в. ПАО «ФосАгро»  
Заместитель генерального директора2018 — н. в. АО «Апатит»  
Заместитель генерального директора (по совместительству)**Дата рождения** 04.11.1971**Доля в уставном капитале / доля принадлежащих обыкновенных акций** Нет**Образование** Балтийский государственный технический университет «Военмех» им. Д. Ф. Устинова  
Магистр Международной школы управления ЛЭТИ-Lovanium2012–2015 ПАО «ФосАгро»  
Член совета директоров2012–2013 ЗАО «ФосАгро АГ»  
Член правления2013 — н. в. ПАО «ФосАгро»  
Директор по развитию бизнеса2013 — н. в. АО «АгроГард-Финанс»  
Член совета директоров2014 — н. в. АО «Гипроруда»  
Член совета директоров2017 — н. в. ПАО «ФосАгро»  
Член правления2018–2019 АО «Апатит»  
Член правления2018 — н. в. АО «Апатит»  
Советник генерального директора (по совместительству)**Дата рождения** 30.11.1975**Доля в уставном капитале / доля принадлежащих обыкновенных акций** 0,0258%**Образование** Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова  
Магистр экономики2011–2013 ООО «ФосАгро-Регион»  
Член правления2012–2015 ЗАО «ФосАгро АГ»  
• Генеральный директор  
• Председатель правления2012–2017 АО «ФосАгро-Череповец»  
Генеральный директор2013 ОАО «Московская Фондовая Биржа»  
Член совета директоров2013 ОАО «Апатит»  
Член совета директоров2013–2016 АО «ФосАгро-Череповец»  
Член совета директоров2013 — н. в. ПАО «ФосАгро»  
• Член правления  
• Председатель комитета по охране труда, промышленной безопасности и охране окружающей среды  
• Член комитета по стратегии  
• Член комитета по устойчивому развитию2015–2017 АО «ФосАгро-Череповец»  
Председатель правления2016 — н. в. ПАО «ФосАгро»  
Член совета директоров2016 — н. в. ООО «ФосАгро-Регион»  
Член правления2017–2018 АО «Апатит»  
• Генеральный директор  
• Председатель правления2018–2019 АО «Апатит»  
Член правления2018 — н. в. АО «НИУИФ»  
Член совета директоров2018 — н. в. АО «Апатит»  
Советник генерального директора (по совместительству)2018 — н. в. ПАО «ФосАгро»  
первый заместитель генерального директора

**СЕЛЕЗНЕВ**  
АЛЕКСАНДР ЕВГЕНЬЕВИЧ**Дата рождения** 06.07.1984**Доля в уставном капитале / доля принадлежащих обыкновенных акций** Нет**Образование** Московский государственный технический университет им. Н. Э. Баумана  
Специальность «информационная безопасность»**2011–2014** АО ВТБ Капитал  
Аналитик**2015–2019** ПАО «ФосАгро»  
Начальник отдела по связям с инвесторами**2019 — н. в.** ПАО «ФосАгро»  
• Руководитель аппарата генерального директора  
• Член правления**СИРОТЕНКО**  
АЛЕКСЕЙ АЛЕКСАНДРОВИЧ**Дата рождения** 03.01.1969**Доля в уставном капитале / доля принадлежащих обыкновенных акций** Нет**Образование** Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова  
Правоведение**2007–2015** ЗАО «ФосАгро АГ»  
Член правления**2010 — н. в.** ПАО «ФосАгро»  
Заместитель генерального директора по корпоративным и правовым вопросам**2011–2015** ЗАО «ФосАгро АГ»  
Директор по правовым вопросам**2013 — н. в.** ПАО «ФосАгро»  
Член правления**2015–2017** АО «ФосАгро-Череповец»  
• Директор по правовым вопросам  
• Член правления**2017–2019** АО «Апатит»  
Член правления**2017 — н. в.** АО «Апатит»  
Директор по правовым вопросам**ШАРАБАЙКО**  
АЛЕКСАНДР ФЕДОРОВИЧ**Дата рождения** 25.02.1977**Доля в уставном капитале / доля принадлежащих обыкновенных акций** Нет**Образование** Белорусский государственный экономический университет  
Финансы и кредит**Ноттингемский университет (Великобритания)**  
Бакалавр в области финансов**2012–2014** ЗАО «ФосАгро АГ»  
Директор по экономике и финансам**2013–2014** ОАО «ФосАгро»  
Директор по экономике и финансам (по совместительству)**2013–2015** ЗАО «ФосАгро АГ»  
Член правления**2013–2015** ОАО АКБ «Экопромбанк»  
Член наблюдательного совета**2013–2017** ПАО «ФосАгро»  
Член правления**2014–2015** ЗАО «ФосАгро АГ»  
Советник генерального директора (по совместительству)**2014–2019** ПАО «ФосАгро»  
Директор по экономике и финансам**2015–2017** АО «ФосАгро-Череповец»  
• Советник генерального директора (по совместительству)  
• Член правления**2014–2016** АО «ФосАгро-Череповец»  
Член правления**2015 — н. в.** ООО «ФосАгро-Регион»  
Член правления**2017–2018** ПАО «ФосАгро»  
Член совета директоров**2017 — н. в.** АО «Апатит»  
Советник генерального директора (по совместительству)**2017–2019** АО «Апатит»  
Член правления**2018 — н. в.** ПАО «ФосАгро»  
Член правления**2019 — н. в.** ПАО «ФосАгро»  
Заместитель генерального директора по финансам и международным проектам



# КОРПОРАТИВНЫЙ КОНТРОЛЬ

В декабре 2018 года совет директоров утвердил Политику управления рисками и внутреннего контроля и внес соответствующие изменения в Кодекс корпоративного управления, тем самым выделив данную функцию в общей системе управления Компанией.

Под системой управления рисками и внутреннего контроля мы понимаем совокупность организационных мер, методик, процедур, норм корпоративной культуры и действий, предпринимаемых Обществом для достижения оптимального баланса между ростом стоимости, прибыльностью и рисками, для обеспечения финансовой устойчивости, эффективного ведения хозяйственной деятельности, обеспечения сохранности активов, соблюдения законодательства, Устава и внутренних документов, а также своевременной подготовки достоверной отчетности.

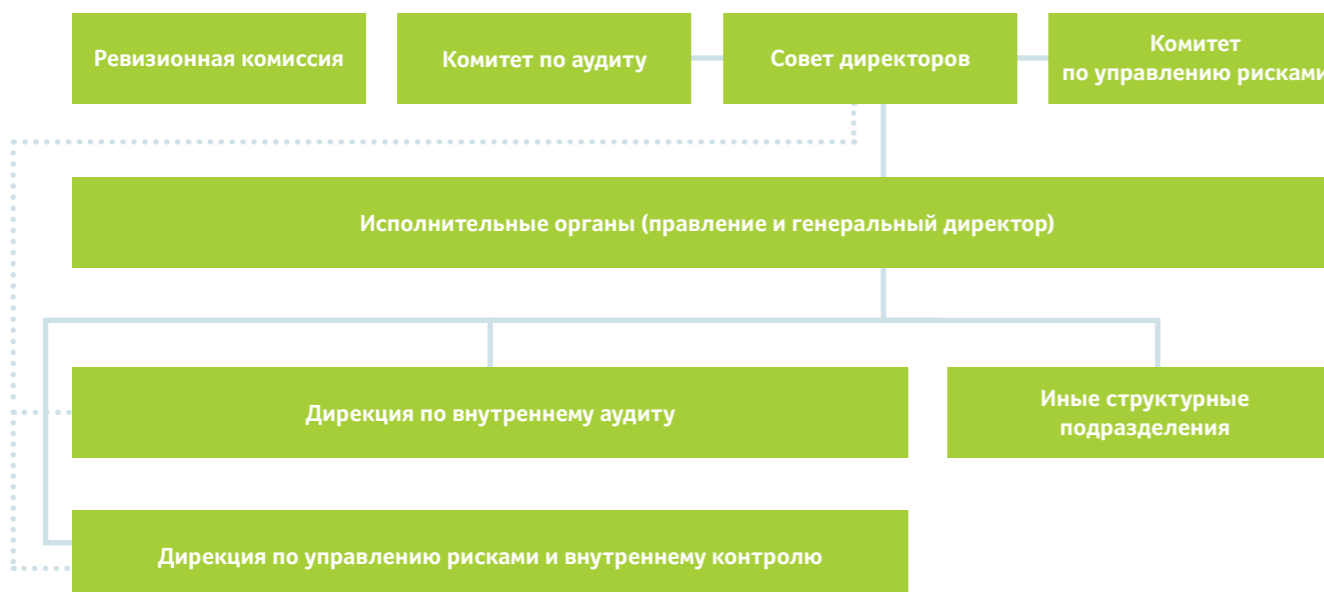
С основными функциями участников и другой информацией можно ознакомиться в Политике управления рисками и внутреннего контроля ПАО «ФосАгро».



<https://www.phosagro.ru/upload/iblock/e9c/e9c94f7f045dfc6cb897858e405bd44e.pdf>

## СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ И ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ

В состав системы управления рисками и внутреннего контроля (СУРиВК) входят следующие участники:



Совет директоров Общества определяет основные принципы и подходы к организации СУРиВК, контролирует деятельность исполнительных органов, а также реализует иные ключевые функции. Советом директоров создан комитет по управлению рисками, который отвечает за подготовку рекомендаций и предложений совету директоров и другим органам Общества в области идентификации значимых рисков Компании, разработки мер управления значимыми рисками, а также совершенствования и развития СУР. Основными задачами комитета по аудиту являются оценка эффективности процедур управления рисками и внутреннего контроля и подготовка предложений по их совершенствованию. Кроме того, комитет по аудиту осуществляет контроль в области подготовки бухгалтерской (финансовой) отчетности, а также в области противодействия недобросовестным действиям сотрудников Общества и третьих лиц.

Ревизионная комиссия является органом контроля за финансово-хозяйственной деятельностью Общества, состав которого избирается общим собранием акционеров.

Исполнительные органы Общества обеспечивают создание и поддержание функционирования эффективной СУРиВК. На уровне исполнительных органов Общества создается комиссия по рискам, к функциям которой относятся рассмотрение статуса управления рисками, а также эффективности мероприятий по управлению рисками. По итогам мониторинга управления рисками комиссия по рискам подготавливает предложения для исполнительных органов и совета директоров по вопросам управления рисками.

Дирекция по внутреннему аудиту предоставляет совету директоров и исполнительным органам отчеты и рекомендации по результатам аудитов (в том числе включающих информацию о результатах оценки фактического состояния, надежности и эффективности СУРиВК и корпоративного управления).

Дирекция по управлению рисками и внутреннему контролю Общества осуществляет общую координацию процесса управления рисками, контроль за выполнением мероприятий по управлению рисками, а также подготовку

сводной отчетности об управлении рисками для совета директоров и исполнительных органов Общества.

Руководители иных структурных подразделений Общества в соответствии со своими функциональными обязанностями несут ответственность за разработку, документирование, внедрение, мониторинг и развитие СУРиВК во вверенных им функциональных областях деятельности. К задачам сотрудников Общества в рамках СУРиВК относится участие в выявлении и оценке соответствующих рисков, а также эффективное исполнение контрольных процедур и мероприятий по управлению рисками.

## РЕВИЗИОННАЯ КОМИССИЯ

На годовом общем собрании акционеров, прошедшем в мае 2019 года, был избран следующий состав ревизионной комиссии:

- Е. В. Викторова;
- Е. Ю. Крючкова;
- О. Ю. Лизунова.

Комиссией осуществлена проверка финансовой отчетности ПАО «ФосАгро» за 2019 год, заключение от 18.02.2020 входит в состав материалов, предоставляемых к годовому общему собранию акционеров.

## ВНУТРЕННИЙ АУДИТ

Дирекция по внутреннему аудиту Компании помогает исполнительному руководству Компании и совету директоров повышать эффективность управления бизнес-процессами и улучшать работу СУРиВК. Дирекция по внутреннему аудиту в своей деятельности придерживается риск-ориентированного подхода и тесно сотрудничает с подразделениями по управлению рисками и внутреннему контролю, экономической безопасности, а также с руководством Компании.

## АУДИТЫ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

В 2019 году Дирекция по внутреннему аудиту провела аудиты бизнес-процессов Компании по таким направлениям, как управление проектированием, управление ремонтной деятельностью и управление производственной безопасностью подрядчиков. Также был проведен ИТ-аудит зарубежных офисов и аудит корпоративного управления. План аудитов на календарный год рассматривается, обсуждается и утверждается комитетом по аудиту и советом директоров. Аудиты проводятся как на уровне Компании, так и в отдельных дочерних компаниях и их обособленных подразделениях. Кроме того, Дирекция по внутреннему аудиту проводит мониторинг результативности и эффективности корректирующих действий со стороны руководства Компании по результатам аудитов и ежеквартально отчитывается перед советом директоров.

Планы на 2020 год включают аудит таких бизнес-процессов, как продажи, информационные технологии и информационная безопасность, финансы и управление кадрами.



## ВНЕШНЯЯ ОЦЕНКА

В начале 2019 года компания PwC завершила внешнюю независимую оценку соответствия деятельности Дирекции по внутреннему аудиту требованиям Международных профессиональных стандартов внутреннего аудита, Кодекса этики Международного Института внутренних аудиторов и требований Кодекса корпоративного управления, утвержденного Банком России. Дирекция получила в целом положительную оценку. Ведется последовательная работа по совершенствованию функции внутреннего аудита согласно разработанному плану.

В соответствии с результатами оценки методология внутреннего аудита дополнена следующим:

- при ежегодном планировании рассматриваются и оцениваются риски в области информационных технологий и информационной безопасности, по результатам рассмотрения включаются соответствующие проверки в годовую план аудита;
- объем каждого аудита включает оценку рисков и тестирование контролей по информационным системам рассматриваемых бизнес-процессов.

В дальнейшем внешняя оценка планируется к проведению раз в три года.

## УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

Компания продолжает последовательно развивать СУР. В 2019 году совет директоров рассмотрел результаты независимой оценки СУР ФосАгро, которая подтвердила существенный прогресс по сравнению с предыдущей оценкой, проведенной в 2016 году, в том числе:

- обеспечено полное соответствие требованиям нормативных документов;
- произведено развертывание СУР на уровень производственных площадок;
- внедрена система ключевых индикаторов риска;
- установлен подход к определению аппетита, осуществляется его регулярный пересмотр;
- проведены обучающие мероприятия по развитию компетенций в области управления рисками;
- разработан интегрированный подход к обработке информации о рисках, контролях и результатах внутренних аудитов.

В 2019 году впервые пройден полный годовой цикл работы СУР на производственных площадках Компании:

- осуществлялся постоянный мониторинг управления рисками;
- анализировались ключевые показатели рисков;
- разрабатывались необходимые корректирующие мероприятия;
- осуществлялся последующий контроль и переоценка рисков.

Планы по развитию СУР на 2020 год включают поддержку функционирования существующих элементов системы, а также их дальнейшую интеграцию в процессы и процедуры Общества.

Перечень ключевых рисков Общества, а также информация об управлении ими приведены в разделе «Стратегический отчет».

## ВНЕШНИЙ АУДИТ

Проверка финансово-хозяйственной деятельности Общества в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации осуществляется аудитором Общества на основании заключаемого с ним договора. Аудитор Общества утверждается общим собранием акционеров.

Аудит консолидированной финансовой отчетности общества за 2019 год по МСФО проведен компанией АО «КПМГ» (Россия, г. Москва, Пресненская наб., д. 10). Фактический размер вознаграждения аудитору за проведение указанной проверки составил 34,5 млн руб, кроме того НДС. Дополнительно АО «КПМГ» оказало Обществу услугу по подготовке к выпуску еврооблигаций стоимостью 14 млн рублей, кроме того НДС. Также в течение года были заключены иные договоры об оказании аудитором неаудиторских услуг Обществу на сумму 1,5 млн рублей, кроме того НДС, а также об оказании аудитором неаудиторских услуг дочерним организациям Общества на сумму 10,3 млн рублей, кроме того НДС.

Аудит финансовой отчетности Общества за 2019 году по РСБУ проведен компанией ООО «ФБК» (101990, г. Москва, ул. Мясницкая, д. 44/1, стр. 2АБ). Фактический размер вознаграждения аудитору за проведение указанной проверки составил 590,0 тыс. руб, кроме того НДС.

Дополнительная информация об аудиторах, порядке их выбора и оценки их независимости раскрыта в ежеквартальных отчетах, а также в подразделе о работе аудиторского комитета настоящего отчёта.



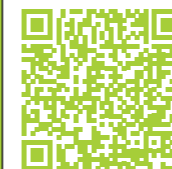
<https://www.phosagro.ru/ori/phosagro/ezhekvartalnye-otcheti/>

## ИНФОРМАЦИЯ О КОНФЛИКТЕ ИНТЕРЕСОВ

Совет директоров уделяет значительное внимание регулированию конфликта интересов, причем ключевую роль в предотвращении внутренних конфликтов играют именно независимые директора. Положение о конфликте интересов в новой редакции было утверждено советом директоров в составе антикоррупционного пакета локальных нормативных актов Общества в конце 2018 года.

Выявление конфликтов интересов и осуществление соответствующих корректирующих действий находятся в сфере ответственности Дирекции по экономической безопасности Компании. В состав ежеквартального отчета Дирекции по внутреннему аудиту перед комитетом по аудиту совета директоров входит информация обо всех обращениях на горячую линию Компании и результатах соответствующих расследований.

Нормы, определяющие конфликт интересов и регламентирующие действия самих членов совета при наличии такого конфликта, также содержатся в Положении о совете директоров. Ежегодно на одном из очных заседаний члены совета директоров информируются о возникающих у них в связи с этим обязанностях. Случаев возникновения конфликтов интересов среди членов совета директоров и высшего менеджмента в 2019 году выявлено не было.



[https://www.phosagro.ru/upload/docs/about\\_conflict\\_of\\_interests.pdf](https://www.phosagro.ru/upload/docs/about_conflict_of_interests.pdf)

## ИНСАЙДЕРСКАЯ ИНФОРМАЦИЯ

В Обществе действует Положение об инсайдерской информации, разработанное с учетом законодательства Российской Федерации и Европейского союза. В соответствии с его нормами аппарат корпоративного секретаря ведет список инсайдеров, а также списки лиц, исполняющих управленческие обязанности (Persons Discharging Managerial Responsibilities (PDMR)), и связанных с ними лиц

(persons Closely Associated (PCA)). Для входящих в каждый из списков лиц Положением установлены обязанности, о которых их периодически уведомляет аппарат корпоративного секретаря. В первую очередь это ограничения на использование инсайдерской информации и ограничения по осуществлению сделок с ценными бумагами Общества. В зависимости от категории инсайдеров для них могут быть установлены либо запрет, либо обязанности по уведомлению Компании или получению ее согласия на совершение сделок. Ежеквартально аппарат корпоративного секретаря Общества проверяет списки акционеров с целью выявления сделок, которые могли быть совершены с нарушением таких ограничений.

В 2019 году нарушений Положения об инсайдерской информации выявлено не было.

## ПРОТИВОДЕЙСТВИЕ КОРРУПЦИИ

Компания осуществляет свою деятельность в строгом соответствии с общепризнанными этическими стандартами ведения бизнеса и считает недопустимыми любые случаи незаконного использования сотрудниками своего должностного положения вопреки интересам общества и государства. В рамках проводимой в Группе «ФосАгро» системной работы по борьбе с коррупционными правонарушениями разработаны и применяются: Антикоррупционная политика, Кодекс этики, Положение о конфликте интересов и Положение об организации работы Горячей линии ФосАгро.

Антикоррупционная политика Группы «ФосАгро» реализуется в соответствии с действующими антикоррупционными законами и международными конвенциями (в том числе Конвенцией Организации Объединенных Наций против коррупции, Конвенцией об Организации экономического сотрудничества и развития, российским антикоррупционным законодательством).

В соответствии с Антикоррупционной политикой члены совета директоров и высшего руководства Компании должны соблюдать и своим примером устанавливать высокие стандарты поведения в соответствующей области. Политика предполагает полное неприятие всеми сотрудниками любых форм и проявлений коррупции.

Любое нарушение законодательства является угрозой для успешного развития бизнеса, поэтому мы стараемся минимизировать риск деловых отношений с контрагентами, которые могут быть вовлечены в коррупционную деятельность. Реализация вышеуказанного принципа осуществляется путем проверки благонадежности контрагента, наличия у контрагентов компании собственных процедур и политик, направленных на противодействие мошенничеству и коррупции, их готовности соблюдать требования антикоррупционного законодательства, включать в договоры антикоррупционную оговорку, а также сотрудничать в сфере предотвращения фактов мошенничества и коррупции.

Важнейшим элементом системы противодействия коррупции в компании является Горячая линия ФосАгро – система сбора и обработки информации, позволяющая сотрудникам, а также третьим лицам направлять сообщения о признаках и фактах мошенничества, хищений, коррупции в компании и ее подконтрольных структурах.

В 2019 было выявлено два коррупционных нарушения. По фактам возбуждены уголовные дела по соответствующим статьям УК РФ «Коммерческий подкуп» и «Мошенничество». Трудовые отношения с обвиняемыми расторгнуты.



# ОТЧЕТ О ВОЗНАГРАЖДЕНИЯХ

## ПРИНЦИПЫ НАЧИСЛЕНИЯ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ ЧЛЕНАМ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

При формировании каждого состава совета общее собрание акционеров утверждает размеры и правила определения и выплаты вознаграждений и компенсаций членам совета директоров. Уровень вознаграждения, предоставляемого Обществом членам совета директоров, создает достаточную мотивацию для их эффективной работы, позволяя Обществу привлекать и удерживать компетентных и квалифицированных специалистов. При этом Общество избегает большего, чем это необходимо, уровня вознаграждения.

Членам совета директоров ПАО «ФосАгро» в период исполнения ими своих обязанностей Общество выплачивает вознаграждение и компенсирует расходы, связанные с исполнением ими функций членом совета директоров ПАО «ФосАгро». Постоянное (ежеквартальное) вознаграждение выплачивается только членам совета директоров Общества, являющимся независимыми. Дополнительное (ежеквартальное) вознаграждение выплачивается председателям комитетов совета директоров Общества, являющимся независимыми, а также членам совета директоров, которые не являются сотрудниками Общества. Вознаграждение выплачивается ежеквартально не позднее 20 дней с даты окончания отчетного квартала.

Постоянное (ежеквартальное) вознаграждение председателю совета директоров, являющемуся независимым членом совета директоров, выплачивается в сумме, эквивалентной 90 тыс. долл. США за полный квартал по официальному курсу, установленному Банком России на последний день квартала, за который производится выплата. Другим независимым членам совета директоров вознаграждение выплачивается в размере суммы, эквивалентной 45 тыс. долл. США за полный квартал по официальному курсу, установленному Банком России на последний день квартала, за который производится выплата.

Дополнительное (ежеквартальное) вознаграждение председателям комитетов совета директоров, являющимся независимыми членами совета директоров либо не являющимся сотрудниками Общества, установлено в размере суммы, эквивалентной 30 тыс. долл. США за полный квартал по официальному курсу, установленному Банком России

на последний день квартала, за который производится выплата. В случае если независимый член совета директоров либо не являющийся сотрудником Общества член совета директоров занимает пост председателя двух или более комитетов, сумма дополнительного (ежеквартального) вознаграждения составляет 45 тыс. долл. США за полный квартал по официальному курсу, установленному Банком России на последний день квартала, за который производится выплата.

Компенсации подлежат фактические расходы, понесенные членами совета директоров ПАО «ФосАгро» в связи с исполнением ими функций членом совета директоров. Компенсация расходов производится в течение 20 дней месяца, следующего за отчетным, на основании представляемых единоличному исполнительному органу ПАО «ФосАгро» заявлений членом совета директоров ПАО «ФосАгро» с приложением документов, подтверждающих фактически произведенные расходы.

## ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ ЧЛЕНАМ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Члены совета директоров ФосАгро могут получать вознаграждение и возмещение своих расходов, понесенных при исполнении своих обязанностей, при принятии такого решения общим собранием акционеров. В соответствии с Кодексом корпоративного управления Компании вознаграждение членам совета директоров должно соответствовать текущей рыночной обстановке, а его размер должен быть способен привлечь, мотивировать и удержать высококвалифицированных специалистов Компании, необходимых для обеспечения дальнейшего роста и эффективной деятельности Компании. При этом размер их вознаграждения не должен превышать суммы, необходимой для этого достижения.

В 2019 году общая сумма вознаграждений, выплаченная совету директоров ФосАгро, составила 109 762 тыс. руб. (без учета возмещенных расходов). Сумма вознаграждения и дополнительной выплаты генеральному директору ФосАгро регулируется договором, заключенным между генеральным директором и Компанией и подписанным председателем совета директоров Компании. Общая сумма вознаграждения отражает квалификацию генерального директора и учитывает тот вклад, который внес генеральный директор в достижение финансовых результатов Компаний.

## ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ ЧЛЕНАМ ПРАВЛЕНИЯ

Вознаграждение, выплачиваемое Компанией генеральному директору и шести другим членам правления (которые представляют состав высшего руководства) за их работу в Компании в течение года, который закончился 31 декабря 2019 года, составило 451,2 млн руб. (в 2018 году было выплачено 185,6 млн руб.).

Вознаграждение руководителей высшего звена Компании состоит из базового оклада, выплачиваемого ежемесячно, и дополнительного вознаграждения, выплачиваемого два раза в год. Дополнительная выплата зависит от достижения ключевых показателей эффективности (КПЭ) Компании и выполнения дополнительных задач и целей, установленных советом директоров и генеральным директором на отчетный год или квартал. КПЭ для каждого отдельного руководителя высшего звена устанавливаются на определенный период и обычно включают показатели обеспечения операционной эффективности и вклад в достижение корпоративного роста и реализацию Стратегии. Для определения суммы ежегодного дополнительного вознаграждения в расчет берется EBITDA Компании за отчетный период (в соответствии с решением совета директоров).

### Вознаграждение членам совета директоров, руб.

Ф. И. О. члена совета директоров	2017	2018	2019
<b>ИТОГО</b>	<b>65 472 631,92</b>	<b>97 317 831,89</b>	<b>109 761 832,04</b>
Антошин Игорь Дмитриевич	4 749 761,34	—	—
Омбудсведт Свен	19 376 953,47	22 957 434,00	22 871 844,00
Роджерс Дж. Джеймс Билэнд	16 147 461,81	19 131 195,00	19 059 870,00
Родионов Иван Иванович	6 458 984,49	2 959 284,38	—
Роудс Маркус Джеймс	16 147 461,81	19 131 195,00	19 059 870,00
Шаронов Андрей Владимирович	2 592 009,00	11 478 717,00	11 435 922,00
Роле Ксавье Роберт	—	11 784 706,71	21 339 381,35
Бокова Ирина Георгиевна	—	9 875 299,80	15 994 944,69



# ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ АКЦИОНЕРОВ И ИНВЕСТОРОВ

## АКЦИОНЕРНЫЙ КАПИТАЛ

Уставный капитал ПАО «ФосАгро» (далее Общество) по состоянию на 31 декабря 2019 года составлял 323 750 000 руб., что соответствует 129 500 000 обыкновенных акций номинальной стоимостью 2,5 руб. за 1 акцию.

Глобальные депозитарные расписки (одна акция соответствует трем депозитарным распискам) обращаются на основной площадке Лондонской фондовой биржи с торговым кодом PHOR.

Идентификационные номера для ГДР, выпущенные по «правилу S»

Код CUSIP: 71922G209 ISIN: US71922G2093 Единый код: 065008939  
SEDOL: 0B62QPJ1 RIC: PHOSq.L

Идентификационные номера для ГДР, выпущенные по «правилу 144А»

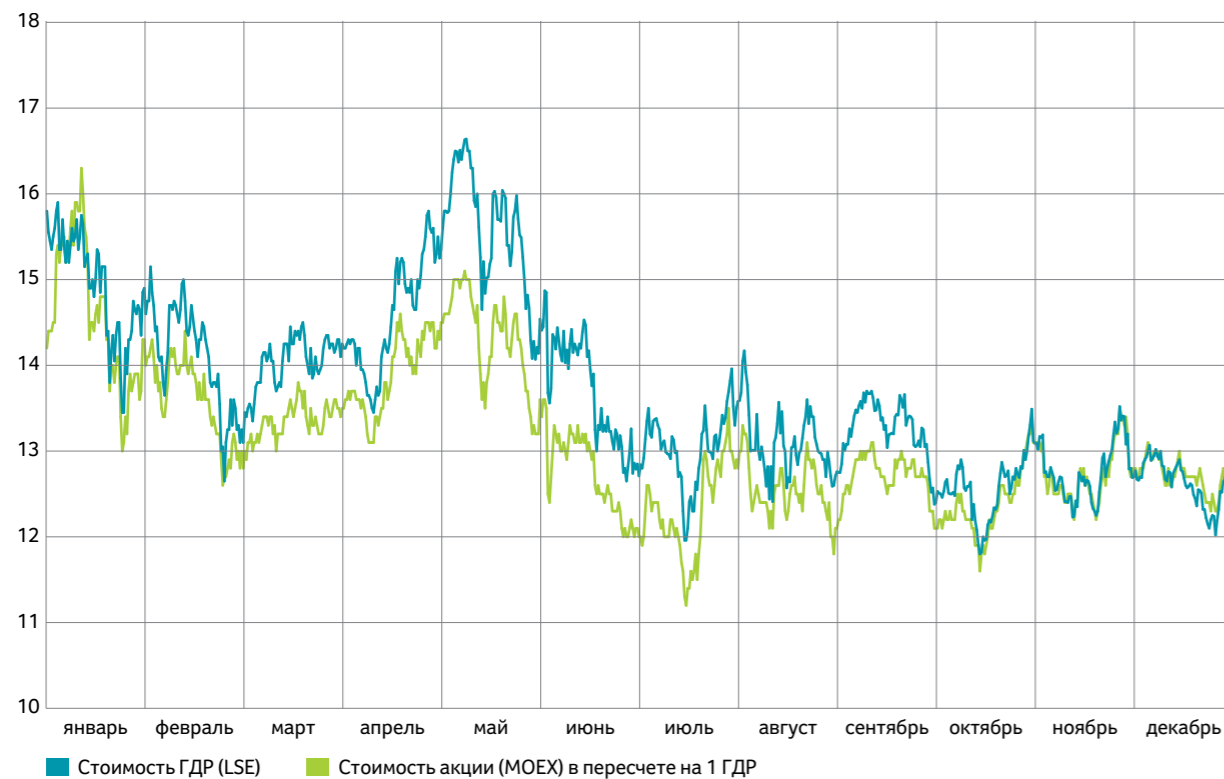
Код CUSIP: 71922G100 ISIN: US71922G1004 Единый код: 065008939  
SEDOL: 0B5N6Z48 RIC: GBB5N6Z48.L

Депозитарием программы депозитарных расписок «ФосАгро» является Citigroup Global Markets Deutschland AG.

## ФОНДОВЫЕ БИРЖИ

Акции ПАО «ФосАгро» включены в котировальный список Первого уровня Московской биржи. Торговый код — PHOR, международный код идентификации ценных бумаг ISIN — RU000A0JRK8.

## Динамика котировок акций и депозитарных расписок



## СТРУКТУРА АКЦИОНЕРНОГО КАПИТАЛА

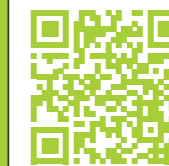
Согласно информации, имеющейся у Компании, акции компаний Chlodwig Enterprises Limited и Adorabella Limited были переданы в трасты, экономическими бенефициарами которых являются Андрей Гурьев и члены его семьи.

У Общества отсутствуют сведения о возможности приобретения или приобретения определенными акционерами степени контроля, несоизмерной их участию в уставном капитале Общества, в том числе на основании акционерных соглашений.

По состоянию на 31.12.2019 в Обществе отсутствуют акционеры с долей владения акциями, превышающей 5%, помимо уже раскрытых Обществом в настоящем отчете.



	Количество акций	% от выпущенных и размещенных акций
● Adorabella Limited	32 176 662	24,85
● Chlodwig Enterprises Limited	24 359 900	18,81
● Владимир Литвиненко	27 174 815	20,98
● Евгения Гурьева	6 235 960	4,82
● Иные акционеры	39 552 663	30,54
Итого:	129 500 000	100,00



Текущая структура акционерного капитала представлена на сайте Компании:

<https://www.phosagro.ru/investors/capital/>



## ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ИНВЕСТИЦИОННЫМ СООБЩЕСТВОМ

Придерживаясь принципов прозрачности и последовательности, компания поддерживает постоянный диалог с представителями инвестиционного сообщества.

При этом диалог ведется через все доступные каналы коммуникации с привлечением топ-менеджмента и независимых членов Совета директоров:

- Ежеквартальное раскрытие операционных и финансовых результатов позволяет предоставлять рынку актуальную информацию о деятельности компании через пресс-релизы, презентации, телефонные конференции и вебкасты.

- Участие представителей компании в отраслевых и региональных инвестиционных конференциях позволяет ответить на текущие вопросы инвесторов и получить обратную связь от участников рынка.
- Регулярное проведение NDR позволяет максимизировать базу инвесторов за счет организации встреч за пределами крупных инвестиционных центров.
- Развитая программа еврооблигаций обеспечивает прочные позиции компании на рынках публичного долга, позволяя минимизировать стоимость финансирования.

## АНАЛИТИЧЕСКИЙ ОХВАТ

Аналитический охват ПАО «ФосАгро» осуществляют аналитики ведущих российских и международных брокеров.

Компания	Аналитик	Телефон
Атон	Андрей Лобазов	+7 (495) 213 0337
БрокерКредитСервис	Анастасия Егазарян	+7 (495) 785 5336
ВТБ Капитал	Елена Сахнова	+7 (495) 287 68 77
Goldman Sachs	Нина Дергунова	+7 (495) 645 4230
ВМО	Joel Jackson	+1 (416) 359 4250
Sberbank CIB	Ирина Лапшина	+7 (495) 258 05 11
VofA	Sashank Lanka	+971 44 258 23 11
Альфа Банк	Борис Красноженов	+7 (495) 795 36 12
Renaissance Capital	Steven Friedman	+27 (11) 750 14 81

## УПРАВЛЕНИЕ ДОЛГОМ

Компания придерживается консервативного подхода к управлению долговой нагрузкой и в рамках данного подхода считает комфортным соотношение Чистый долг / EBITDA в диапазоне 1–1,5x.

При определении необходимости привлечения заемного финансирования компания оценивает уровень ставок на рынках банковского и публичного долга, доступный размер финансирования и срок его привлечения, а также стремится обеспечить долгосрочный тренд снижения общей стоимости заимствований Группы.

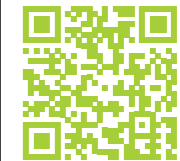
При выборе валюты финансирования учитывается структура выручки компании, которая примерно на 70% валютная, а оставшаяся часть сильно коррелирует с долларом США.

## РАСКРЫТИЕ ИНФОРМАЦИИ

При декларировании и раскрытии информации ПАО «ФосАгро» соблюдает требования, налагаемые российскими законами о регулировании операций с ценными бумагами, а также требования, предъявляемые к компаниям, чьи акции торгуются на Лондонской фондовой бирже, в части раскрытия информации и прохождения регистрации. Общество своевременно публично раскрывает всю необходимую для акционеров и инвесторов информацию, распространяя ее через новостные агентства, а также путем размещения на официальной странице Общества, страницах «Раскрытие информации», портал ИА Интерфакс, используемый ПАО «ФосАгро» для раскрытия информации и странице Лондонской фондовой биржи.



Официальная страница Общества  
<https://www.phosagro.ru/>



Раскрытие информации  
<http://www.phosagro.ru/ori/item4157.php>



Портал ИА Интерфакс, используемый ПАО «ФосАгро» для раскрытия информации  
<http://www.e-disclosure.ru/portal/company.aspx?id=573>



Страница Лондонской фондовой биржи  
<https://www.londonstockexchange.com/exchange/prices-and-markets/stocks/exchange-insight/company-news.html?fourWayKey=US71922G2093USUSDI0BE>



## ДИВИДЕНДЫ И ДИВИДЕНДНАЯ ПОЛИТИКА

При выработке рекомендаций общему собранию акционеров по вопросу о выплате (объявлении) дивидендов Совет директоров, помимо оценки текущего финансового состояния компании, учитывает и придерживается соответствующих положений Дивидендной политики Общества, согласно которым сумма средств, направляемых на выплату дивидендов, составляет от 50% до более чем 75% (в зависимости от уровня долговой нагрузки компании) от консолидированного свободного денежного потока компании по МСФО. При этом размер объявленных дивидендов не должен быть ниже 50% от чистой прибыли за год по МСФО, скорректированной на эффект от изменения валютных курсов.

Совет директоров «ФосАгро» на заседании 20 февраля 2020 года рекомендовал годовому общему собранию акционеров утвердить дивиденды из расчета 18руб. на обыкновенную



Подробнее о дивидендной политике

<https://www.phosagro.ru/investors/capital/dividends/>



Ссылка на дивидендную политику

<https://www.phosagro.ru/upload/iblock/3d7/3d7b7f32285743bb011249dd8456a170.pdf>

акцию (или 6 руб. на глобальную депозитарную расписку) на общую сумму 2 331 млн руб. При утверждении этих дивидендных выплат годовым общим собранием акционеров (ГОСА) 22.05.2020 коэффициент составит 67% от чистой прибыли, скорректированной на сумму курсовых разниц.

Тип и дата проведения ОСА, на котором принято решение об объявлении дивидендов	Отчетный период, за который (по итогам которого) выплачиваются (выплачивались) объявленные дивиденды	Общий размер объявленных дивидендов, руб.	Размер объявленных дивидендов в расчете на одну:	
			обыкновенную акцию, руб.	депозитарную расписку, руб.
ВОСА 24.01.2020 г.	— <sup>1</sup>	6 216 000 000	48,00	16,00
ВОСА 04.10.2019 г.	—	6 993 000 000	54,00	18,00
ВОСА 24.06.2019 г.	—	9 324 000 000	72,00	24,00
ГОСА 24.05.2019 г.	—	6 604 500 000	51,00	17,00
ВОСА 22.01.2019 г.	—	9 324 000 000	72,00	24,00
ВОСА 01.10.2018 г.	—	5 827 500 000	45,00	15,00
ВОСА 06.07.2018 г.	—	3 108 000 000	24,00	8,00
ГОСА 30.05.2018 г.	—	1 942 500 000	15,00	5,00
ВОСА 26.02.2018 г.	—	2 719 500 000	21,00	7,00
ВОСА 02.10.2017 г.	—	3 108 000 000	24,00	8,00
ВОСА 05.07.2017 г.	—	2 719 500 000	21,00	7,00
ГОСА 30.05.2017 г.	2016 год	3 885 000 000	30,00	10,00
ВОСА 16.01.2017 г.	—	5 050 500 000	39,00	13,00
ВОСА 03.10.2016 г.	—	4 273 500 000	33,00	11,00
ВОСА 29.07.2016 г.	—	8 158 500 000	63,00	21,00
ГОСА 31.05.2016 г.	2015 год	7 381 500 000	57,00	19,00
ВОСА 15.01.2016 г.	—	8 158 500 000	63,00	21,00
ВОСА 06.10.2015 г.	—	7 381 500 000	57,00	19,00
ВОСА 14.07.2015 г.	—	6 216 000 000	48,00	16,00
ГОСА 08.06.2015 г.	2014 год	1 942 500 000	15,00	5,00
ВОСА 31.12.2014 г.	9 месяцев 2014 г.	2 590 000 000	20,00	6,67
ВОСА 16.09.2014 г.	6 месяцев 2014 г.	3 237 500 000	25,00	8,33
ГОСА 13.06.2014 г.	—	2 499 350 000	19,30	6,43

<sup>1</sup> Выплата производилась из нераспределенной прибыли прошлых лет

# ЗАЯВЛЕНИЕ ОБ ОТВЕТСТВЕННОСТИ РУКОВОДСТВА

Руководство компании подтверждает, что согласно имеющейся у него информации:

Финансовая отчетность, подготовленная в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности (МСФО), опубликованными Советом по международным стандартам финансовой отчетности, достоверно отражает активы, обязательства, финансовое положение и прибыли (или убытки) Компании и ее консолидированных дочерних предприятий.

Отчет руководства достоверно отражает развитие и результаты деятельности, а также финансовое положение Компании и ее консолидированных дочерних предприятий, включая описание основных рисков и факторов неопределенности, присущих Группе.

При разработке Интегрированного отчета Общество руководствовалось GRI-Standards, а также принципами стандартов ISO26000 и AA 1000.

Проект настоящего Интегрированного отчета был рассмотрен и предварительно утвержден на заседании совета директоров ПАО «ФосАгро» 20 февраля 2020 года. А также рассмотрен и утвержден годовым общим собранием акционеров.

Консолидированная финансовая отчетность за год, завершившийся 31 декабря 2019 года, утверждена советом директоров 20 февраля 2020 года.

**Гурьев А. А.**

Генеральный директор и председатель правления, ПАО «ФосАгро»





GRI

O102-56



## Аудиторское заключение независимых аудиторов

### Акционерам и Совету Директоров ПАО «ФосАгро»

#### Мнение

Мы провели аудит консолидированной финансовой отчетности ПАО «ФосАгро» (далее – «Компания») и ее дочерних организаций (далее – «Группа»), состоящей из консолидированного отчета о финансовом положении по состоянию на 31 декабря 2019 года, консолидированных отчетов о прибыли или убытке и прочем совокупном доходе, изменениях в собственном капитале и движении денежных средств за год, закончившийся на указанную дату, а также примечаний, состоящих из основных положений учетной политики и прочей пояснительной информации.

По нашему мнению, прилагаемая консолидированная финансовая отчетность отражает достоверно во всех существенных аспектах консолидированное финансовое положение Группы по состоянию на 31 декабря 2019 года, а также ее консолидированные финансовые результаты и консолидированное движение денежных средств за год, закончившийся на указанную дату, в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности (МСФО).

#### Основание для выражения мнения

Мы провели аудит в соответствии с Международными стандартами аудита. Наша ответственность в соответствии с этими стандартами описана далее в разделе «Ответственность аудиторов за аудит (консолидированной) финансовой отчетности» нашего заключения. Мы независимы по отношению к Группе в соответствии с требованиями независимости, применимыми к нашему аудиту консолидированной финансовой отчетности в Российской Федерации, и Международным кодексом этики профессиональных бухгалтеров (включая международные стандарты независимости), и мы выполнили наши прочие этические обязанности в соответствии с требованиями, применимыми в Российской Федерации, и указанным Кодексом. Мы полагаем, что полученные нами аудиторские доказательства являются достаточными и надлежащими, чтобы служить основанием для выражения нашего мнения.

Аудируемое лицо: ПАО «ФосАгро»  
Внесено в Единый государственный реестр юридических лиц за № 1027700190572  
Москва, Россия

Независимый аудитор: АО «КПМГ», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Российской Федерации, член сети независимых фирм КПМГ, входящих в ассоциацию KPMG International Cooperative («КПМГ International»), зарегистрированную по законодательству Швейцарии.

Внесено в Единый государственный реестр юридических лиц за № 1027700125628.

Член Саморегулируемой организации аудиторов Ассоциация «Содружество» (СРО ААС). Основной регистрационный номер записи в реестре аудиторов и аудиторских организаций 12006020351.



ПАО «ФосАгро»  
Аудиторское заключение независимых аудиторов  
Страница 2

#### Ключевые вопросы аудита

Ключевые вопросы аудита – это вопросы, которые, согласно нашему профессиональному суждению, являлись наиболее значимыми для нашего аудита консолидированной финансовой отчетности за текущий период. Эти вопросы были рассмотрены в контексте нашего аудита консолидированной финансовой отчетности в целом и при формировании нашего мнения об этой отчетности, и мы не выражаем отдельного мнения по этим вопросам.

#### Оценка отложенных налоговых активов

См. примечание 19 к консолидированной финансовой отчетности.

Ключевой вопрос аудита	Аудиторские процедуры в отношении ключевого вопроса аудита
<p>Группа признала существенные отложенные налоговые активы по налоговым убыткам.</p> <p>Возмещаемость отложенных налоговых активов зависит от достижения достаточной налогооблагаемой прибыли в будущем.</p> <p>Будущая налогооблагаемая прибыль, которая будет использована для утилизации накопленных Компанией налоговых убытков, в основном представляет собой финансовые доходы, получаемые Компанией по займам, выданным дочерним предприятиям Группы, за вычетом расходов Компании.</p> <p>Оценка возможности утилизации налоговых убытков зависит от прогнозируемой доходности дочерних предприятий Группы, размера дивидендов, подлежащих распределению в пользу Компании, ожидаемых курсов валют и процентных ставок по займам.</p> <p>Существует неопределенность, связанная с прогнозированием сроков и размеров будущей налогооблагаемой прибыли, подтверждающих сумму, в которой должны быть признаны налоговые активы. Таким образом, данный вопрос относится к ключевой области профессионального суждения, на которой был сфокусирован наш аудит.</p>	<p>В рамках нашего аудита величины признанных отложенных налоговых активов:</p> <p>Мы провели тестирование точности модели прогнозирования налогооблагаемой прибыли, используемой для оценки вероятности возмещения отложенных налоговых активов.</p> <p>Мы оценили уместность ключевых допущений и оценок, используемых руководством для распределения прибыли между Компаниями Группы, вероятность получения достаточной будущей налогооблагаемой прибыли для подтверждения признания отложенных налоговых активов, принимая во внимание динамику финансовых результатов и способность дочерних предприятий Группы выплачивать дивиденды.</p> <p>С помощью наших налоговых специалистов мы провели оценку правомерности применения Группой соответствующего налогового законодательства в отношении утилизации налоговых убытков.</p>



ПАО «ФосАгро»  
Аудиторское заключение независимых аудиторов  
Страница 3

#### Прочая информация

Руководство несет ответственность за прочую информацию. Прочая информация включает информацию, содержащуюся в Годовом отчете, но не включает консолидированную финансовую отчетность и наше аудиторское заключение о ней. Годовой отчет, предположительно, будет нам предоставлен после даты настоящего аудиторского заключения.

Наше мнение о консолидированной финансовой отчетности не распространяется на прочую информацию, и мы не будем предоставлять вывода с обеспечением уверенности в какой-либо форме в отношении данной информации.

В связи с проведением нами аудита консолидированной финансовой отчетности наша обязанность заключается в ознакомлении с прочей информацией, когда она станет доступна, и рассмотрении при этом вопроса, имеются ли существенные несоответствия между прочей информацией и консолидированной финансовой отчетностью или нашими знаниями, полученными в ходе аудита, и не содержит ли прочая информация иных возможных существенных искажений.

#### Ответственность руководства и лиц, отвечающих за корпоративное управление, за консолидированную финансовую отчетность

Руководство несет ответственность за подготовку и достоверное представление указанной консолидированной финансовой отчетности в соответствии с МСФО и за систему внутреннего контроля, которую руководство считает необходимой для подготовки консолидированной финансовой отчетности, не содержащей существенных искажений вследствие недобросовестных действий или ошибок.

При подготовке консолидированной финансовой отчетности руководство несет ответственность за оценку способности Группы продолжать непрерывно свою деятельность, за раскрытие в соответствующих случаях сведений, относящихся к непрерывности деятельности, и за составление отчетности на основе допущения о непрерывности деятельности, за исключением случаев, когда руководство намеревается ликвидировать Группу, прекратить ее деятельность или когда у него отсутствует какая-либо иная реальная альтернатива, кроме ликвидации или прекращения деятельности.

Лица, отвечающие за корпоративное управление, несут ответственность за надзор за подготовкой консолидированной финансовой отчетности Группы.

#### Ответственность аудиторов за аудит консолидированной финансовой отчетности

Наша цель состоит в получении разумной уверенности в том, что консолидированная финансовая отчетность не содержит существенных искажений вследствие недобросовестных действий или ошибок, и в выпуске аудиторского заключения, содержащего наше мнение. Разумная уверенность представляет собой высокую степень уверенности, но не является гарантией того, что аудит, проведенный в соответствии с Международными стандартами аудита, всегда выявляет существенные искажения при их наличии. Искажения могут быть результатом недобросовестных действий или ошибок и считаются существенными, если можно обоснованно предположить, что в отдельности или в совокупности они могут



ПАО «ФосАгро»  
Аудиторское заключение независимых аудиторов  
Страница 4

повлиять на экономические решения пользователей, принимаемые на основе этой консолидированной финансовой отчетности.

В рамках аудита, проводимого в соответствии с Международными стандартами аудита, мы применяем профессиональное суждение и сохраняем профессиональный скептицизм на протяжении всего аудита. Кроме того, мы выполняем следующее:

- выявляем и оцениваем риски существенного искажения консолидированной финансовой отчетности вследствие недобросовестных действий или ошибок; разрабатываем и проводим аудиторские процедуры в ответ на эти риски; получаем аудиторские доказательства, являющиеся достаточными и надлежащими, чтобы служить основанием для выражения нашего мнения. Риск необнаружения существенного искажения в результате недобросовестных действий выше, чем риск необнаружения существенного искажения в результате ошибки, так как недобросовестные действия могут включать сговор, подлог, умышленный пропуск, искаженное представление информации или действия в обход системы внутреннего контроля;
- получаем понимание системы внутреннего контроля, имеющей значение для аудита, с целью разработки аудиторских процедур, соответствующих обстоятельствам, но не с целью выражения мнения об эффективности системы внутреннего контроля Группы;
- оцениваем надлежащий характер применяемой учетной политики и обоснованность бухгалтерских оценок и соответствующего раскрытия информации, подготовленного руководством;
- делаем вывод о правомерности применения руководством допущения о непрерывности деятельности, а на основании полученных аудиторских доказательств – вывод о том, имеется ли существенная неопределенность в связи с событиями или условиями, в результате которых могут возникнуть значительные сомнения в способности Группы продолжать непрерывно свою деятельность. Если мы приходим к выводу о наличии существенной неопределенности, мы должны привлечь внимание в нашем аудиторском заключении к соответствующему раскрытию информации в консолидированной финансовой отчетности или, если такое раскрытие информации является ненадлежащим, модифицировать наше мнение. Наши выводы основаны на аудиторских доказательствах, полученных до даты нашего аудиторского заключения. Однако будущие события или условия могут привести к тому, что Группа утратит способность продолжать непрерывно свою деятельность;
- проводим оценку представления консолидированной финансовой отчетности в целом, ее структуры и содержания, включая раскрытие информации, а также того, представляет ли консолидированная финансовая отчетность лежащие в ее основе операции и события так, чтобы было обеспечено их достоверное представление;
- получаем достаточные надлежащие аудиторские доказательства, относящиеся к финансовой информации организаций или деятельности внутри Группы, чтобы выразить мнение о консолидированной финансовой отчетности. Мы отвечаем за руководство, контроль и проведение аудита Группы. Мы остаемся полностью ответственными за наше аудиторское мнение.



ПАО «ФосАгро»  
Аудиторское заключение независимых аудиторов  
Страница 5

Мы осуществляем информационное взаимодействие с лицами, отвечающими за корпоративное управление, доводя до их сведения, помимо прочего, информацию о запланированном объеме и сроках аудита, а также о существенных замечаниях по результатам аудита, в том числе о значительных недостатках системы внутреннего контроля, которые мы выявляем в процессе аудита.

Мы также предоставляем лицам, отвечающим за корпоративное управление, заявление о том, что мы соблюдали все соответствующие этические требования в отношении независимости и информировали этих лиц обо всех взаимоотношениях и прочих вопросах, которые можно обоснованно считать оказывающими влияние на независимость аудиторов, а в необходимых случаях – о соответствующих мерах предосторожности.

Из тех вопросов, которые мы довели до сведения лиц, отвечающих за корпоративное управление, мы определяем вопросы, которые были наиболее значимыми для аудита консолидированной финансовой отчетности за текущий период и, следовательно, являются ключевыми вопросами аудита. Мы описываем эти вопросы в нашем аудиторском заключении, кроме случаев, когда публичное раскрытие информации об этих вопросах запрещено законом или нормативным актом или когда в крайне редких случаях мы приходим к выводу о том, что информация о каком-либо вопросе не должна быть сообщена в нашем заключении, так как можно обоснованно предположить, что отрицательные последствия сообщения такой информации превысят общественно значимую пользу от ее сообщения.

Руководитель задания, по результатам которого выпущено настоящее аудиторское заключение независимых аудиторов:



Ягнов И.А.

Акционерное общество «КПМГ»  
Москва, Россия

20 февраля 2020 года



## Консолидированный отчет о прибыли или убытке и прочем совокупном доходе за 2019 год

	Прим.	2019 млн руб.	2018 млн руб. <sup>1</sup>
Выручка	7	248,125	233,312
Себестоимость реализованной продукции	9	(136,224)	(124,008)
<b>Валовая прибыль</b>		<b>111,901</b>	<b>109,304</b>
Административные расходы	10	(16,476)	(14,271)
Коммерческие расходы	11	(38,121)	(34,888)
Налоги, кроме налога на прибыль, нетто	12	(2,384)	(3,469)
Прочие расходы, нетто	13	(3,269)	(2,679)
<b>Прибыль от операционной деятельности</b>		<b>51,651</b>	<b>53,997</b>
Финансовые доходы	14	1,458	447
Финансовые расходы	14	(4,271)	(6,721)
Положительные/(отрицательные) курсовые разницы, нетто	31(b)	12,346	(19,613)
<b>Прибыль до налогообложения</b>		<b>61,184</b>	<b>28,110</b>
Расход по налогу на прибыль	15	(11,776)	(5,975)
<b>Прибыль за отчетный год</b>		<b>49,408</b>	<b>22,135</b>
Причитающаяся:			
держателям неконтролирующих долей <sup>2</sup>		59	66
акционерам Компании		49,349	22,069
Прочий совокупный (убыток)/доход			
<i>Статьи, которые не будут впоследствии реклассифицированы в состав прибыли или убытка</i>			
Актуарные убытки и прибыли	29	(133)	170
<i>Статьи, которые могут быть впоследствии реклассифицированы в состав прибыли или убытка</i>			
Курсовые разницы от пересчета операций в иностранной валюте		(1,129)	2,872
<b>Прочий совокупный (убыток)/доход за отчетный год</b>		<b>(1,262)</b>	<b>3,042</b>
<b>Общий совокупный доход за отчетный год</b>		<b>48,146</b>	<b>25,177</b>
Причитающийся:			
держателям неконтролирующих долей <sup>2</sup>		59	66
акционерам Компании		48,087	25,111
Базовая и разводненная прибыль на акцию (в руб.)	26	381	170

Консолидированная финансовая отчетность утверждена 20 февраля 2020 года:

Гурьев А.А.  
Генеральный директор

Шарабайко А.Ф.  
Заместитель генерального директора по финансам  
и международным проектам

<sup>1</sup> Группа начала применение МСФО (IFRS) 16 с 1 января 2019 года с использованием модифицированного ретроспективного подхода. В соответствии с данным подходом сравнительная информация не пересчитывается, и суммарный эффект первоначального применения МСФО (IFRS) 16 признается в составе нераспределенной прибыли на дату первоначального применения. Сравнительная информация пересчитывается ввиду исправления ошибок. См. Примечания 2 (g).

<sup>2</sup> Под неконтролирующей долей следует понимать миноритарных акционеров дочерних компаний ПАО «ФосАгро»

## Консолидированный отчет о финансовом положении по состоянию на 31 декабря 2019 года

	Прим.	31 декабря 2019 млн руб.	31 декабря 2018 млн руб. <sup>1</sup>
<b>Активы</b>			
Основные средства	16	199,459	186,231
Авансы, выданные под строительство и приобретение основных средств		13,006	6,759
Активы в форме права пользования	17	6,891	-
Катализаторы		2,376	2,574
Нематериальные активы		1,567	1,786
Инвестиции в ассоциированные предприятия	18	519	506
Отложенные налоговые активы	19	8,214	8,995
Прочие долгосрочные активы	20	1,636	1,843
<b>Внеоборотные активы</b>		<b>233,668</b>	<b>208,694</b>
Прочие краткосрочные инвестиции	21	251	313
Запасы	22	29,405	31,710
Торговая и прочая дебиторская задолженность	23	31,061	36,186
Денежные средства и их эквиваленты	24	8,236	9,320
<b>Оборотные активы</b>		<b>68,953</b>	<b>77,529</b>
<b>Итого активов</b>		<b>302,621</b>	<b>286,223</b>
<b>Капитал</b>	<b>25</b>		
Акционерный капитал		372	372
Эмиссионный доход		7,494	7,494
Нераспределенная прибыль		111,054	93,951
Актуарные убытки		(689)	(556)
Резерв накопленных курсовых разниц		7,236	8,365
Итого капитала, причитающегося акционерам Компании		125,467	109,626
Неконтролирующая доля		170	195
<b>Итого капитала</b>		<b>125,637</b>	<b>109,821</b>
<b>Обязательства</b>			
Кредиты и займы	27	96,736	122,877
Обязательства по аренде	28	4,701	376
Обязательства по планам с установленными выплатами	29	857	630
Отложенные налоговые обязательства	19	10,278	9,023
<b>Долгосрочные обязательства</b>		<b>112,572</b>	<b>132,906</b>
Кредиты и займы	27	36,839	20,679
Обязательства по аренде	28	1,543	718
Торговая и прочая кредиторская задолженность	30	26,030	21,473
Обязательства по производным финансовым инструментам		-	626
<b>Краткосрочные обязательства</b>		<b>64,412</b>	<b>43,496</b>
<b>Итого капитала и обязательств</b>		<b>302,621</b>	<b>286,223</b>

<sup>1</sup> Группа начала применение МСФО (IFRS) 16 с 1 января 2019 года с использованием модифицированного ретроспективного подхода. В соответствии с данным подходом сравнительная информация не пересчитывается, и суммарный эффект первоначального применения МСФО (IFRS) 16 признается в составе нераспределенной прибыли на дату первоначального применения. Сравнительная информация пересчитывается ввиду исправления ошибок. См. Примечания 2 (g).



## Консолидированный отчет о движении денежных средств за 2019 год

	Прим.	2019 млн руб.	2018 млн руб.
<b>Денежные потоки от операционной деятельности</b>			
Прибыль от операционной деятельности		51,651	53,997
Корректировки:			
Амортизация	9, 10, 11	23,931	20,911
Убыток от выбытия основных средств и нематериальных активов	13	611	586
Прибыль от операционной деятельности до учета изменений в оборотном капитале		76,193	75,494
Уменьшение/(увеличение) запасов и катализаторов		1,593	(5,438)
Уменьшение торговой и прочей дебиторской задолженности		2,764	324
Увеличение торговой и прочей кредиторской задолженности		5,398	655
Денежные средства от операционной деятельности до уплаты налога на прибыль и процентов		85,948	71,035
Налог на прибыль уплаченный		(10,550)	(6,146)
Финансовые расходы уплаченные		(3,842)	(5,210)
<b>Денежные средства от операционной деятельности</b>		<b>71,556</b>	<b>59,679</b>
<b>Денежные потоки от инвестиционной деятельности</b>			
Приобретение основных средств и нематериальных активов		(42,656)	(38,416)
Займы выданные, нетто		(84)	(257)
Поступления от продажи основных средств		86	19
Финансовые доходы полученные		637	307
Выплаты от покупки инвестиций, нетто		-	(8)
Прочие выплаты		(1,267)	(814)
<b>Денежные средства, использованные в инвестиционной деятельности</b>		<b>(43,284)</b>	<b>(39,169)</b>
<b>Денежные потоки от финансовой деятельности</b>			
Привлечение заемных средств	27	48,725	83,874
Выплаты по заемным средствам	27	(42,698)	(83,572)
Дивиденды, выплаченные акционерам Компании	25	(32,244)	(13,598)
Дивиденды, выплаченные держателям неконтролирующих долей		(84)	-
Погашение обязательств по аренде	28	(1,937)	(1,285)
Поступления/(платежи) по расчетам по производным финансовым инструментам, нетто		112	(22)
<b>Денежные средства, использованные в финансовой деятельности</b>		<b>(28,126)</b>	<b>(14,603)</b>
<b>Увеличение денежных средств и их эквивалентов, нетто</b>		<b>146</b>	<b>5,907</b>
Денежные средства и их эквиваленты на 1 января		9,320	2,691
Влияние изменений валютных курсов		(1,230)	722
<b>Денежные средства и их эквиваленты на 31 декабря</b>	<b>24</b>	<b>8,236</b>	<b>9,320</b>

## Консолидированный отчет об изменениях в капитале за 2019 год

млн руб.	Акционер- ный капитал	Эмиссион- ный доход	Нераспре- деленная прибыль	Актуарные прибыли и убытки	Резерв накоп- ленных курс- овых разниц при пересчете операций в иностран- ной валюте	Неконтро- лирующая доля	Всего
<b>Остаток на 1 января 2018 года</b>	<b>372</b>	<b>7,494</b>	<b>85,480</b>	<b>(726)</b>	<b>5,493</b>	<b>129</b>	<b>98,242</b>
<b>Общий совокупный доход за отчетный год</b>							
Прибыль за отчетный год	-	-	22,069	-	-	66	22,135
Актуарные прибыли	-	-	-	170	-	-	170
Курсовые разницы от пересчета операций в иностранной валюте	-	-	-	-	2,872	-	2,872
	-	-	22,069	170	2,872	66	25,177
<b>Операции с акционерными, отраженные непосредственно в составе капитала</b>							
Дивиденды, выплаченные акционерам Компании	-	-	(13,598)	-	-	-	(13,598)
	-	-	(13,598)	-	-	-	(13,598)
<b>Остаток на 31 декабря 2018 года</b>	<b>372</b>	<b>7,494</b>	<b>93,951</b>	<b>(556)</b>	<b>8,365</b>	<b>195</b>	<b>109,821</b>
<b>Остаток на 1 января 2019 года</b>	<b>372</b>	<b>7,494</b>	<b>93,951</b>	<b>(556)</b>	<b>8,365</b>	<b>195</b>	<b>109,821</b>
<b>Общий совокупный доход за отчетный год</b>							
Прибыль за отчетный год	-	-	49,349	-	-	59	49,408
Актуарные убытки	-	-	-	(133)	-	-	(133)
Курсовые разницы от пересчета операций в иностранной валюте	-	-	-	-	(1,129)	-	(1,129)
	-	-	49,349	(133)	(1,129)	59	48,146
<b>Операции с акционерными, отраженные непосредственно в составе капитала</b>							
Дивиденды, выплаченные акционерам Компании, примечание 25	-	-	(32,246)	-	-	(84)	(32,330)
	-	-	(32,246)	-	-	(84)	(32,330)
<b>Остаток на 31 декабря 2019 года</b>	<b>372</b>	<b>7,494</b>	<b>111,054</b>	<b>(689)</b>	<b>7,236</b>	<b>170</b>	<b>125,637</b>



## ПРИМЕЧАНИЯ К КОНСОЛИДИРОВАННОЙ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ ЗА 2019 ГОД

### 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

#### (а) Организационная структура и виды деятельности

ПАО «ФосАгро» (далее «Материнская компания» или «Компания») представляет собой публичное акционерное общество, зарегистрированное в соответствии с Гражданским кодексом РФ. В состав Материнской компании и ее дочерних предприятий (далее совместно именуемых «Группа») входят российские и иностранные юридические лица. Материнская компания была зарегистрирована в октябре 2001 года. Место нахождения Материнской компании: Российская Федерация, Москва, 119333, Ленинский проспект, 55/1, стр. 1.

Основным направлением деятельности Группы является производство апатитового концентрата и минеральных удобрений на предприятиях, расположенных в Кировске (Мурманская область), Череповце (Вологодская область), Балаково (Саратовская область) и Волхове (Ленинградская область), и их продажа на территории Российской Федерации и за рубежом.

Основными акционерами Материнской компании являются две компании, зарегистрированные на территории Республики Кипр, владеющие около 44% обыкновенных акций Материнской компании. Большая часть обыкновенных акций Материнской компании находилась под конечным контролем трастов, экономическим бенефициаром которых является Андрей Г. Гурьев и члены его семьи.

#### (б) Условия осуществления хозяйственной деятельности в России

Группа осуществляет свою деятельность преимущественно в Российской Федерации. Соответственно, на бизнес Группы оказывают влияние экономика и финансовые рынки Российской Федерации, которым присущи особенности развивающегося рынка. Правовая, налоговая и регуляторная системы продолжают развиваться, однако сопряжены с риском неоднозначности толкования их требований, которые к тому же подвержены частым изменениям, что вкуче с другими юридическими и фискальными преградами создает дополнительные трудности для предприятий, ведущих бизнес в Российской Федерации.

Начиная с 2014 года, Соединенные Штаты Америки, Европейский Союз и некоторые другие страны вводили и постепенно ужесточали экономические санкции в отношении ряда российских граждан и юридических лиц. Введение санкций повлекло за собой увеличение экономической неопределенности, в том числе большую волатильность на рынках капитала, падение курса российского рубля, сокращение объема иностранных и внутренних прямых инвестиций, а также существенное снижение доступности источников долгового финансирования. В частности, некоторые российские компании могут испытывать сложности при получении доступа к международному фондовому рынку и рынку заемного капитала, что может привести к усилению их зависимости от государственной поддержки. Оценить последствия введенных и возможных дополнительных санкций в долгосрочной перспективе представляется затруднительным.

Представленная консолидированная финансовая отчетность отражает точку зрения руководства на то, какое влияние оказывают условия ведения бизнеса в Российской Федерации на деятельность и финансовое положение Группы. Фактическое влияние будущих условий хозяйствования может отличаться от оценок их руководством.

### 2. ОСНОВЫ ПОДГОТОВКИ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ

#### (а) Заявление о соответствии

Данная консолидированная финансовая отчетность подготовлена в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности (далее «МСФО»), опубликованными Советом по международным стандартам финансовой отчетности, и в соответствии с требованиями Федерального закона № 208-ФЗ «О консолидированной финансовой отчетности».

Группа дополнительно составляет консолидированную финансовую отчетность на английском языке в соответствии с требованиями МСФО.

Это первый комплект годовой финансовой отчетности Группы, в котором применяется МСФО (IFRS) 16 «Аренда». Соответствующие изменения в учетной политике раскрыты в примечании 2 (g).

#### (б) Допущение о непрерывности деятельности

В примечании 31 раскрыты цели, политика и процессы Группы по управлению капиталом, цели управления финансовыми рисками, финансовые инструменты и подверженность кредитному риску и риску ликвидности.

Группа обладает значительными финансовыми ресурсами, а также имеет стабильные отношения с клиентами в различных географических регионах. Как следствие, руководство полагает, что Группа имеет все возможности для успешного управления бизнес-рисками.

Руководство уверено, что у Группы есть достаточные ресурсы для продолжения работы в обозримом будущем. Таким образом, руководство Группы продолжает применять принцип непрерывности деятельности при составлении годовой финансовой отчетности.

#### (с) База для оценки

Настоящая консолидированная финансовая отчетность подготовлена в соответствии с принципом оценки по первоначальной (исторической) стоимости, за исключением финансовых активов, оцениваемых по справедливой стоимости.

#### (d) Функциональная валюта

Национальной валютой Российской Федерации является российский рубль, который также является функциональной валютой Материнской компании и ее дочерних предприятий, за исключением иностранных трейдинговых предприятий, функциональной валютой которых является доллар США, EUR.

#### (е) Валюта представления отчетности

Данная консолидированная финансовая отчетность представлена в рублях. Все числовые показатели в рублях округлены с точностью до миллиона, за исключением величин на одну акцию.

Конвертация из долларов США в российские рубли (если применимо) осуществлялась следующим образом:

- Активы и обязательства по состоянию на 31 декабря 2019 года конвертировались по курсу на конец года 61,9057 рублей за доллар США (по состоянию на 31 декабря 2018 года: 69,4706 рублей за доллар США);
- Прибыли и убытки за 2019 год конвертировались по среднему за отчетный период курсу, равному 64,7362 рублей за доллар США (за 2018 год: 62,7078 рублей за доллар США);
- Капитал, образовавшийся в течение года, признается по курсу на дату транзакции;
- Результирующие курсовые разницы признаются в составе прочего совокупного дохода.

Конвертация из Евро в российские рубли (если применимо) осуществлялась следующим образом:

- Активы и обязательства по состоянию на 31 декабря 2019 года конвертировались по курсу на конец года 69,3406 рублей за Евро (по состоянию на 31 декабря 2018 года: 79,4605 рублей за Евро);
- Прибыли и убытки за 2019 год конвертировались по среднему за отчетный период курсу, равному 72,5021 рублей за Евро (за 2018 год: 73,9546 рублей за Евро);
- Капитал, образовавшийся в течение года, признается по курсу на дату транзакции;
- Результирующие курсовые разницы признаются в составе прочего совокупного дохода.

#### (f) Применение оценок и допущений

В целях подготовки настоящей консолидированной финансовой отчетности в соответствии с МСФО руководство сделало ряд оценок и допущений, связанных с представлением в отчетности активов и обязательств и раскрытием информации об условиях активах и обязательствах. Фактические результаты могут отличаться от указанных расчетных оценок.

Оценки и допущения регулярно анализируются. Изменения оценок признаются в том периоде, в котором они были пересмотрены, а также во всех будущих периодах, на которые они оказывают влияние.

Информация о существенных допущениях и оценках, оказавших наиболее значительный эффект на данную консолидированную финансовую отчетность, представлена в следующих примечаниях:

- примечание 3(c)(iii) – предполагаемые сроки полезного использования основных средств;
- примечание 19 – признание отложенных налоговых активов: наличие будущего налогооблагаемого дохода для зачета имеющихся налоговых убытков.



### (г) Применение новых и измененных стандартов и интерпретаций

1 января 2019 года Группа применила положения МСФО (IFRS) 16 «Аренда», выпущенного Советом по международным стандартам бухгалтерского учета в январе 2016 года.

МСФО (IFRS) 16 вводит новые требования в отношении учета аренды для арендаторов, требуя признать на балансе актив в форме права пользования и соответствующее обязательство по аренде в начале срока аренды для всех договоров аренды, кроме краткосрочной аренды и аренды малоценных активов. Таким образом, устраняются различия между операционной и финансовой арендой. В отличие от учета у арендатора, требования к учету арендодателя не изменились. Влияние применения МСФО (IFRS) 16 на консолидированную промежуточную сокращенную финансовую отчетность Группы описано ниже.

Группа применяет МСФО (IFRS) 16, используя модифицированный ретроспективный подход. Сравнительная информация за 2018 год, не была пересчитана в соответствии с положениями МСФО (IFRS) 16.

### Эффект от нового определения аренды

Группа применила упрощение практического характера по состоянию на дату перехода на МСФО (IFRS) 16, позволяющее не проводить повторный анализ того, являются ли договоры в целом или их отдельные компоненты договорами аренды. Соответственно, в отношении всех договоров аренды, которые были заключены или модифицированы до 1 января 2019 года, применяется определение аренды согласно МСФО (IAS) 17 «Аренда» и Разъяснения КРМФО (IFRIC) 4 «Определение наличия в соглашении признаков аренды».

Изменение в определении аренды связано с применением концепции контроля. МСФО (IFRS) 16 классифицирует договор в качестве договора аренды, если по этому договору передается право контролировать использование идентифицируемого актива в течение определенного периода в обмен на возмещение.

Группа применяет определение аренды и соответствующие требования МСФО (IFRS) 16 в отношении всех договоров аренды, которые были заключены или модифицированы 1 января 2019 года и после этой даты (независимо от того, является ли Группа арендатором или арендодателем по договору). При подготовке к первому применению МСФО (IFRS) 16 Группа провела анализ, который показал, что новое определение аренды в МСФО (IFRS) 16 существенно не изменит объем договоров, которые соответствуют определению аренды для Группы.

### Влияние на учет у арендатора

Аренда ранее классифицировалась как операционная в соответствии с МСФО (IAS) 17.

МСФО (IFRS) 16 меняет порядок учета Группой аренды, ранее классифицированной как операционная аренда в соответствии с МСФО (IAS) 17 и признаваемой за балансом. До 1 января 2019 года расходы по договорам операционной аренды отражались как расходы по аренде в составе себестоимости реализованной продукции, административных расходов и коммерческих расходов, которые признавались равномерно в течение периода аренды.

Для договоров аренды, которые были классифицированы как финансовая аренда согласно МСФО (IAS) 17, балансовая стоимость активов в форме права пользования и обязательства по аренде на 1 января 2019 года определяется по балансовой стоимости актива по аренде и обязательства по аренде в соответствии с МСФО (IAS) 17 непосредственно перед этой датой.

### Эффект от первого применения МСФО (IFRS) 16 на показатели консолидированной финансовой отчетности Группы

В момент перехода на МСФО (IFRS) 16 Группа дополнительно признала обязательства по аренде (краткосрочную и долгосрочную части) на общую сумму 1,738 млн рублей. Ранее Группа признала обязательства по аренде в сумме 1,094 млн рублей с остаточной стоимостью объектов основных средств в сумме 3,271 млн рублей по состоянию на 31 декабря 2018 года, поскольку эти договоры аренды были классифицированы как финансовый лизинг в соответствии с МСФО (IAS) 17. Величина признанных обязательств представляет собой приведенную стоимость оставшихся будущих (на момент первого применения) платежей, продисконтированную с использованием ставки привлечения дополнительных заемных средств арендаторов.

По состоянию на 1 января 2019 года средневзвешенная ставка привлечения дополнительных заемных средств арендатором, использованная в расчетах, составляла 9,0% годовых.

При определении текущей стоимости будущих платежей в модель были включены платежи по договорам, в рамках которых у Группы есть обязательства на выкуп или право выкупа, которое Группа сможет реализовать с достаточной уверенностью.

Большинство договоров аренды земельных участков Группы имеют переменную арендную плату, связанную с кадастровой стоимостью земельного участка. Кадастровая стоимость также как применимые ставки устанавливаются и изменяются

государственными органами, поэтому не представляют собой рыночные индексы или ставки. Следовательно, все арендные платежи по таким договорам считаются переменными, не зависящими от индексов или ставок и отражаются в составе прибыли или убытков по мере их возникновения, что означает, что Группа не признает никаких обязательств в отношении будущих арендных платежей и соответствующего актива в форме права пользования.

По состоянию на 1 января 2019 года Группа также признала активы в форме права пользования, связанные с применением положений МСФО (IFRS) 16, на общую сумму 1,738 млн рублей. Активы в форме права пользования амортизируются линейным способом в течение сроков действия договоров аренды, которые варьируются в промежутке от 1 года до 5 лет. В тех случаях, когда право собственности на базовый актив в форме права пользования передается Группе или когда Группа реализует право выкупа актива, то период амортизации оценивается исходя из срока полезного использования базового актива в форме права пользования. Амортизационные расходы были отражены в себестоимости реализованной продукции, административных расходах и коммерческих расходах.

### Будущие минимальные арендные платежи по состоянию на 31 декабря 2018 года, раскрытые в консолидированной финансовой отчетности Группы за 2018 год:

	млн руб.
Операционная аренда	2,469
Финансовая аренда	1,158
	3,627
Влияние платежей за земельные участки, учитываемые по кадастровой стоимости, а также прав продления/отмены договоров аренды	(383)
Эффект дисконтирования	(412)
Обязательства по аренде, признанные по состоянию на 1 января 2019 года (прим. 28)	2,832
Остаточная стоимость основных средств по договорам финансовой аренды по состоянию на 31 декабря 2018 года	3,271
Обязательства по финансовой аренде по состоянию на 31 декабря 2018 года	(1,094)
Активы в форме права пользования по состоянию на 1 января 2019 года (прим.17)	5,009
Эффект на нераспределенную прибыль по состоянию на 1 января 2019 года	-

### Если бы Группа не применила МСФО (IFRS) 16 в 2019 году, консолидированный отчет о прибыли или убытке и прочем совокупном доходе за 2019 год, и консолидированный отчет о финансовом положении по состоянию на 31 декабря 2019 года были бы следующие:

	Прим.	2019		
		Применен МСФО (IFRS) 17 млн руб.	Корректировки по МСФО (IFRS) 16 млн руб.	Применен МСФО (IFRS) 16 млн руб.
Выручка	7	248,125	-	248,125
Себестоимость реализованной продукции	9	(136,739)	515	(136,224)
<b>Валовая прибыль</b>		<b>111,386</b>	<b>515</b>	<b>111,901</b>
Административные расходы	10	(16,490)	14	(16,476)
Коммерческие расходы	11	(38,121)	-	(38,121)
Налоги, кроме налога на прибыль, нетто	12	(2,384)	-	(2,384)
Прочие расходы, нетто	13	(3,269)	-	(3,269)
<b>Прибыль от операционной деятельности</b>		<b>51,122</b>	<b>529</b>	<b>51,651</b>
Финансовые доходы	14	1,458	-	1,458
Финансовые расходы	14	(4,059)	(212)	(4,271)
Положительные курсовые разницы, нетто	31(b)	12,346	-	12,346
<b>Прибыль до налогообложения</b>		<b>60,867</b>	<b>317</b>	<b>61,184</b>
Расходы по налогу на прибыль	15	(11,712)	(64)	(11,776)
<b>Прибыль за отчетный год</b>		<b>49,155</b>	<b>253</b>	<b>49,408</b>



	Прим.	31 декабря 2019	Корректировки по МСФО 16	31 декабря 2019
		Применен МСФО (IFRS) 17		Применен МСФО (IFRS) 16
		RUB million	RUB million	RUB million
<b>Активы</b>				
Основные средства	16	199,488	(29)	199,459
Авансы, выданные под строительство и приобретение основных средств		13,006	-	13,006
Активы в форме права пользования	17	-	6,891	6,891
Катализаторы		2,376	-	2,376
Нематериальные активы		1,567	-	1,567
Инвестиции в ассоциированные предприятия	18	519	-	519
Отложенные налоговые активы	19	8,214	-	8,214
Прочие долгосрочные активы	20	1,636	-	1,636
<b>Внеоборотные активы</b>		<b>226,806</b>	<b>6,862</b>	<b>233,668</b>
Прочие краткосрочные инвестиции	21	251	-	251
Запасы	22	29,405	-	29,405
Торговая и прочая дебиторская задолженность	23	31,460	(399)	31,061
Денежные средства и их эквиваленты	24	8,236	-	8,236
<b>Оборотные активы</b>		<b>69,352</b>	<b>(399)</b>	<b>68,953</b>
Итого активов		296,158	6,463	302,621
<b>Капитал</b>	<b>25</b>			
Акционерный капитал		372	-	372
Эмиссионный доход		7,494	-	7,494
Нераспределенная прибыль		110,801	253	111,054
Резерв накопленных курсовых разниц		7,236	-	7,236
Актуарные убытки		(689)	-	(689)
Итого капитала, причитающегося акционерам Компании		125,214	253	125,467
Неконтролирующая доля		170	-	170
Итого капитала		125,384	253	125,637
<b>Обязательства</b>				
Кредиты и займы	27	96,736	-	96,736
Обязательства по аренде	28	1	4,700	4,701
Обязательства по планам с установленными выплатами	29	857	-	857
Отложенные налоговые обязательства	19	10,214	64	10,278
<b>Долгосрочные обязательства</b>		<b>107,808</b>	<b>4,764</b>	<b>112,572</b>
Кредиты и займы	27	36,839	-	36,839
Обязательства по аренде	28	1	1,542	1,543
Торговая и прочая кредиторская задолженность	30	26,126	(96)	26,030
<b>Краткосрочные обязательства</b>		<b>62,966</b>	<b>1,446</b>	<b>64,412</b>
Итого капитала и обязательств		296,158	6,463	302,621

Группа начала применение поправок к МСФО (IAS) 23 «Затраты по заимствованиям», выпущенных Советом по международным стандартам финансовой отчетности в рамках проекта «Ежегодные усовершенствования МСФО: цикл 2015–2017 гг.», с 1 января 2019 года и применяет их в отношении затрат по заимствованиям, понесенных на эту дату или после нее. Данные поправки уточняют, что из совокупности заимствований общего назначения, используемого для расчета капитализируемых затрат по займам, исключаются только заимствования, которые привлечены специально для финансирования квалифицируемых активов, при условии, что эти активы все еще находятся в процессе разработки или строительства. Соответственно,

все те заимствования, которые первоначально были привлечены в целях создания квалифицируемого актива, Группа относит к заимствованиям общего назначения, когда по существу все мероприятия, необходимые для подготовки такого актива к его намеченному использованию или к продаже, завершены. Заимствования, которые были привлечены специально для финансирования квалифицируемых активов, в настоящее время уже подготовленных к использованию в намеченных целях или к продаже (или любых активов, не являющихся квалифицируемыми), Группа относит к заимствованиям общего назначения. В течение 2019 года Группа капитализировала дополнительную сумму затрат по заимствованиям в размере 260 млн руб. в результате применения данного пересмотренного подхода.

### (h) Новые стандарты и разъяснения, еще не принятые к использованию

Два новых стандарты вступают в силу в отношении годовых периодов, начинающихся после 1 января 2019 года, с возможностью досрочного применения. Однако Группа не осуществляла досрочный переход на новые и измененные стандарты при подготовке данной консолидированной финансовой отчетности.

Следующие поправки к стандартам и разъяснения, как ожидается, не окажут значительного влияния на консолидированную финансовую отчетность Группы:

- Поправки к ссылкам на Концептуальные основы финансовой отчетности в стандартах МСФО.
- Определение бизнеса (поправки к МСФО (IFRS) 3).
- Определение понятия «значительный» (поправки к МСФО (IAS) 1 и МСФО (IAS) 8).
- МСФО (IFRS) 17 «Договоры страхования».

### 3. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ УЧЕТНОЙ ПОЛИТИКИ

Перечисленные ниже положения учетной политики применялись последовательно во всех отчетных периодах, представленных в настоящей консолидированной финансовой отчетности, за исключением МСФО 16 (IFRS), который применяется с 1 января 2019 года.

#### (a) Принципы консолидации

##### (i) Дочерние предприятия

Под дочерними предприятиями понимаются предприятия, контролируемые Группой. Группа обладает контролем в том случае, если подвержена рискам, связанным с переменным доходом от участия в объекте инвестиций, или имеет право на получение такого дохода, а также имеет возможность использовать свои полномочия в отношении объекта инвестиций с целью оказания влияния на величину этого дохода. Консолидированная финансовая отчетность включает показатели финансовой отчетности дочерних предприятий с даты получения контроля и до даты его прекращения. В случае необходимости вносятся поправки к финансовой отчетности дочерних предприятий для приведения используемой ими учетной политики к учетной политике Группы.

##### (ii) Утрата контроля

При утрате контроля над дочерним предприятием Группа прекращает признание его активов и обязательств, а также относящихся к нему неконтролирующих долей и других компонентов капитала. Любая положительная или отрицательная разница, возникшая в результате утраты контроля, признается в составе прибыли или убытка за период. Если Группа оставляет за собой часть инвестиции в бывшее дочернее предприятие, то такая доля участия оценивается по справедливой стоимости на дату утраты контроля. Впоследствии эта доля учитывается как инвестиция в ассоциированное предприятие (с использованием метода долевого участия) или как финансовый актив, оцениваемый по справедливой стоимости через прочий совокупный доход, в зависимости от того, в какой степени Группа продолжает влиять на указанное предприятие.

##### (iii) Приобретение и продажа неконтролирующих долей

Любая разница между возмещением, уплаченным за приобретение неконтролирующей доли, и ее балансовой стоимостью отражается в составе капитала.

Любая разница между возмещением, полученным при продаже части доли Группы в дочернем предприятии, и балансовой стоимостью этой части, включая соответствующий гудвил, отражается в составе капитала.

##### (iv) Ассоциированные предприятия

Ассоциированными являются предприятия, на финансовую и операционную политику которых Группа оказывает значительное влияние, но не контролирует их. Консолидированная финансовая отчетность включает долю Группы в признанных прибылях и убытках ассоциированных предприятий, учитываемых методом долевого участия, начиная с даты фактического





установления такого влияния до даты его фактического прекращения. Когда доля убытка Группы превышает долю ее участия в ассоциированном предприятии, балансовая стоимость такой доли участия уменьшается до нуля и признание дальнейших убытков прекращается, кроме тех случаев, когда Группа приняла на себя обязательства в отношении данного ассоциированного предприятия.

#### (v) Операции, исключаемые при консолидации

Внутригрупповые остатки и операции, а также нереализованные доходы и расходы от внутригрупповых операций элиминируются. Нереализованная прибыль, возникшая по результатам операций с ассоциированными и совместно контролируемые предприятиями, исключается пропорционально доле участия Группы в таких предприятиях. Нереализованная прибыль от операций с ассоциированными предприятиями уменьшает стоимость инвестиций в них. Нереализованные убытки исключаются аналогично нереализованной прибыли, кроме тех случаев, когда имеются признаки обесценения.

#### (b) Операции в иностранной валюте

Операции в иностранной валюте пересчитываются в соответствующие функциональные валюты предприятий Группы по обменному курсу, действовавшему на даты их совершения. Монетарные активы и обязательства в иностранной валюте по состоянию на отчетную дату пересчитываются в функциональную валюту по курсу, действовавшему на указанную дату. Немонетарные активы и обязательства в иностранной валюте, отраженные по первоначальной стоимости, пересчитываются в функциональную валюту по курсу, действовавшему на дату совершения операции. Немонетарные активы и обязательства в иностранной валюте, отраженные по справедливой стоимости, пересчитываются в функциональную валюту по курсу, действовавшему на даты определения справедливой стоимости. Возникшие при пересчете курсовые разницы признаются в составе прибыли или убытка.

#### (c) Основные средства

##### (i) Собственные активы

Основные средства отражены по себестоимости (фактической стоимости) за вычетом накопленной амортизации и убытков от обесценения. Фактическая стоимость основных средств на дату перехода на МСФО была определена исходя из их справедливой стоимости на указанную дату (условно-первоначальная стоимость), рассчитанной независимым оценщиком.

В фактическую стоимость включаются все затраты, непосредственно связанные с приобретением соответствующего актива. В фактическую стоимость активов, возведенных (построенных) собственными силами, включаются затраты на материалы, прямые затраты на оплату труда, все другие затраты, непосредственно связанные с приведением активов в рабочее состояние для использования их по назначению, затраты на демонтаж и перемещение активов и восстановление занимаемого ими участка, и капитализированные затраты по займам. Затраты на приобретение программного обеспечения, неразрывно связанного с функциональным назначением соответствующего оборудования, капитализируются в стоимости этого оборудования.

В случае если значительные компоненты, составляющие объект основных средств, имеют разный срок полезного использования, они учитываются как отдельные объекты (значительные компоненты) основных средств.

##### (ii) Последующие расходы

Расходы, связанные с текущим ремонтом и техническим обслуживанием основных средств, признаются в составе прибыли или убытка по мере возникновения.

Если расходы, связанные с периодическим ремонтом и техническим обслуживанием основных средств, соответствуют критериям признания, то они признаются в качестве активов и амортизируются равномерно до следующего ремонта.

Расходы, связанные с заменой и модернизацией основных средств, приводящие к материальному увеличению срока службы объектов, капитализируются и амортизируются в обычном порядке.

##### (iii) Амортизация

Амортизация начисляется в течение предполагаемого срока полезного использования отдельных объектов основных средств с применением линейного метода и отражается в отчете о прибылях и убытках. Начисление амортизации начинается с месяца приобретения или – для объектов, возведенных хозяйственным способом, – с месяца завершения их строительства и готовности к эксплуатации. Амортизация на землю не начисляется.

Предполагаемые сроки полезного использования различных категорий активов на дату перехода на МСФО (1 января 2005 г.) составляли:

- Здания 12-17 лет
- Машины и оборудование 4-15 лет
- Производственный и хозяйственный инвентарь 3-6 лет.

Начисление амортизации основных средств, приобретенных после даты перехода на МСФО, производится в течение следующих сроков их полезного использования:

- Здания 10-60 лет
- Машины и оборудование 5-35 лет
- Производственный и хозяйственный инвентарь 2-25 лет.

#### (d) Нематериальные активы

##### (i) Исследования и разработки

Расходы на исследования, проводимые с целью разработки новых научных и технических решений, отражаются в составе отчета о прибылях и убытках по мере их возникновения.

Расходы на опытно-конструкторские работы, проводимые с целью внедрения или модернизации существующей продукции, или процессов, капитализируются в том случае, если подобная продукция или процесс технически и экономически обоснованы, и Группа обладает достаточными ресурсами для завершения работ. Капитализируемые расходы включают стоимость материалов, прямые трудовые затраты и соответствующую часть накладных расходов. Прочие расходы на опытно-конструкторские разработки отражаются в составе отчета о прибылях и убытках в том периоде, в котором они понесены. Капитализированные расходы на опытно-конструкторские разработки учитываются по фактической стоимости за вычетом накопленной амортизации и убытков от обесценения.

##### (ii) Прочие нематериальные активы

Прочие нематериальные активы, приобретенные Группой, представлены программным обеспечением Oracle, которое имеет установленные сроки полезного использования и отражается по фактической стоимости за вычетом накопленной амортизации и убытков от обесценения.

##### (iii) Амортизация

Амортизация нематериальных активов, за исключением гудвила, начисляется линейным методом на протяжении предполагаемого срока полезного использования активов, начиная с даты их готовности к эксплуатации. Расчетные сроки полезного использования нематериальных активов составляют от 3 до 10 лет.

#### (e) Финансовые инструменты

##### Непроизводные финансовые инструменты

В состав непроизводных финансовых инструментов входят инвестиции в капитал (долевые ценные бумаги) и долговые ценные бумаги, торговая и прочая дебиторская задолженность, денежные средства и их эквиваленты, кредиты и займы, а также торговая и прочая кредиторская задолженность.

Непроизводные финансовые инструменты первоначально признаются по справедливой стоимости плюс – для инструментов, не оцениваемых по справедливой стоимости, изменения которой отражаются в составе прибыли или убытка за период, – все затраты, относящиеся непосредственно к совершению сделки.

Группа классифицирует свои финансовые активы по следующим учетным категориям в зависимости от бизнес-модели Группы, используемой для управления финансовыми активами, и характеристик финансового актива, связанных с предусмотренными договором потоками денежных средств: оцениваемые по амортизированной стоимости; оцениваемые по справедливой стоимости (либо через прочий совокупный доход, либо через прибыль или убыток).

##### Финансовые активы оцениваемые по амортизированной стоимости

Финансовые активы оцениваются по амортизированной стоимости если выполняются оба следующих условия и если такой актив не оценивается по справедливой стоимости через прибыль или убыток:

- актив удерживается в рамках бизнес-модели, целью которой является удержание активов для получения предусмотренных договором денежных потоков; и
- договорные условия финансового актива обуславливают получение в указанные даты денежных потоков, являющихся исключительно платежами в счет основной суммы долга и процентов на непогашенную часть основной суммы долга.



Процентные доходы по данным финансовым активам, рассчитанные по методу эффективной процентной ставки, включаются в финансовый доход. Любые прибыли или убытки, возникающие при прекращении признания, признаются непосредственно в составе прибыли или убытка.

Финансовые активы оцениваемые по справедливой стоимости через прочий совокупный доход («ССПСД»). Финансовые активы оцениваются по справедливой стоимости через прочий совокупный доход если выполняются оба следующих условия и если такой актив не оценивается по амортизированной стоимости:

- актив удерживается в рамках бизнес-модели, целью которой является получение предусмотренных договором денежных потоков и продажи; и
- договорные условия финансового актива обуславливают получение в указанные даты денежных потоков, являющихся исключительно платежами в счет основной суммы долга и процентов на непогашенную часть основной суммы долга.

Данные финансовые активы впоследствии оцениваются по справедливой стоимости. Процентные доходы по ним, рассчитанные по методу эффективной процентной ставки, отрицательные и положительные курсовые разницы, а также обесценение признаются непосредственно в составе прибыли или убытка.

### Финансовые активы оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток («ССОПУ»).

Если актив не удовлетворяет критериям активов, которые оцениваются по амортизированной стоимости или по ССПСД, то такой актив оценивается по справедливой стоимости через прибыль или убыток.

#### (f) Запасы

Запасы учитываются по наименьшей из двух величин – фактической себестоимости или чистой цене продажи. Чистая цена продажи – это предполагаемая цена продажи запасов в обычных условиях делового оборота за вычетом расчетных затрат на завершение работ и реализацию.

Запасы учитываются по методу средневзвешенной стоимости и включают затраты на их приобретение, доставку и доведение до текущего состояния. В фактическую стоимость произведенной готовой продукции и незавершенного производства включается соответствующая часть накладных расходов, рассчитанная исходя из стандартных норм загрузки производственного оборудования.

#### (g) Обесценение

##### Финансовые активы

Группа признает оценочные резервы под убытки в отношении ожидаемых кредитных убытков (ОКУ) по финансовым активам, оцениваемым по амортизированной стоимости и инвестициям в долговые инструменты, оцениваемым по справедливой стоимости через прочий совокупный доход;

Группа оценивает резервы под убытки либо на основании ОКУ, обусловленных событиями, приводящими к дефолту в течение 12 месяцев после отчетной даты; либо на основании ОКУ за весь срок финансового инструмента, которые являются результатом всех возможных событий, приводящих к дефолту в течение ожидаемого срока финансового актива.

Группа проводит оценку резерва под обесценение дебиторской задолженности, используя упрощенный подход, в сумме, равной ожидаемым кредитным убыткам за весь срок финансового инструмента. При расчете ожидаемых кредитных убытков Группа учитывает кредитный рейтинг каждого контрагента, скорректированный на текущие и прогнозируемые будущие показатели заемщиков и экономической среды, в которой они осуществляют деятельность, а также опыт возникновения кредитных убытков.

Если впоследствии справедливая стоимость обесценившегося финансового актива, возрастает и данное увеличение можно объективно отнести к какому-либо событию, произошедшему после признания убытка от обесценения в составе прибыли или убытка за период, то списанная на убыток сумма восстанавливается, при этом восстанавливаемая сумма признается в составе прибыли или убытка за период.

### Нефинансовые активы

Балансовая стоимость нефинансовых активов Группы, за исключением запасов и отложенных налоговых активов, пересматривается на каждую отчетную дату с целью выявления признаков обесценения. При наличии признаков обесценения определяется возмещаемая стоимость активов.

Возмещаемая стоимость актива или единицы, генерирующей потоки денежных средств, определяется по наибольшей из двух величин: ценности использования или справедливой стоимости за вычетом расходов по продаже. При определении ценности использования ожидаемые будущие потоки денежных средств дисконтируются до их приведенной стоимости с применением ставки дисконтирования до вычета налогов, что отражает текущую оценку рыночной стоимости денег с учетом ее изменения с течением времени и рисков, присущих данному активу. Для целей проверки на предмет обесценения активы объединяются в минимальную по размеру группу активов, генерирующую потоки денежных средств в результате их продолжительного использования, которые не зависят от потоков денежных средств, генерируемых другими активами или группами активов («единица, генерирующая потоки денежных средств», «ЕГДП»).

Убыток от обесценения признается в том случае, если балансовая стоимость актива или единицы, генерирующей потоки денежных средств, превышает его возмещаемую стоимость. Убытки от обесценения относятся на финансовые результаты. Признанные убытки от обесценения единиц, генерирующих денежные потоки, отражаются вначале как уменьшение балансовой стоимости гудвила, отнесенного на такие единицы (при наличии такового), а затем на пропорциональной основе как уменьшение балансовой стоимости других активов в составе единицы (группы единиц).

Убыток от обесценения гудвила не сторнируется. Убытки от обесценения прочих активов, признанные в прошлых отчетных периодах, оцениваются на каждую отчетную дату на предмет выявления признаков их уменьшения или подтверждения их наличия. Убыток от обесценения сторнируется в том случае, если произошли изменения в расчетных оценках, использованных при определении возмещаемой стоимости. Убыток от обесценения сторнируется только таким образом, чтобы балансовая стоимость актива не превышала балансовую стоимость, которая была бы определена (за вычетом амортизации) в том случае, если бы убыток от обесценения признан не был.

#### (h) Аренда

##### Учетная политика, применимая с 1 января 2019 года

Группа применила МСФО (IFRS) 16, используя модифицированный ретроспективный подход, в соответствии с которым сравнительная информация не пересчитывалась и отражена в соответствии с требованиями МСФО (IAS) 17.

Группа раскрыла учетную политику в соответствии с МСФО (IFRS) 16 (для текущего периода) и МСФО (IAS) 17 (для представленного в отчетности сравнительного периода) для того, чтобы пользователи могли получить представление об информации и за текущий, и за сравнительный период, а также об изменении существенных принципов учетной политики.

##### Влияние на учет у арендатора

Применяя МСФО (IFRS) 16 в отношении всех договоров аренды (кроме случаев, описанных ниже), Группа:

- признает актив в форме права пользования и соответствующее обязательство по аренде в консолидированном отчете о финансовом положении в сумме приведенной стоимости будущих арендных платежей;
- признает амортизацию актива в форме права пользования и процентные расходы по обязательству по аренде в консолидированном отчете о прибыли или убытке и прочем совокупном доходе; и
- разделяет денежные потоки по аренде на погашение основной задолженности по договорам аренды (финансовая деятельность) и проценты, уплаченные по договорам аренды (операционная деятельность), в консолидированном отчете о движении денежных средств.

Группа определяет свою ставку привлечения дополнительных заемных средств исходя из процентных ставок из различных внешних источников и производит определенные корректировки, чтобы учесть условия аренды и вид арендуемого актива.

Арендные платежи, включаемые в оценку обязательства по аренде, включают:

- фиксированные платежи
- переменные арендные платежи, которые зависят от ставки
- суммы, которые, как ожидается, будут уплачены арендатором по гарантии ликвидационной стоимости;

Обязательство по аренде оценивается по амортизированной стоимости с использованием метода эффективной процентной ставки.

Оно переоценивается в случае, если изменяются будущие арендные платежи ввиду изменения ставки, продления аренды или ее прекращения, или других событий.



Согласно МСФО (IFRS) 16, активы в форме права пользования проверяются на предмет обесценения в соответствии с МСФО (IAS) 36 «Обесценение активов».

Исходя из упрощения практического характера, указанного в МСФО (IFRS) 16, Группа признает в отношении краткосрочной аренды (срок аренды объекта учета истекает в течение 12 месяцев с даты признания объекта учета) и аренды малоценных активов расходы по аренде равномерно на протяжении срока аренды. Данные расходы входят в себестоимость реализованной продукции, административные расходы и коммерческие расходы в консолидированном промежуточном сокращенном отчете о прибыли или убытке и прочем совокупном доходе.

### Учетная политика, применявшаяся до 1 января 2019 года

По договорам, заключенным до 1 января 2019 года, Группа определила, является ли данное соглашение в целом арендой или содержит элемент аренды, на основании оценки:

- зависело ли исполнение соглашения от использования какого-либо конкретного актива или активов;
- передается ли в рамках этого соглашения право пользования активом. Соглашение передало право пользования актива, если выполнялось любое из следующих условий:
- покупатель имел возможность или право управлять этим активом, в то же время получая или контролируя продукцию, произведенную данным активом, в объеме, превышающем незначительный;
- покупатель имеет возможность или право контролировать физический доступ к активу, получая при этом или контролируя продукцию, произведенную данным активом, в объеме, превышающем незначительный;
- факты и обстоятельства указывали на низкую вероятность того, что другие стороны получат продукцию в объеме, превышающем незначительный, и при этом цена за единицу продукции не зафиксирована в договоре как сумма за единицу продукции и не равна текущей рыночной цене за единицу продукции.

### Влияние на учет у арендатора

В сравнительном периоде Группа как арендатор классифицировала договоры аренды, в соответствии с которыми передавались практически все риски и выгоды, связанные с владением активом, как финансовую аренду. Объекты основных средств, приобретенные на условиях финансовой аренды (лизинга), отражались по наименьшей из двух величин – справедливой стоимости или приведенной стоимости минимальных арендных платежей на дату заключения договора аренды за вычетом накопленной амортизации и убытков от обесценения.

Активы, полученные в аренду по остальным договорам, классифицированным как операционная аренда, не признавались в отчете о финансовом положении Группы. Платежи по операционной аренде признавались в составе прибыли или убытка линейным методом в течение срока аренды. Стимулирующие выплаты, полученные в рамках договоров аренды, признавались как неотъемлемая часть общего расхода по аренде в течение срока аренды.

## (i) Акционерный капитал

### (i) Выкуп собственных акций

В случае выкупа акций, ранее отраженных в составе капитала, сумма уплаченного возмещения, в том числе затраты, непосредственно связанные со сделкой, отражается как уменьшение капитала.

### (ii) Дивиденды

Дивиденды отражаются как обязательства в том периоде, в котором они объявлены.

## (j) Финансовые обязательства

Группа включает в состав финансовых обязательств торговую и прочую кредиторскую задолженность, займы и облигации, а также производные финансовые инструменты. Финансовые обязательства Группы оцениваются по амортизированной стоимости, за исключением финансовых обязательств, оцениваемых по справедливой стоимости через прибыль или убыток. К финансовым обязательствам оцениваемым по справедливой стоимости относятся производные финансовые инструменты, прочие обязательства удерживаемые для продажи, а также обязательства, которые Группа определяет для оценки по справедливой стоимости.

Группа прекращает признание финансовых обязательств, когда обязательства Группы погашены, аннулированы или срок их действия истек.

## (k) Вознаграждения работникам

### (i) Пенсионные планы

Чистые обязательства Группы по планам с установленными выплатами по окончании трудовой деятельности, включая пенсионные планы, рассчитываются отдельно по каждому плану путем оценки сумм будущих выплат, право на получение которых работники приобрели за работу в текущем и предыдущих отчетных периодах. Далее подобные выплаты дисконтируются для определения их приведенной стоимости, при этом справедливая стоимость активов, связанных с любым планом (при наличии такового), подлежит вычету. Ставка дисконтирования представляет собой доходность на отчетную дату по государственным облигациям, сроки погашения которых практически совпадают со сроками погашения обязательств Группы. Расчеты производятся по методу прогнозируемой условной единицы.

При увеличении будущих вознаграждений работникам сумма прироста вознаграждений признается в качестве расхода в отчете о прибыли или убытке и прочем совокупном доходе единовременно. Если право на получение увеличенных сумм будущих вознаграждений уже приобретено, соответствующий расход признается в отчете о прибылях и убытках сразу в полной сумме.

Все актуарные прибыли и убытки признаются в составе прочего совокупного дохода по мере их возникновения в полном объеме.

### (ii) Долгосрочные выплаты работникам помимо пенсий

Чистые обязательства Группы по планам долгосрочных выплат работникам помимо пенсий представляют собой сумму будущих выплат, право на получение которых работники приобрели за работу в текущем и предыдущих отчетных периодах. Расчет обязательства производится с использованием метода прогнозируемой условной единицы. Обязательство дисконтируется до его приведенной стоимости, при этом справедливая стоимость любых активов плана подлежит вычету. Ставка дисконтирования представляет собой доходность на отчетную дату по государственным облигациям, сроки погашения которых практически совпадают со сроками погашения обязательств Группы. Все актуарные прибыли и убытки признаются в составе прочего совокупного дохода по мере их возникновения в полном объеме.

### (iii) Пенсионный фонд РФ

Группа производит отчисления в Пенсионный фонд Российской Федерации. Данные суммы списываются на расходы по мере их перечисления.

## (l) Резервы

Резерв отражается в том случае, если у Группы возникает юридическое или обусловленное сложившейся практикой обязательство в результате события, произошедшего до даты окончания отчетного периода, и существует вероятность того, что выполнение данного обязательства повлечет за собой отток экономических выгод. Если влияние таких обстоятельств



представляется существенным, величина резерва определяется путем дисконтирования ожидаемых будущих потоков денежных средств с применением ставки дисконтирования до вычета налогов, что отражает текущую оценку рыночной стоимости денег с учетом ее изменения с течением времени и, при необходимости, рисков, связанных с выполнением данного обязательства.

### (m) Налог на прибыль

Налог на прибыль за отчетный период включает сумму текущего налога и сумму отложенного налога. Налог на прибыль отражается в отчете о прибылях и убытках в полном объеме, за исключением сумм, относящихся к операциям, учитываемым непосредственно на счетах капитала, которые отражены в составе прочего совокупного дохода.

Сумма текущего налога рассчитывается исходя из предполагаемого налогооблагаемого годового дохода с использованием налоговых ставок, действующих или по существу введенных в действие на отчетную дату, включая корректировки по налогу на прибыль за предыдущие годы.

Сумма отложенного налога отражается по балансовому методу и начисляется в отношении временных разниц, возникающих между данными бухгалтерского учета и данными, используемыми для целей налогообложения. При расчете отложенных налогов не учитываются следующие временные разницы: разницы, возникающие при первоначальном признании активов и обязательств по сделке, которая не является сделкой по объединению бизнеса и не влияет ни на бухгалтерскую, ни на налогооблагаемую прибыль; разницы, относящиеся к инвестициям в дочерние предприятия, в той мере, в какой существует вероятность того, что они не будут восстановлены в обозримом будущем. Помимо этого, отложенные налоги не признаются в отношении налогооблагаемых временных разниц, возникающих при первоначальном признании гудвила. Исходя из положений законодательства, действующих или по существу введенных в действие на отчетную дату, величина отложенного налога рассчитывается по налоговым ставкам, которые предположительно будут применяться к временным разницам на момент их восстановления. Отложенные налоговые активы и обязательства сальдируются, если имеется юридически закрепленное право зачета текущих налоговых активов и обязательств и если они относятся к налогу на прибыль, взимаемому одним и тем же налоговым органом с одной и той же организации-налогоплательщика или с разных организаций-налогоплательщиков в тех случаях, когда они намерены урегулировать текущие налоговые активы и обязательства путем взаимозачета или имеют возможность одновременно реализовать налоговые активы и погасить налоговые обязательства.

Отложенный налоговый актив признается в той мере, в какой существует вероятность того, что в будущем будет получена налогооблагаемая прибыль, достаточная для реализации возникшей временной разницы. Величина отложенных налоговых активов пересматривается на каждую отчетную дату и уменьшается в той мере, в какой уже не существует вероятности того, что будет получена соответствующая выгода от их реализации.

### (n) Выручка

Выручка по договорам с покупателями признается, когда контроль над товаром или услугой переходит к покупателю. Сумма признаваемой выручки представляет собой плату, которую Группа ожидает получить в обмен на товары или услуги с учетом любых торговых, оптовых и других скидок. Авансы, полученные до того, как контроль перешел к покупателю, признаются в качестве контрактных обязательств. У Группы отсутствуют любые другие контрактные обязательства. Сумма возмещения не содержит значительного компонента финансирования, поскольку условия платежа по большинству контрактов составляют менее одного года. По состоянию на отчетную дату не раскрывается информация об оставшихся обязанностях к исполнению, первоначальная ожидаемая продолжительность которых составляет один год или менее, как допускается МСФО (IFRS) 15.

В договорах с покупателями используются разнообразные условия доставки товаров. Группа выявила, что по условиям договоров на поставку значительной доли минеральных удобрений существует обязательство осуществить доставку и связанные с доставкой услуги после момента передачи покупателю контроля над товарами в порту погрузки. Согласно МСФО (IFRS) 15 данные услуги представляют собой отдельную обязанность к исполнению, выручка по которой должна признаваться в течение периода доставки в качестве выручки от логистической деятельности. Группа признает выручку по данным логистическим услугам в момент окончания доставки, ввиду того, что потенциальная разница рассчитана и признана несущественной.

В раскрытии по выручке реализация различных групп товаров включает выручку от оказания транспортных услуг. Затраты, связанные с оказанием транспортных услуг, представлены преимущественно транспортными расходами и включены в состав коммерческих расходов, раскрываемых в соответствующем примечании.

### (o) Финансовые доходы и расходы

В состав финансовых доходов включаются процентные доходы, дивидендный доход, прибыль от финансовых активов, оцениваемых по справедливой стоимости через прибыль или убыток, прибыль от операций в иностранной валюте, амортизация дисконта, доля в прибыли ассоциированных предприятий и положительные курсовые разницы. Процентный доход

признается в составе прибыли или убытка за период в момент возникновения и его сумма рассчитывается с использованием метода эффективной ставки процента. Дивидендный доход признается в составе прибыли или убытка за период в тот момент, когда у Группы появляется право на получение соответствующего платежа.

В состав финансовых расходов включаются процентные расходы по займам, убыток от финансовых активов, оцениваемых по справедливой стоимости через прибыль или убыток, банковские комиссии, расходы на секьюритизацию, убыток от операций в иностранной валюте, доля в убытке ассоциированных предприятий и отрицательные курсовые разницы. Затраты, связанные с привлечением заемных средств, которые не имеют непосредственного отношения к приобретению, строительству или производству квалифицируемого актива, признаются в составе прибыли или убытка за период с использованием метода эффективной ставки процента.

Прибыли и убытки от изменения обменных курсов иностранных валют отражаются в нетто-величине

### (p) Вскрышные расходы

При добыче апатитовой руды открытым способом перед началом промышленной добычи полезных ископаемых существует необходимость переместить большое количество пустой породы.

Вскрышные расходы, понесенные до начала промышленной добычи открытым способом на новом месторождении, капитализируются в составе затрат на разработку месторождения и амортизируются в течение полезного срока службы месторождения.

Вследствие специфики подхода Группы к вскрышным работам, коэффициент вскрышных работ (объем вскрышных работ к объему добычи апатитовой руды) относительно постоянен в течение периода, поэтому расходы на вскрышные работы в процессе эксплуатации месторождения отражаются в составе прибыли или убытка по мере понесения.

### (q) Расходы на социальные программы

Постольку, поскольку социальные программы Группы рассчитаны не только на ее сотрудников, но и на других граждан, расходы по реализации таких программ признаются в составе прибыли или убытка по мере их осуществления.

### (r) Прибыль на акцию

Группа представляет показатели базовой и разводненной прибыли на акцию в отношении своих обыкновенных акций. Базовая прибыль на акцию рассчитывается как частное от деления прибыли или убытка, причитающихся держателям обыкновенных акций Компании, на средневзвешенное количество обыкновенных акций, находящихся в обращении в течение отчетного периода, скорректированное на количество находящихся у нее собственных акций.

В случае, если количество обыкновенных акций, находящихся в обращении, увеличивается/(уменьшается) в результате дробления акций/(консолидации акций), расчет прибыли на акцию за все периоды корректируется ретроспективно.

Разводненная прибыль на акцию рассчитывается путем корректировки величины прибыли или убытка, причитающихся держателям обыкновенных акций, и средневзвешенного количества обыкновенных акций в обращении, скорректированного на количество имеющихся собственных акций, на разводняющий эффект всех потенциальных обыкновенных акций, к которым относятся конвертируемые долговые обязательства и опционы на акции, предоставленные работникам.

### (s) Сегментная отчетность

Операционный сегмент представляет собой компонент Группы, ведущий коммерческую деятельность, в результате которой может быть заработана выручка и понесены расходы, включая выручку и расходы по операциям с другими компонентами Группы. Показатели деятельности всех операционных сегментов, в отношении которых имеется отдельная финансовая информация, регулярно анализируются генеральным директором Группы с целью принятия решений о распределении ресурсов между сегментами и оценки их финансовых результатов.

Отчетные данные о результатах деятельности сегментов, направляемые генеральному директору Группы, включают статьи, которые относятся к сегменту непосредственно, а также те, которые могут быть отнесены к нему на разумной основе. К статьям, которые не были разнесены по определенным сегментам, относятся в основном корпоративные активы, расходы головного офиса, а также ассоциированные предприятия.

Капитальные затраты сегмента представляют собой общую сумму затрат, понесенных в отчетном году на приобретение основных средств.



#### 4. ОПРЕДЕЛЕНИЕ СПРАВЕДЛИВОЙ СТОИМОСТИ

Ряд положений учетной политики Группы и раскрытий требуют определения справедливой стоимости как финансовых, так и нефинансовых активов и обязательств.

При оценке справедливой стоимости актива или обязательства Группа применяет, насколько это возможно, наблюдаемые рыночные данные. Оценки справедливой стоимости относятся к различным уровням иерархии справедливой стоимости в зависимости от исходных данных, используемых в рамках соответствующих методов оценки:

- Уровень 1: котируемые (нескорректированные) цены на идентичные активы и обязательства на активных рынках.
- Уровень 2: исходные данные, помимо котируемых цен, применяемых для оценок Уровня 1, которые являются наблюдаемыми либо непосредственно (т. е. такие как цены) либо косвенно (т. е. определенные на основе цен).
- Уровень 3: исходные данные для активов и обязательств, которые не основаны на наблюдаемых рыночных данных (ненаблюдаемые исходные данные).

Если исходные данные, используемые для оценки справедливой стоимости актива или обязательства, могут быть отнесены к различным уровням иерархии справедливой стоимости, то оценка справедливой стоимости в целом относится к тому уровню иерархии, которому соответствуют исходные данные наиболее низкого уровня, являющиеся существенными для всей оценки.

Группа признает переводы между уровнями иерархии справедливой стоимости на дату окончания отчетного периода, в течение которого данное изменение имело место.

Справедливая стоимость определялась для целей оценки и (или) раскрытия информации с использованием указанных ниже методов (см. примечания 4(a) – 4(c)). Допущения, использованные при определении справедливой стоимости, при необходимости раскрываются более подробно в примечаниях, относящихся к соответствующему активу или обязательству.

##### (a) Финансовые активы, оцениваемые по амортизированной стоимости

Справедливая стоимость финансовых активов, учитываемых по амортизированной стоимости, к которым относятся в основном займы выданные и торговая и прочая дебиторская задолженность, приблизительно соответствует их балансовой стоимости на отчетную дату.

##### (b) Финансовые инструменты, оцениваемые по справедливой стоимости

Справедливая стоимость производных финансовых активов и обязательств определяется с использованием исходных данных из наблюдаемых рыночных данных и относится на Уровень 2 иерархии справедливой стоимости.

Справедливая стоимость производных финансовых обязательств, представленных опционами «пут» и «колл» по нефтяным (Brent) контрактам, основана на брокерских котировках. Аналогичные контракты торгуются на активном рынке и котировки отражают реальные сделки со схожими инструментами.

##### (c) Прочие финансовые обязательства, не оцениваемые по справедливой стоимости

Справедливая стоимость прочих финансовых обязательств, к которым относятся в основном кредиты и займы и обязательства по аренде, определяется исключительно для целей раскрытия информации и относится на Уровень 3 иерархии справедливой стоимости. Справедливая стоимость рассчитывается исходя из приведенной стоимости будущих потоков денежных средств по основной сумме долга и процентам, дисконтированным по рыночной ставке процента на отчетную дату. Рыночная ставка процента по операциям аренды (лизинга) определена на основании аналогичных договоров аренды.

#### 5. РЕКЛАССИФИКАЦИЯ И ИЗМЕНЕНИЕ СРАВНИТЕЛЬНОЙ ИНФОРМАЦИИ

В течение отчетного периода Группа приняла решение внести изменения в сравнительную информацию текущего отчетного периода, затрагивающую следующие статьи финансовой отчетности:

- выручка, себестоимость реализованной продукции, административные расходы, коммерческие расходы, прочие расходы, нетто, финансовые расходы и доля в прибыли ассоциированных предприятий;
- запасы, катализаторы (в составе внеоборотных активов);
- изменить представление информации в отчете о движении денежных средств, начать с показателя прибыль от операционной деятельности вместо прибыли до налогообложения, как было в предыдущие периоды.

Сравнительные данные были изменены соответствующим образом, чтобы привести их в соответствие с презентацией текущего года.

	2018		
	До проведения изменений	Реклассификация	С учетом изменений
	млн руб.	млн руб.	млн руб.
Выручка	233,430	(118)	233,312
Себестоимость реализованной продукции	(123,964)	(44)	(124,008)
Административные расходы	(14,864)	593	(14,271)
Коммерческие расходы	(34,410)	(478)	(34,888)
Прочие расходы, нетто	(2,726)	47	(2,679)
Финансовые расходы	(6,098)	(623)	(6,721)
Доля в прибыли ассоциированных предприятий	(623)	623	-

	31 декабря 2018		
	До проведения изменений	Реклассификация	С учетом изменений
	млн руб.	млн руб.	млн руб.
Катализаторы	2,414	160	2,574
Запасы	31,870	(160)	31,710

#### 6. СЕГМЕНТНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

В Группе существует два отчетных сегмента, которые являются ее стратегическими бизнес-единицами. Стратегические бизнес-единицы предлагают различные виды продукции; управление их деятельностью осуществляется отдельно, поскольку для этого требуется применение различных методов и маркетинговых стратегий. Далее в краткой форме представлено описание операций, совершаемых каждым отчетным сегментом Группы:

- сегмент «Фосфорсодержащая продукция» включает, в основном, производство аммофоса, диаммоний фосфата, триполифосфата натрия и других фосфатных и комплексных (НПК) удобрений на предприятиях, расположенных в Череповце, Балаково и Волхове, и их сбыт, а также производство апатитового концентрата из апатитонефелиновой руды, добываемой и перерабатываемой на предприятии в г. Кировске, и его продажу;
- сегмент «Азотосодержащая продукция» включает, в основном, производство аммиака, аммиачной селитры и карбамида на предприятии в г. Череповце, а также их сбыт.

Существует ряд активов и статей выручки и расходов, которые не отнесены ни к какому конкретному сегменту, в связи с чем отражены в колонке «Прочие виды деятельности». Ни один из этих видов деятельности не удовлетворял количественному порогу для квалификации их в качестве отчетных сегментов.

Информация о финансовых результатах деятельности каждого сегмента представлена далее. Оценка результатов проводится на основе анализа валовой прибыли сегментов, отраженной во внутренних отчетах, которые представляются для изучения Генеральному директору Группы.



Далее в таблице представлены данные о результатах деятельности бизнес-сегментов Группы по состоянию на и за год, закончившийся 31 декабря 2019 года:

млн руб.	Фосфор- содержащая продукция	Азото- содержащая продукция	Прочие виды деятельности	Итого
<b>Выручка и рентабельность сегмента</b>				
Выручка сегмента от продаж внешним покупателям, из которых:	201,248	37,882	8,995	248,125
на внешнем рынке	135,220	31,100	1,098	167,418
на внутреннем рынке	66,028	6,782	7,897	80,707
Себестоимость реализованной продукции	(111,086)	(16,609)	(8,529)	(136,224)
Валовая прибыль сегментов	90,162	21,273	466	111,901
<b>Отдельные статьи прибыли или убытка</b>				
Начисленная амортизация	(17,521)	(5,723)	(687)	(23,931)
Всего внеоборотных активов сегментов <sup>1</sup>	144,680	60,645	4,968	210,293
Поступления основных средств <sup>1</sup>	37,084	5,587	963	43,634

Далее в таблице представлены данные о результатах деятельности бизнес-сегментов Группы по состоянию на и за год, закончившийся 31 декабря 2018 года:

млн руб.	Фосфор- содержащая продукция	Азото- содержащая продукция	Прочие виды деятельности	Итого
<b>Выручка и рентабельность сегмента</b>				
Выручка сегмента от продаж внешним покупателям, из которых:	186,971	37,011	9,330	233,312
на внешнем рынке	132,098	30,178	903	163,179
на внутреннем рынке	54,873	6,833	8,427	70,133
Себестоимость реализованной продукции	(98,962)	(16,431)	(8,615)	(124,008)
Валовая прибыль сегментов	88,009	20,580	715	109,304
<b>Отдельные статьи прибыли или убытка</b>				
Начисленная амортизация	(14,304)	(5,883)	(724)	(20,911)
Всего внеоборотных активов сегментов <sup>1</sup>	122,164	63,162	5,265	190,591
Поступления основных средств <sup>1</sup>	25,618	5,890	843	32,351

Анализ экспортной выручки по географическим регионам представлен ниже:

	2019 млн руб.	2018 млн руб.
Европа	72,372	57,308
Южная Америка	34,836	43,684
Северная Америка	19,397	27,589
Индия	14,153	11,890
СНГ	13,634	11,557
Африка	9,509	7,895
Азия	3,477	3,250
Австралия	40	6
	167,418	163,179

<sup>1</sup> Всего внеоборотных активов сегментов, включая основные средства, нематериальные активы, активы в форме права пользования и катализаторы.

## 7. ВЫРУЧКА

	2019 млн руб.	2018 млн руб.
Фосфорсодержащая продукция	201,248	186,971
Продажа минеральных удобрений	165,110	155,733
Продажа апатитового концентрата	25,799	22,098
Продажа прочей фосфорсодержащей продукции и услуг	9,203	8,326
Продажа нефелинового концентрата	1,136	814
Азотсодержащая продукция	37,882	37,011
Прочая выручка	8,995	9,330
	248,125	233,312

## 8. РАСХОДЫ НА ПЕРСОНАЛ

	2019 млн руб.	2018 млн руб.
Себестоимость реализованной продукции	(12,744)	(11,760)
Административные расходы	(9,300)	(7,907)
Коммерческие расходы	(2,662)	(2,257)
	(24,706)	(21,924)

## 9. СЕБЕСТОИМОСТЬ РЕАЛИЗОВАННОЙ ПРОДУКЦИИ

	2019 млн руб.	2018 млн руб.
Амортизация	(21,368)	(18,936)
Материалы и услуги	(20,138)	(18,488)
Хлорид калия	(13,691)	(10,238)
Заработная плата и отчисления в социальные фонды	(12,744)	(11,760)
Природный газ	(12,627)	(12,096)
Расходы на ремонт	(10,119)	(9,485)
Сера и серная кислота	(9,165)	(10,682)
ТЭР по апатитовому концентрату	(8,641)	(7,671)
Минеральные удобрения и прочая продукция для перепродажи	(6,683)	(6,287)
Электроэнергия	(6,204)	(5,474)
Топливо	(4,849)	(4,019)
Аммиак	(4,095)	(4,195)
Сульфат аммония	(3,577)	(3,015)
Буро-взрывные работы	(2,323)	(1,662)
	(136,224)	(124,008)

## 10. АДМИНИСТРАТИВНЫЕ РАСХОДЫ

	2019 млн руб.	2018 млн руб.
Заработная плата и отчисления в социальные фонды	(9,300)	(7,907)
Профессиональные услуги	(1,963)	(1,677)
Амортизация	(1,378)	(1,242)
Прочие	(3,835)	(3,445)
	(16,476)	(14,271)

**11. КОММЕРЧЕСКИЕ РАСХОДЫ**

	2019 млн руб.	2018 млн руб.
Расходы зависящие от базиса поставки, вкл.	(32,628)	(30,578)
Фрахт, портовые и стивидорные расходы	(18,340)	(17,829)
Тариф РЖД и вознаграждение операторов	(11,441)	(10,363)
Таможенные пошлины	(1,898)	(1,391)
Материалы и услуги	(949)	(995)
<b>Прочие расходы, вкл.</b>	<b>(5,493)</b>	<b>(4,310)</b>
Заработная плата и отчисления в социальные фонды	(2,662)	(2,257)
Амортизация	(1,185)	(733)
Материалы и услуги	(1,646)	(1,320)
	(38,121)	(34,888)

**12. НАЛОГИ, КРОМЕ НАЛОГА НА ПРИБЫЛЬ, НЕТТО**

	2019 млн руб.	2018 млн руб.
Налог на добычу полезных ископаемых	(954)	(885)
Налог на имущество	(558)	(1,966)
Земельный налог	(301)	(291)
НДС, включенный в состав расходов	(294)	(123)
Налог на загрязнение окружающей среды	(171)	(130)
Налог на пользование водными объектами	(38)	(38)
Прочие налоги	(68)	(36)
	(2,384)	(3,469)

**13. ПРОЧИЕ РАСХОДЫ, НЕТТО**

	2019 млн руб.	2018 млн руб.
Социальные расходы	(2,661)	(1,856)
Убыток от выбытия основных средств и нематериальных активов	(611)	(586)
Увеличение резерва по сомнительным долгам	(106)	(452)
Увеличение резерва под устаревание запасов	(19)	(88)
(Начисление)/восстановление оценочного обязательства	(62)	35
Прочие доходы, нетто	190	268
	(3,269)	(2,679)

**14. ФИНАНСОВЫЕ ДОХОДЫ И РАСХОДЫ**

	2019 млн руб.	2018 млн руб.
Прибыль от операций с деривативами	700	-
Процентный доход	484	230
Амортизация дисконта по финансовым активам	68	67
Доля в прибыли ассоциированных предприятий (прим.18)	13	-
Доход от дивидендов	4	-
Прочие финансовые доходы	189	150
<b>Финансовые доходы</b>	<b>1,458</b>	<b>447</b>
Процентный расход	(3,457)	(4,666)
Банковское обслуживание	(209)	(156)
Расходы на секьюритизацию	(175)	-
Списание долевого ценных бумаг	(150)	-
Резерв по сомнительным долгам по финансовым инструментам	(45)	(566)
Доля в убытке ассоциированных предприятий (прим. 18)	-	(623)
Прочие финансовые расходы	(235)	(710)
<b>Финансовые расходы</b>	<b>(4,271)</b>	<b>(6,721)</b>
<b>Финансовые расходы, нетто</b>	<b>(2,813)</b>	<b>(6,274)</b>

**15. РАСХОД ПО НАЛОГУ НА ПРИБЫЛЬ**

Ставка налога на прибыль Компании составляет 20% (в 2018 году: 20%).

	2019 млн руб.	2018 млн руб.
Начисление текущего налога	(9,724)	(8,487)
Возникновение и восстановление временных разниц, включая изменение непризнанных налоговых активов	(2,052)	2,512
	(11,776)	(5,975)

**Расчет эффективной ставки налога на прибыль:**

	2019 млн руб.	%	2018 млн руб.	%
Прибыль до налогообложения	61,184	100	28,110	100
Налог на прибыль, рассчитанный по действующей ставке	(12,237)	(20)	(5,622)	(20)
Корректировка налога за прошлые периоды	4	-	(3)	-
Непризнанное налоговое обязательство/(актив) по доле в прибыли/(убытке) ассоциированных предприятий	3	-	(125)	-
Расходы, не уменьшающие налогооблагаемую базу	(1,174)	(2)	(1,434)	(5)
Изменение величины непризнанных отложенных налоговых активов	15	-	17	-
Влияние налоговых ставок в иностранных юрисдикциях	337	1	39	-
Снижение налоговой ставки	1,276	2	1,153	4
	(11,776)	(19)	(5,975)	(21)

**16. ОСНОВНЫЕ СРЕДСТВА**

млн руб.	Земля и здания	Машины и оборудование	Производственный и хозяйственный инвентарь	Незавершенное строительство	Итого
<b>Первоначальная стоимость</b>					
На 1 января 2018 года	67,175	127,023	11,078	41,858	247,134
Поступление	2,286	3,903	2,363	23,309	31,861
Перемещение	6,835	13,425	-	(20,260)	-
Выбытие	(138)	(1,335)	(129)	(305)	(1,907)
Прочие перемещения	94	1,632	12	-	1,738
На 1 января 2019 года	76,252	144,648	13,324	44,602	278,826
Признание активов в форме права пользования при первоначальном применении МСФО 16	-	(4,262)	-	-	(4,262)
<b>Скорректированная стоимость на 1 января 2019 года</b>					
Поступление	2,493	5,826	2,517	26,696	37,532
Перемещения из состава активов в форме права пользования (прим.17)	-	4,245	-	-	4,245
Перемещение	16,582	17,203	-	(33,785)	-
Выбытие	(779)	(2,623)	(182)	(518)	(4,102)
Прочие перемещения	(66)	(108)	(10)	-	(184)
На 31 декабря 2019 года	94,482	164,929	15,649	36,995	312,055
<b>Накопленная амортизация</b>					
На 1 января 2018 года	(12,435)	(53,276)	(6,310)	-	(72,021)
Начисленная амортизация	(4,582)	(14,813)	(1,863)	-	(21,258)
Выбытие	74	1,234	96	-	1,404
Прочие перемещения	(6)	(707)	(7)	-	(720)
На 1 января 2019 года	(16,949)	(67,562)	(8,084)	-	(92,595)
Признание активов в форме права пользования при первоначальном применении МСФО 16	-	991	-	-	991
<b>Скорректированная амортизация на 1 января 2019 года</b>					
Перемещения из состава активов в форме права пользования (прим.17)	-	(1,033)	-	-	(1,033)
Начисленная амортизация	(5,469)	(16,010)	(1,732)	-	(23,211)
Выбытие	638	2,522	152	-	3,312
Прочие перемещения	6	(72)	6	-	(60)
На 31 декабря 2019 года	(21,774)	(81,164)	(9,658)	-	(112,596)
<b>Остаточная стоимость на 1 января 2018 года</b>					
Остаточная стоимость на 1 января 2019 года	54,740	73,747	4,768	41,858	175,113
<b>Остаточная стоимость на 1 января 2019 года</b>					
Остаточная стоимость на 1 января 2019 года	59,303	77,086	5,240	44,602	186,231
<b>Скорректированная остаточная стоимость на 1 января 2019 года</b>					
Остаточная стоимость на 31 декабря 2019 года	72,708	83,765	5,991	36,995	199,459

В течение 2019 года затраты по кредитам и займам в сумме 1,283 млн руб. (2018: 836 млн руб.) были капитализированы в составе основных средств по средневзвешенной процентной ставке 3,24% годовых.

По состоянию на 31 декабря 2019 года в состав баланса по статье незавершенное строительство входят накопленные затраты, связанные с:

**В Череповце:**

- Модернизация производства экстракционной фосфорной кислоты и минеральных удобрений на сумму 3,893 млн руб.;
- Программа поддержания действующих агрегатов аммиака на сумму 2,581 млн руб.;
- Модернизация производства серной кислоты на сумму 2,137 млн руб.;
- Строительство агрегата сульфата аммония на сумму в 941 млн руб.

**В Кировске:**

- Расширение и модернизация Кировского рудника на сумму 8,140 млн руб.;
- Строительство комплекса транспортировки руды Кошвинского карьера на сумму 4,893 млн руб.;
- Строительство апатит-нефелиновой обогатительной фабрики на сумму 2,277 млн руб.;
- Развитие Расвумчоррского рудника на сумму 1,347 млн руб.

**17. АКТИВЫ В ФОРМЕ ПРАВА ПОЛЬЗОВАНИЯ**

По состоянию на 31 декабря 2019 года Группа имеет следующие виды активов в форме права пользования: железнодорожные вагоны, производственное оборудование, офисы.

млн руб.	Здания	Машины и оборудование	Итого
<b>Первоначальная стоимость</b>			
На 1 января 2019 года	137	5,863	6,000
Заключение новых договоров аренды или их модификация	136	5,822	5,958
Выбытия	(73)	(51)	(124)
Трансляционные разницы	(11)	-	(11)
Перемещения в состав основных средств (прим. 16)	-	(4,245)	(4,245)
На 31 декабря 2019 года	189	7,389	7,578
<b>Накопленная амортизация</b>			
На 1 января 2019 года	-	(991)	(991)
Расходы по амортизации активов в форме права пользования	(105)	(654)	(759)
Выбытия	23	5	28
Трансляционные разницы	2	-	2
Перемещения в состав основных средств (прим. 16)	-	1,033	1,033
На 31 декабря 2019 года	(80)	(607)	(687)
<b>Остаточная стоимость на 1 января 2019 года</b>			
Остаточная стоимость на 1 января 2019 года	137	4,872	5,009
<b>Остаточная стоимость на 31 декабря 2019 года</b>			
Остаточная стоимость на 31 декабря 2019 года	109	6,782	6,891



**Признано в консолидированном отчете о прибыли или убытке**

	2019 млн руб.
<b>Аренда в соответствии с МСФО (IFRS) 16</b>	
Расходы по амортизации активов в форме права пользования	759
Процентные расходы по обязательствам по аренде	236
Расходы, относящиеся к краткосрочным договорам аренды	587
Расходы, относящиеся к договорам с переменной арендной ставкой	375

**Признано в консолидированном отчете о прибыли или убытке**

	2018 млн руб.
<b>Операционная аренда в соответствии с МСФО (IAS) 17</b>	
Расходы по аренде	887
Расходы по условной арендной плате	345

**18. ИНВЕСТИЦИИ В АССОЦИИРОВАННЫЕ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Движение инвестиций в ассоциированные предприятия представлено ниже:

	2019 млн руб.	2018 млн руб.
Остаток на 1 января	506	969
Доля в прибыли за период	13	99
Резерв на инвестиции в ассоциированные компании	-	(722)
Курсовые разницы от пересчета операций в иностранной валюте	-	160
Остаток на 31 декабря	519	506

Балансовая стоимость инвестиций Группы в ассоциированные предприятия составила:

	31 декабря 2019 млн руб.	31 декабря 2018 млн руб.
АО «Хибинская тепловая компания»	435	421
АО «Гипроруда»	63	61
АО «Солигаличский известковый комбинат»	21	24
	519	506

Далее представлены финансовые показатели ассоциированных предприятий:

2019 год	Итого активы млн руб.	Итого обязательства млн руб.	Чистые активы млн руб.	Выручка млн руб.	Чистая прибыль / (убыток) млн руб.
АО «Хибинская тепловая компания»	1,605	(809)	796	494	27
АО «Гипроруда»	161	(33)	128	99	6
АО «Солигаличский известковый комбинат»	598	(381)	217	581	(3)
	2,364	(1,223)	1,141	1,174	30
2018 год	Итого активы млн руб.	Итого обязательства млн руб.	Чистые активы млн руб.	Выручка млн руб.	Чистая прибыль / (убыток) млн руб.
АО «Хибинская тепловая компания»	1,876	(1,075)	801	705	48
ООО «ФосАгро-Украина»	-	-	-	3,549	181
АО «Гипроруда»	146	(24)	122	54	9
АО «Солигаличский известковый комбинат»	526	(294)	232	497	11
	2,548	(1,393)	1,155	4,805	249

**19. ОТЛОЖЕННЫЕ НАЛОГОВЫЕ АКТИВЫ И ОБЯЗАТЕЛЬСТВА****(а) Признанные отложенные налоговые активы и обязательства**

Признанные налоговые активы и обязательства относятся к следующим статьям:

млн руб.	Активы	Обязательства	Нетто	Активы	Обязательства	Нетто
	2019	2019	2019	2018	2018	2018
Основные средства	129	(12,056)	(11,927)	102	(9,869)	(9,767)
Прочие внеоборотные активы	43	(51)	(8)	17	(44)	(27)
Оборотные активы	1,067	(390)	677	1,067	(488)	579
Обязательства	1,826	(4)	1,822	748	(3)	745
Накопленные налоговые убытки	7,427	-	7,427	8,482	-	8,482
Непризнанные отложенные налоговые активы	(55)	-	(55)	(40)	-	(40)
Налоговые активы/ (обязательства)	10,437	(12,501)	(2,064)	10,376	(10,404)	(28)
Зачет по налогу	(2,223)	2,223	-	(1,381)	1,381	-
Налоговые активы/ (обязательства), нетто	8,214	(10,278)	(2,064)	8,995	(9,023)	(28)

Отложенные налоговые активы, признанные по накопленным налоговым убыткам, относятся к российским компаниям Группы. В соответствии с последними изменениями налогового законодательства в Российской Федерации, начиная с 1 января 2017 года, сумма накопленных налоговых убытков по состоянию на 31 декабря 2019 года может быть перенесена на будущее без ограничения срока их утилизации.

Руководство разработало стратегию по использованию вышеприведенного налогового убытка. При оценке возмещения налоговых убытков Руководство принимает во внимание прогноз относительно будущих налогооблагаемых доходов (далее «прогноз») Компании и налоговую позицию Группы. Прогноз пересматривается по состоянию на каждую отчетную дату с целью подтверждения того, что соответствующий налоговый доход будет получен. Ожидается, что будущая налогооблагаемая прибыль будет сгенерирована благодаря превышению величины процентных доходов от займов, выдаваемых Компанией дочерним предприятиям Группы, над величиной расходов Компании. При разработке прогноза Руководство проанализировало показатели прибыльности и способности выплачивать дивиденды дочерних предприятий Группы, а также рассмотрело ожидаемые процентные ставки по займам и ожидаемые курсы иностранных валют.



По состоянию на 31 декабря 2019 года не было признано отложенное налоговое обязательство по налогооблагаемым временным разницам, составившим 57,156 млн руб. (на 31 декабря 2018 года: 52,016 млн руб.), либо поскольку Материнская компания имеет возможность контролировать сроки восстановления данных временных разниц и существует высокая вероятность того, что эти разницы не будут восстановлены в обозримом будущем, либо по причине нулевой ставки применимого налога.

### (б) Изменение величины временных разниц в течение года

млн руб.	31 декабря 2019	Отражено в составе прибыли или убытка	Отражено в прочем совокупном доходе	Реклассификация	1 января 2019
Основные средства	(11,927)	(2,186)	3	23	(9,767)
Прочие внеоборотные активы	(8)	19	-	-	(27)
Оборотные активы	677	108	(10)	-	579
Обязательства	1,822	1,077	-	-	745
Накопленные налоговые убытки	7,427	(1,055)	-	-	8,482
Непризнанные отложенные налоговые активы	(55)	(15)	-	-	(40)
<b>Налоговые (обязательства)/активы, нетто</b>	<b>(2,064)</b>	<b>(2,052)</b>	<b>(7)</b>	<b>23</b>	<b>(28)</b>

млн руб.	31 декабря 2018	Отражено в составе прибыли или убытка	Отражено в прочем совокупном доходе	Реклассификация	1 января 2018
Основные средства	(9,767)	(951)	(1)	-	(8,815)
Прочие внеоборотные активы	(27)	(5)	-	-	(22)
Оборотные активы	579	655	4	-	(80)
Обязательства	745	(166)	-	-	911
Накопленные налоговые убытки	8,482	2,996	-	-	5,486
Непризнанные отложенные налоговые активы	(40)	(17)	-	-	(23)
<b>Налоговые (обязательства)/активы, нетто</b>	<b>(28)</b>	<b>2,512</b>	<b>3</b>	<b>-</b>	<b>(2,543)</b>

### 20. ПРОЧИЕ ДОЛГОСРОЧНЫЕ АКТИВЫ

	31 декабря 2019 млн. руб.	31 декабря 2018 млн. руб.
Займы выданные третьим лицам, учитываемые по амортизированной стоимости	653	779
Финансовые активы, учитываемые по справедливой стоимости	602	752
Займы выданные сотрудникам, учитываемые по амортизированной стоимости	218	88
Прочая долгосрочная дебиторская задолженность	673	795
Резервы на займы, выданные третьим лицам	(510)	(571)
	<b>1,636</b>	<b>1,843</b>

### 21. ПРОЧИЕ КРАТКОСРОЧНЫЕ ИНВЕСТИЦИИ

	31 декабря 2019 млн руб.	31 декабря 2018 млн руб.
Проценты к получению	118	88
Займы выданные третьим лицам, учитываемые по амортизированной стоимости	105	35
Займы выданные сотрудникам, учитываемые по амортизированной стоимости	80	52
Займы выданные связанным сторонам, учитываемые по амортизированной стоимости	2	117
Инвестиции в долговые ценные бумаги, учитываемые по амортизированной стоимости	-	32
Займы выданные ассоциированным предприятиям, учитываемые по амортизированной стоимости	-	13
Резерв по сомнительным долгам	(54)	(24)
	<b>251</b>	<b>313</b>

### 22. ЗАПАСЫ

	31 декабря 2019 млн руб.	31 декабря 2018 млн руб.
Материалы и запасные части	11,723	12,340
Готовая продукция:		
Минеральные удобрения	10,837	12,982
Апатитовый концентрат	443	327
Прочие продукты	273	651
Незавершенное производство:		
Минеральные удобрения и прочая продукция	4,491	3,782
Минеральные удобрения для перепродажи, приобретенные у третьих лиц	1,778	1,729
Прочие товары для перепродажи	63	83
Резерв под устаревание запасов	(203)	(184)
	<b>29,405</b>	<b>31,710</b>

### 23. ТОРГОВАЯ И ПРОЧАЯ ДЕБИТОРСКАЯ ЗАДОЛЖЕННОСТЬ

	31 декабря 2019 млн руб.	31 декабря 2018 млн руб.
Торговая дебиторская задолженность	14,375	20,379
НДС и прочие налоги к возмещению	10,214	8,973
Авансы выданные	4,865	5,716
Задолженность по налогу на прибыль	1,286	533
Расходы будущих периодов	99	159
Дебиторская задолженность персонала	20	11
Прочая дебиторская задолженность	460	1,033
Резерв по сомнительным долгам	(258)	(618)
	<b>31,061</b>	<b>36,186</b>



Изменения в сумме резерва по сомнительным долгам представлено ниже:

	2019 млн руб.	2018 млн руб.
Остаток на 1 января	(618)	(536)
Использование резерва	305	380
Реклассификация во внеоборотные активы	73	-
Курсовые разницы от пересчета операций в иностранной валюте	42	(16)
Восстановление резерва	15	-
Сворачивание резерва и дебиторской задолженности	5	-
Увеличение резерва по сомнительным долгам	(80)	(446)
Остаток на 31 декабря	(258)	(618)

Информация о просроченных суммах торговой дебиторской задолженности приведена в примечании 31(с).

## 24. ДЕНЕЖНЫЕ СРЕДСТВА И ИХ ЭКВИВАЛЕНТЫ

	31 декабря 2019 млн руб.	31 декабря 2018 млн руб.
Денежные средства на банковских счетах	5,724	5,126
Депозиты до востребования	2,506	4,188
Денежные средства в кассе	6	6
	8,236	9,320

## 25. КАПИТАЛ

### (а) Акционерный капитал

Количество акций, если не указано иное	Обыкновенные акции
Количество выпущенных и размещенных акций на 31 декабря 2019 года номинальной стоимостью 2,5 руб. за акцию	129,500,000
Дополнительно объявлено акций на 31 декабря 2019 года номинальной стоимостью 2,5 руб. за акцию	994,977,080
Количество выпущенных и размещенных акций на 31 декабря 2018 года номинальной стоимостью 2,5 руб. за акцию	129,500,000
Дополнительно объявлено акций на 31 декабря 2018 года номинальной стоимостью 2,5 руб. за акцию	994,977,080

### (б) Дивидендная политика

Дивидендная политика Группы основывается на следующих принципах:

- эффективное и обоснованное соотношение долей прибыли, направляемых на выплату дивидендов и реинвестирование в дальнейшее развитие компании;
- прозрачность и предсказуемость дивидендных выплат как фактор инвестиционной привлекательности

Решение о выплате дивидендов, сроках и объеме выплат принимается Общим собранием акционеров на основе рекомендаций Совета директоров. При выработке рекомендаций Совет директоров принимает во внимание размер доходов ФосАгро за отчетный период и финансовое состояние компании. Для расчета размера средств, направляемых на дивидендные выплаты, Совет директоров исходит из объема консолидированного свободного денежного потока за отчетный период (квартал, половина года, первые 9 месяцев года или год), рассчитанного в соответствии с МСФО. Решение о выплате промежуточных дивидендов принимается Общим собранием акционеров не позднее чем через 3 месяца после окончания соответствующего отчетного периода. Срок выплаты дивидендов определяется решением собрания акционеров и не должен превышать 60 дней со дня принятия решения об их выплате. Держатели глобальных депозитарных расписок ФосАгро также имеют право на получение дивидендов по акциям на условиях Депозитарных соглашений.

В соответствии с дивидендной политикой, Совет директоров стремится к тому, чтобы сумма средств, направляемых на выплату дивидендов, составила от 50% до более чем 75% (в зависимости от уровня долговой нагрузки компании) от консолидированного свободного денежного потока компании за соответствующий период по МСФО. При этом размер объявленных дивидендов не должен быть ниже 50% от чистой прибыли за соответствующий период по МСФО, скорректированной на нереализованные курсовые разницы.

## (с) Дивиденды

Согласно законодательству Российской Федерации сумма средств Компании к распределению ограничивается суммой остатка накопленной нераспределенной прибыли, отраженной в обязательной финансовой отчетности Компании, подготовленной в соответствии с российскими правилами бухгалтерского учета. По состоянию на 31 декабря 2019 года накопленная нераспределенная прибыль Материнской компании составила 8,689 млн руб. (на 31 декабря 2018 года: 12,252 млн руб.).

Рекомендованные Советом директоров	Утвержденные собранием акционеров	Сумма на одну обыкновенную акцию руб.	Размер дивидендов млн руб.
<b>Сумма дивидендов, утвержденных в отчетном периоде</b>			
Ноябрь 2018	Январь 2019	72	9,324
Март 2019	Май 2019	51	6,605
Май 2019	Июнь 2019	72	9,324
Август 2019	Октябрь 2019	54	6,993
			32,246
<b>Сумма дивидендов, утвержденных после отчетной даты</b>			
Ноябрь 2019	Январь 2020	48	6,216
Февраль 2020	Февраль 2020	18	2,331
			8,547

## 26. ПРИБЫЛЬ НА АКЦИЮ

Базовая прибыль на акцию рассчитывается исходя из средневзвешенного количества акций, находящихся в обращении. Поскольку эффект разводнения отсутствует, разводненная прибыль на акцию равна величине базовой прибыли.

	2019	2018
Средневзвешенное количество обыкновенных акций в обращении	129,500,000	129,500,000
Прибыль, причитающаяся акционерам Компании (млн руб.)	49,349	22,069
Базовая и разводненная прибыль на акцию (руб.)	381	170

## 27. КРЕДИТЫ И ЗАЙМЫ

В данном примечании приводится информация о договорных условиях предоставления Группе кредитов и займов. Более подробно об операциях финансовой аренды см. примечание 28. Информация о подверженности Группы валютному риску, процентному риску и риску ликвидности содержится в примечании 31.

	31 декабря 2019 млн руб.	31 декабря 2018 млн руб.
<b>Краткосрочные кредиты и займы</b>		
Необеспеченные кредиты и займы	36,225	19,934
Проценты к уплате	621	733
Необеспеченные займы от прочих компаний	-	20
Банковские комиссии (краткосрочные)	(7)	(8)
	36,839	20,679
<b>Долгосрочные кредиты и займы</b>		
Еврооблигации <sup>1,2</sup>	61,906	69,471
Необеспеченные кредиты и займы	34,951	53,570
Банковские комиссии (долгосрочные)	(121)	(164)
	96,736	122,877
	133,575	143,556

<sup>1</sup> В мае 2017 года Компания через SPV выпустила Еврооблигации со сроком погашения 4,5 года на сумму 500 млн долларов США, котирующиеся на Ирландской фондовой бирже, с купонным доходом 3,95%, справедливая стоимость которых на отчетную дату составляет 33,211 млн руб. (31 декабря 2018 года: 34,102 млн руб.).

<sup>2</sup> В январе 2018 года Компания через SPV выпустила Еврооблигации со сроком погашения 5,25 года на сумму 500 млн долларов США, котирующиеся на Ирландской фондовой бирже, с купонным доходом 3,949%, справедливая стоимость которых на отчетную дату составляет 33,843 млн руб. (31 декабря 2018 года: 33,745 млн руб.). Руководство полагает, что справедливая стоимость прочих кредитов и займов Группы приблизительно равна их балансовой стоимости.



Расшифровка кредитов и займов, деноминированных в различных валютах, представлена ниже:

	31 декабря 2019 млн руб.	31 декабря 2018 млн руб.
В долларах США	101,853	123,152
В Евро	31,850	18,531
В рублях	-	2,045
	133,703	143,728

Сроки погашения кредитов и займов следующие:

	31 декабря 2019 млн руб.	31 декабря 2018 млн руб.
Менее года	36,846	20,687
1-2 года	41,124	19,623
2-3 года	9,960	46,326
3-4 года	34,190	5,665
4-5 лет	3,237	38,380
Свыше 5 лет	8,346	13,047
	133,703	143,728

Расшифровка движения обязательств, возникающих в результате финансовой деятельности:

	31 декабря 2018 млн руб.	Влияние МСФО 16 млн руб.	Привле- чение млн руб.	Погаш- ение млн руб.	Начис- ление обяза- тельств млн руб.	Аморти- зация комиссии банка млн руб.	Положи- тельные курсовые разницы млн руб.	31 декабря 2019 млн руб.
Кредиты и займы (исключая проценты к уплате)	142,823	-	48,725	(42,698)	-	51	(15,947)	132,954
Обязательства по аренде	1,094	1,738	-	(1,937)	5,412	-	(63)	6,244
	143,917	1,738	48,725	(44,635)	5,412	51	(16,010)	139,198

## 28. ОБЯЗАТЕЛЬСТВА ПО АРЕНДЕ

	Обязательства по аренде без последующего выкупа актива млн руб.	Обязательства по аренде с последующим выкупом актива млн руб.	Итого млн руб.
<b>Баланс на 1 января 2019 года</b>	<b>1,738</b>	<b>1,094</b>	<b>2,832</b>
Заключение новых договоров аренды или их модификация	3,804	1,608	5,412
Процентные расходы по обязательствам аренды	168	68	236
Арендные платежи	(776)	(1,161)	(1,937)
Процентные платежи	(168)	(68)	(236)
Эффект на резерв накопленных курсовых разниц при пересчете операций в иностранной валюте	(9)	(54)	(63)
<b>Баланс на 31 декабря 2019 года</b>	<b>4,757</b>	<b>1,487</b>	<b>6,244</b>

2018  
млн руб.

Обязательство по аренде (МСФО 17)	
Менее 1 года	1,673
От 1 года до 5 лет	1,954
	3,627

## 29. ОБЯЗАТЕЛЬСТВА ПО ПЛАНАМ С УСТАНОВЛЕННЫМИ ВЫПЛАТАМИ

	31 декабря 2019 млн руб.	31 декабря 2018 млн руб.
Долгосрочные обязательства по выплате пенсий	332	302
Обязательства по выплате единовременных вознаграждений в связи с окончанием трудовой деятельности	525	328
	857	630

В АО «Апатит», Кировском, Балаковском и Волховском филиалах АО «Апатит» и PhosAgro Trading SA Группой определены планы выплат единовременных вознаграждений в установленном размере по окончании трудовой деятельности работникам, имеющим определенную выслугу лет. Все планы с установленными выплатами не обеспечены. Движения в части обязательств по планам с установленными выплатами составили:

	млн руб.
Обязательства по планам с установленными выплатами на 1 января 2018 года	950
Вознаграждения выплаченные	(102)
Стоимость услуг текущего периода и расход по процентам	87
Стоимость услуг прошлых периодов	(135)
Актуарные убытки, признанные в прочем совокупном доходе	(170)
<b>Обязательства по планам с установленными выплатами на 1 января 2019 года</b>	<b>630</b>
Вознаграждения выплаченные	(104)
Стоимость услуг текущего периода и расход по процентам	129
Стоимость услуг прошлых периодов	69
Актуарные доходы, признанные в прочем совокупном доходе	133
<b>Обязательства по планам с установленными выплатами на 31 декабря 2019 года</b>	<b>857</b>

При оценке обязательств по планам с установленными выплатами использовались следующие основные актуарные допущения:

	31 декабря 2019	31 декабря 2018
Ставка дисконтирования	6,4%	8,8%
Увеличение размера пенсий в будущих периодах	3,9%	4,1%

## 30. ТОРГОВАЯ И ПРОЧАЯ КРЕДИТОРСКАЯ ЗАДОЛЖЕННОСТЬ

	31 декабря 2019 млн руб.	31 декабря 2018 млн руб.
Торговая кредиторская задолженность	12,121	11,922
в том числе кредиторская задолженность по расчетам за основные средства и нематериальные активы	4,728	4,248
Авансы полученные (обязательства по договору)	7,160	3,644
Кредиторская задолженность по расчетам с персоналом	2,970	3,068
Налоги к уплате	2,526	2,229
Задолженность по налогу на прибыль	207	298
Начисленные расходы	97	36
Дивиденды к уплате	2	-
Прочая кредиторская задолженность	947	276
	26,030	21,473



## 31. УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСОВЫМИ РИСКАМИ

### (а) Общий обзор

В ходе обычной операционной деятельности Группа подвержена рыночному, кредитному рискам и риску ликвидности.

В данном примечании содержится информация о подверженности Группы каждому из указанных рисков, рассматриваются цели, политика и порядок оценки и управления рисками, а также система управления капиталом Группы. Более подробные количественные данные раскрываются в соответствующих разделах настоящей консолидированной финансовой отчетности.

Общую ответственность за создание системы управления рисками Группы и контроль за ее эффективностью несет Совет директоров. Политика управления рисками Группы проводится в целях выявления и анализа рисков, связанных с деятельностью Группы, определения соответствующих лимитов риска и средств контроля, а также осуществления контроля за уровнем риска и соблюдением установленных лимитов. Политика и система управления рисками регулярно анализируются с учетом изменения рыночных условий и содержания деятельности Группы.

### (b) Рыночный риск

Рыночный риск заключается в том, что колебания рыночной конъюнктуры, в частности, изменение валютных курсов, процентных ставок или цен на акции, могут повлиять на прибыль Группы или стоимость имеющихся у нее финансовых инструментов. Управление рыночным риском осуществляется с целью удержать его на приемлемом уровне, одновременно оптимизируя получаемую от него выгоду.

### Валютный риск

Группа подвержена влиянию валютного риска в отношении операций по реализации, закупкам и привлечению заемных средств, которые выражены в валюте, отличной от функциональной валюты соответствующих предприятий Группы. Валютный риск возникает в основном по операциям в долларах США и Евро.

В части монетарных активов и обязательств, выраженных в иностранной валюте, Группа принимает все меры к тому, чтобы соответствующая чистая позиция под риском не превышала допустимого уровня, для чего при необходимости осуществляет сделки купли-продажи иностранной валюты по спот-курсу с целью устранения временного дисбаланса.

С целью снижения влияния валютного риска Группа придерживается подхода (политики) хеджирования, заключая договоры кредитования в тех же валютах, в которых заключено большинство договоров на реализацию продукции Группы.

У Группы имеются следующие финансовые активы и обязательства, выраженные в иностранной валюте:

млн руб.	31 декабря 2019		31 декабря 2018	
	в долларах США	в Евро	в долларах США	в Евро
Оборотные активы	2,593	227	3,759	11
Внеоборотные активы	-	23	-	-
Долгосрочные обязательства				
Долгосрочные кредиты и займы	(84,277)	(12,580)	(108,405)	(12,615)
Обязательства по финансовой аренде	-	-	(375)	-
Краткосрочные обязательства				
Краткосрочные кредиты и займы	(17,576)	(19,270)	(14,747)	(5,916)
Обязательства по финансовой аренде	-	-	(674)	(38)
Кредиторская задолженность	(571)	(907)	(495)	(679)
	(99,831)	(32,507)	(120,937)	(19,237)

По оценкам руководства, с учетом уровня валютного риска Группы по состоянию на отчетную дату укрепление/(обесценение) рубля к доллару США и Евро на 10% привело бы к увеличению/(уменьшению) прибыли до налогообложения на 13,234 млн руб. (в 2018 году к увеличению/(уменьшению) прибыли на 14,017 млн руб.). При проведении анализа предполагалось, что все остальные переменные, в том числе процентные ставки, остаются неизменными. При анализе данных за 2018 год использовались такие же допущения.

Отрицательная курсовая разница, признанная в составе прибыли или убытка, в размере 12,346 млн руб. (19,613 млн руб. отрицательная курсовая разница за сравнительный период) явилась следствием обесценением российского рубля относительно основных валют в течение отчетного периода (укрепления в течение сравнительного периода).

### Резерв курсовых разниц при пересчете операций в иностранной валюте

Кроме того, чистые активы дочерних иностранных предприятий Группы, деноминированные в долларах США, по состоянию на отчетную дату составляют 15,235 млн руб. (31 декабря 2018 года: 15,319 млн руб.).

### Процентный риск

Данный риск связан с изменением процентных ставок, которое может отрицательно сказаться на финансовых результатах Группы.

Руководство Группы не придерживается каких-либо установленных правил при определении соотношения между кредитами и займами по фиксированным и плавающим ставкам. Вместе с тем, на момент привлечения новых кредитов и займов руководство на основании своего суждения принимает решение о том, какая ставка – фиксированная или плавающая – будет наиболее выгодна для Группы на весь расчетный период до срока погашения задолженности.

Процентные финансовые активы и обязательства Группы были следующими:

	31 декабря 2019 млн руб.	31 декабря 2018 млн руб.
<b>Финансовые инструменты с фиксированной процентной ставкой</b>		
Прочие долгосрочные активы	870	868
Прочие краткосрочные инвестиции	2,692	4,405
Долгосрочные кредиты и займы	(87,285)	(113,781)
Краткосрочные кредиты и займы	(33,610)	(14,655)
Обязательства по финансовой аренде	(7,214)	(1,094)
	(124,547)	(124,257)
<b>Финансовые инструменты с плавающей процентной ставкой</b>		
Долгосрочные кредиты и займы	(9,572)	(9,260)
Краткосрочные кредиты и займы	(3,236)	(5,299)
	(12,808)	(14,559)

На 31 декабря 2019 года увеличение/(уменьшение) ставки ЛИБОР/ЕВРИБОР на 1% привело бы к уменьшению/(увеличению) прибыли, а также капитала Группы на 128 млн руб. (на 31 декабря 2018 года: 146 млн руб.).

### (с) Кредитный риск

Кредитный риск представляет собой риск финансовых убытков для Группы в случае несоблюдения договорных обязательств со стороны ее покупателей и заказчиков или контрагентов по финансовым инструментам; в основном кредитный риск связан с дебиторской задолженностью покупателей и заказчиков, займами выданными связанным сторонам, краткосрочными и долгосрочными финансовыми активами, а также денежными средствами и их эквивалентами.

По состоянию на 31 декабря 2019 года, балансовая стоимость финансовых активов отражает максимальную подверженность Группы кредитному риску, которая составила 24,720 млн руб. (31 декабря 2018 года: 32,281 млн руб.).

По состоянию на 31 декабря 2019 года, финансовые активы, оцениваемые по амортизированной стоимости, составили 24,118 млн руб. (31 декабря 2018 года: 31,529 млн руб.).

По состоянию на 31 декабря 2019 года, финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости, составили 602 млн руб. (31 декабря 2018 года: 752 млн руб.).



## Торговая и прочая дебиторская задолженность

Подверженность Группы кредитному риску в основном зависит от индивидуальных особенностей каждого покупателя и заказчика. Общие характеристики клиентской базы Группы, а также риск дефолта в тех отраслях экономики и странах, в которых они ведут свою деятельность, оказывают относительно небольшое влияние на уровень кредитного риска.

Руководство проводит кредитную политику, в соответствии с которой каждый новый покупатель или заказчик проходит отдельную проверку на предмет кредитоспособности, прежде чем ему предлагаются стандартные условия оплаты и поставки, действующие в Группе.

В ходе проверки руководство по возможности использует рейтинги независимых аналитиков, а в некоторых случаях запрашивает справки у банков. Для каждого покупателя или заказчика устанавливается индивидуальный лимит непогашенной дебиторской задолженности, величина которого пересматривается раз в квартал. Покупатели и заказчики, не соответствующие принятым в Группе критериям платежеспособности, могут вести хозяйственные операции с Группой только на условиях предоплаты.

Большинство покупателей и заказчиков ведут хозяйственные операции с Группой на протяжении нескольких лет, убытки у Группы на протяжении этих лет возникали редко. При осуществлении контроля за кредитным риском покупатели и заказчики подразделяются на группы в зависимости от их кредитных характеристик. Торговая и прочая дебиторская задолженность Группы преимущественно возникает по операциям с оптовыми покупателями и заказчиками.

Группа не требует предоставления обеспечения по торговой и прочей дебиторской задолженности, за исключением тех новых покупателей и заказчиков, с которыми она работает на условиях предоплаты, либо при условии предоставления приемлемой банковской гарантии или аккредитива.

Кроме того, существенная часть торговой дебиторской задолженности дочерних иностранных предприятий Группы застрахована.

Группа начисляет резерв под обесценение, величина которого определяется исходя из ожидаемых кредитных убытков по торговой и прочей дебиторской задолженности и прочим финансовым активам. Основным компонентом резерва являются индивидуальные убытки, которые относятся к активам, существенным по отдельности.

В составе торговой и прочей дебиторской задолженности отражена торговая дебиторская задолженность со следующими сроками несвоевременности погашения по состоянию на отчетную дату:

	31 декабря 2019 млн руб.	31 декабря 2018 млн руб.
Непросроченная	13,234	17,956
Просроченная от 0 до 90 дней	884	3,143
Просроченная от 91 до 180 дней	139	75
Просроченная от 181 до 365 дней	318	137
Просроченная более 1 года	260	101
	14,835	21,412

С 2019 года Группа продает банку торговую дебиторскую задолженность без права обратного выкупа и получает от него в качестве оплаты денежные средства. Данная торговая дебиторская задолженность перестает признаваться в отчете о финансовом положении, поскольку Группа передает практически все риски и выгоды – в первую очередь кредитный риск и риск просрочки платежа. Денежные средства, полученные в качестве оплаты от банка за торговую дебиторскую задолженность, отражаются в составе денежных средств и их эквивалентов. Договор с банком заключен таким образом, что покупатели переводят денежные средства непосредственно на счета Группы, а Группа перечисляет собранные денежные средства банку. Дебиторская задолженность считается удерживаемой до погашения в рамках текущей бизнес модели в соответствии с продолжающимся признанием Группой дебиторской задолженности.

Следующая информация показывает балансовую стоимость торговой дебиторской задолженности за отчетный период, которая была продана и перестала признаваться в отчете о финансовом положении, а также полученные от продажи денежные средства.

	31 декабря 2019 млн руб.	31 декабря 2018 млн руб.
Торговая дебиторская задолженность, проданная банку	11,696	-
Денежные средства, полученные в качестве оплаты от банка, нетто	5,332	-
Зачет с прочей кредиторской задолженностью и эффект от курсовых разниц.	6,364	-

Задолженность перед банком по состоянию на 31 декабря 2019 года в размере 748 млн руб. отражена в составе прочей кредиторской задолженности. Задолженность банка перед Группой по состоянию на 31 декабря 2019 года в размере 474 млн руб. отражена в составе торговой дебиторской задолженности.

## Краткосрочные и долгосрочные финансовые активы

Группа предоставляет займы связанным сторонам и третьим лицам, имеющим высокую кредитоспособность. На основании предыдущего опыта руководство полагает, что кредитный риск в отношении займов, выданных связанным сторонам и третьим лицам, не является существенным.

Денежные средства и их эквиваленты размещены преимущественно в банках, имеющих высокие кредитные рейтинги.

## Гарантии

Группа считает, что заключенные ею договоры финансовой гарантии, призванные гарантировать задолженность других сторон, представляют собой договоры страхования в соответствии с МСФО 4 «Договоры страхования», и учитывает их как таковые. В соответствии с этим подходом Группа отражает договор гарантии как условное обязательство до тех пор, пока не станет вероятным, что от Группы потребуется выплата по соответствующей гарантии (см. примечание 34).

В соответствии с принятой политикой Группа предоставляет финансовые гарантии только дочерним предприятиям или связанным сторонам.

## (d) Риск ликвидности

Риск ликвидности заключается в потенциальной неспособности Группы выполнить свои финансовые обязательства при наступлении сроков их исполнения. Целью управления риском ликвидности является поддержание уровня ликвидности, достаточного для своевременного исполнения обязательств Группы как в обычных условиях, так и в сложных финансовых ситуациях, без риска недопустимо высоких убытков или ущерба для репутации Группы.

Группа ведет постоянную работу, направленную на обеспечение достаточного объема денежных средств для погашения плановых операционных расходов в течение 30 дней, включая расходы по обслуживанию финансовых обязательств, однако такого рода работа ведется без учета потенциального влияния чрезвычайных обстоятельств, которые не поддаются точному прогнозированию (например, стихийных бедствий). Помимо этого, у Группы открыто несколько кредитных линий в ряде российских и международных банков.



В таблице ниже указаны предусмотренные договорами сроки погашения финансовых обязательств, включая процентные платежи, которые были конвертированы по курсу на отчетную дату, где применимо:

## 31 декабря 2019

млн руб.	Балансовая стоимость	Денежный поток в соответствии с договором	Менее 1 года	1-2 года	2-3 года	3-4 года	4-5 лет	Свыше 5 лет
Необеспеченные банковские кредиты	71,176	75,983	37,689	11,240	10,782	3,780	3,654	8,838
Проценты к уплате	621	621	621	-	-	-	-	-
Обеспеченные обязательства по финансовой аренде	6,244	7,214	1,944	1,824	1,674	1,104	668	-
Еврооблигации	61,906	68,323	2,452	33,294	1,222	31,355	-	-
Торговая и прочая кредиторская задолженность	13,167	13,167	13,167	-	-	-	-	-
Финансовые гарантии, выданные по обязательствам связанных сторон	726	804	366	438	-	-	-	-
	153,840	166,112	56,239	46,796	13,678	36,239	4,322	8,838

## 31 декабря 2018

млн руб.	Балансовая стоимость	Денежный поток в соответствии с договором	Менее 1 года	1-2 года	2-3 года	3-4 года	4-5 лет	Свыше 5 лет
Необеспеченные банковские кредиты	73,504	80,901	22,009	21,258	12,795	6,515	4,255	14,069
Необеспеченные займы от прочих компаний	20	20	20	-	-	-	-	-
Проценты к уплате	733	733	733	-	-	-	-	-
Обеспеченные обязательства по финансовой аренде	1,094	1,158	766	262	130	-	-	-
Еврооблигации	69,471	79,303	2,744	2,751	37,250	1,372	35,186	-
Торговая и прочая кредиторская задолженность	12,221	12,221	12,221	-	-	-	-	-
Финансовые гарантии, выданные по обязательствам связанных сторон	1,057	1,233	300	455	478	-	-	-
Обязательства по производным финансовым инструментам	626	626	626	-	-	-	-	-
	158,726	176,195	39,419	24,726	50,653	7,887	39,441	14,069

**(е) Управление капиталом**

Совет директоров Группы проводит политику, направленную на поддержание стабильно высокого уровня капитала, позволяющего сохранять доверие инвесторов, кредиторов и участников рынка и обеспечивать устойчивое развитие бизнеса в будущем. Совет директоров держит под контролем уровень прибыли на инвестированный капитал и уровень дивидендов, выплачиваемых акционерам.

В отчетном периоде подход Совета директоров к управлению капиталом не претерпел никаких изменений.

Компания и ее дочерние предприятия являются объектами внешних регулятивных требований в отношении капитала, включая требования, установленные законодательством страны их нахождения, и банковскими соглашениями.

**32. КОНТРАКТНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА**

Группой заключены договоры на приобретение машин и оборудования на сумму 43,603 млн руб. (31 декабря 2018 года: 30,826 млн руб.).

**33. УСЛОВНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА****(а) Судебные разбирательства**

У Группы имеются незначительные судебные разбирательства, как общего, так и налогового характера. По мнению руководства, данные разбирательства ни по отдельности, ни вместе не окажут существенного влияния на финансовое положение Группы.

**(б) Условные налоговые обязательства**

Налоговая система Российской Федерации продолжает развиваться и характеризуется частыми изменениями законодательных норм, официальных разъяснений и судебных решений, которые временами являются противоречивыми, что допускает их неоднозначное толкование различными налоговыми органами. Налоговые органы имеют право налагать крупные штрафы и начислять пени по налогам, просроченным к уплате. Правильность исчисления налогов в отчетном периоде может быть проверена в общем случае в течение трех последующих календарных лет. В настоящий момент налоговые органы занимают более жесткую и аргументированную позицию в части интерпретации и требований соблюдения налогового законодательства.

Действующее законодательство о трансфертном ценообразовании предусматривает необходимость анализа трансфертного ценообразования применительно к большинству внешнеэкономических операций между компаниями группы, а также к значительным операциям между компаниями группы на внутреннем рынке. Начиная с 2019 года, контроль трансфертного ценообразования, по общему правилу, применяется к операциям на внутреннем рынке исключительно в случае, если одновременно выполняются два условия: стороны применяют разные ставки налога на прибыль и объем операций в год между сторонами превышает 1 млрд руб.

Правила трансфертного ценообразования, действующие в Российской Федерации, близки к рекомендациям Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), однако, есть и определенные отличия, создающие дополнительную неопределенность в связи с практическим применением налогового законодательства при конкретных обстоятельствах. Очень ограниченное количество общедоступных судебных дел по вопросам трансфертного ценообразования не позволяет с достаточной уверенностью оценить подход, который следует использовать при применении правил трансфертного ценообразования в России. Влияние начисления дополнительных налогов, связанных с трансфертным ценообразованием, может быть существенным для финансовой отчетности Группы, однако вероятность такого дополнительного начисления не может быть достоверно оценена.

Российские налоговые органы могут проверять цены по операциям между компаниями группы, в дополнение к проверкам трансфертного ценообразования. Они могут начислить дополнительные налоги к уплате, если придут к выводу, что в результате таких операций налогоплательщик получил необоснованную налоговую выгоду.

Российские налоговые органы продолжают осуществлять обмен информацией в отношении трансфертного ценообразования, а также других связанных с налогами вопросов, с налоговыми органами других стран. Эта информация может использоваться налоговыми органами для выявления операций, которые будут дополнительно подробно анализироваться.

**(с) Условные обязательства в отношении охраны окружающей среды**

Нормативно-правовая база охраны окружающей среды в Российской Федерации является относительно новой. Для нее характерны частые изменения природоохранного законодательства, а также публикация официальных заявлений регулирующих органов и вынесение судебных постановлений, которые во многих случаях содержат нечеткие, противоречивые формулировки и по-разному толкуются органами власти разного уровня.

Группа осуществляет свою деятельность в химической отрасли, которая подвержена существенным экологическим рискам. Предприятия Группы учитывают обязательства по охране окружающей среды в том периоде, в котором возникает высокая вероятность их исполнения и их величину можно оценить с достаточной степенью точности. Предприятия Группы выступают сторонами в различных судебных разбирательствах, инициированных российскими природоохранными органами. Основываясь на своей трактовке российского законодательства, официальных заявлениях регулирующих органов и вынесенных судебных постановлениях, руководство полагает, что необходимость в начислении резервов по природоохранным обязательствам отсутствует. Тем не менее, соответствующие регулирующие органы могут по-иному толковать положения действующего законодательства, что может оказать существенное влияние на данную консолидированную финансовую отчетность в том случае, если их толкование будет признано правомочным.

**34. ОПЕРАЦИИ СО СВЯЗАННЫМИ СТОРОНАМИ****(а) Операции и остатки по расчетам с ассоциированными предприятиями****(i) Операции с ассоциированными предприятиями**

	2019 млн руб.	2018 млн руб.
Реализация товаров и услуг	32	2,150
Прочие доходы, нетто	2	4
Процентные доходы	1	3
Приобретение товаров и услуг	(527)	(472)

**(ii) Остатки по расчетам с ассоциированными предприятиями**

	31 декабря 2019 млн руб.	31 декабря 2018 млн руб.
Дебиторская задолженность	41	15
Краткосрочные займы выданные, учитываемые по амортизированной стоимости	-	13
Кредиторская задолженность	(18)	(10)

**(iii) Финансовые гарантии**

Финансовые гарантии, выданные Группой банкам по обязательствам ассоциированных предприятий, составляют 726 млн руб. (31 декабря 2018 года: 1,007 млн руб.).

**(b) Операции и остатки по расчетам с прочими связанными сторонами****(i) Операции с прочими связанными сторонами**

	2019 млн руб.	2018 млн руб.
Реализация товаров и услуг	352	557
Прочие расходы, нетто	(61)	22
Процентные доходы	3	14
Процентные расходы	(1)	(54)
Приобретение товаров и услуг	(2,005)	(2,030)

**(ii) Остатки по расчетам с прочими связанными сторонами**

	31 декабря 2019 млн руб.	31 декабря 2018 млн руб.
Краткосрочные займы выданные, учитываемые по амортизированной стоимости	2	117
Дебиторская задолженность	7	53
Краткосрочные займы полученные	-	(20)
Кредиторская задолженность	(123)	(131)

**(iii) Финансовые гарантии**

Группа не выдавала финансовых гарантий по обязательствам прочих связанных сторон (31 декабря 2018 года: 50 млн руб.).

Остатки и операции со связанными сторонами обычно не обеспечены и деноминированы в рублях.

**(c) Вознаграждение старшего руководящего персонала**

Сумма вознаграждения, выплаченная Совету директоров и старшим руководящим сотрудникам, составила 2,462 млн руб. (в 2018 году: 1,775 млн руб.).

**35. ОСНОВНЫЕ ДОЧЕРНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Наименование	Страна регистрации	Эффективная доля участия на 31 декабря 2019 (округлено)	Эффективная доля участия на 31 декабря 2018 (округлено)
АО «Апатит» (включая Балаковский, Волховский и Кировский филиалы)	Россия	100%	100%
ООО «Механик»	Россия	100%	100%
АО «НИУИФ»	Россия	94%	94%
ООО «ФосАгро-Регион»	Россия	100%	100%
ООО «ФосАгро-Белгород»	Россия	100%	100%
ООО «ФосАгро-Дон»	Россия	100%	100%
ООО «ФосАгро-Кубань»	Россия	100%	100%
ООО «ФосАгро-Курск»	Россия	100%	100%
ООО «ФосАгро-Липецк»	Россия	100%	100%
ООО «ФосАгро-Орел»	Россия	100%	100%
ООО «ФосАгро-Ставрополь»	Россия	100%	100%
ООО «ФосАгро-Волга»	Россия	100%	100%
ООО «ФосАгро-СевероЗапад»	Россия	100%	100%
ООО «ФосАгро-Тамбов»	Россия	100%	100%
ООО «Торговый дом «ФосАгро»	Россия	100%	100%
Phosint Trading Limited	Кипр	100%	100%
PhosAgro Asia Pte Ltd	Сингапур	100%	100%
PhosAgro Trading SA	Швейцария	100%	100%
Phosint Limited	Кипр	100%	100%
PhosAgro Logistics SA	Швейцария	100%	100%
PhosAgro Polska Sp.z o.o.	Польша	100%	100%
PhosAgro Deutschland GmbH	Германия	100%	100%
PhosAgro France SAS	Франция	100%	100%
PhosAgro Balkans	Сербия	100%	100%
UAB PhosAgro Baltic	Литва	100%	100%
Logifert Oy	Финляндия	100%	100%
Bulk Terminal Kotka Oy	Финляндия	100%	100%

**36. СЕЗОННОСТЬ**

Группа подвержена сезонным колебаниям спроса на удобрения по причине ограниченного времени их использования и, как результат, закупок потребителями. Однако влияние сезонного фактора на выручку Группы частично компенсируется тем фактом, что Группа продает свои удобрения во всем мире, и потребление и закупки удобрений различаются в зависимости от региона.

Расходы Группы в целом не подвержены колебаниям в течение года, однако некоторые мероприятия по ремонту и техническому обслуживанию производственных мощностей Группы могут происходить неравномерно.

**37. СОБЫТИЯ ПОСЛЕ ОТЧЕТНОЙ ДАТЫ**

В январе 2020 года Компания через SPV выпустила пятилетние Еврооблигации на сумму 500 млн долларов США с купонным доходом 3,05%, котирующиеся на Ирландской фондовой бирже.

В январе 2020 года Компания частично погасила Еврооблигации со сроком погашения 4,5 года, выпущенные через SPV в мае 2017 года с купонным доходом 3,95% (см. примечание 27) на сумму 150 млн долларов США. Погашение финансировалось за счет Еврооблигаций, размещенных в январе 2020 года.

В феврале 2020 года Совет директоров Компании рекомендовал выплатить дивиденды в размере 18 рублей на одну обыкновенную акцию. Общая сумма рекомендованных дивидендов составила 2,331 млн рублей (см. примечание 25).





GRI

О 102-55

# УКАЗАТЕЛЬ СОДЕРЖАНИЯ GRI

Показатель GRI	Исключенная информация/Комментарий	Номер страницы (или ссылка)
<b>GRI 102 ОСНОВНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ К РАСКРЫТИЮ ИНФОРМАЦИИ</b>		
<b>Профиль организации</b>		
GRI 102–1 Название организации	Публичное акционерное общество «ФосАгро»	2–3
GRI 102–2 Деятельность, бренды, продукция и услуги		4–5, 8–9
GRI 102–3 Местонахождение штаб-квартиры организации	119333, г. Москва, Ленинский проспект, д. 55/1, стр. 1	258
GRI 102–4 Место осуществления деятельности		8–9
GRI 102–5. Характер собственности и организационно-правовая форма	Публичное акционерное общество «ФосАгро»	2–3
GRI 102–6. Рынки, на которых работает организация		8–9, 48–49
GRI 102–7. Масштаб организации		12–13, 14–15, 127
GRI 102–8. Информация о сотрудниках организации и прочих работниках	Данные по количеству сотрудников, типу занятости и типу договора с компанией в разбивке по полу и возрасту за 2019 г. по причинам технического характера в полном объеме не раскрыты; эти сведения будут представлены в отчете за 2020 г.	127
GRI 102–9. Цепочка поставок организации		150–151
GRI 102–10. Существенные изменения в организации и ее цепочке поставок	Существенных изменений не было	
GRI 102–11. Принцип и подход к предосторожности		58–61
GRI 102–12 Внешние инициативы		18–19, 84–95
GRI 102–13 Участие в ассоциациях		16–17, 18–19, 84–93
<b>Стратегия</b>		
GRI 102–14 Заявление руководителя, принимающего решения		22–29, 81
<b>Этика и добросовестность</b>		
GRI 102–16 Ценности, принципы, стандарты и нормы поведения		82–83, 156–157, 185
<b>Управление</b>		
GRI 102–18 Структура корпоративного управления		156–181
<b>Взаимодействие с заинтересованными сторонами</b>		
GRI 102–40 Перечень заинтересованных сторон		142–149
GRI 102–41 Коллективный договор		147
GRI 102–42 Принципы выявления и отбора заинтересованных сторон		142, 78–79
GRI 102–43 Подход к взаимодействию с заинтересованными сторонами		142
GRI 102–44 Ключевые темы и проблемные вопросы, поднятые заинтересованными сторонами		79–81, 142–149
<b>Процедура отчетности</b>		
GRI 102–45 Юридические лица, отчетность которых была включена в консолидированную финансовую отчетность		2–3
GRI 102–46 Определение содержания отчета, существенных тем и их границ		78–79, 2–3
GRI 102–47 Перечень существенных тем		79–80
GRI 102–48 Повторное опубликование информации	По итогам предыдущего отчетного периода повторного опубликования информации не производилось. Отчет содержит ряд уточнений данных прошлых лет, оговорки об этом включены в текст.	
GRI 102–49 Изменения в отчетности в области устойчивого развития	За отчетный период не было существенных изменений в объеме и границах аспектов по сравнению с предыдущими отчетными периодами.	
GRI 102–50 Отчетный период	Отчетный период – 2019 календарный год.	
GRI 102–51 Дата последнего отчета в области устойчивого развития	В Компании отсутствует отдельный отчет по устойчивому развитию. Информация об устойчивом развитии включена в Интегрированный отчет. Дата последней публикации Интегрированного отчета – 30 апреля 2019	
GRI 102–52 Цикл отчетности	Начиная с 2011 года ПАО «ФосАгро» публикует Интегрированные отчеты ежегодно	
GRI 102–53 Контактная информация для вопросов, касающихся данного отчета		78
GRI 102–54 Заявления о соответствии отчета стандартам GRI	Данный отчет был подготовлен в соответствии со стандартами GRI: Основной (Core) вариант раскрытия	



Показатель GRI	Исключенная информация/Комментарий	Номер страницы (или ссылка)																																		
GRI 102–55 Указатель содержания GRI	Данное приложение	242																																		
GRI 102–56 Внешнее заверение		2, 194																																		
<b>GRI 200 ЭКОНОМИЧЕСКИЕ</b>																																				
<b>GRI 201 Экономическая результативность</b>																																				
GRI 103 Подход к управлению		12–13, 42–56																																		
GRI 201–1 Созданная и распределенная прямая экономическая стоимость		75																																		
GRI 201–3 Установленные обязательства по пенсионному плану и прочие обязательства в связи с выходом на пенсию		130																																		
<b>GRI 202 Присутствие на рынках</b>																																				
GRI 103 Подход к управлению		124–125																																		
GRI 202–1 Соотношения стандартной заработной платы начального уровня в разбивке по полу в сравнении с минимальной местной заработной платой		128																																		
GRI 202–2 Доля руководителей высшего звена, нанятых из местного населения		128																																		
<b>GRI 203 Непрямое экономическое воздействие</b>																																				
GRI 103 Подход к управлению		136–138																																		
GRI 203–1 Развитие инфраструктурных инвестиций и услуг		138–141																																		
GRI 203–2 Существенное непрямое экономическое воздействие		138–141																																		
<b>GRI 204 Практика закупок</b>																																				
GRI 103 Подход к управлению		150																																		
GRI 204–1 Доля расходов на местных поставщиков в существенных регионах деятельности		152–153																																		
<b>GRI 205 Противодействие коррупции</b>																																				
GRI 103 Подход к управлению		185																																		
GRI 205–3 Подтвержденные случаи коррупции и принятые меры		185																																		
<b>GRI 300 ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ</b>																																				
<b>GRI 302 Энергия</b>																																				
GRI 103 Подход к управлению		111–112																																		
GRI 302–1 Потребление энергии внутри организации		111																																		
GRI 302–3 Энергоемкость		111																																		
GRI 302–4 Сокращение энергопотребления		112																																		
<b>GRI 303 Вода и сбросы</b>																																				
GRI 103 Подход к управлению		109–111																																		
GRI 303–1 Работа с водой как с ресурсом совместного пользования	<p>Забор воды из поверхностных водных объектов</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Филиал</th> <th>Водный объект, в соответствии с договором водопользования</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>АО «Апатит», Череповец</td> <td>Рыбинское водохранилище</td> </tr> <tr> <td>Кировский филиал АО «Апатит»</td> <td>озеро Большой Вудъявр</td> </tr> <tr> <td>Волховский филиал АО «Апатит»</td> <td>Волховское водохранилище (в составе реки Волхов)</td> </tr> <tr> <td>Балаковский филиал АО «Апатит»</td> <td>Саратовское водохранилище</td> </tr> </tbody> </table> <p>Выпуски сточных вод АО «Апатит»</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Выпуск сточных вод</th> <th>Водный объект, приемник сточных вод</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="2"><b>Кировский филиал АО «Апатит»</b></td> </tr> <tr> <td>Выпуск №1. Промышленные воды АНОФ-3</td> <td>река Жемчужная</td> </tr> <tr> <td>Выпуск №2. Промышленные воды АНОФ-2</td> <td>река Белая</td> </tr> <tr> <td>Выпуск №3. Ливневые воды АНОФ-2</td> <td>река Белая</td> </tr> <tr> <td>Выпуск №4. Шахтные воды Объединенного Кировского, Центрального, Расвумчоррского рудников</td> <td>озеро Большой Вудъявр</td> </tr> <tr> <td>Выпуск №6. Воды водопонижительных скважин рудника «Восточный»</td> <td>река Вуоннемйок</td> </tr> <tr> <td>Выпуск №5. Рудничные воды Коашвинского и Ньюрпахжского карьеров.</td> <td>озеро Китчапахк</td> </tr> <tr> <td>Выпуск №8. Рудничные воды Коашвинского и Ньюрпахжского карьеров.</td> <td>озеро Китчапахк</td> </tr> <tr> <td colspan="2"><b>АО «Апатит» Череповец</b></td> </tr> <tr> <td>Сточные воды Фосфорного Комплекса</td> <td>Рыбинское водохранилище</td> </tr> <tr> <td>Сточные воды Азотного Комплекса</td> <td>Рыбинское водохранилище</td> </tr> </tbody> </table>	Филиал	Водный объект, в соответствии с договором водопользования	АО «Апатит», Череповец	Рыбинское водохранилище	Кировский филиал АО «Апатит»	озеро Большой Вудъявр	Волховский филиал АО «Апатит»	Волховское водохранилище (в составе реки Волхов)	Балаковский филиал АО «Апатит»	Саратовское водохранилище	Выпуск сточных вод	Водный объект, приемник сточных вод	<b>Кировский филиал АО «Апатит»</b>		Выпуск №1. Промышленные воды АНОФ-3	река Жемчужная	Выпуск №2. Промышленные воды АНОФ-2	река Белая	Выпуск №3. Ливневые воды АНОФ-2	река Белая	Выпуск №4. Шахтные воды Объединенного Кировского, Центрального, Расвумчоррского рудников	озеро Большой Вудъявр	Выпуск №6. Воды водопонижительных скважин рудника «Восточный»	река Вуоннемйок	Выпуск №5. Рудничные воды Коашвинского и Ньюрпахжского карьеров.	озеро Китчапахк	Выпуск №8. Рудничные воды Коашвинского и Ньюрпахжского карьеров.	озеро Китчапахк	<b>АО «Апатит» Череповец</b>		Сточные воды Фосфорного Комплекса	Рыбинское водохранилище	Сточные воды Азотного Комплекса	Рыбинское водохранилище	109
Филиал	Водный объект, в соответствии с договором водопользования																																			
АО «Апатит», Череповец	Рыбинское водохранилище																																			
Кировский филиал АО «Апатит»	озеро Большой Вудъявр																																			
Волховский филиал АО «Апатит»	Волховское водохранилище (в составе реки Волхов)																																			
Балаковский филиал АО «Апатит»	Саратовское водохранилище																																			
Выпуск сточных вод	Водный объект, приемник сточных вод																																			
<b>Кировский филиал АО «Апатит»</b>																																				
Выпуск №1. Промышленные воды АНОФ-3	река Жемчужная																																			
Выпуск №2. Промышленные воды АНОФ-2	река Белая																																			
Выпуск №3. Ливневые воды АНОФ-2	река Белая																																			
Выпуск №4. Шахтные воды Объединенного Кировского, Центрального, Расвумчоррского рудников	озеро Большой Вудъявр																																			
Выпуск №6. Воды водопонижительных скважин рудника «Восточный»	река Вуоннемйок																																			
Выпуск №5. Рудничные воды Коашвинского и Ньюрпахжского карьеров.	озеро Китчапахк																																			
Выпуск №8. Рудничные воды Коашвинского и Ньюрпахжского карьеров.	озеро Китчапахк																																			
<b>АО «Апатит» Череповец</b>																																				
Сточные воды Фосфорного Комплекса	Рыбинское водохранилище																																			
Сточные воды Азотного Комплекса	Рыбинское водохранилище																																			



Показатель GRI	Исключенная информация/Комментарий	Номер страницы (или ссылка)																								
GRI 303–2 Управление воздействиями на среду, вызванными сбросом воды	Сточные воды очищаются до нормативов допустимого сброса (НДС) и лимитов на сброс (ВСС), установленных в «Разрешениях на сброс загрязняющих веществ в окружающую среду (водный объект)», выданных уполномоченным органом для каждого выпуска.	110																								
GRI 303–3 Водозабор		110																								
GRI 303–4 Сброс воды		111																								
GRI 303–5 Водопотребление		109																								
<b>GRI 305 Выбросы</b>																										
GRI 103 Подход к управлению		104–106																								
GRI 305–1 Прямые выбросы парниковых газов (Область охвата 1)		106																								
GRI 305–4 Интенсивность выбросов парниковых газов		106																								
GRI 305–7 Выбросы в атмосферу NOx, SOx и других значимых загрязняющих веществ		105																								
<b>GRI 306 Сбросы и отходы</b>																										
GRI 103 Подход к управлению		106–108																								
GRI 306–1 Общий объем сбросов с указанием качества сточных вод и принимающего объекта	<p>1, 98% сточных вод проходят различные виды очистки: механическую, физико-химическую, биологическую на очистных сооружениях до нормативов допустимого сброса (НДС) и лимитов на сброс (ВСС), установленных в «Разрешениях на сброс загрязняющих веществ в окружающую среду (водный объект)», выданных уполномоченным органом для каждого выпуска. 2% сточных вод сбрасываются без очистки, но их качество также соответствует нормативам допустимого сброса (НДС) и лимитам на сброс (ВСС). Незапланированных сбросов сточных вод не было</p> <p>2. Выпуски сточных вод АО «Апатит»</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Выпуск сточных вод</th> <th>Водный объект, приемник сточных вод</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="2"><b>Кировский филиал АО «Апатит»</b></td> </tr> <tr> <td>Выпуск №1. Промышленные воды АНОФ-3</td> <td>река Жемчужная</td> </tr> <tr> <td>Выпуск №2. Промышленные воды АНОФ-2</td> <td>река Белая</td> </tr> <tr> <td>Выпуск №3. Ливневые воды АНОФ-2</td> <td>река Белая</td> </tr> <tr> <td>Выпуск №4. Шахтные воды Объединенного Кировского, Центрального, Расвумчоррского рудников</td> <td>озеро Большой Вудъявр</td> </tr> <tr> <td>Выпуск №6. Воды водопонижительных скважин рудника «Восточный»</td> <td>река Вуоннемйок</td> </tr> <tr> <td>Выпуск №5. Рудничные воды Коашвинского и Ньоркпахкского карьеров.</td> <td>озеро Китчепакх</td> </tr> <tr> <td>Выпуск №8. Рудничные воды Коашвинского и Ньоркпахкского карьеров.</td> <td>озеро Китчепакх</td> </tr> <tr> <td colspan="2"><b>АО «Апатит» Череповец</b></td> </tr> <tr> <td>Сточные воды Фосфорного Комплекса</td> <td>Рыбинское водохранилище</td> </tr> <tr> <td>Сточные воды Азотного Комплекса</td> <td>Рыбинское водохранилище</td> </tr> </tbody> </table>	Выпуск сточных вод	Водный объект, приемник сточных вод	<b>Кировский филиал АО «Апатит»</b>		Выпуск №1. Промышленные воды АНОФ-3	река Жемчужная	Выпуск №2. Промышленные воды АНОФ-2	река Белая	Выпуск №3. Ливневые воды АНОФ-2	река Белая	Выпуск №4. Шахтные воды Объединенного Кировского, Центрального, Расвумчоррского рудников	озеро Большой Вудъявр	Выпуск №6. Воды водопонижительных скважин рудника «Восточный»	река Вуоннемйок	Выпуск №5. Рудничные воды Коашвинского и Ньоркпахкского карьеров.	озеро Китчепакх	Выпуск №8. Рудничные воды Коашвинского и Ньоркпахкского карьеров.	озеро Китчепакх	<b>АО «Апатит» Череповец</b>		Сточные воды Фосфорного Комплекса	Рыбинское водохранилище	Сточные воды Азотного Комплекса	Рыбинское водохранилище	111
Выпуск сточных вод	Водный объект, приемник сточных вод																									
<b>Кировский филиал АО «Апатит»</b>																										
Выпуск №1. Промышленные воды АНОФ-3	река Жемчужная																									
Выпуск №2. Промышленные воды АНОФ-2	река Белая																									
Выпуск №3. Ливневые воды АНОФ-2	река Белая																									
Выпуск №4. Шахтные воды Объединенного Кировского, Центрального, Расвумчоррского рудников	озеро Большой Вудъявр																									
Выпуск №6. Воды водопонижительных скважин рудника «Восточный»	река Вуоннемйок																									
Выпуск №5. Рудничные воды Коашвинского и Ньоркпахкского карьеров.	озеро Китчепакх																									
Выпуск №8. Рудничные воды Коашвинского и Ньоркпахкского карьеров.	озеро Китчепакх																									
<b>АО «Апатит» Череповец</b>																										
Сточные воды Фосфорного Комплекса	Рыбинское водохранилище																									
Сточные воды Азотного Комплекса	Рыбинское водохранилище																									
GRI 306–2 Отходы с разбивкой по типам и способам обращения		108																								
GRI 306–4 Транспортировка опасных отходов	Компания не осуществляет деятельность по трансграничному перемещению отходов, попадающих под действие Базельской Конвенции																									
<b>GRI 307 Соблюдение законов по охране окружающей среды</b>																										
GRI 103 Подход к управлению		99																								
GRI 307-1 Несоблюдение нормативных актов в сфере охраны окружающей среды	<p>a. i. - раскрыто на стр 93</p> <p>a. ii. - за 2019 год по всем производственным площадкам выявлено 10 случаев нарушения законодательства. Неденежных санкций не было.</p> <p>a. ii. - Случаев, прошедших через судебные инстанции, не было.</p> <p>b. не применимо.</p>																									



## Показатель GRI

## Исключенная информация/Комментарий

Номер страницы  
(или ссылка)**GRI 400 СОЦИАЛЬНЫЕ****GRI 401 Трудоустройство**

GRI 103 Подход к управлению

124–125

GRI 401–1 Вновь нанятые работники и текучесть кадров

127

## Принятые на работу работники в 2019, чел

Регион	Пол	до 25 лет	от 25 до 34 лет	от 35 до 44 лет	от 45 до 55 лет	старше 55 лет	Общий итог
Вологодская обл	Ж	57	120	96	40	23	336
Вологодская обл	М	80	143	86	36	10	355
<b>Вологодская обл Итого</b>		<b>137</b>	<b>263</b>	<b>182</b>	<b>76</b>	<b>33</b>	<b>691</b>
Саратовская обл	Ж	5	15	17	5	9	51
Саратовская обл	М	8	36	16	6	15	81
<b>Саратовская обл Итого</b>		<b>13</b>	<b>51</b>	<b>33</b>	<b>11</b>	<b>24</b>	<b>132</b>
Ленинградская обл	Ж	10	28	27	8	22	95
Ленинградская обл	М	8	19	19	13	8	67
<b>Ленинградская обл Итого</b>		<b>18</b>	<b>47</b>	<b>46</b>	<b>21</b>	<b>30</b>	<b>162</b>
Московская обл	Ж	1	2	8	2	2	15
Московская обл	М	1	3	6	3		13
<b>Московская обл Итого</b>		<b>2</b>	<b>5</b>	<b>14</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>28</b>
Мурманская обл	Ж	21	63	64	42	21	211
Мурманская обл	М	101	394	387	145	23	1050
<b>Мурманская обл Итого</b>		<b>122</b>	<b>457</b>	<b>451</b>	<b>187</b>	<b>44</b>	<b>1261</b>
<b>Общий итог</b>		<b>292</b>	<b>823</b>	<b>726</b>	<b>300</b>	<b>133</b>	<b>2274</b>

## Количество уволенных работников в 2019, чел

Регион	Пол	до 25 лет	от 25 до 34 лет	от 35 до 44 лет	от 45 до 55 лет	старше 55 лет	Общий итог
Вологодская обл	Ж	24	76	57	43	36	236
Вологодская обл	М	43	83	69	40	26	261
<b>Вологодская обл Итого</b>		<b>67</b>	<b>159</b>	<b>126</b>	<b>83</b>	<b>62</b>	<b>497</b>
Саратовская обл	Ж		11	15	3	11	40
Саратовская обл	М	3	16	11	14	27	71
<b>Саратовская обл Итого</b>		<b>3</b>	<b>27</b>	<b>26</b>	<b>17</b>	<b>38</b>	<b>111</b>
Ленинградская обл	Ж	4	18	18	14	34	88
Ленинградская обл	М	4	20	23	17	13	77
<b>Ленинградская обл Итого</b>		<b>8</b>	<b>38</b>	<b>41</b>	<b>31</b>	<b>47</b>	<b>165</b>
Московская обл	Ж	14	37	34	36	15	136
Московская обл	М	31	242	259	121	28	681
<b>Московская обл Итого</b>		<b>45</b>	<b>279</b>	<b>293</b>	<b>157</b>	<b>43</b>	<b>817</b>
Мурманская обл	Ж		2	3		3	8
Мурманская обл	М	1	7	2	1	1	12
<b>Мурманская обл Итого</b>		<b>1</b>	<b>9</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>20</b>
<b>Общий итог</b>		<b>124</b>	<b>512</b>	<b>491</b>	<b>289</b>	<b>194</b>	<b>1610</b>

GRI 401–2 Выплаты и льготы, предоставляемые работникам, работающим на условиях полной занятости, которые не предоставляются работникам, работающим на условиях временной или неполной занятости

Льготы, установленные коллективными договорами, охватывают 100% сотрудников АО «Апатит», его филиалов и обособленных подразделений и не зависят от статуса и условий трудовых отношений.

129

GRI 401–3 Отпуск по уходу за ребенком

130

**GRI 403 Охрана и безопасность труда**

GRI 103 Подход к управлению

116

GRI 403–1 Система управления вопросами охраны труда и промышленной безопасностью

117

GRI 403–2 Выявление опасностей, оценка рисков и расследование происшествий

118

GRI 403–3 Службы охраны труда

117



Показатель GRI	Исключенная информация/Комментарий	Номер страницы (или ссылка)
GRI 403–4 Участие работников, их консультирование и информирование по вопросам, связанным с охраной и безопасностью труда		119
GRI 403–5 Обучение работников, связанное с вопросами охраны труда и безопасности на рабочем месте		119
GRI 403–6 Профилактика здоровья работников		116
GRI 403–7 Предотвращение и смягчение последствий для здоровья и безопасности на рабочем месте воздействий, непосредственно связанных с рабочими отношениями		118–120
GRI 403–8 Работники, охваченные системой управления вопросами охраны труда и безопасности на рабочем месте		117–119
GRI 403–9 Производственные травмы		120
<b>GRI 404 Обучение и образование</b>		
GRI 103 Подход к управлению		130
GRI 404–1 Среднее количество часов обучения на одного сотрудника в год		132
GRI 404–2 Программы повышения квалификации и программы адаптации при смене должности		131
GRI 404–3 Доля сотрудников, для которых проводятся периодические оценки результативности и развития карьеры		132
<b>GRI 413 Местные сообщества</b>		
GRI 103 Подход к управлению		136
GRI 413–1 Подразделения с реализованными программами взаимодействия с местными сообществами, программами оценки воздействия деятельности на местные сообщества и программами развития местных сообществ	Данные по оценке вовлечения, взаимодействия и развития местных сообществ, официальных механизмах рассмотрения жалоб местного сообщества и иных аспектов в соответствии с требованиями по раскрытию информации согласно GRI 413-1 будут полно раскрыты в отчете за 2020 год	136–141



# ОТЧЕТ ПО ЗАДАНИЮ, ОБЕСПЕЧИВАЮЩЕМУ УВЕРЕННОСТЬ

Настоящий отчет независимого практикующего специалиста по заданию, обеспечивающему ограниченную уверенность, подготовлен АО «Делойт и Туш СНГ» (далее – «Делойт») для Совета директоров ПАО «Фосагро» в отношении Отчета об устойчивом развитии за год, закончившийся 31 декабря 2019 года.

## ОБЪЕМ ЗАДАНИЯ, ОБЕСПЕЧИВАЮЩЕГО ОГРАНИЧЕННУЮ УВЕРЕННОСТЬ

Мы были привлечены ПАО «Фосагро» для проведения задания в соответствии с Международным стандартом заданий, обеспечивающих уверенность (далее – «МСЗОУ») 3000 (Пересмотренный) («Стандарт») с целью выражения ограниченной уверенности в отношении достоверности описанной ниже Выборочной информации, содержащейся в Отчете об устойчивом развитии ПАО «Фосагро», подготовленном в соответствии со стандартами GRI (далее – «Отчет») за год, закончившийся 31 декабря 2019 года.

## ПРОЦЕДУРЫ ЗАДАНИЯ, ОБЕСПЕЧИВАЮЩЕГО ОГРАНИЧЕННУЮ УВЕРЕННОСТЬ, И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

### ВЫБОРОЧНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

Мы провели процедуры, обеспечивающие ограниченную уверенность

в отношении достоверности данных, относящихся к 2019 году и содержащихся в Отчете, а именно:

1. Выбранных основных индикаторов деятельности, указанных ниже в разделе «Выбранные нефинансовые показатели для выполнения задания, обеспечивающего ограниченную уверенность»,
2. Собственного заявления ПАО «Фосагро» о подготовке Отчета в соответствии с требованиями Стандартов GRI, как указано на странице 193 Отчета.

## ОСНОВНЫЕ ПРОЦЕДУРЫ ЗАДАНИЯ, ОБЕСПЕЧИВАЮЩЕГО ОГРАНИЧЕННУЮ УВЕРЕННОСТЬ

Для получения ограниченной уверенности МСЗОУ 3000 (Пересмотренный) требует проведения анализа процессов, систем и компетенций, используемых при подготовке отчетности по тем вопросам, в отношении которых мы проводим задание, обеспечивающее ограниченную уверенность. Учитывая риск возникновения существенных ошибок, наша работа была спланирована и проведена таким образом, чтобы мы имели возможность получить все данные и разъяснения, необходимые с нашей точки зрения для обеспечения достаточных доказательств для формирования вывода по заданию, обеспечивающему ограниченную уверенность.

В целях формирования наших выводов мы выполнили следующие процедуры:

- Посетили одну бизнес-единицу – АО «Апатит» (Вологодская область);
- Проанализировали на выборочной основе ключевые системы, процессы, политики, а также средства контроля, относящиеся к процессам составления, консолидации, проверки выбранных основных индикаторов деятельности в области устойчивого развития и формирования отчетности по ним;
- Провели интервью с сотрудниками ПАО «Фосагро», ответственными за деятельность и результаты в области устойчивого развития, политики и подготовку соответствующей отчетности;
- Провели выборочное тестирование по существу с целью подтверждения достоверности полученных данных по выбранным основным индикаторам деятельности;
- Направили запросы руководству и высшему руководству для получения понимания общей среды управления и среды внутреннего контроля, управления рисками, оценки существенности и процесса взаимодействия с заинтересованными сторонами, имеющих отношение к выявлению, управлению и формированию отчетности по основным вопросам устойчивого развития;
- Провели выборочную проверку раскрытий в Отчете на предмет соответствия требованиям стандартов GRI.

Мы полагаем, что полученные нами доказательства являются достаточным и надлежащим основанием для формирования вывода по заданию, обеспечивающему ограниченную уверенность.

## НЕОТЪЕМЛЕМЫЕ ОГРАНИЧЕНИЯ

Неотъемлемые ограничения относятся ко всем заданиям, обеспечивающим ограниченную уверенность, в связи с выборочным тестированием соответствующей информации. Таким образом, недобросовестные действия, ошибки и несоответствия могут возникать и могут быть не обнаружены. Кроме того, нефинансовая информация, содержащаяся в документах Отчета, подвержена неотъемлемым ограничениям в большей степени, чем финансовая информация, учитывая природу и методы, применимые к определению, расчету и отбору или оценке такого рода информации.

Наша работа заключалась в предоставлении Компании нашего вывода по вопросам, требующим рассмотрения в данном Отчете, и не преследовала никакой иной цели. В максимальной степени, разрешенной законом, мы не принимаем и не берем на себя ответственность перед какими-либо лицами, кроме ПАО «Фосагро», за свою работу, за данный Отчет или за сделанные нами выводы.

Наши процедуры обеспечивают ограниченную уверенность по заданию, обеспечивающему ограниченную уверенность, в соответствии с определением в МСЗОУ 3000 (Пересмотренный). Наши процедуры, осуществленные при выполнении задания, обеспечивающего ограниченную уверенность, отличаются по характеру и срокам и выполняются в меньшем объеме, чем при выполнении задания, обеспечивающего

разумную уверенность; соответственно уровень уверенности, полученный при выполнении задания, обеспечивающего ограниченную уверенность, более низкий, чем уровень уверенности, полученный при выполнении задания, обеспечивающего разумную уверенность.

## ФУНКЦИИ И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

- Члены Совета директоров несут ответственность за подготовку, точность, полноту и достоверность представления данных и заявлений об устойчивом развитии, содержащихся в Отчете. Они несут ответственность за определение целей устойчивого развития ПАО «Фосагро», а также за создание и поддержание функционирования соответствующих систем управления деятельностью и внутреннего контроля, являющихся источником отражаемой в Отчете информации;
- Наша обязанность заключается в формировании вывода по заданию, обеспечивающего ограниченную уверенность, в отношении соответствующих индикаторов на основе выполненных нами процедур. Задание, обеспечивающее ограниченную уверенность, выполнено в соответствии с МСЗОУ 3000 (Пересмотренным), опубликованным Советом по международным стандартам аудита и заданий, обеспечивающих уверенность.

## НЕЗАВИСИМОСТЬ И КОНТРОЛЬ КАЧЕСТВА

- Мы соблюдаем требование независимости и прочие этические требования, установленные Правилами независимости аудиторов и аудиторских организаций и Кодексом этики аудиторов, одобренными Советом по Аудиторской деятельности при Министерстве финансов Российской Федерации, а также Кодексом этики профессиональных бухгалтеров, выпущенным Советом по международным стандартам этики для бухгалтеров («Кодекс»), базирующимся на фундаментальных принципах честности, объективности, профессиональной компетентности и должной тщательности, конфиденциальности и профессионального поведения.
- Мы применяем Международный стандарт контроля качества 1 и, соответственно, обеспечиваем комплексную систему контроля качества, включая задокументированные политики и процедуры в отношении соблюдения этических требований, профессиональных стандартов и применимых законодательных и нормативных требований.



## ВЫБРАННЫЕ НЕФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ДЛЯ ВЫПОЛНЕНИЯ ЗАДАНИЯ, ОБЕСПЕЧИВАЮЩЕГО ОГРАНИЧЕННУЮ УВЕРЕННОСТЬ

Совет директоров ПАО «Фосагро» привлек нас для проведения процедур по заданию, обеспечивающему ограниченную уверенность, в отношении достоверности следующих основных показателей деятельности за 2019 отчетный год, включенных в Отчет:

<b>Сотрудники</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Средняя численность персонала по всей Компании, включая все филиалы и ДЗО, чел.</li> <li>Доля высших руководителей, нанятых из числа местного населения, в существенных регионах деятельности организации, %</li> <li>Доля сотрудников, для которых проводятся периодические оценки результативности и развития карьеры, %</li> <li>Среднее количество часов обучения на одного сотрудника, час.</li> </ul>
<b>Промышленная безопасность и охрана труда</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Общее число зарегистрированных травм на производстве</li> <li>Количество несчастных случаев со смертельным исходом</li> <li>Коэффициент производственного травматизма (LTIFR) на 1 млн. часов рабочего времени</li> </ul>
<b>Выбросы загрязняющих веществ и качество атмосферного воздуха</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Валовые выбросы диоксида серы, т.</li> <li>Валовые выбросы оксида азота в пересчете на NO<sub>2</sub>, т.</li> <li>Валовые выбросы оксида углерода, т.</li> <li>Валовые выбросы твердых веществ, т.</li> </ul>
<b>Парниковые газы</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Валовый выброс парниковых газов (область охвата 1), т.</li> </ul>
<b>Отходы</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Общий объем образованных отходов, т.</li> <li>Использование отходов по видам в разрезе филиалов, т.</li> </ul>
<b>Водопотребление</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Объемы забираемой воды, по видам в разрезе филиалов, тыс. куб. м.</li> <li>Сброс сточных вод, в разрезе филиалов, млн. куб. м.</li> </ul>
<b>Энергетика</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Потребление топлива из невозобновляемых источников по видам топлива.</li> <li>Потребление электроэнергии.</li> <li>Потребление тепловой энергии.</li> </ul>
<b>Взаимодействие с заинтересованными сторонами</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Общее количество средств, направленных на нужды общества и благотворительность, млн руб.</li> </ul>
<b>Противодействие коррупции</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Общее количество и характер подтвержденных случаев коррупции.</li> </ul>

## ВЫВОД ПО ЗАДАНИЮ, ОБЕСПЕЧИВАЮЩЕМУ ОГРАНИЧЕННУЮ УВЕРЕННОСТЬ

На основании осуществленных процедур и полученных доказательств в рамках задания, обеспечивающего ограниченную уверенность, наше внимание не привлекли никакие факты, которые заставили бы считать, что указанная выше Выборочная информация, выбранная для выполнения задания, обеспечивающего ограниченную уверенность, как указано выше в разделе «Функции и ответственность», не является достоверной во всех существенных аспектах.

Капризина  
Наталья Владимировна,  
руководитель задания

28 апреля 2020 года



Компания: Публичное акционерное общество «Фосагро»

Основной государственный регистрационный номер: 1027700190572

Номер государственной регистрации: Р-18009.16 от 10.10.2001 выданный Государственной регистрационной палатой при Министерстве юстиции Российской Федерации

Место нахождения: 119333, город Москва, Ленинский проспект, 55/1 стр. 1

Аудиторская организация: АО «Делойт и Туш СНГ»

Свидетельство о государственной регистрации № 018.482, выдано Московской регистрационной палатой 30.10.1992 г.

Основной государственный регистрационный номер: 1027700425444

Свидетельство о внесении записи в ЕГРЮЛ: серия 77 № 004840299, выдано 13.11.2002 г. Межрайонной Инспекцией МНС России № 39 по г. Москва.

Свидетельство о членстве в СРО аудиторов Ассоциации «Содружество» от 31.01.2020 г. ОРНЗ 12006020384



# ГЛОССАРИЙ

**АК** — апатитовый концентрат

**АКБ** — акционерный коммерческий банк

**АНОФ** — апатито-нефелиновая обогатительная фабрика

**АО** — акционерное общество

**АПК** — агропромышленный комплекс

**ати** — избыточная техническая атмосфера (единица измерения давления)

**АЧС** — африканская чума свиней

**БК** — баскетбольный клуб

**БФ** — Балаковский филиал АО «Апатит» (балаковский химический кластер Группы «ФосАгро»)

**ВВ** — внутренние войска

**ВВП** — валовой внутренний продукт

**ВК** — волейбольный клуб

**ВОЗ** — Всемирная организация здравоохранения (англ. World Health Organization, WHO)

**вуз** — высшее учебное заведение

**ВФ** — Волховский филиал АО «Апатит»

**ГДР** — глобальные депозитарные расписки

**ГЛОНАСС** — глобальная навигационная спутниковая система

**ГПП** — Глобальное почвенное партнерство

**Группа «ФосАгро»** — ПАО «ФосАгро» и дочерние зависимые общества

**д. в.** — действующее вещество

**ДКДА** — двойное контактирование с двойной абсорбцией

**долл. США** — доллар США

**ДПМ-2** — федеральная программа модернизации электроэнергетики

**ДРОЗД** — программа «Детям России — Образование, Здоровье, Духовность»

**ЕС** — Европейский союз

**ЗАО** — закрытое акционерное общество

**ИСУ** — информационные системы управления

**ИТ** — информационные технологии

**ИТС** — информационно-технологическое сопровождение

**ИЮПАК** — Международный союз теоретической и прикладной химии (англ. International Union of Pure and Applied Chemistry, IUPAC)

**кВт•ч** — киловатт-час

**кг** — килограммы

**КПЭ** — ключевые показатели эффективности

**КУБ** — учебно-тренировочные комплексы для спасателей и пожарных

**КФ** — Кировский филиал АО «Апатит»

**ЛОС** — летучие органические соединения

**ЛПП** — лечебно-профилактическое питание

**МАГУ** — Мурманский арктический государственный университет

**МВД России** — Министерство внутренних дел Российской Федерации

**МВт** — мегаватты

**МВФ** — Международный валютный фонд (англ. International Monetary Fund, IMF)

**мг** — миллиграммы

**МГПТ-2019** — Международный год периодической таблицы — 2019

**Минсельхоз России** — Министерство сельского хозяйства Российской Федерации

**млн** — миллионы

**млрд** — миллиарды

**МСП** — малое и среднее предпринимательство

**МСФО** — международные стандарты финансовой отчетности

**МЧС России** — Министерство чрезвычайных ситуаций Российской Федерации

**НДС** — налог на добавленную стоимость

**НДТ** — наилучшие доступные технологии

**НИОКР** — научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы

**НИУИФ им. Я. В. Самойлова** — Научно-исследовательский институт по удобрениям и инсектофунгицидам им. профессора Я. В. Самойлова

**ОАО** — открытое акционерное общество

**ОБДД** — обеспечение безопасности дорожного движения

**ООН** — Организация Объединенных Наций

**ООО** — общество с ограниченной ответственностью

**ООС** — охрана окружающей среды

**ОПЕК** — Организация стран — экспортеров нефти (англ. the Organization of the Petroleum Exporting Countries, OPEC)

**ОПО** — опасные производственные объекты

**ОТ** — охрана труда

**ПАО** — публичное акционерное общество

**ПБ** — промышленная безопасность

**ПМУ** — пусковая мобильная установка

**РАПУ** — Российская ассоциация производителей удобрений

**Роспотребнадзор** — Федеральная служба по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека

**Росстандарт** — Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии

**Ростехнадзор** — Федеральная служба по экологическому, технологическому и атомному надзору

**РСБУ** — российские стандарты бухгалтерского учета

**РСПП** — Российский союз промышленников и предпринимателей

**РТП** — руководство тушением пожаров и ликвидацией чрезвычайных ситуаций

**руб.** — российский рубль

**СГУ** — Саратовский национальный исследовательский государственный университет им. Н. Г. Чернышевского

**СК** — спортивный клуб

**СМИ** — средства массовой информации

**СНГ** — Содружество Независимых Государств

**СОШ** — средняя общеобразовательная школа

**СПО** — среднее профессиональное образование

**Стратегия-2025** — Стратегия развития ПАО «ФосАгро» до 2025 года

**СУРiВК** — система управления рисками и внутреннего контроля

**США** — Соединенные Штаты Америки

**т** — тонны

**ТО** — техническое обслуживание

**тыс.** — тысячи

**ТЭЦ** — теплоэлектроцентраль

**УДТ** — установка термической деструкции

**УЦПК** — Учебный центр профессиональной квалификации

**ФАО** — Продовольственная и сельскохозяйственная организация ООН (англ. Food and Agriculture Organization, FAO)

**ЦПТ** — циклично-поточный комплекс Восточного рудника

**ЦУР** — Цели ООН в области устойчивого развития

**ЧК** — Череповецкий химический кластер АО «Апатит»

**ЧОУ ДПО** — частное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования

**ЧС** — чрезвычайные ситуации

**ЧХТК** — Череповецкий химико-технологический колледж

**ЭТП** — электронные торговые площадки

**ЭФК** — экстракционная фосфорная кислота

**ЮАР** — Южно-Африканская Республика

**ЮНЕСКО** — специализированное учреждение Организации Объединенных Наций по вопросам образования, науки и культуры (англ. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, UNESCO)

**AN** — нитрат аммония (аммиачная селитра)

**ANSES** — Французское национальное агентство санитарной безопасности питания, окружающей среды и труда (фр. Agence française de sécurité sanitaire environnementale; англ. the French Agency for Food, Environmental and Occupational Health & Safety)

**CAPEX** — капитальные расходы (англ. CApital EXpenditure)

**CCl<sub>4</sub>** — четыреххлористый углерод

**Cd** — кадмий

**CDP** — проект раскрытия информации об углеродных выбросах (англ. Carbon Disclosure Project)

**CO<sub>2</sub>** — оксид углерода(IV); углекислый газ

**COVID-19** — пандемия коронавирусной инфекции, вызванная коронавирусом SARS-CoV-2 (англ. COrona Virus Disease 2019)

**DAP** — диаммонийфосфат

**EBITDA** — прибыль компании до вычета процента по кредитам, налога на прибыль и амортизации по основным нематериальным активам (англ. Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization)

**ESG** — критерии экологического, социального и государственного управления (англ. Environmental, Social, and Governance)

**ESPP** — Европейская платформа в области устойчивого использования фосфора (англ. European Sustainable Phosphorus Platform)

**GLOSOLAN** — Global Soil Laboratories Networks; поддержка глобальной сети почвенных лабораторий путем развития научного потенциала и укрепления региональных лабораторных баз (RESOLAN)

**GRI** — the Global Reporting Initiative

**H<sub>2</sub>SO<sub>4</sub>** — серная кислота

**HR** — персонал компании (англ. Human resources)

**IFA** — Международная ассоциация производителей минеральных

удобрений (англ. International Fertilizer Association)

**IRR** — внутренняя норма доходности (англ. Internal Rate of Return)

**LSE** — Лондонская фондовая биржа

**LTIFR** — коэффициент частоты травм с временной потерей трудоспособности (Lost Time Injury Frequency Rate)

**MAP** — моноаммонийфосфат

**MCP** — кормовой монокальцийфосфат

**MOP** — хлористый калий (англ. Muriate of Potash WiseSnake)

**NH<sub>3</sub>** — аммиак

**NO<sub>2</sub>** — диоксид азота

**NPК** — азотно-фосфорно-калиевое удобрение

**P<sub>2</sub>O<sub>5</sub>** — оксид фосфора(V)

**PwC** — аудиторская компания PricewaterhouseCoopers

**REACH** — регистрация, оценка и авторизация химикатов (англ. Registration, Evaluation and Authorization of Chemicals)

**SO<sub>2</sub>** — оксид серы(IV)

**STPP** — триполифосфат натрия

**TTF** — Title Transfer Facility





# КОНТАКТНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

<b>ОТДЕЛ ПО СВЯЗЯМ С ИНВЕСТОРАМИ</b>	<b>Андрей Серов</b> Начальник отдела по связям с инвесторами Тел.: +7 (495) 231 31 15 E-mail: ir@phosagro.ru
<b>КОРПОРАТИВНЫЙ СЕКРЕТАРЬ</b>	<b>Сергей Самосюк</b> Тел.: +7 (495) 232 96 89, доб. 2712 E-mail: ks@phosagro.ru
<b>ЮРИДИЧЕСКИЙ АДРЕС</b>	<b>ПАО «ФосАгро»</b> Российская Федерация, 119333, г. Москва, Ленинский проспект, д. 55/1, стр. 1 Тел.: +7 (495) 232 96 89 Факс: +7 (495) 956 19 02
<b>ДЕПОЗИТАРИЙ</b>	<b>Citigroup Global Markets Deutschland AG</b> Frankfurter Welle Reuterweg 16 60323 Frankfurt, Germany
<b>АУДИТОР</b>	<b>АО «КПМГ»</b> Российская Федерация, 123112, г. Москва, Пресненская набережная, д. 10, БЦ «Набережная Тауэр» Тел.: +7 (495) 937 44 77 Факс: +7 (495) 937 44 00/99 Веб-сайт: www.kpmg.ru
<b>РЕЕСТРОДЕРЖАТЕЛЬ</b>	<b>АО «Реестр»</b> Российская Федерация, 129090, г. Москва, Б. Балканский переулок, 20, стр. 1 Тел.: +7 (495) 617 01 01 Факс: +7 (495) 680 80 01 E-mail: reestr@aoreestr.ru Веб-сайт: www.aoreestr.ru
<b>КОНТАКТЫ ДЛЯ СОТРУДНИКОВ И ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ СОТРУДНИКОВ</b>	<b>Диана Сидельникова</b> Заместитель директора по персоналу и социальной политике Тел.: +7 (820) 259 31 13 E-mail: dsidelnikova@phosagro.ru
<b>КОНТАКТЫ ДЛЯ СМИ</b>	<b>Андрей Подкопалов</b> Директор по информационной политике Тел.: +7 (495) 232 96 89, доб. 26 51  <b>Тимур Белов</b> Начальник управления по информационной политике, пресс-секретарь Тел.: +7 (495) 232 96 89, доб. 26 52 E-mail: pr@phosagro.ru  <b>Сэм Вандерлип</b> Консультант по работе с зарубежными СМИ Моб. (Великобритания): +44 (7554) 993 032 Тел. (Россия): +7 (499) 918 31 34 E-mail: vanderlip@em-comms.com
<b>КОНТАКТЫ ПО ВОПРОСАМ, СВЯЗАННЫМ С УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ</b>	<b>Сергей Кудряшов</b> Начальник отдела устойчивого развития Тел.: +7 (495) 231 27 47, E-mail: SVKudryashov@phosagro.ru