



ДЕЛАЯ БОЛЬШЕ ДЛЯ УСТОЙЧИВОГО  
**плодородия**

Интегрированный отчет – 2022



# содержание



Интерактивная версия отчета  
представлена на сайте Компании  
<https://ar2022.phosagro.ru>



Приложения  
(представлены отдельным  
документом)

## 4 ОБ ОТЧЕТЕ

### О КОМПАНИИ

- 8 Ключевые показатели
- 10 Ключевые события — 2022
- 12 Миссия и ценности Компании
- 15 Бизнес-модель
- 18 География деятельности
- 20 Инвестиционные преимущества и кредитные рейтинги
- 27 Взаимодействие с заинтересованными сторонами
- 30 Существенные темы

### СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ОТЧЕТ

- 36 Обращение председателя совета директоров
- 40 Обращение генерального директора
- 43 Контекст развития
- 46 Обзор рынка
- 51 Стратегия
- 70 Стратегические риски

### ОБЗОР РЕЗУЛЬТАТОВ

- 84 Финансовый обзор
- 92 Операционные результаты
- 100 Потребители и управление продукцией
- 112 Научная и просветительская деятельность
- 130 Цепочка поставок
- 142 Развитие персонала
- 168 Безопасность производства
- 190 Отчет об экологии
- 234 Развитие регионов деятельности

### ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

- 332 Консолидированная финансовая отчетность
- 380 Заявление об ответственности руководства
- 381 Отчет о результатах независимой проверки
- 386 Указатель содержания GRI
- 401 Содержание показателей SASB
- 403 Указатель TCFD
- 404 Глоссарий
- 407 Контактная информация

### АКЦИОНЕРНЫЙ КАПИТАЛ

- 320 Структура акционерного капитала
- 321 Динамика акций
- 322 Управление долгом
- 323 Аналитический охват
- 323 Дивидендная политика
- 326 Взаимодействие с акционерами и инвесторами
- 329 Раскрытие информации

### КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

- 254 Обращение председателя совета директоров
- 256 Система корпоративного управления
- 260 Практика корпоративного управления
- 267 Общее собрание акционеров
- 267 Совет директоров
- 290 Исполнительные органы
- 292 Отчет о вознаграждениях
- 296 Корпоративный контроль
- 303 Соблюдение этических норм





# Об Отчете

GRI 2-1, 2-2, 2-3

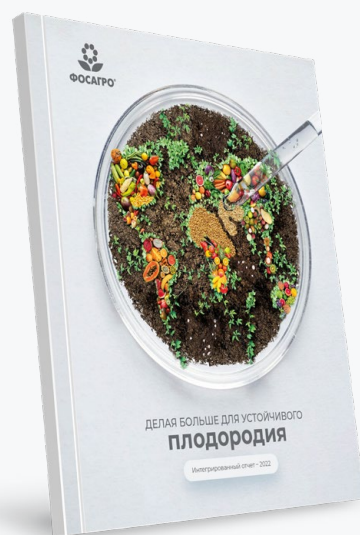
Вашему вниманию представлен Интегрированный годовой отчет публичного акционерного общества «ФосАгро» (далее — ПАО «ФосАгро», ФосАгро) за 2022 год (далее — Отчет). ПАО «ФосАгро» — российская вертикально интегрированная компания, один из ведущих мировых

производителей фосфорсодержащих удобрений.

Цикл отчетности — ежегодный. Предыдущий отчет был раскрыт 29 апреля 2022 года. В Отчете раскрывается наш подход к следованию принципам ESG во всех аспектах деятельности ФосАгро.

Период финансовой отчетности — ежегодный, совпадающий с циклом годового отчета.

Отчет утвержден советом директоров ФосАгро 20 апреля 2023 года (протокол б/н от 20 апреля 2023 года).



**2022 год уже стал историей, но вызовы, которые он поставил перед Группой «ФосАгро» и всей отраслью производства минеральных удобрений, сохраняют актуальность.** Наш ответ на них — экономически эффективными способами производить и бесперебойно доставлять потребителям все больше высококачественных экоэффективных удобрений, используя для этого все меньше невозполнимых природных ресурсов и неуклонно сокращая воздействие на окружающую среду. Следование принципам экологической и социальной ответственности остается для нас важнейшим приоритетом.

Решить задачу предотвращения угрозы голода и обеспечения глобальной продовольственной безопасности в одиночку невозможно. Именно поэтому мы делаем все от нас зависящее чтобы сохранить и развить партнерские отношения с российскими и международными организациями, установленные в рамках глобальной повестки устойчивого развития. Вместе мы сможем сделать для устойчивого плодородия гораздо больше.

Наш вклад в последовательное и стабильное продвижение к этим целям в самых разных аспектах нашей деятельности мы постарались отразить в этом Отчете.

## Границы и стандарты GRI 2-5

Отчет составлен в соответствии с требованиями и рекомендациями:

- Положения Центрального банка Российской Федерации (далее — Банк России) от 27 марта 2020 года № 714-П «О раскрытии информации эмитентами эмиссионных ценных бумаг»;
- письма Банка России от 10 апреля 2014 года

- № 06-52/2463 «О Кодексе корпоративного управления»;
- письма от 27 декабря 2021 года № ИН-06-28/102 «О раскрытии в годовом отчете публичного акционерного общества отчета о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления»;
- Кодекса корпоративного управления Великобритании;

- информационного письма Банка России от 12 июля 2021 года № ИН-06-28/49 «О рекомендациях по раскрытию публичными акционерными обществами нефинансовой информации, связанной с деятельностью таких обществ»;
- Правил листинга Московской и Лондонской бирж;

- стандартов AA 1000 и ISO 26000;
- стандартов Проекта раскрытия информации об углеродных выбросах (англ. Carbon Disclosure Project, CDP);
- Фонда отчетности по стоимости организаций (англ. Value Reporting Foundation);
- стандарта Рабочей группы по вопросам раскрытия финансовой информации, связанной с изменением климата (англ. the Task Force on Climate-related Financial Disclosures, TCFD);
- базовых индикаторов результативности РСПП и индексов Московской биржи — РСПП «Ответственность и открытость» и «Вектор устойчивого развития»;
- Руководством по основным показателям отчетности структур о вкладе в достижение Целей устойчивого развития (Guidance on Core Indicators for Entity Reporting on Contribution Towards Implementation of the Sustainable Development Goals), ЮНКТАД и Business Reporting on SDGs;
- Социальной хартии российского бизнеса, разработанной Российским союзом промышленников и предпринимателей.

Компания принимает во внимание лучшие российские и международные практики в области устойчивого развития и использует их в своей деятельности.

Компания отчиталась в соответствии со стандартами GRI и SASB. Надлежащее отражение качественной и количественной информации, подготовленной в соответствии с методологией GRI

Standards («Выборочной информации»), проверено акционерным обществом «Технологии Доверия — Аудит» (АО «Технологии Доверия — Аудит») в соответствии с Международным стандартом заданий, обеспечивающих уверенность (ISAE) 3000 (пересмотренный) «Задания, обеспечивающие уверенность, отличные от аудита и обзорной проверки финансовой информации прошедших периодов». Отчет о результатах независимой проверки и указатель содержания GRI приведены в Приложениях к настоящему Отчету.

Финансовые показатели в Отчете раскрыты на основе консолидированной финансовой отчетности Группы по МСФО за 2022 год, прошедшей аудиторскую проверку АО «Технологии Доверия — Аудит» в соответствии с международными стандартами аудита.

Отчет отражает основную информацию и результаты деятельности ПАО «ФосАгро» (материнской компании) и входящих в одну группу с ПАО «ФосАгро» организаций (далее совместно — Группа «ФосАгро», Группа, Компания) за 2022 год по направлениям деятельности, информацию о корпоративном управлении и корпоративной ответственности. Основные подконтрольные организации и доля участия ПАО «ФосАгро» в их капитале приведены в консолидированной отчетности по международным стандартам финансовой отчетности (МСФО) за 2022 год.

Изменения в текущей экономической среде повлекли за собой в том числе изменения в структуре Группы, описанные в примечании 29 к консолидированной финансовой отчетности, и оказали влияние на ряд показателей консолидированной финансовой отчетности.

🔍 Подробности на с. 375

По отдельным показателям нефинансовой отчетности периметр организаций Группы, данные которых раскрыты в настоящем Отчете, отличается от периметра консолидированной финансовой отчетности. При этом, исходя из принципа существенности, границы раскрытия информации определены таким образом, чтобы в Отчете были описаны все наиболее значимые воздействия Группы «ФосАгро».

Данные, раскрытые в Отчете, включают информацию по следующим компаниям:

**Периметр 1** — ПАО «ФосАгро» и организации, входящие с ним в одну группу лиц (соответствует периметру консолидированной финансовой отчетности, подготовленной в соответствии с МСФО).

**Периметр 2** — АО «Апатит» с филиалами и обособленными подразделениями.

🔍 Периметр раскрытия информации для соответствующих показателей, раскрытых в Отчете, представлен в разделе «Указатель содержания GRI» на с. 386



# РАЗВИВАЯ СОТРУДНИЧЕСТВО



Группа «ФосАгро» — один из лидеров мировой отрасли производства минеральных удобрений, и на нас лежит особая ответственность за обеспечение продовольственной безопасности. Добиться этого в одиночку невозможно. Поэтому в полном соответствии с Целями устойчивого развития ООН (ЦУР ООН) поддержание отношений тесного и доверительного сотрудничества с широким кругом партнеров — краеугольный элемент нашей бизнес-философии.



В декабре 2021 года Международная ассоциация производителей удобрений (International Fertilizer Association, IFA) подтвердила **статус ФосАгро как чемпиона отрасли за ответственный и устойчивый подход к производственной деятельности**. Это награда присуждается компаниям, приверженным постоянным улучшениям, прозрачности и применению наилучших решений в области охраны труда и защиты окружающей среды.

➤ Подробности на с. 21



**ФосАгро — первая российская компания**, выбранная для реализации глобальной инициативы по защите почв Продовольственной и сельскохозяйственной организации ООН (ФАО). В 2022 году ФАО ООН и ФосАгро запустили Российскую национальную сеть почвенных лабораторий.

более **800** лабораторий  
в глобальной сети

➤ Подробности на с. 10

## О КОМПАНИИ

**8** Ключевые показатели

**10** Ключевые события — 2022

**12** Миссия и ценности Компании

**15** Бизнес-модель

**18** География деятельности

**20** Инвестиционные преимущества и кредитные рейтинги

**27** Взаимодействие с заинтересованными сторонами

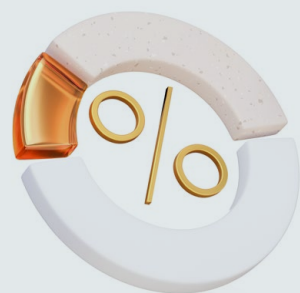
**30** Существенные темы

6 <

> 7

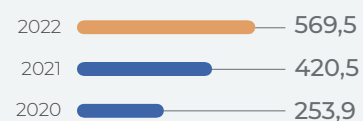


# Ключевые показатели

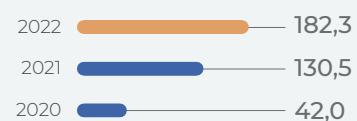


## ФИНАНСОВЫЕ

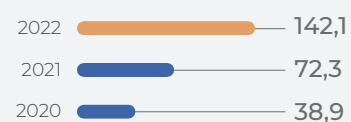
Выручка, млрд руб.



Скорректированная чистая прибыль, млрд руб.

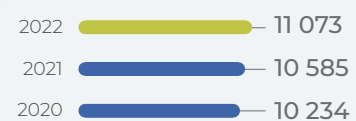


Выплата дивидендов, млрд руб.

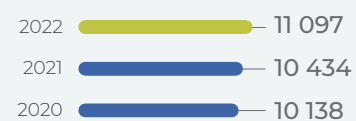


## ОПЕРАЦИОННЫЕ

Объем производства по основным видам продукции, тыс. т

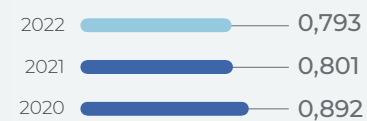


Объем продаж по основным видам продукции, тыс. т

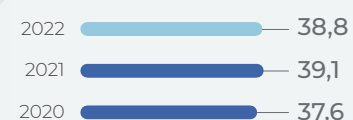


## ПО УСТОЙЧИВОМУ РАЗВИТИЮ

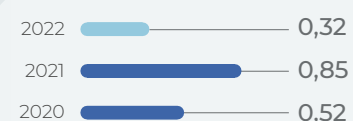
Удельные выбросы загрязняющих веществ на тонну продукта и полуфабриката, кг/т



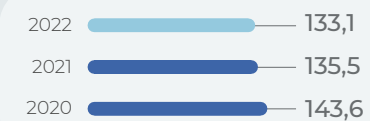
Доля утилизации и обезвреживания отходов I-IV классов опасности, %



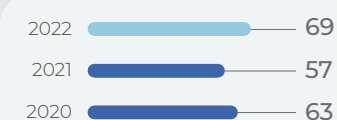
Коэффициент LTIFR, (собственный персонал) на 1 млн ч



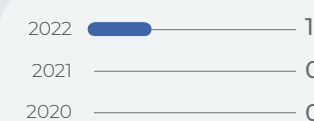
Удельные выбросы парниковых газов области охвата 1 на тонну продукта и полуфабриката, кг CO<sub>2</sub>-экв./т



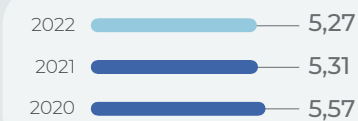
Показатели удовлетворенности и лояльности сотрудников, %



Смертельные случаи на производстве (собственный персонал)



Удельные объемы сброса сточных вод в поверхностные водные объекты на тонну продукта и полуфабриката, м<sup>3</sup>/т



Показатели среднегодового количества часов обучения на одного сотрудника, ч





# Ключевые события — 2022



- Группа «ФосАгро» первой в России прошла сертификацию на соответствие международному экологическому стандарту «Листок жизни».
- В Балаковском филиале АО «Апатит» завершена модернизация производства фосфорных удобрений.

Январь

Февраль

Первая партия руды объемом 400 т с нового горизонта +10 м Кировского рудника поступила на обогатительную фабрику.



- Генеральным директором ПАО «ФосАгро» назначен Михаил Рыбников.
- Открытие образовательного центра в Саратовском государственном аграрном университете.

Март

Апрель

- Заклучено соглашение о сотрудничестве с правительствами Саратовской и Ленинградской областей.
- Открытие образовательного центра в Орловском государственном аграрном университете.



- ФосАгро и Продовольственная и сельскохозяйственная организация ООН запустили Российскую национальную сеть почвенных лабораторий.
- Получено разрешение на сохранение программы депозитарных расписок.
- Совет директоров ПАО «ФосАгро» избрал новый состав правления.

Май

Июнь

- Заклучено соглашение о развитии образования с Министерством образования и науки и Министерством сельского хозяйства Российской Федерации.
- Заклучено соглашение о партнерстве с правительствами Вологодской и Мурманской областей.
- В рамках Петербургского международного экономического форума подписано трехстороннее соглашение о расширении сотрудничества с Российской академией наук и Российским химическим обществом им. Д. И. Менделеева.
- ФосАгро и компания «Аэромакс» подписали соглашение о сотрудничестве в региональных проектах цифровой трансформации агропромышленного комплекса с применением беспилотных авиационных систем.
- Открытие образовательного центра в Воронежском государственном аграрном университете.



- Избран новый состав совета директоров ПАО «ФосАгро».
- Запуск второго собственного центра дистрибуции минеральных удобрений в Татарстане, который стал 29-м по счету логистическим центром крупнейшей российской сети дистрибуции минеральных удобрений «ФосАгро-Регион» (Группа «ФосАгро»).

Июль

Август

Потребителям представлен адаптоген, стимулятор роста и индуктор иммунитета растений на основе биологически доступного кремния АраSil — главная новинка продуктовой линейки Компании лета 2022 года.



Акции ФосАгро включены в индекс голубых фишек — индикатор наиболее ликвидных акций российских компаний Московской биржи.

Сентябрь

Октябрь

- Запуск программы развития специалистов и подготовки кадрового резерва «ФосАгро-СТАРТ».
- Независимый директор Виктор Черепов избран председателем совета директоров ПАО «ФосАгро».
- ПАО «ФосАгро» присвоен наивысший класс Антикоррупционного рейтинга российского бизнеса Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП).
- Открытие образовательного центра в Курской государственной сельскохозяйственной академии.
- ФосАгро отмечена благодарственным письмом министра по развитию Дальнего Востока и Арктики за активное участие в мероприятиях экологического проекта «Чистая Арктика».
- Продукция Балаковского комплекса филиала АО «Апатит» удостоена платинового «Знака качества XXI века».



- Предприятия Группы «ФосАгро» стали лауреатами Всероссийского отраслевого конкурса «5 звезд. Лидеры химической отрасли», проводимого Российским Союзом химиков.
- Роскачество подтвердило соответствие продукции Группы «ФосАгро» требованиям «Зеленого эталона».
- Группа «ФосАгро» прошла инспекционный контроль на соответствие продукции экологическому стандарту международного уровня «Листок жизни».
- Группа «ФосАгро» представила аграриям юга России новый агросервис — комплексный мониторинг плодородия почв.

Ноябрь

Декабрь

- ФосАгро присоединилась к Декларации бизнеса за бережное использование водных ресурсов в рамках Глобального договора ООН.
- Продукция Группы «ФосАгро» получила бразильский «Знак качества окружающей среды».
- Открытие образовательных центров в Рязанском государственном аграрном университете и Пензенском государственном аграрном университете.





# Миссия и ценности Компании

Группа «ФосАгро» — один из мировых лидеров отрасли минеральных удобрений и несет особую ответственность за обеспечение глобальной продовольственной безопасности. Мы предлагаем качественные экоэффективные удобрения, а также услуги по их доставке и обучению сельхозпроизводителей наиболее рациональному их применению.



*Заботимся о плодородии земли для процветания жизни*



**НАША МИССИЯ**

- Глобальность**
- Органический рост и развитие**
- Здоровый образ жизни и безопасность на рабочем месте**
- Экоэффективность**
- Социальная ответственность**
- Инновации и цифровая трансформация**

**НАШЕ ВИДЕНИЕ**



## Лидерство

Мы стремимся показать лучшие результаты в своей области, ставим перед собой амбициозные цели и намерены превзойти самих себя в будущем.



## Командная работа

Мы умеем работать в команде, нам важно слаженное взаимодействие всех подразделений.



## Профессионализм

Каждый из нас — эксперт в своем деле.



## Надежность

На нас можно положиться, мы выполняем все свои обязательства.



## Совершенствование и инновации

Мы непрерывно развиваемся, работая над постоянным улучшением и совершенствованием всех процессов.



## Безопасность

Мы соблюдаем правила безопасности на своем рабочем месте, поддерживая и разделяя культуру безопасности в Компании.



## Духовность и нравственность

Мы — за человеческую цельность: соблюдение морально-нравственных норм, следование духовным принципам, преданность семье и делу.

**НАШИ ЦЕННОСТИ**



## Навигатор по ЦУР ООН

17 Целей устойчивого развития ООН являются для нас важнейшим ориентиром при принятии как стратегических, так и ежедневных управленческих решений. Придерживаясь миссии и руководствуясь ценностями Компании, которые, в свою очередь, поддерживаются корпоративной Стратегией-2025, мы стремимся внести свой вклад и отслеживаем прогресс по достижению задач приоритетных для нас 11 ЦУР ООН.

**2** Качество жизни

**Задача 2.4**

**Наши основные программы**

- Программа развития продуктовой линейки до 2030 года
- Совершенствование линейки продуктов
- Программа развития цифровых сервисов для аграриев

➔ Подробности на с. 56, 100, 112

**3** Безопасность и благополучие

**Задачи 3.4 и 3.9**

**Наши основные программы**

- Программа «Повышение культуры безопасности»
- Социальные льготы и гарантии для сотрудников
- Минимизация выбросов в атмосферу удельных выбросов загрязняющих веществ

➔ Подробности на с. 142, 168, 190

**4** Качественное образование

**Задача 4.4**

**Наши основные программы**

- Развитие проектов «Фос-Агро школы» и АНО «ДРОЗД»
- Сотрудничество с вузами, российскими и международными исследовательскими центрами
- Развитие программы переподготовки и профессионального развития сотрудников

➔ Подробности на с. 112, 142, 168, 234

**6** Чистая вода и санитария

**Задачи 6.1 и 6.3**

**Наши основные программы**

- Водная стратегия Компании
- Участие в международных платформах CEO Water mandate и Water Resilience Coalition
- Программа по оптимизации водопользования Череповецкого комплекса АО «Апатит»

➔ Подробности на с. 190

**8** Устойчивая работа и экономический рост

**Задачи 8.3, 8.5 и 8.8**

**Наши основные программы**

- Программы комплексного развития производств
- Система мотивации и вознаграждения
- Программа зеленых закупок и ESG-оценка поставщиков
- Программа «Наши любимые города»

➔ Подробности на с. 65, 142, 168, 234

**9** Инфраструктура, инновации и промышленность

**Задача 9.1**

**Наши основные программы**

- Программа развития логистической инфраструктуры
- Программа «Наши любимые города»
- Развитие Process Mining

➔ Подробности на с. 63, 130, 234

**11** Устойчивые города и сообщества

**Задача 11.3**

**Наши основные программы**

- Программа «Наши любимые города»
- Поддержка предпринимательской деятельности

➔ Подробности на с. 234

**12** Ответственное потребление и производство

**Задача 12.4**

**Наши основные программы**

- Программа развития элементов экономики замкнутого цикла, в том числе применения фосфогипса в сельском хозяйстве и других отраслях
- Сокращение потребления природного газа в технологических процессах
- В рамках Водной стратегии Компания реализует инициативы, направленные на существенное повышение эффективности водопользования, сокращение потребления воды и снижение сброса сточных вод
- Программа зеленых закупок и ESG-оценка поставщиков
- Строительство утилизационной ТЭЦ в Волховском комплексе

➔ Подробности на с. 57, 63, 65, 112, 130, 190

**13** Борьба с изменением климата

**Задачи 13.1 и 13.2**

**Наши основные программы**

- Программа повышения энергоэффективности
- Развитие проекта карбонового полигона в Вологодской области
- Программа зеленых закупок и ESG-оценка поставщиков
- Совершенствование технологий применения продукции

➔ Подробности на с. 57, 112, 130, 190

**15** Устойчивые экосистемы суши

**Задача 15.1**

**Наши основные программы**

- Реализация комплексных программ по оценке и сохранению биоразнообразия на Череповецком комплексе, и в Волховской и Кировском филиалах АО «Апатит»
- Совместно с ФАО реализуется программа партнерства в области развития устойчивого земледелия
- Совместно с РАН реализуется проект по созданию в Вологодской области карбонового полигона, одной из целей которого является создание системы регионального мониторинга динамики парниковых газов

➔ Подробности на с. 57, 112, 190

**17** Партнерство в интересах устойчивого развития

**Задачи 17.16 и 17.17**

**Наши основные программы**

- Сотрудничество с вузами, российскими и международными исследовательскими центрами
- Сотрудничество с организациями ООН (ФАО, ЮНЕСКО, ИЮПАК)
- Развитие рынков сбыта
- Сотрудничество с правительствами субъектов Российской Федерации, регионов деятельности предприятий Компании, а также с органами местного самоуправления

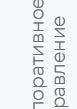
➔ Подробности на с. 100, 112, 234

- Оказываем положительное влияние
- Минимизируем негативное влияние

Более подробная информация о ЦУР ООН представлена на официальном сайте Компании в разделе «Приверженность целям ООН»



О КОМПАНИИ



## Бизнес-модель

В основе бизнес-модели Группы «ФосАгро» лежит простая идея: лучше, чем конкуренты, знать постоянно меняющиеся запросы рынка и быстрее удовлетворять их с помощью широкой продуктовой линейки, масштабной системы продаж и эффективной логистики.

Это, в свою очередь, предполагает гибкое, высокотехнологичное производство, надежную обеспеченность высококачественными сырьевыми ресурсами с высокой степенью вертикальной интеграции, а главное — постоянную обратную связь и анализ эффективности применения нашей продукции конечными потребителями. Все это обеспечивает нахождение Группы «ФосАгро» в числе производителей с наименьшей себестоимостью, а также высочайшее качество и уникальную экоэффективность выпускаемых нами удобрений.

Мы в полной мере используем наши конкурентные преимущества и стремимся соответствовать высочайшим операционным стандартам на каждом этапе жизненного цикла нашей продукции.

➔ Стратегия-2025 Компании

представлена в разделе «Стратегический отчет» на с. 51



**ФосАгро является одним из наиболее активных участников крупнейшей в мире корпоративной инициативы в области устойчивого развития. Впервые статус Global Compact LEAD был присвоен Компании в 2019 году.**





# Мы задействуем

- Знания рынка и технологий
- Навыки управления, производства и продаж
- Энергетические и водные ресурсы
- Минеральное сырье и материалы
- Отношения с партнерами, поставщиками и потребителями
- Общественная и частная инфраструктура
- Финансы

## Конкурентные преимущества Группы «ФосАгро»

### РАЗРАБОТКА ПРОЦЕССОВ И ПРОДУКЦИИ



Задача 2.4

**Крупнейший в отрасли научный центр** на основе старейшего в России Научно-исследовательского института по удобрениям и инсектофунгицидам им. профессора Я. В. Самойлова.

**Широкая продуктовая линейка**

**57** марок удобрений всех видов

**Сверхсовременное продуктовое предложение**

**8%** доля разработанных за последние пять лет марок в общей выручке от продаж химической продукции



Подробнее на с. 112

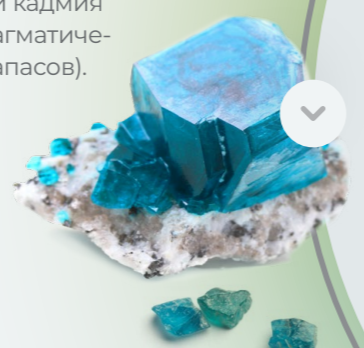
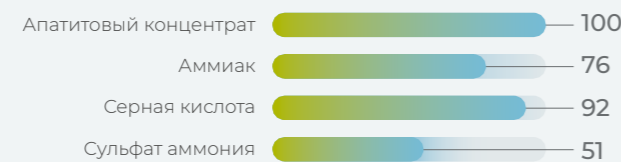
### МИНЕРАЛЬНЫЕ РЕСУРСЫ



Задача 12.4

**Обеспеченность запасами** уникальной по качеству и безопасности, не содержащей опасных для здоровья концентраций кадмия и других тяжелых металлов апатит-нефелиновой руды магматического происхождения — 60 лет (с учетом забалансовых запасов).

**Высокая степень вертикальной интеграции (собственное производство), % от потребности**



Подробнее на с. 92, 100

### ПРОИЗВОДСТВО



Задачи:  
3.9 12.4  
6.3 15.1  
8.3

**Масштабные программы модернизации** действующих и строительства новых производств в Череповце, Волхове и Балакове.

**Неуклонное снижение** удельных выбросов в атмосферу и сброса сточных вод, рост энергоэффективности.

**Объемы производства 2022, % прироста к 2021**



Подробнее на с. 92, 190



### ПРИМЕНЕНИЕ



Задачи:  
13.1 13.2 17.16 17.17

**Сервисная модель работы с потребителем:** клиент получает комплексный продукт, включающий товар и агрономическую экспертизу, и все это — в цифровой среде.

**Агрономическая служба ФосАгро:** обучение, агроконсультирование и агросопровождение потребителей.

Опубликовано **48** агрономических опытов на сайте phosagro.ru

Участие в **42** специализированных выставочных мероприятиях

Подробнее на с. 57, 100



**Цифровизация продаж и клиентских сервисов:**  
**> 47** тыс. постоянных пользователей цифровой экосистемы ФосАгро

**36** тыс. скачиваний мобильного приложения

**1 884** онлайн-заявки поступило на покупку минеральных удобрений через онлайн-платформу и мобильное приложение AgroResult

### ПРОДАЖИ



Задачи:  
2.4 12.4

**Крупнейшая сбытовая сеть в России**

**33** центра дистрибуции в российских регионах

Подробнее на с. 18, 92

**Рост объема удобрений до рекордных**

**11** млн т +6,8% к 2021 году

### ЛОГИСТИКА



Задача 9.1

**Высокая пропускная способность** железнодорожной инфраструктуры на производственных площадках

**25,85** млн т

Подробнее на с. 18, 62

**Надежность перевозок:** большой собственный парк железнодорожных вагонов и портовые терминалы, обслуживающие экспортные направления

# Мы создаем

- Устойчивое плодородие почв
- Основа для производства безопасных продуктов питания
- Новые научные знания и технологические инновации
- Хорошо оплачиваемые рабочие места и социальные гарантии
- Образовательные инициативы и повышение квалификации
- Масштабные закупки местных товаров и услуг
- Стабильные налоговые выплаты и развитие регионов деятельности
- Вклад в международные программы по борьбе с глобальными вызовами
- Устойчиво высокий возврат на инвестиции

## О КОМПАНИИ

Стратегический отчет

Обзор результатов

Корпоративное управление

Акционерный капитал

Приложения



# География деятельности

GRI 2-1, 2-6

Экоэффективные минеральные удобрения и кормовые фосфаты производства Группы «ФосАгро» представлены по всему миру благодаря развитой сбытовой сети и эффективной логистической инфраструктуре Группы.

## Основные компании Группы

- АО «Апатит» (включая Балаковский, Волховский и Кировский филиалы)
- ООО «Механик»
- АО «НИУИФ»
- ООО «ФосАгро-Регион»
- ООО «ФосАгро-Белгород»
- ООО «ФосАгро-Дон»
- ООО «ФосАгро-Кубань»
- ООО «ФосАгро-Курск»
- ООО «ФосАгро-Липецк»
- ООО «ФосАгро-Орел»
- ООО «ФосАгро-Ставрополь»
- ООО «ФосАгро-Волга»
- ООО «ФосАгро-СевероЗапад»
- ООО «ФосАгро-Тамбов»
- ООО «ФосАгро-Сибирь»



Более подробная информация о географии деятельности представлена на сайте Компании

# 71

регион присутствия



### 1 КИРОВСКИЙ ФИЛИАЛ

**г. Кировск, Мурманская область**  
Крупнейшее в мире предприятие по производству высокосортного фосфатного сырья и единственный в России производитель нефелинового концентрата. Предприятие разрабатывает шесть хибинских месторождений: Кукисвумчорское, Юкспорское, Апатитовый Цирк, Плато Расвумчорр, Коашвинское и Ньоркпахское.

### 2 АО «АПАТИТ»

**г. Череповец, Вологодская область**  
Крупнейший в Европе производитель фосфорсодержащих удобрений, фосфорной и серной кислот, а также один из лидеров в России по объемам выпуска NPK-удобрений, аммиака и аммиачной селитры

### 3 БАЛАКОВСКИЙ ФИЛИАЛ

**с. Быков Отрог, Саратовская область**  
Специализируется на производстве фосфорсодержащих удобрений (один из лидеров по объемам выпуска в Европе) и кормовых фосфатов (один из лидеров по объемам выпуска в России, единственный в стране производитель кормового монокальцийфосфата)

### 4 ВОЛХОВСКИЙ ФИЛИАЛ

**г. Волхов, Ленинградская область**  
Единственный в России производитель триполифосфата натрия и один из лидеров в России по производству минеральных удобрений

### 5 АО «НИУИФ им. Я.В. САМОЙЛОВА»

**г. Череповец, Вологодская область**  
В состав Группы «ФосАгро» входит единственный в России и один из ведущих в Европе профильных научно-исследовательских центров — Научно-исследовательский институт по удобрениям и инсектофунгицидам им. профессора Я. В. Самойлова. Деятельность именно этого института, основанного в 1919 году, заложила основу для создания в России мощной отрасли производства минеральных удобрений

Основные производственные мощности (включая горнодобывающие и перерабатывающие предприятия), портовые терминалы, а также научный центр Группы «ФосАгро» находятся в России.

Гибкая бизнес-модель, продуманная стратегия производства и продаж и детальное знание предпочтений потребителей позволяют нам занимать прочные позиции на всех основных рынках удобрений, в первую очередь в России и на иных премиальных рынках.

## Добыча и переработка

### Наука

## Логистика

Компания обеспечена портовыми перевалочными мощностями на основных экспортных направлениях в объеме около 8 млн т / год, что гарантирует надежность поставок потребителям на зарубежных рынках и своевременность исполнения контрактных обязательств.

## Сбыт

Сеть торговых подразделений Группы «ФосАгро» является крупнейшей в России. Высококачественная продукция Группы доступна сельхозпроизводителям всего мира.



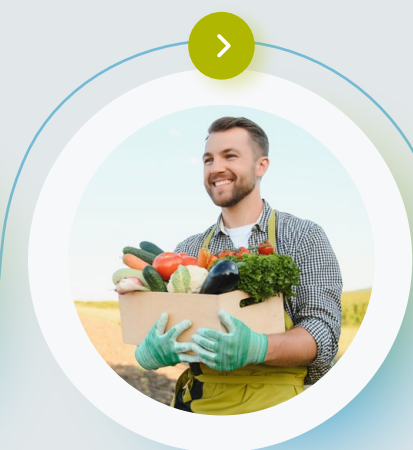
# Инвестиционные преимущества и кредитные рейтинги

## 1 Статус глобального производителя высококачественных фосфатных удобрений



### Компания обладает крупнейшими мощностями

по производству фосфор-содержащих удобрений<sup>1</sup> в Европе и входит в топ-5 крупнейших по объему мощностей производителей DAP/MAP<sup>2</sup> в мире.



### Фокус на потребителя

Модель продаж, ориентированная на максимизацию чистой экспортной маржи с глобальным присутствием.



### Сертификация

по международным стандартам является подтверждением качества продукции, а также эффективного управления всеми стадиями ее жизненного цикла:

- [ISO 9001:2015](#)
- [ISO 14001:2015](#)
- [ISO 45001:2018](#)
- [GMP+ B2](#)
- [GMP+ B1](#)
- [GMP+ B4](#)



### Продукция Компании

соответствует требованиям Регламента Европейской комиссии Европейского союза № 1907/2006 о регистрации, оценке и авторизации химических. Компания также реализует все необходимые действия, направленные на поддержание регистраций в актуальном состоянии в соответствии с новыми требованиями. Одно из наших достижений в 2022 году — это сертификация удобрений в соответствии с Регламентом Европейского парламента и Совета Европейского союза 2019/1009, устанавливающим правила предоставления доступа на рынок удобрений Европейского союза.



### Статус чемпиона

ФосАгро обладает статусом чемпиона IFA, присваиваемый тем компаниям, которые прошли сертификацию на соответствие требованиям стандарта **Protect & Sustain** и активно участвуют в исследованиях IFA в сфере безопасности, экологии, энергоэффективности и выбросов CO<sub>2</sub>.



### Технологии

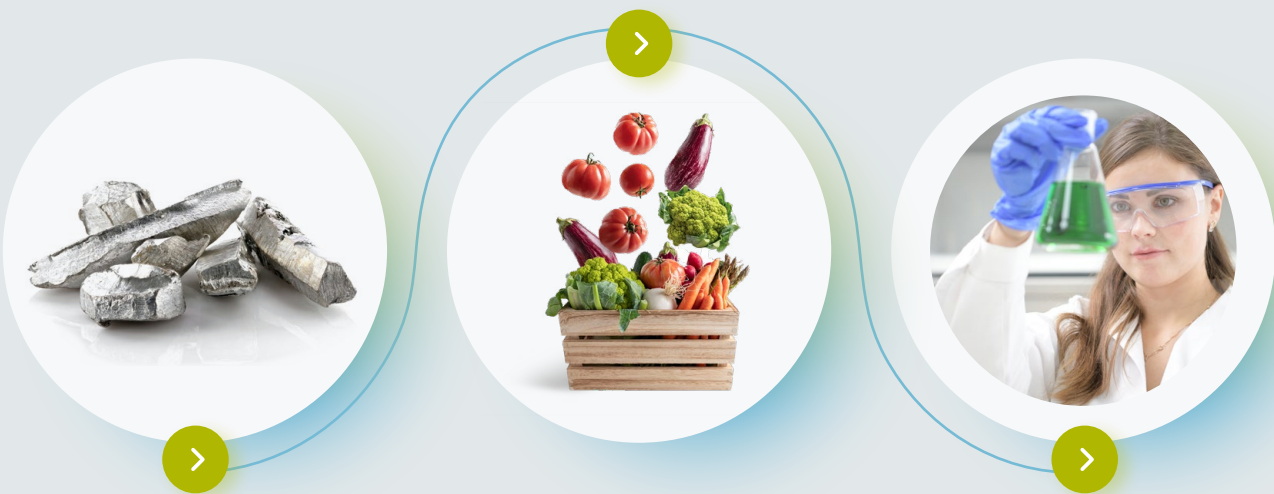
для производства продукции соответствуют высочайшим современным стандартам.

<sup>1</sup> По суммарному объему мощностей по производству DAP/MAP/NP/NPK/NPS.

<sup>2</sup> От англ. monoammonium phosphate / diammonium phosphate — моноаммонийфосфат и диаммонийфосфат.



## 2 Уникальная ресурсная база и ведущая позиция по показателям рентабельности среди лидеров отрасли



### Уникальная минерально-сырьевая база

Срок отработки, с учетом забалансовых запасов, оценивается примерно в 60 лет.

### Важный фактор безопасности

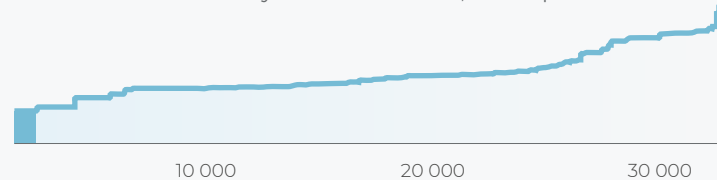
продуктов питания — магматическое происхождение добываемого на Кольском полуострове фосфатного сырья, обеспечивающее его исключительную чистоту.

### Широкий ассортимент готовых решений для фермеров

Благодаря собственному научно-исследовательскому подразделению и сотрудничеству с российскими и зарубежными научными и исследовательскими центрами Группа «ФосАгро» может в сжатые сроки осваивать выпуск новых марок удобрений, разработанных в соответствии с нуждами потребителей.

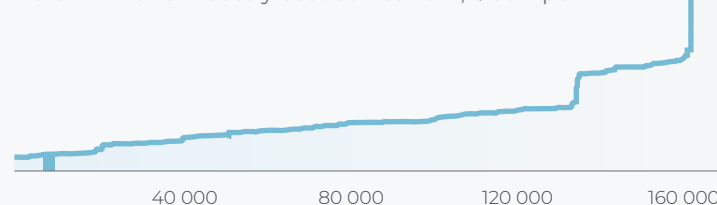
### Позиция ФосАгро на кривой затрат мирового производства DAP, тыс тонн

Источник: CRU Industry Cost Curves 2022, ФосАгро

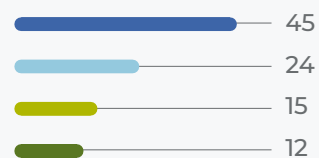


### Позиция ФосАгро на кривой затрат мирового производства карбамида, тыс тонн

Источник: CRU Industry Cost Curves 2022, ФосАгро



### Доля поставок ФосАгро на основных рынках сбыта (доля поставок сложных и комплексных удобрений в общем импорте в регионе), 2022 год, оценка, %



- Россия (доля в общем объеме поставок)
- Европа
- Африка
- Латинская Америка

## № 1 в мире

по объему производства высокосортного фосфатного сырья (с содержанием  $P_2O_5$  39 % и более)

### В 2022 году

ПАО «ФосАгро» стало лидером рэнкинга «Эксперт РА», показав высший уровень ESG-прозрачности среди российских компаний в химической промышленности.

**Expert** РЕЙТИНГОВОЕ АГЕНТСТВО

### Один из глобальных лидеров

по рентабельности производства основных видов удобрений.



## № 1 в Европе

по мощностям производства карбамида и минеральных удобрений на одном производственном комплексе (АО «Апатит», г. Череповец)



### Самообеспеченность

основными видами сырья:

- апатитовый концентрат — 100%;
- аммиак — 76%;
- серная кислота — 92%.



### Единственный в России

и один из ведущих европейских производителей кормового монокальцийфосфата и жидкого комплексного удобрения NP 11:37.

### Один из лучших показателей рентабельности

в сегменте фосфорсодержащей продукции.



### 3 Экоэффективные удобрения



Группа «ФосАгро» первой в России прошла оценку соответствия требованиям национального стандарта на улучшенную продукцию и получила сертификат российского национального стандарта ГОСТ Р 58658-2019, вводящего самые жесткие в мире ограничения на содержание тяжелых металлов и мышьяка. Таким образом, Компания получила право маркировать свою продукцию специальным знаком — «Зеленый эталон».



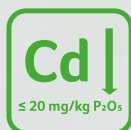
Помимо этого, продукция Компании успешно прошла сертификацию в рамках добровольной системы «Листок жизни». Данная система соответствует международному стандарту ISO 14024 и оценивает экологическую безопасность на всех этапах жизненного цикла продукта — от добычи, обогащения и транспортировки сырья до производства, хранения и транспортировки готовой продукции вплоть до эксплуатации и утилизации упаковки.



Также Группа приняла экологическое заявление «Зеленый колос», подтверждающее, что в составе продукции не содержится опасных для здоровья человека или почв концентраций кадмия.



В декабре 2022 года Череповецкий, Волховский и Балаковский производственные комплексы Группы, а также комплекс Компании по добыче и обогащению фосфатного сырья в Кировске успешно прошли **сертификационный аудит Бразильской ассоциации по техническим нормам (ABNT<sup>1</sup>)**.



<sup>1</sup> Associação Brasileira de Normas Técnicas.

### 4 Разумное распределение капитала в высокоэффективные инвестиционные проекты

Инвестиционные проекты могут быть приняты к реализации при соблюдении условий высокого уровня доходности,

а также соответствия критериям наилучших доступных технологий, устойчивого развития, соблюдения целевого соотношения

капитальных вложений к EBITDA и комфортного уровня ковенанта «Чистый долг / EBITDA».

Структура капитальных затрат<sup>1</sup>, млрд руб.



<sup>1</sup> Сумма капитальных затрат без учета капитализируемых ремонтов.



## 5 Устойчивая система корпоративного управления

**4** (40%)  
независимых  
директора в составе  
совета директоров

**3** комитета  
совета директоров,  
проводящих  
регулярные  
заседания

В марте 2022 года на фоне введения санкций против Российской Федерации международные рейтинговые агентства Standard&Poor's, Moody's и Fitch отозвали как страновые кредитные рейтинги, так и кредитные рейтинги всех российских корпоративных эмитентов, в том числе ПАО «ФосАгро». Данный шаг не был связан с изменением кредитоспособности компаний и никак не повлиял на возможность ФосАгро обслуживать свой банковский и публичный долг. На момент отзыва кредитные рейтинги ФосАгро были следующими: Standard&Poor's — «BBB-», Moody's — «Baa3», Fitch — «BBB-».

В течение всего 2022 года продолжалось своевременное обслуживание банковских кредитов, а также был реализован комплекс мероприятий, позволивших продолжить обслуживание выпусков еврооблигаций

в изменившихся регуляторных условиях. Таким образом, Компания еще раз подтвердила свое высокое кредитное качество.

Также на фоне введения санкций против Российской Федерации международные ESG-рейтинговые агентства сократили взаимодействие с российскими компаниями, в том числе ПАО «ФосАгро».

В связи с этим международные ESG-рейтинги ФосАгро в настоящее время не могут служить адекватным отражением ESG-практик Компании.

В настоящий момент ФосАгро проводит работу, направленную на получение кредитных рейтингов и ESG-рейтингов от российских рейтинговых агентств.

Инструменты внешней оценки в области ESG	2020	2021	2022
RAEX INTERNATIONAL GROUP	Н/д	A	<b>A</b>
ДаСтратегия	Н/д	A	<b>A++</b>
WWF	14	8↑	<b>7↑</b>
Индексы «Устойчивость и открытость»	B	A↑	<b>A</b>
Индекс «Вектор устойчивого развития»	B	A↑	<b>A</b>
Рейтинг компаний по раскрытию информации об интеграции ЦУР ООН	B	A↑	<b>A</b>

## Взаимодействие с заинтересованными сторонами

### Обращение председателя комитета по стратегии и устойчивому развитию



**Устойчивое развитие было и остается ключевым элементом стратегии Группы «ФосАгро», и мы намерены не только сохранять, но и усиливать интеграцию принципов ESG в систему корпоративного управления и нашу текущую деятельность. Важнейшую роль в этом играет полная и своевременная отчетность, подготовке которой мы уделяем самое пристальное внимание.**

Вот уже второй год подряд мы раскрываем информацию, подготовленную в соответствии с принципами рабочей группы по вопросам раскрытия финансовой информации, связанной с изменением климата (Task Force on Climate-related Financial Disclosures, TCFD). Этот подход, реализованный и в том отчете, который вы сейчас читаете, позволяет охватить широкий круг вопросов работы Компании в таких

областях, как охрана окружающей среды, социальная ответственность и корпоративное управление. Также отмечу, что используемый нами для раскрытия информации принцип презентации через жизненный цикл продукта позволяет наиболее полно и структурно отразить результаты деятельности Компании, при этом обеспечивая баланс интересов широкого круга заинтересованных сторон.

Хотел бы упомянуть и о внешнем признании нашей работы. Интегрированный годовой отчет ФосАгро за 2021 год получил гран-при XXV Конкурса годовых отчетов Московской биржи за лучший годовой отчет среди компаний с капитализацией более 200 млрд рублей. Этим награды мы были удостоены впервые и высоко ценим столь высокую оценку инвестиционного сообщества. Мы делаем все возможное, чтобы публикуемая нами отчетность и дальше соответствовала этим высоким стандартам.

Умение слушать и понимать, своевременно реагировать, грамотно взаимодействовать с широким кругом заинтересованных сторон является ключевым элементом нашего подхода к ведению бизнеса и служит прочной основой прогресса в достижении стратегических целей в области устойчивого развития.

**Александр Шарабайко**  
Председатель комитета совета директоров по стратегии и устойчивому развитию



## Подход к взаимодействию с заинтересованными сторонами, принцип их выявления и отбора

GRI 3-1, 2-29, SASB EM-MM-210a.3

Взаимодействие с заинтересованными сторонами начинается для нас с осознания наличия у нас общих целей и интересов. Любое лицо или организация, заинтересованные в том, что мы делаем, относятся к стейкхолдерам. Помимо этого, к числу заинтересованных сторон мы относим любое лицо или организацию, которые могут быть затронуты нашей деятельностью, а также тех, кто может влиять на принимаемые Компанией деловые решения.

Понимание мнения заинтересованных сторон помогает нам решать многие задачи: разрабатывать новые продукты для наших

потребителей, повышать осведомленность сельхозпроизводителей о передовых методах и технологиях ведения хозяйства, совместно с научным сообществом предлагать амбициозные инновационные проекты на стыке науки и бизнеса, а главное — предпринимать хорошо продуманные практические шаги для улучшения экономической, социальной и экологической ситуации там, где роль Компании может быть определяющей.

В своей работе с заинтересованными сторонами мы нацелены на открытость и конструктивный диалог и придерживаемся

заявленных принципов. Мы стремимся установить партнерские отношения во всех городах нашего присутствия, а также неуклонно соблюдаем все применимые законодательные и нормативные требования.

Система управления взаимодействием с заинтересованными сторонами в Группе «ФосАгро» организована на всех уровнях управления Компанией.

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

GRI 201-1

Показатель	Стейкхолдер	2020	2021	2022
<b>СОЗДАННАЯ ПРЯМАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СТОИМОСТЬ</b>		<b>254 854</b>	<b>422 459</b>	<b>573 966</b>
Доходы от продаж		242 262	404 849	551 037
Доходы от прочих продаж	Широкий круг стейкхолдеров	11 617	15 639	18 490
Финансовые доходы		975	1 971	4 439
Доходы от продажи активов		0	0	0
<b>РАСПРЕДЕЛЕННАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СТОИМОСТЬ</b>		<b>(247 254)</b>	<b>(363 715)</b>	<b>(520 253)</b>
Операционные расходы, включая:		(193 263)	(250 101)	(320 792)
заработную плату и другие выплаты сотрудникам	Поставщики и подрядчики Сотрудники и профсоюзы	(28 540)	(32 781)	(51 567)
социальные расходы		(2 570)	(3 378)	(9 314)
<b>ВЫПЛАТЫ ЗА ПОЛЬЗОВАНИЕ КАПИТАЛОМ ИНВЕСТОРАМ:</b>				
выплаты акционерам	Инвестиционно-финансовое сообщество	(38 852)	(72 260)	(142 111)
выплаты кредиторам		(4 132)	(4 335)	(4 558)
Налоговые расходы и другие обязательные платежи:		(11 007)	(37 019)	(52 792)
в том числе расходы по налогу на прибыль	Региональные и муниципальные органы власти и местные сообщества	(8 045)	(31 073)	(41 465)
<b>НЕРАСПРЕДЕЛЕННАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СТОИМОСТЬ</b>		<b>7 600</b>	<b>58 744</b>	<b>53 713</b>

**Сотрудники и профсоюзы**

➤ Подробности на с. 142

**Инвестиционно-финансовое сообщество, в том числе инвесторы, акционеры и ESG-рейтинговые агентства**

➤ Подробности на с. 326

**Региональные и муниципальные органы власти и местные сообщества**

➤ Подробности на с. 234

**Потребители**

➤ Подробности на с. 100

**Ключевые заинтересованные стороны**

**Поставщики и подрядчики**

➤ Подробности на с. 130

**Международные организации**

➤ Подробности на с. 128

**Научно-исследовательское сообщество**

➤ Подробности на с. 112

**Бизнес-ассоциации и отраслевые объединения**

➤ Подробности на с. 126

**Обратная связь**

Вы можете отправить свои комментарии и предложения к корпоративной отчетности на почтовый ящик: [ir@phosagro.ru](mailto:ir@phosagro.ru) или [esg@phosagro.ru](mailto:esg@phosagro.ru).

Обратная связь с акционерами и другими заинтересованными сторонами помогает Компании повышать информационную прозрачность и улучшать качество отчетности.



# Существенные темы

GRI 2-14, 2-29, 3-1, 3-2

## Подход и этапы определения существенных тем

В октябре 2022 года ФосАгро пересмотрела и утвердила Регламент сбора, обработки и представления данных нефинансовой отчетности в соответствии со стандартами GRI, включая новые универсальные стандарты, опубликованные в 2021 году. В регламенте представлены формы сбора информации для Отчета с учетом требований стандартов GRI к подготовке информации, а также утвержден подход к определению существенных тем, основанный на концепции двойной существенности. Данный подход базируется на анализе влияния факторов или аспектов социальной, экономической, регуляторно-управленческой и экологической среды на Компанию и влияния Компании на этот фактор или аспект.

Изменение подхода к оценке существенности привело к нескольким изменениям в нашей отчетности за 2022 год, в первую очередь к расширению

перечня наших существенных тем. Поскольку отраслевой стандарт GRI для химической отрасли пока не разработан, перечень тем был также расширен за счет включения дополнительных аспектов, отражающих специфику деятельности Компании, включая темы, рекомендуемые для раскрытия стандартами SASB.

Компания рассмотрела темы каждого тематического стандарта GRI и, основываясь на позиции инвестиционно-финансового сообщества, включающего рейтинговые агентства, и ответах ключевых стейкхолдеров, оценила их по шкале от 0 до 3. Стоит отметить, что в 2022 году Группа «ФосАгро» опиралась на ответы стейкхолдеров, полученные в 2021 году, предварительно убедившись в их актуальности путем анализа сообщений, поступавших на горячую линию и электронную почту ir@phosagro.ru в течение 2022 года. Темы, получившие оценку выше

единицы, сформировали перечень предлагаемых для раскрытия существенных тем.

На основании проведенного анализа перечней тем, определенных Компанией в качестве существенных в 2020, 2021 и 2022 годах, было выявлено, что существенность большинства тем изменилась в связи с использованием различных подходов к определению существенности.

Кроме того, существенные темы были проанализированы во взаимосвязи со стратегическими приоритетами и профилем рисков ФосАгро. Влияние аспектов существенных тем на нашу цепочку создания стоимости «от руды до еды» (подробности в разделе «Бизнес-модель» [на с. 16](#)) оценивалось по следующим уровням воздействия: высокое, среднее, низкое. При оценке соответствующего уровня влияния на процессы, контролируемые Компанией, такие

как разработка продукта, приобретение и добыча минеральных ресурсов, производство продукта, логистика и продажи, мы принимали во внимание масштаб фактического и потенциального воздействия и природу оцениваемой темы с учетом отраслевой специфики. Также немаловажным этапом процесса создания стоимости является применение нашей продукции, и для оценки влияния данного элемента процесса мы учитывали как вопросы воздействия Компании на потребителя готовой продукции, так и запросы, ожидания и требования потребителя в отношении продукции и практик Компании.

Для иллюстрации подхода по оценке влияния в качестве примера рассмотрим тему GRI 404 «Обучение и тренинг». Для данной темы мы оценили уровень влияния на каждом этапе создания стоимости как высокий. Это обусловлено тем, что начиная с разработки продукции до момента ее реализации очень важную роль играет высококвалифицированный персонал. При этом для этапа применения мы принимаем во внимание, что клиент получает комплексный продукт, охватывающий товар и агрономическую экспертизу, в состав которой входят обучение, агроконсультирование

и агросопровождение потребителей. Таким образом, наличие соответствующего уровня знаний и навыков, приобретаемых в том числе в рамках проводимого Компанией обучения, имеет значимое влияние.

Результатом работы по определению существенных тем стал перечень, отражающий весь комплекс запросов и мнений заинтересованных сторон в отношении раскрытия информации Компанией. На основании проведенного анализа существенности был определен список из 22 тем для раскрытия в Отчете, ранжированных по степени их приоритетности для Компании.

## Ключевые аспекты изменений в раскрытии информации за 2022 год, заслуживающие внимания

1. Существенные темы, раскрытые за 2021 год, сохранили актуальность и в 2022 году.
2. Проработана динамическая оценка существенных тем (изменение важности темы год к году).
3. Проработана двойная существенность тем: оценено воздействие Компании на аспект и проведена оценка воздействия фактора на Компанию.
4. Проработка существенных тем по новому стандарту GRI 3 определила выделение пяти новых существенных тем:
  - 206 Антиконтурное поведение;
  - 402 Трудовые/управленческие отношения;
  - 405 Разнообразие и равные возможности;
  - 410 Практики в области безопасности;
  - 414 Социальная оценка поставщика.
5. 44 показателя GRI (39 из которых относятся к 22 существенным темам, указанным на [с. 32](#)) прошли внешнюю независимую проверку АО «Технологии Доверия – Аудит», обеспечивающую ограниченную уверенность.
  - ⓘ Более подробная информация представлена в разделе «Указатель содержания GRI» на с. 385

### ЭТАПЫ ОПРЕДЕЛЕНИЯ СУЩЕСТВЕННЫХ ТЕМ В 2022 ГОДУ

#### 1 ОПРЕДЕЛЕНИЕ ИСТОЧНИКА ДАННЫХ для выбора существенных тем и оценки соответствующих воздействий

##### Обзор

существенных тем с точки зрения корпоративной стратегии, рисков и возможностей, бизнес-модели Компании

##### Опросы

заинтересованных сторон (внутри Компании)

##### Проведение

исследования мнения инвестиционного сообщества в отношении существенных тем

##### Анализ

международных и локальных ESG-рейтингов, ранжированных и стандартов

##### Рассмотрение

существенных тем в контексте отраслевого стандарта SASB

##### Анализ

и приоритизация ЦУР ООН

##### Опрос

внешних заинтересованных сторон, в том числе рассмотрение жалоб и обращений на горячую линию

#### 2 СОСТАВЛЕНИЕ ПРЕДВАРИТЕЛЬНОГО СПИСКА существенных тем

##### Оценка

важности каждой темы:

- для Компании и ее заинтересованных сторон (включая инвесторов);
- с позиции отраслевых стандартов и рейтингов

##### Оценка

значимости негативных и позитивных воздействий, в том числе оценка влияния на цепочку создания стоимости

##### Оценка

существенности каждой из тем (по шкале от 0 до 3)

#### 3 УТВЕРЖДЕНИЕ ФИНАЛЬНОГО СПИСКА существенных тем

##### Проверка

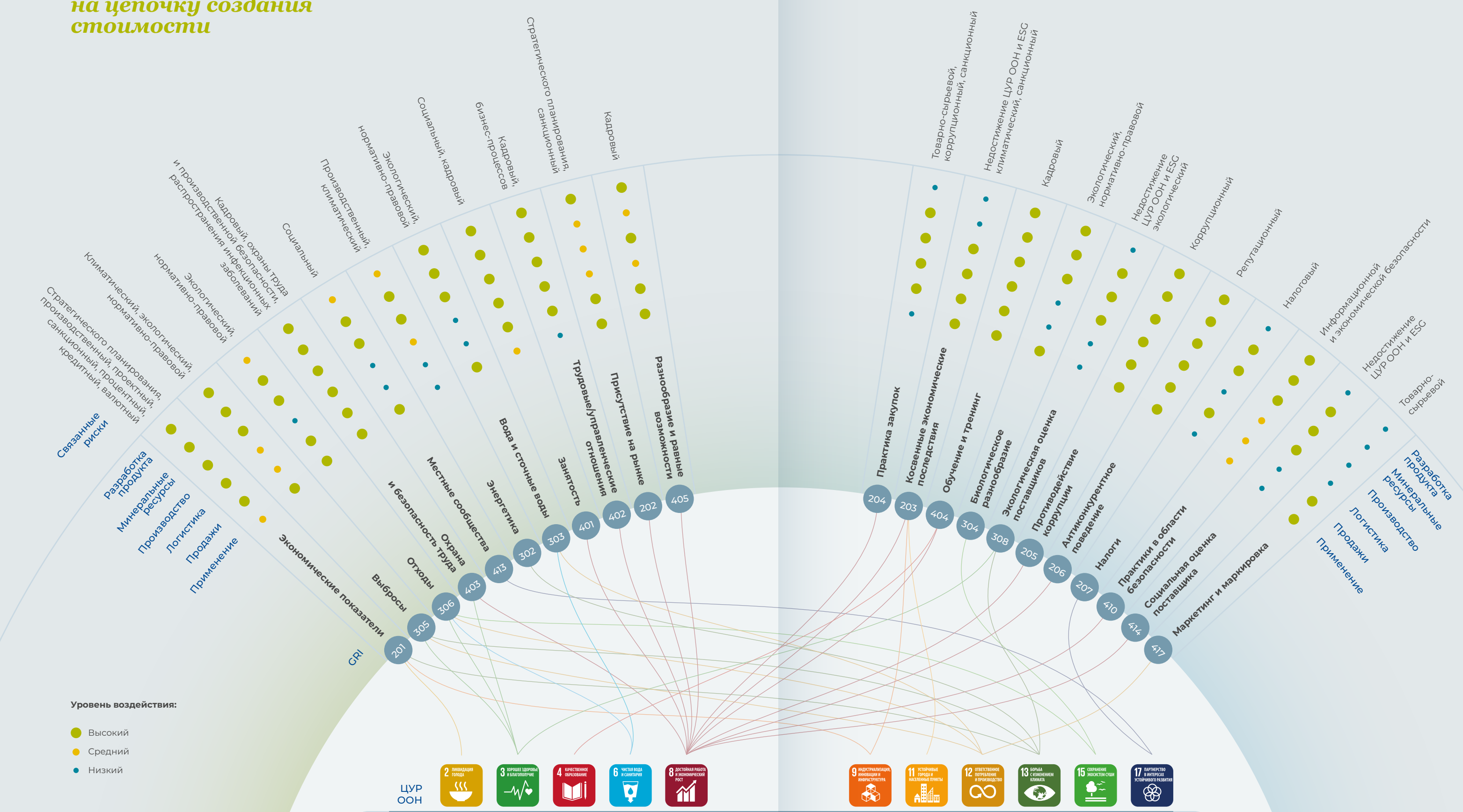
выбора тем на соответствие интересам пользователей информации и мнению экспертов

##### Утверждение

списка существенных тем членами комитета по стратегии и устойчивому развитию совета директоров



# Влияние на цепочку создания стоимости





# ОБЕСПЕЧИВАЯ растущий спрос



В ноябре 2022 года население Земли перевалило за 8 млрд человек, а к 2050 году, согласно ряду прогнозов, нас станет больше 10 млрд. Применение минеральных удобрений — один из наиболее перспективных способов предотвращения глобальной угрозы голода. Только конструктивная совместная работа международных организаций, правительств, производителей и потребителей удобрений может обеспечить надежность и стабильность глобальных производственных и логистических цепочек в этой предельно чувствительной сфере.

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ  
ОТЧЕТ

2



Несмотря на естественные временные колебания, долгосрочный рост спроса на минеральные удобрения в мире носит устойчивый характер. При этом в России и странах СНГ в 2022 году прирост потребления составил 6%. Нарастая вклад ФосАгро в удовлетворение этого растущего спроса, в 2022 году мы продолжили увеличивать производство.

**4,6%**  
рост производства минеральных удобрений ФосАгро по сравнению с 2021 годом

➤ Подробности на с. 65



Увеличение поставок на динамично развивающиеся рынки Латинской Америки — важнейший приоритет. В 2022 году продукция Группы «ФосАгро» прошла сертификацию Бразильской ассоциации по техническим нормам и получила «Знак качества окружающей среды» этой крупнейшей страны континента.

➤ Подробности на с. 57

36  
Обращение председателя совета директоров

40  
Обращение генерального директора

43  
Контекст развития

46  
Обзор рынка

51  
Стратегия

70  
Стратегические риски

34 <  
> 35



# Обращение председателя совета директоров



Прошедший год поставил перед российским бизнесом беспрецедентные вызовы: правила и механизмы международной торговли, в том числе удобрениями и сельскохозяйственными товарами, перестали работать в привычном виде. Группа «ФосАгро», продукция которой поставляется аграриям по всему миру, была вынуждена оперативно адаптироваться к новым реалиям. И мы справились.

Мы делали все, чтобы у фермеров на приоритетном российском рынке и по всему миру был доступ к нашим удобрениям, отличающимся высоким качеством и экоэффективностью — ведь это именно то, ради чего и создавалась Компания.

## Неизменно высокий уровень корпоративного управления

Система корпоративного управления ПАО «ФосАгро» в 2022 году претерпела ряд изменений. В прошедшем году я занял пост председателя совета директоров. Для меня это честь и большой вызов, и я хочу поблагодарить коллег за доверие.

Я убежден, что люди — главный капитал Группы «ФосАгро». Считаю, что именно благодаря нашей команде при всей турбулентности 2022 года, качество корпоративного управления ПАО «ФосАгро» оставалось на неизменно высоком уровне. Из года в год

Компания оттачивала производственную и управленческую структуру — локальную нормативную базу, системы мониторинга, контроля, коммуникации и подотчетности на предприятиях Группы. Благодаря ей мы выдержали испытания минувшего года. Несмотря на все риски и внешние ограничения бизнес-среды, мы стремились оставаться открытыми и прозрачными для широкого круга стейкхолдеров, что, на наш взгляд, является надежным индикатором качественного корпоративного управления и устойчивости развития Компании.



Группа «ФосАгро» выстояла, проявив небывалую гибкость: даже в этих условиях мы сумели нарастить наши поставки — прежде всего на рынки дружественных стран.



## Следуя стратегическим приоритетам

В сложных условиях 2022 года мы не только не отказались от инвестиций в рост, но и запланировали рекордные вложения в проекты, которые позволят нам расти, повышать самообеспеченность сырьем и, конечно, создавать рабочие места и вносить вклад в развитие регионов деятельности.

В 2022 году Компания направила на инвестиции свыше 63 млрд руб. (включая капитализируемые ремонты), а в ближайшие пять лет мы выделим на эти цели более 250 млрд руб.

**В 2022 году мы продолжили реализацию Стратегии до 2025 года, предполагающую рост производства и укрепление статуса производителя экоэффективных удобрений с одними из самых низких в отрасли затратами.**



## Укрепление новых бизнес-отношений

Несмотря на все торговые ограничения 2022 года, Компания смогла в сжатые сроки переориентировать потоки своей продукции. Сохранив лидерские позиции на приоритетном внутреннем российском рынке, мы также укрепили бизнес-отношения с целым рядом дружественных стран.

В частности, в этом году на новый уровень вышло развитие двусторонней торговли России и Бразилии: наша продукция получила

«Знак качества окружающей среды» Бразильской ассоциации по техническим нормам. Череповецкий, Волховский и Балаковский производственные комплексы Группы «ФосАгро», а также комплекс Компании по добыче и обогащению фосфатного сырья в Кировске успешно прошли сертификационный аудит ABNT.

Совместный проект по выработке и гармонизации общих критериев оценки удобрений, реализованный

Группой «ФосАгро», ABNT и органом по сертификации «Экологический союз» — важная веха на пути к взаимному признанию экомаркировки минеральных удобрений и созданию единых требований на рынке двух стран на основе действующего стандарта международной системы «Листок жизни».

## Устойчивость — основа бизнеса Группы «ФосАгро»

GRI 2-22

Наш безусловный приоритет — работа с учетом интересов максимально широкого круга стейкхолдеров. Мы плотно сотрудничаем с аграриями, местным населением в регионах деятельности, участниками внутреннего рынка. Продолжаем реализацию совместных гуманитарных и образовательных проектов с международными организациями. Мы также активно взаимодействуем с академическими организациями, заведениями высшего и среднего профессионального образования, предлагаемыми обучением по актуальным и смежным для Компании специальностям.

Итогом являются очень успешные программы подготовки кадров для Компании на базе этих учебных заведений.

Помимо благотворительных инициатив в сфере социального и экологического развития, мы плотно интегрируем в нашу бизнес-модель принципы устойчивого развития, которые стали ключевым элементом общей стратегии Группы «ФосАгро», успешно встроенным в систему корпоративного управления и нашу текущую деятельность.

Так, в ходе Конференции ООН по изменению климата

(COP27) мы присоединились к Декларации бизнеса за устойчивое к изменениям климата, водоснабжение, санитарии и гигиену (WASH). Декларация подготовлена платформой Глобального договора ООН «Коалиция за устойчивость водных ресурсов» (Water Resilience Coalition) совместно с альянсом WASH4Work для содействия достижению ЦУР ООН «Чистая вода и санитария» и «Борьба с изменением климата».

В рамках совместного проекта ФосАгро и Продовольственной и сельскохозяйственной организации ООН мы запустили Российскую сеть почвенных лабораторий РУСОЛАН, ставшую частью Глобальной сети почвенных лабораторий ГЛОСОЛАН, которая насчитывает более 800 лабораторий в более чем 150 странах.

В поддержку зеленой повестки горно-обогатительного комбината (ГОК) АО «Апатит» продолжает наращивать использование зеленой электроэнергии для выпуска агрохимической продукции. Объекты собственной

генерации электроэнергии на химических производствах Компании в значительной степени работают за счет утилизации отходящего парасернокислотных производств. Аналогичная по принципу действия энергогенерирующая установка запущена в 2022 году в Волхове в рамках инвестиционного проекта по строительству нового завода, и она на 90% обеспечит потребности производства в электроэнергии.

В сотрудничестве с правительством Вологодской области и Российской академией наук мы начали претворять в жизнь

проект по созданию карбоновой фермы — территории, предназначенной для мониторинга и поглощения парниковых газов. Осенью 2022 года в рамках проекта была развернута первая часть углеродного полигона, где на площади порядка 100 га высадили около 110 тыс. деревьев хвойных и лиственных пород.

## Движение вперед

Инвестиции в развитие и профессионализм команды Группы «ФосАгро», которые мы делали на протяжении многих лет, дают свой зримый результат. Уверен, что и в 2023 году мы продолжим движение вперед — на новый уровень, к новым рекордам. Тем более что в этом заинтересована не только Компания.

Мы несем ответственность перед широким кругом стейкхолдеров, включая аграриев по всему миру. Основная задача, которую мы успешно решаем вот уже более 20 лет, — обеспечение надежности

и бесперебойности поставок экоэффективных удобрений и, как следствие, вклад в обеспечение продовольственной безопасности в России и порядка 100 странах по всему миру.

В 2022 и 2023 годах эта задача становится особенно актуальной, так как на мировой бизнес-арене действуют санкционные ограничения, и чрезмерный комплаенс со стороны финансовых, логистических, страховых компаний может нарушать сложившиеся процессы. В 2023 году мы продолжим бороться

за беспрепятственную торговлю экоэффективными удобрениями Группы «ФосАгро» по всему миру на благо обществу и ради глобальной продовольственной безопасности.

**Виктор Черепов,**  
председатель совета директоров ПАО «ФосАгро»



# Обращение генерального директора

2022 год, безусловно, войдет в историю российского бизнеса как один из самых непростых даже по сравнению с периодом пандемии COVID-19. Нас это тоже коснулось в полной мере чередой санкционных ограничений, разрывом сложившихся за годы сотрудничества международных связей и логистических цепочек. Именно в этом году я вступил в должность генерального директора ПАО «ФосАгро», и я благодарен акционерам и коллективу Компании за доверие, а каждому члену команды менеджмента — за слаженную и профессиональную работу. Я также благодарен моему предшественнику, Андрею Андреевичу Гурьеву, под руководством которого ФосАгро вошла в число признанных на глобальном уровне лидеров и стала одним из наиболее эффективных игроков в отрасли. В 2022 году это пригодились нам как никогда прежде.

На протяжении всего года мы решали главную задачу — в интересах глобальной продовольственной безопасности сохранить доступ аграриев по всему миру к эффективным удобрениям Группы «ФосАгро». Искусственно возведенные барьеры всячески препятствовали этому, но мы продолжали делать все от нас зависящее для устранения ограничений свободы торговли жизненно важными сельскохозяйственными товарами из России. Работа наших коммерческих и логистических подразделений в чрезвычайно сложных условиях 2022 года — пример полной самоотдачи и высочайшего профессионализма. Но необходимо понимать, что, хотя многое уже достигнуто, предстоит пройти еще очень большой путь, прежде чем препятствия на пути



российских удобрений будут ликвидированы и гуманитарная катастрофа мирового масштаба будет предотвращена. Команде Компании в короткие сроки удастся справляться с возникающими вызовами, не просто удерживая бизнес в стабильном состоянии, но и добиваясь новых рекордных достижений.

## Новые рекорды

В 2022 году, несмотря на все внешние вызовы, команда Компании смогла поставить новый производственный рекорд: результатом общих усилий всего нашего коллектива стал рост производства агрохимической продукции Группы «ФосАгро» почти на 5% по сравнению с прошлым годом — до рекордных 11,1 млн т. Это позволило нам надежно обеспечить

растущий спрос на приоритетном для Компании внутреннем рынке.

Одна из основных задач Группы «ФосАгро» — формирование широкого ассортимента высококачественных удобрений для фермеров. Благодаря собственному научно-исследовательскому подразделению мы постоянно расширяем наше предложение, опираясь на нужды аграриев и принципы устойчивого развития. И мы способны делать это в сжатые сроки. В 2022 году наша продуктовая линейка была расширена до 57 марок агрохимикатов, в том числе удобрений всех видов и кормов, две из которых зарегистрированы в 2022 году. При этом значительную долю нашего предложения составляют сверхсовременные марки удобрений, разработанные за последние пять лет, в том числе две — в 2022 году. Прошедший год в очередной раз стал

267 млрд руб.  
скорректированная EBITDA



**Важнейшим приоритетом для нашей команды было и остается обеспечение бесперебойной работы всех производственных площадок Компании, своевременная поставка удобрений и забота о наших сотрудниках и их семьях.**

для нас рекордным с точки зрения не только операционных, но и финансовых показателей. Скорректированная EBITDA выросла по сравнению с 2021 годом

на 39% и составила рекордные 267 млрд руб. Выросла и маржа EBITDA, составив 46,9% по сравнению с 45,7% годом ранее.

## Инвестиции в будущее

В 2022 году мы продолжили уверенно двигаться к нашим целям, обозначенным в Стратегии-2025, включая реализацию действующих инвестиционных проектов и целевых программ. Большинство целей, заявленных в Стратегии, представляются нам актуальными и достижимыми даже с учетом изменившихся внешних условий.

В отчетном году на развитие и поддержание производственных мощностей мы направили более 63 млрд руб. (с учетом капитализируемых ремонтов) — на треть

больше, чем в 2021 году. Мы создаем новые производственные мощности, модернизируем и расширяем имеющиеся, усиливаем их вертикальную интеграцию и самообеспеченность технологиями и сырьем. Все это дает нам возможность не просто наращивать производство, но и делать это максимально гибким и экономически эффективным образом, в полной мере используя текущую рыночную конъюнктуру и добиваясь устойчиво высокого возврата на наши инвестиции.

## Проекты, которыми мы гордимся

Освоение нового горизонта +10 м на Кировском руднике — наиболее масштабный из наших ключевых инвестиционных проектов. В начале 2022 года мы начали опытно-промышленные испытания нового горизонта, а в феврале первая партия руды уже отправилась на обогащение. Новый горизонт позволит не только заместить выбывающие горизонты, но и нарастить объемы добычи рудника до целевых уровней согласно Стратегии-2025. Этот проект — чемпион по количеству применяемых передовых технологий и решений.

Другой ключевой для Группы «ФосАгро» проект — развитие Балаковского филиала АО «Апатит», в котором в 2022 году мы реализовали третий этап инвестиционной программы. Одной из основных инициатив в рамках этого проекта стала модернизация сернокислотной установки СК-20, производительность которой будет увеличена с нынешних 760 тыс. т моногидрата в год до 1 100 тыс. т. Это позволит нам повысить независимость от внешних поставщиков и самообеспеченность дефицитным сырьем — серной кислотой высокого качества. В результате реализации этого инвестиционного проекта мы нарастили переработку апатитового концентрата и запустили в Балакове производство комплексных NPK-удобрений.

В ближайшие пять лет мы планируем вложить в развитие и поддержание производственных мощностей порядка 250 млрд руб., в частности в 2023 году — почти 67 млрд руб. (включая капитализированные ремонты), что на 6% больше, чем рекордные вложения 2022 года.





## Устойчивое развитие и продовольственная безопасность

Говоря о результатах Группы «ФосАгро» за прошедший год, нельзя не упомянуть наши усилия и достижения в области устойчивого развития. Мы в очередной раз доказали, что способны сочетать сильные производственные и финансовые показатели с выполнением социальных и экологических обязательств.

Мы более чем вдвое увеличили объемы поддержки социальных и благотворительных проектов в регионах деятельности, направив на эти цели порядка 11 млрд руб. Мы реализовали инициативы в области повышения качества городской среды, образования, здравоохранения, молодежной политики и спорта. Мы также активно поддерживаем институты традиционных культурных и духовных ценностей.

Принципы устойчивого развития в целом плотно интегрированы в нашу бизнес-модель, так как наша

основная цель — поставлять аграриям на приоритетном российском рынке и фермерам по всему миру экоэффективные удобрения Группы «ФосАгро».

Все инвестиционные проекты и программы 2022 года реализованы с использованием наилучших доступных технологий, и наши усилия в области устойчивого развития не остаются незамеченными экспертным сообществом.

В ноябре 2022 года Роскачество подтвердило соответствие продукции Группы «ФосАгро» требованиям «Зеленого эталона». В 2021 году Компания первой в России прошла оценку соответствия требованиям стандарта, что позволило нам использовать соответствующую экомаркировку. Удобрения Компании с большим запасом соответствуют самым жестким в мире ограничениям на содержание

в удобрениях тяжелых металлов и мышьяка, которые введены российским национальным стандартом ГОСТ Р 58658-2019.

Также в ноябре 2022 года был успешно осуществлен инспекционный контроль на соответствие нашей продукции стандарту Экологического союза «Листок жизни». Право использовать эту международную маркировку мы получили первыми в российской индустрии производства удобрений годом ранее.

Кроме того, мы вошли в число компаний с наилучшими социальными и благотворительными программами по результатам конкурса «Лидеры корпоративной благотворительности — 2022», который проводится ассоциацией крупнейших грантодателей России «Форум Доноров».

## Прогноз

На 2023 год у нас большие планы. Мы продолжим следовать Стратегии-2025, наращивая мощност и модернизируя производство.

Мы планируем вывести на проектную мощность современный комплекс по производству фосфорсодержащих удобрений в Волхове, который станет инновационным лидером отрасли на годы вперед. За счет него мы увеличим не только выпуск готовой продукции, но и объемы переработки апатитового концентрата, который является основным сырьем для производства удобрений.

Мы продолжим реализацию масштабной программы развития рудно-сырьевой базы в Кировске,

где до конца года запланирован ввод в эксплуатацию второго пускового комплекса десятого горизонта Кировского рудника. В Череповце планируем наращивать переработку апатитового концентрата, в Балакове — завершить проекты по увеличению выпуска кормовых фосфатов и серной кислоты, а также начать третий этап развития производственного комплекса с созданием гибкой схемы выпуска удобрений MAP/DAP/NPS/NPK.

На протяжении более чем 20 лет нашей истории мы остаемся верны своему предназначению — поставлять аграриям по всему миру, включая приоритетный российский рынок, экоэффективные удобрения Группы «ФосАгро» и вносить

важный вклад в глобальную продовольственную безопасность.

Сила Группы «ФосАгро» — в ее сотрудниках, акционерах и партнерах. Спасибо вам за доверие к курсу Компании.

**Михаил Рыбников,**  
генеральный директор  
ПАО «ФосАгро»

## Контекст развития

SASB EM-MM-210b.2

### Декабрь 2021 года и настоящее время

#### С 1 декабря 2021 года в России вступили в силу квоты на экспорт азотных и сложных удобрений

В качестве одной из мер по предотвращению дефицита на внутреннем рынке и, как следствие, по сдерживанию роста цен на продовольствие в условиях удорожания газа, который занимает существенное место

в структуре производства минеральных азотных удобрений, правительство России приняло решение с 1 декабря 2021 года ограничить экспорт азотных и сложных удобрений сроком на полгода. Для азотных удобрений квоты составили 5,9 млн т, для сложных — 5,35 млн т. Позднее квота на экспорт карбамида была увеличена на 280 тыс. т. По истечении данного срока было принято

решение продлить квоты сначала до конца августа, затем до конца 2022 года. Для азотных удобрений квота составила чуть более 8,3 млн т, для сложных — чуть более 5,9 млн т. В 2023 году Министерство промышленности и торговли Российской Федерации продлило квоты до 31 мая: 7,3 млн т для азотных и 5 млн т для сложных соответственно.

#### Февраль — март

##### Запрет на заход в британские порты российским судам и иные логистические ограничения

1 марта Великобритания приняла закон, предусматривающий полный запрет на заход в порты страны для судов, имеющих любое отношение к России. 4 марта датская компания Maersk приостановила прием заказов на перевозку грузов с товарами первой необходимости из портов Новороссийска, Санкт-Петербурга и Калининграда.

##### Лондонская фондовая биржа приостановила торги депозитарными расписками ПАО «ФосАгро»

Лондонская фондовая биржа остановила торги депозитарными расписками российских компаний, включая ПАО «ФосАгро». По заявлению биржи, это было сделано с целью поддержания порядка на рынках в свете сложившихся рыночных условий.

##### Прекращение работы в России западных поставщиков оборудования и решений.

В феврале — марте 2022 года многие западные поставщики оборудования и решений для промышленности приняли решение прекратить деятельность в России. Caterpillar, Metso, EPIROC, SANDVIK, Komatsu, Hitachi и другие компании закрыли свои заводы на территории страны. Экономические санкции со стороны США и стран Европейского союза осложнили ввоз карьерных самосвалов в Россию из этих стран, а также способствовали формированию дефицита комплектующих (двигателей, коробок передач) и запасных частей.

##### Три крупнейших морских контейнерных перевозчика остановили перевозку грузов из России

С 1 марта три крупнейших морских контейнерных перевозчика — швейцарская Mediterranean Shipping Company (MSC), датская Maersk и французская CMA CGM — остановили перевозку грузов из России.

##### США вывели из-под санкций российские удобрения

Управление по контролю за иностранными активами (Office of Foreign Assets Control, OFAC) Министерства финансов США опубликовало новую генеральную лицензию, которая вывела из-под возможных санкций российские минеральные удобрения. США приравняли российские удобрения к товарам первой необходимости для предотвращения дефицита необходимой для сельского хозяйства химической продукции.





## Апрель

### Европейский союз ввел пятый пакет санкций

В рамках очередного пакета санкций Европейский союз ограничил импорт удобрений из России. Ограничения не распространяются на поставки до 10 июля 2022 года в рамках контрактов, заключенных до 9 апреля 2022 года. Европейский союз определил 10 июля как дату ввода на один год следующих квот на импорт ряда российских удобрений: хлористый калий (837,57 тыс. т), а также сложные и иные удобрения с содержанием калия (1 577,8 тыс. т).

В пятом пакете санкций Европейского союза содержался запрет на импорт хлористого калия из Беларуси через Россию, а также «меры по противодействию поставкам хлористого калия из Беларуси» в обход санкций.

Европейский союз в рамках пятого пакета санкций в отношении России после 16 апреля закрыл свои порты для захода судов под флагом Российской Федерации. Под запрет также попали суда, сменившие флаг Российской Федерации или регистрацию после 24 февраля.

### Польша ввела санкции против 15 российских физических и 35 юридических лиц

Санкции, в частности, были введены в отношении таких российских компаний, как ПАО «Газпром», ПАО «НОВАТЭК», ПАО «Акрон», ПАО «ФосАгро» и др.



## Сентябрь

**Европейская комиссия разрешила поставки российских удобрений**  
Европейская комиссия выпустила разъяснение, позволяющее европейским компаниям оказывать услуги по транспортировке и страхованию минеральных удобрений из России в третьи страны.

## Декабрь

**Европейский союз в рамках девятого пакета санкций позволил разморозить деньги российских бизнесменов, занимающихся производством удобрений и химикатов**

Согласно девятому пакету санкций, отдельные страны — члены Европейского союза получили право разморозить деньги российских бизнесменов, занимающихся производством удобрений и химикатов, если они необходимы строго для финансирования поставок продовольствия и удобрений.



## Ноябрь

**Министерство финансов и Государственный департамент США призывают крупнейшие американские банки продолжать работать с некоторыми российскими компаниями**

Представители Казначейства и Госдепартамента призвали кредиторов продолжать предлагать основные услуги, такие как расчеты в долларах США, переводы платежей и предложения по торговому финансированию российским компаниям, освобожденным от некоторых аспектов санкций, в частности таким, как ПАО «Газпром» и ПАО «ФосАгро».

**Великобритания разрешила оказывать финансовые услуги при поставках удобрений из России**

Правительство Великобритании выдало генеральную лицензию, позволяющую оказывать финансовые услуги при поставках российских удобрений в третьи страны. Ведомство указало, что лицензия действует только при условии приобретения удобрений для сельскохозяйственных нужд.

## Июнь

### Россия стала крупнейшим поставщиком фосфорных удобрений в Индию

В период с апреля по июнь Россия поставила Индии 350 тыс. т диаммонийфосфата, став крупнейшим поставщиком фосфорных удобрений на индийский рынок на фоне санкций со стороны стран Запада.



## Июль

### США выдали генеральную лицензию для разрешения связанных с удобрениями операций с Россией

OFAC разрешило проводить с Россией транзакции, связанные с поставками продовольствия, удобрений, лекарств и медицинского оборудования.

### США приняли решение отказаться от введения пошлины на азотные удобрения из России

Комиссия по международной торговле США (ITC) признала, что импорт карбамида-аммиачной смеси из России, а также из Тринидада и Тобаго не вредит местным производителям. Расследование было инициировано летом 2021 года по заявлению CF Industries Holdings, крупнейшего местного производителя этого вида удобрений.

### Подписание зерновой сделки

22 июля состоялось подписание зерновой сделки. Соглашение об экспорте зерна Россия и Украина заключили отдельно: каждая из стран подписала документ с Турцией и ООН. Кроме того, 22 июля в Стамбуле был заключен Меморандум о взаимопонимании между Россией и секретариатом ООН о содействии продвижению российских продуктов питания и удобрений на мировые рынки. 17 ноября 2022 года сделка была продлена на 120 дней.

## Январь 2023 года

### Россия ввела пошлины на экспорт удобрений до конца 2023 года

Россия с 1 января 2023 года ввела экспортные пошлины на все виды минеральных удобрений: ставка 23,5% будет взиматься от цены свыше 450 долл. США / т.

### Новая общая сельскохозяйственная политика

С 1 января 2023 года вступила в силу Новая общая сельскохозяйственная политика Европейского союза, которая имеет ключевое значение для формирования будущего сельского и лесного хозяйства блока, а также для достижения целей Европейского зеленого соглашения.

### Резолюция бюро Panaфриканского парламента

В январе 2023 года была выпущена Резолюция бюро Panaфриканского парламента о влиянии санкций на продовольственную безопасность в Африке, которая призывает безотлагательно создать Миссию по установлению фактов для оценки воздействия текущей нехватки удобрений, связанной с санкциями, и для обращения к соответствующим правительствам и учреждениям, ответственным за дефицит.





# Обзор рынка

В 2022 году в условиях осложнения глобальной геополитической ситуации мировой рынок удобрений столкнулся с рядом вызовов, оказавших в большей степени негативное воздействие как на отрасль минеральных удобрений, так и на конечных потребителей удобрений — сельхозпроизводителей. Среди основных негативных факторов выделяются следующие:



**Введение санкций прямого и косвенного воздействия в отношении производителей минеральных удобрений в России и Беларуси, на долю которых до введения санкций суммарно приходилось 23% (49,4 млн т) от объемов мировой торговли (глобального экспорта).**

**Перебои с поставками природного газа и многократный рост мировых цен как на природный газ, так и на другие энергоносители. Природный газ является основным сырьевым компонентом для производства азотных удобрений, и существенный рост затрат на него, особенно в Европе, способствовал сокращению и закрытию производственных мощностей.**

**Сохранение ограничений на экспорт удобрений из Китая, которые действуют с конца 2021 года в целях обеспечения удобрениями внутреннего рынка**

**Сочетание вышеуказанных факторов способствовало существенному росту мировых цен на удобрения, особенно в первой половине 2022 года; по некоторым видам — до уровней выше рекордных исторических значений.**

**В результате резкого роста цен на удобрения в мире снизилась их ценовая доступность (соотношение цен на удобрения и сельскохозяйственную продукцию), что привело к снижению спроса на удобрения.**

По предварительным оценкам консалтинговых агентств и отраслевых аналитиков<sup>1</sup>, мировое потребление минеральных удобрений в 2022 году составило 192 млн т действующих веществ (д. в.), что на 6%, или на 13 млн т д. в., меньше объемов потребления в 2021 году. Объем потребления азотных удобрений сократился на 3 млн т N (-3%), до 111 млн т N, потребление фосфорных удобрений сократилось на 3 млн т P<sub>2</sub>O<sub>5</sub> (-6%), до 47 млн т, потребление калийных удобрений снизилось на 6,0 млн т K<sub>2</sub>O (-15%), до 35 млн т.

В региональном разрезе отмечено сокращение потребления минеральных удобрений во всех регионах, за исключением стран СНГ (без Украины).

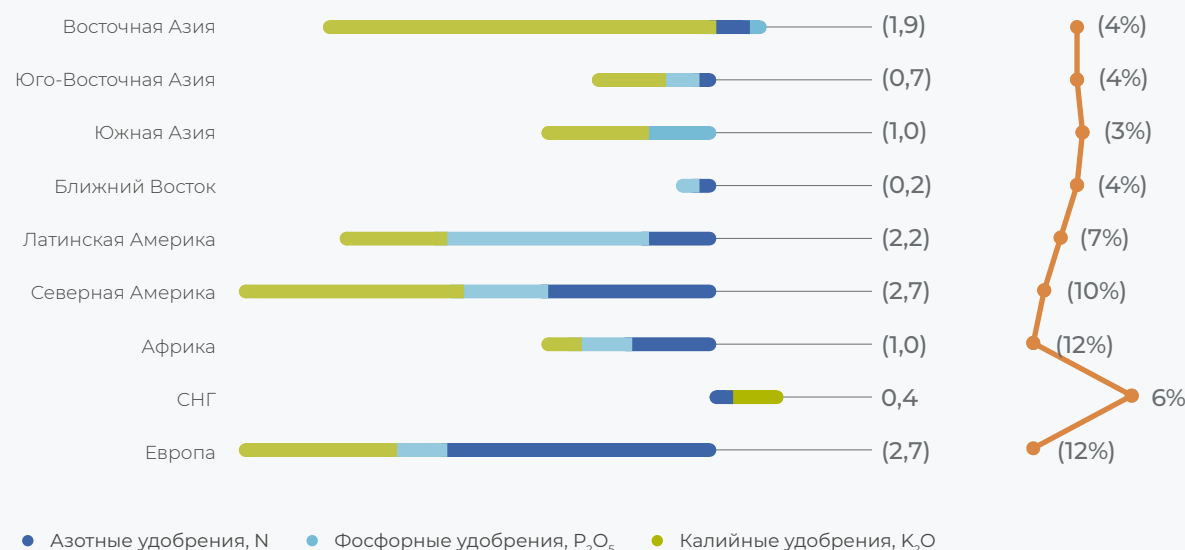
Наиболее существенное сокращение потребления отмечено в странах Европы (-2,7 млн т д. в., или 12% в сравнении с 2021 годом), странах Северной Америки (-2,7 млн т д. в., или 10%), странах Латинской Америки (-2,2 млн т, или 7%). Потребление в Африке сократилось на 12%, в странах Азии — на 3–4%.

Рост потребления в странах СНГ составил 0,4 млн т, или 6% в сравнении с 2021 годом и обусловлен сдерживанием цен на приоритетном для нас российском рынке, введением экспортных ограничений в отношении продукции из России и Беларуси и перенаправлением экспортных поставок на внутренний рынок.

## Оценка мирового потребления минеральных удобрений, МЛН Т Д. В.

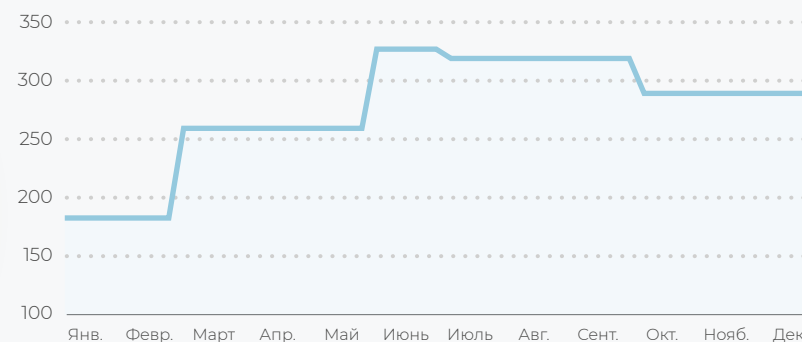


## Оценка изменения объемов потребления по регионам, МЛН Т Д. В.



## Рынок фосфатного сырья и фосфорсодержащих удобрений

### Динамика цен на фосфатное сырье, FOB, Марокко (31–33% P<sub>2</sub>O<sub>5</sub>), долл. США / т



**202** млн т  
-7% к 2021 году  
мировое производство фосфатного сырья в 2022 году по предварительным оценкам

Сокращение производства обусловлено ухудшением конъюнктуры рынков фосфорной кислоты, минеральных удобрений и промышленных фосфатов в течение 2022 года. Наиболее существенное сокращение производства фосфатного сырья отмечено в Китае и Марокко, а также в других странах

Африки. Производство фосфатного сырья в России, Латинской Америке и на Ближнем Востоке не претерпело существенных изменений.

Ценовая конъюнктура рынка фосфатного сырья традиционно развивается с временным лагом за изменением ценовых индексов

на рынках фосфорсодержащих удобрений. В течение первого — третьего кварталов 2022 года цены на основные виды фосфатного сырья стабильно росли с последующей ценовой коррекцией вслед за ценами на фосфорсодержащие удобрения.

<sup>1</sup> Здесь и далее используются данные агентств CRU, Argusmedia, Profercy; экспертные оценки отраслевых аналитиков в отечественных и зарубежных СМИ.



По предварительным оценкам, мировое производство сложных фосфорсодержащих удобрений (DAP + MAP) в 2022 году составит 55 млн т, что на 6 млн т (10%) ниже объемов производства в 2021 году и отражает конъюнктурные процессы сокращения спроса на минеральные удобрения в целом в 2022 году. Основное сокращение производства удобрений было отмечено в Китае, Марокко, США. Мировое производство комплексных NPK-удобрений в 2022 году, как ожидается, также снизится на 5–7 млн т, до 92 млн т.

Объем мировой торговли DAP/MAP-удобрениями в 2022 году сократился на 5 млн т, до 25 млн т, или на 17%, в сравнении с 2021 годом. Наиболее заметное сокращение импорта DAP/MAP-удобрений было отмечено в странах Европы, Северной и Южной Америки, и лишь частично было компенсировано ростом импорта DAP-удобрений в Индию. Мировой импорт NPK-удобрений сократился на 2 млн т, до 16 млн т, в основном за счет сокращения импортного спроса со стороны государств Европы и Африки.

**25 млн т**  
-17% к 2021 году

объем мировой торговли DAP/MAP в 2022 году по предварительным оценкам

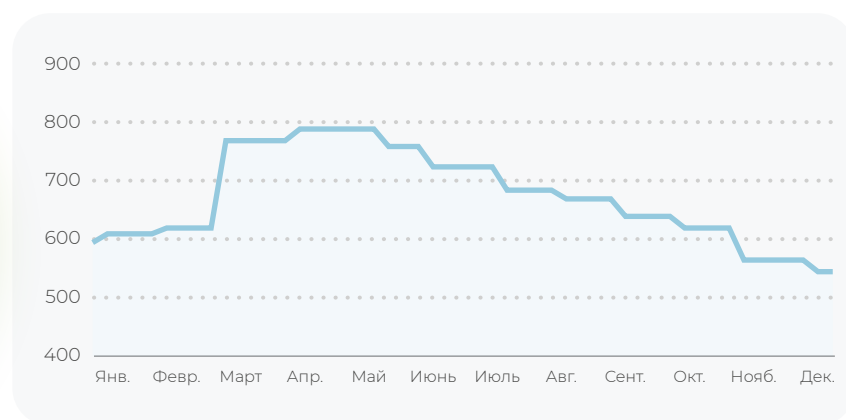
Цены на фосфорсодержащие удобрения в первой половине 2022 года достигали рекордных уровней — до 1,2–1,3 тыс. долл. США / т CFR<sup>1</sup> на конечных рынках сбыта, что было обусловлено опасениями сезонной нехватки удобрений после введения экспортных ограничений в ключевых странах — поставщиках удобрений (прямые/косвенные

санкции на продукцию из России и Беларуси, ограничения экспорта в пользу поставок на внутренний рынок в Китае). Во второй половине 2022 года мировые цены на фосфорные удобрения корректировались под воздействием сокращения спроса в основных странах-импортерах, в том числе Бразилии, США, странах Европы.

**Динамика мировых цен на DAP/MAP в 2022 году, FOB, Балтика, долл. США / т**



**Динамика мировых цен на NPK 15:15:15 в 2022 году, FOB, Балтика, долл. США / т**



## Рынок азотных удобрений

Мировой рынок азотных удобрений в 2022 году формировался под воздействием резкого роста и сохранения на высоком уровне европейских цен на природный газ, что способствовало сокращению внутреннего производства азотных удобрений в Европе и замещению через увеличение импортных закупок. Запуски новых мощностей в Западной Африке и Юго-Восточной Азии и увеличение загрузки действующих мощностей в странах с наличием собственного дешевого сырья (природного газа) компенсировали сокращение производства в Европе и других регионах с дорогими энергоресурсами.

Предварительные оценки показывают увеличение мирового производства карбамида в 2022 году на 4 млн т (2%), до 175 млн т. Сокращение производства в странах Западной и Восточной Европы (на 3–4 млн т) было компенсировано увеличением производства в странах Африки, Северной Америки, Азии (суммарно более чем на 7 млн т), в том числе за счет запусков новых мощностей в Нигерии, Индии и Брунее.

Объем мировой торговли карбамидом в 2022 году практически не изменился и составил порядка 53 млн т. Увеличение импорта карбамида в страны Европы на 2,5 млн т было нивелировано

сокращением импортного спроса в странах Латинской Америки и Азиатского региона.

Ценовая конъюнктура мирового рынка карбамида в 2022 году характеризовалась высокой степенью волатильности: ценовые колебания между минимальными и максимальными уровнями в течение года достигали 100% и более. Изменение ценовой динамики рынка карбамида отражает волатильность на рынке природного газа, опасения импортеров относительно возможного сокращения экспорта карбамида из России, а также неравномерное развитие сезонного спроса со стороны ключевых рынков сбыта Южной Азии и Латинской Америки.

**Динамика мировых цен на карбамид в 2022 году, FOB, Балтика, долл. США / т**



**175 млн т**  
+2% к 2021 году

мировое производство карбамида в 2022 году по предварительным оценкам



<sup>1</sup> От англ. Cost and Freight — стоимость и фрахт/перевозка.







## Рынок калийных удобрений

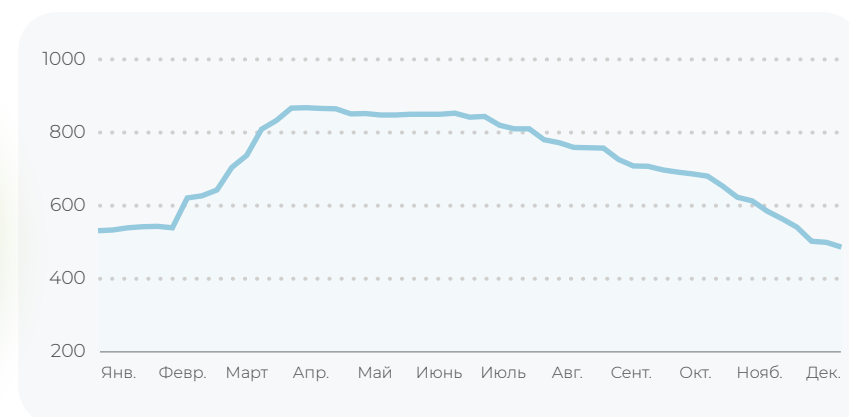
Основным конъюнктурообразующим фактором на рынке калийных удобрений стало введение санкционных ограничений на экспорт хлористого калия из России и Беларуси. На долю этих стран приходится порядка 40% мирового производства и экспорта. По предварительным итогам 2022 года, мировое производство

хлористого калия снизится на 10 млн т (14%), до 61 млн т, объем мировой торговли хлористым калием также снизится на 10 млн т (18%) за счет сокращения поставок из России и Беларуси.

Сокращением экспортного предложения был обусловлен высокий уровень цен на хлористый

калий в первой половине 2022 года — цены достигали уровня 1 тыс. долл. США / т и выше. Высокий уровень цен на хлористый калий способствовал снижению его доступности для закупок фермерами, что во второй половине года привело к снижению спроса и коррекции мировых цен.

Динамика цен на хлористый калий в 2022 году, FOB, Балтика, долл. США / т



**61 млн т**  
-14% к 2021 году  
мировое производство хлористого калия по предварительным оценкам

# Стратегия

## Стратегия-2025

В 2022 году Компания продолжила уверенно продвигаться к достижению целей Стратегии-2025, принятой советом директоров в 2019 году. Несмотря на изменение внешних

условий, мы считаем большинство целей Стратегии-2025 актуальными и достижимыми и продолжаем реализацию соответствующих проектов и программ. Достижение

в отчетном году рекордного объема производства минеральных удобрений и прочей продукции химического комплекса в 11,1 млн т стало важной вехой на этом пути.





## Капитальные вложения

### Дисциплинированный подход к капиталовложениям

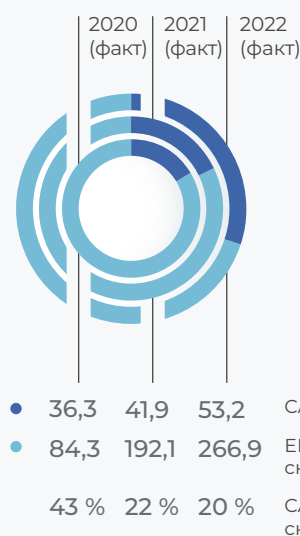
- Минимальный уровень IRR проекта — 15%
- Годовой бюджет капитальных затрат — не выше 50% EBITDA
- Оптимизация оборотного капитала



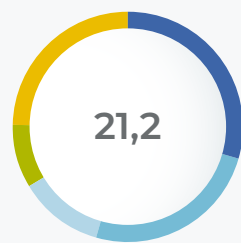
### Структура капитальных затрат<sup>1</sup>, млрд руб.

Затраты	2020 (факт)	2021 (факт)	2022 (план)	2022 (факт)	2023 (план)
Инвестиционные проекты	23,8	30,0	23,6	24,1	24,2
Поддержание мощностей	10,4	10,8	27,6	27,0	29,0
Непромышленное строительство	2,1	1,1	2,0	2,2	4,0
<b>Всего</b>	<b>36,3</b>	<b>41,9</b>	<b>53,2</b>	<b>53,2</b>	<b>57,1</b>

### Финансирование капитальных затрат за период 2020–2022 годы<sup>1</sup>, млрд руб.



### Детализация ключевых инвестиционных проектов 2022 года, млрд руб.



- 6,3 Развитие Волховского филиала АО «Апатит» (3-й этап – строительство производства водорастворимого аммофоса)
- 5,3 Строительство горизонта +10м Кировского рудника
- 2,5 Развитие Восточного рудника, Кошвинского карьера и Ньорпакхского месторождения, (Кировск)
- 1,9 Развитие Балаковского филиала АО «Апатит» (2-й этап)
- 5,2 Прочие ключевые проекты

## Новые перспективные проекты

Несмотря на изменение внешних условий, в 2022 году мы продолжили разработку обновленной Стратегии до 2030 года, но, учитывая серьезно возросшую степень неопределенности, она потребует больше времени, чем ожидалось. При этом мы продолжаем принимать

к реализации те перспективные проекты, которые обладают значительной экономической и экологической эффективностью, отвечают критериям, принятым советом директоров при утверждении Стратегии-2025 в условиях основных рассматриваемых нами сценариев,

и направлены на дальнейшее развитие в рамках стратегических приоритетов Компании: устойчивый рост производства, инновационные и отвечающие принципам устойчивого развития продукты и процессы, повышение операционной эффективности.



### Проект

Строительство Дробильно-доставочного комплекса № 4 (ДДК-4) на Расвумчорском руднике (Кировск)

### Инвестиции

0,8 млрд руб.

### Срок реализации

2022

### Статус

Успешно завершен. В августе 2022 года выполнен запуск ДДК-4 на Расвумчорском руднике, предназначенный для выдачи руды на поверхность

### Целевые показатели

IRR >100%

Выдача руды на поверхность до 3,5 млн т руды в год

## ESG-новостка

Вопросы противодействия изменениям климата, экологической эффективности, энерго- и ресурсосбережения являются неотъемлемой частью нашей Стратегии-2025. Все новые производства проектируются с учетом соответствия наилучшим доступным технологиям и эксплуатируются с безусловным соблюдением применимых экологических стандартов. Система оценки перспективных инвестиционных проектов Группы «ФосАгро» включает и оценку потенциального воздействия на окружающую среду. В частности, в 2022 году разрабо-

утверждена методика учета цены углерода для расчета климатического воздействия как критерия при принятии решения о запуске проектов в реализацию. Утверждение в 2020 году советом директоров Климатической и Водной стратегий, содержащих измеримые, достижимые и основанные на конкретных мероприятиях цели по снижению негативного воздействия на окружающую среду, завершило процесс интеграции вопросов климатической и экологической повестки в бизнес-стратегию Компании.

Стабильность и успех родных для нас регионов — важный фактор устойчивого развития Группы «ФосАгро». При реализации нашей стратегии социальных инвестиций мы стремимся строить эффективные и устойчивые отношения с широким кругом партнеров. Как ответственный долгосрочный партнер мы создаем стабильные, хорошо оплачиваемые рабочие места для местных жителей, обеспечиваем жителей хорошим образованием, а местный бизнес — заказами.

<sup>1</sup> Без учета капитализируемых ремонтов.

<sup>2</sup> Ключевые инвестиционные проекты, без учета капитализируемых ремонтов.





Стратегические цели

Целевые значения — 2025 / статус-2022

Выполнение или перевыполнение

Развитие продаж на приоритетных рынках

Расширение присутствия на премиальных рынках

Объем продаж:  
Россия и страны СНГ

3,7 млн т / 2,6 млн т

Страны Америки

3,5 млн т / 2,7 млн т

Количество дистрибуционно-логистических центров

35 / 33

Общие емкости хранения

> 650 тыс. т / 821 тыс. т

Емкости хранения жидких комплексных удобрений

62 тыс. т / 74 тыс. т

Увеличение доли продаж премиальных марок удобрений

Доля комплексных удобрений (NPK/NPS/PKS) в общем объеме продукции

43,1 % (5 млн т) /  
33,5 % (3,7 млн т)



Прогресс

Операционная эффективность и рост производства

Расширение мощностей

Производство апатитового концентрата

11,1 млн т / 10,9 млн т

Переработка апатитового концентрата

8,4 млн т / 8,7 млн т

Производство минеральных удобрений и кормовых фосфатов

11,6 млн т / 10,8 млн т



Поддержание высокого уровня обеспеченности собственными ресурсами

Аммиак

76% / 76%

Серная кислота

91% / 92%

Сульфат аммония

75% / 51%

Повышение операционной эффективности

Реализация проектов организационного развития, соответствующих критериям наилучших доступных технологий и устойчивого развития

Прогресс

Повышение эффективности логистики

Сокращение транспортных издержек

Расширение использования собственного подвижного состава  
Использование инновационного подвижного состава

Обеспечение ритмичности производства и сбыта

Пропускная способность железнодорожной инфраструктуры основных производственных площадок:

28,3 млн т / год / 25,9 млн т / год



Прогресс



### Проект

Строительство утилизационной ТЭЦ в Волховском комплексе



В 2022 году в Волховском филиале АО «Апатит» успешно завершён проект строительства нового сернокислотного производства с утилизационной ТЭЦ. За счёт ввода ТЭЦ, использующей технологический пар от нового производства серной кислоты, будет достигнуто как сокращение затрат на приобретение электроэнергии у сторонних поставщиков, так и снижение выбросов парниковых газов.

В новой ТЭЦ задействованы самые эффективные природоохранные технологии и решения. В частности, применяются градирни с металлическим сборным бассейном, поднятым над землей, что позволяет контролировать его целостность и не допускать скрытых утечек воды в грунт. В системе водоподготовки использованы современные технологии очистки воды с применением систем обратного осмоса. Кроме того, была реконструирована система сбора и очистки промышленного ливневого стока, включающая в себя узел доочистки до качества подпиточной воды водооборотного цикла. Это позволяет обеспечить водой ТЭЦ и производство серной кислоты при сохранении замкнутого водооборотного цикла всего предприятия, исключая сброс сточных вод в водные объекты.

### Срок реализации

2022

### Целевые показатели

Выработка электроэнергии в 2023 году —

**249** млн кВт · ч,

из них 205 млн кВт · ч за счёт утилизации пара сернокислотного производства.

Сокращение выбросов парниковых газов на

**77** тыс. т CO<sub>2</sub>-экв. в год

### Инвестиции

**3,0** млрд руб.

### Статус

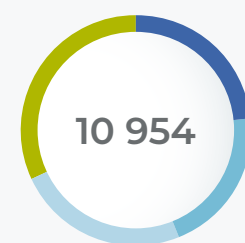
Успешно завершён.



## Развитие продаж на приоритетных рынках

Группа «ФосАгро» успешно работает над повышением прибыльности своих продаж — за счёт как более активной работы на наиболее высокомаржинальных географических направлениях, так и увеличения доли продаж премиальных марок минеральных удобрений, в первую очередь сложных.

Объём поставок минеральных удобрений и кормовых фосфатов, тыс. т



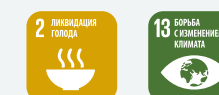
2022 ГОД

СТРАТЕГИЯ-2025



Задачи 2.4, 12.4, 15.1

Продвигаем и популяризируем лучшие практики ведения сельского хозяйства, внедряя сервисную модель обслуживания.



Задачи 2.4, 13.1, 13.2

Производим минеральные удобрения с микроэлементами, которые повышают качество почв — естественных поглотителей CO<sub>2</sub>, а также помогут адаптироваться к изменению климата.



Задача 2.4, 12.4

Расширяем продажи экоэффективных минеральных удобрений и развиваем инновационные системы питания растений.



## Расширение присутствия на премиальных рынках

Стратегическая гибкость производственных и логистических систем Группы «ФосАгро», достигнутая в предыдущие годы благодаря успешной реализации продуманной инвестиционной программы, позволила Компании сохранить

премиальные уровни рентабельности поставок при значительной переориентации экспортных потоков на новые рынки из-за ограничений на поставки удобрений из России, введенных рядом стран по геополитическим причинам. Мы также сохраняем приверженность главному для нас рынку — внутреннему российскому.

## Достижение целевых ориентиров

Мероприятия по увеличению логистических и складских мощностей по внутреннему рынку выполняются в соответствии со стратегией.

Показатель	2020 (факт)	2021 (факт)	2022 (факт)	Стратегия-2025
Количество центров дистрибуции	29	31	33	35
Емкость хранения всего, тыс. т	679	765	821	>650
Емкость хранения жидких комплексных удобрений (ЖКУ), тыс. т	52	66	74	62

В 2018–2022 годах Компания инвестировала в развитие российской региональной сети более 3,2 млрд руб. Количество центров дистрибуции сети в 2022 году выросло до 33, а единовременная мощность хранения складских комплексов сети превысила 800 тыс. т, включая рекордные для России 74 тыс. т мощностей для перевалки жидких минеральных удобрений. Эффективно используются имеющиеся фасовочные мощности: в 2022 году объем фасовки удвоился.

Компания успешно осуществляет развитие сервисной модели. Впервые за всю историю ООО «ФосАгро-Регион» начата коммерческая эксплуатация зерновых мощностей в центре дистрибуции в Калаче (Воронежская область). По итогам года сервисная выручка от дополнительных услуг достигла почти 160 млн руб.

В 2023 году Компания планирует сосредоточиться на дальнейшем расширении сети дистрибуции, развитии существующих и запуске новых логистических центров в ключевых сельскохозяйственных регионах России, развитии сервисной составляющей, а также построении в рамках сети дистрибуции единой системы агрохимического обследования почв. Для этого на базе центров дистрибуции создается парк собственных почвоотборников, обеспечивающих возможность агрохимического анализа почв с GPS-привязкой.

## Увеличение доли продаж премиальных марок удобрений

Как Компания и сообщала в отраженном в Интегрированном отчете за 2021 год прогнозе, в 2022 году сохранился

превалирующий спрос на двойные марки удобрения за счет опережающего роста рынков, традиционно ориентированных на такие виды удобрений. Достигнутая Компанией гибкость производственных линий позволяет максимально оперативно реагировать на изменения требований рынка, обеспечивая при этом полную загрузку мощностей.

В рамках разработки обновленной стратегии до 2030 года стратегические цели Компании в части доли продукции на премиальных рынках и доли премиальных марок в общем объеме реализации Компании будут актуализированы в связи с существенными изменениями геополитической обстановки и связанных с ней условий производственно-хозяйственной деятельности.

## Структура продаж минеральных удобрений и кормовых фосфатов, тыс. т

	2020 (факт)	2021 (факт)	2022 (факт)	Стратегия-2025
Urea/AN/AS	2 286	2 495	2 551	2 620
MCP	379	405	349	472
APP	200	206	111	213
NPK/PK/PKS	3 887	3 586	3 670	4 980
MAP/DAP	3 203	3 565	4 272	3 270
<b>Всего</b>	<b>9 955</b>	<b>10 257</b>	<b>10 953</b>	<b>11 555</b>
<b>Доля сложных удобрений, %</b>	<b>39,0</b>	<b>35,0</b>	<b>33,5</b>	<b>43,1</b>

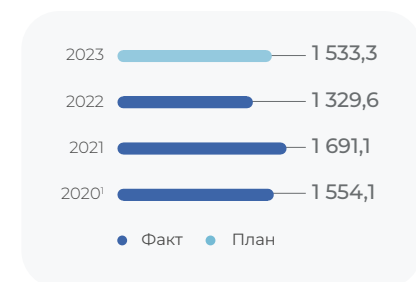
## Инновационные продукты, разработанные Группой «ФосАгро»

Выручка Компании от продажи удобрений, разработанных в течение последних пяти лет (за период 2018–2022 годов), составила более 37,3 млрд руб., или 8% от общей выручки от продаж химической продукции. Высокая доля новых марок объясняется наличием у Компании сильной научной базы, представленной АО «НИУИФ» и Центром инноваций ФосАгро, а также гибкостью производственных мощностей, достигнутой в результате масштабных реконструкций последних лет. В совокупности эти преимущества позволяют Компании успешно обеспечивать все возрастающий спрос на специфические марки, идеально подходящие для конкретных сельскохозяйственных культур, видов почв и условий хозяйствования.

**Удобрения с микроэлементами**  
Удобрения, обогащенные микроэлементами, могут накапливаться растениями и считаются одним из наиболее многообещающих способов борьбы с недоеданием и дефицитом питательных веществ. В последние годы такие удобрения заняли значительную долю в общем объеме продукции

Компании, и в 2023 году предполагается ее рост до 13,6% по сравнению с уровнем 2022 года 12%.

## Удобрения с микроэлементами, тыс. т



## Биологические и биологизированные минеральные удобрения

Важное направление деятельности Центра инноваций ФосАгро — работа над инновационными биостимуляторами и биологизированными минеральными удобрениями в рамках «Зеленого эталона» сельхозпродукции с улучшенными экоэффективными характеристиками.

В условиях ограниченных почвенных ресурсов и при значительном росте населения биотехнологии являются одним из наиболее действенных способов обеспечения глобальной продовольственной безопасности, повысив урожайность без нанесения вреда экосистеме.

## Удобрения с оболочками

В Компании ведется разработка удобрений повышенной экологической и биологической эффективности с покрытиями из смеси моно- и дикальцийфосфата. Проведенные совместно с РГАУ-МСХА им. К. А. Тимирязева исследования доказали значительное увеличение коэффициента использования азота и других основных питательных веществ из удобрения с покрытием, увеличение урожайности зерна, повышение качества урожая, а также улучшение физических свойств удобрений. При этом, в отличие от разрабатываемых другими компаниями полимерных покрытий, применяемые Компанией покрытия не приводят к образованию микропластика и тем самым не наносят вред окружающей среде. По результатам исследований в 2022 году получен патент на изобретение «Способ получения удобрений с замедленным и контролируемым высвобождением питательных веществ», подготовлены тематические публикации, представлены доклады на нескольких международных научно-технических конференциях. В настоящее время идет регистрация двух марок удобрений с покрытиями и подготовка к производству таких удобрений в промышленных условиях.



<sup>1</sup> С учетом дополнительных удобрений



## Цифровая экосистема ФосАгро

В 2022 году произошло **более 10 млн контактов целевой аудитории с цифровой экосистемой ФосАгро**. Лояльная аудитория, постоянно пользующаяся цифровыми сервисами ФосАгро, на конец 2022 года перешагнула отметку в 47 тыс. пользователей:

**914 активных личных кабинетов** на торговой онлайн-платформе Россия/СНГ (ОТП Россия/СНГ);

**более 30 тыс. активных пользователей** мобильного приложения AgroResult (в среднем один пользователь совершает три расчета);

**более 17 тыс. подписчиков** коммуникационной платформы «Pro Агро» (YouTube, VK, «Дзен»).

В 2022 году важным элементом взаимодействия с потребителями нашей продукции на внутреннем рынке стал интерактивный раздел «Агрономические опыты», который включает 48 опытов, проведенных более чем в 20 регионах России. Раздел посетили около 20 тыс. пользователей сайта, что более чем в десять раз превышает показатели 2021 года.

В результате прирост аудитории раздела «Вакансии» составил

**136%**

а в штат Компании через данный онлайн-сервис было принято **650 человек, что в 15 раз больше, чем в 2021 году.**

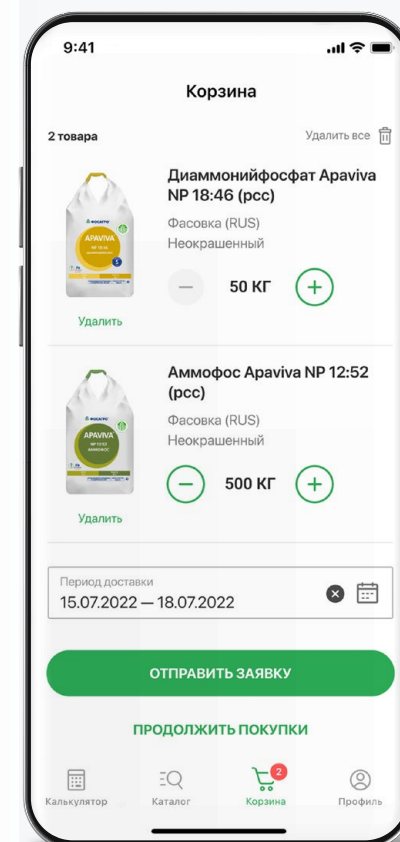
Значительные усилия были направлены на повышение эффективности онлайн-коммуникаций с потенциальными сотрудниками Компании. В частности, в январе — марте 2022 года был полностью переработан раздел «Вакансии» корпоративного веб-сайта: произведен редизайн, внедрены детальные страницы для каждой вакансии, запущено онлайн-продвижение.



В рамках продвижения ОТП Россия/СНГ были достигнуты следующие результаты:

конверсия из посещения в заявку на ОТП Россия/СНГ в 2022 году выросла с 3 до 3,7%;

число онлайн-заявок на покупку удобрений составило 1 884 (+29% год к году).



В рамках развития проекта «Агрокалькулятор» в 2022 году были внедрены рекомендации по сезонным системам питания для подсолнечника и ярового ячменя, а также реализована интеграция с Cropwise (ООО «Сингента»).

В 2022 году запущена полная версия мобильного приложения AgroResult, содержащая каталог удобрений, карточку товаров, корзину, авторизацию по биометрии (лицо и отпечаток пальца), историю заявок и др. Дополнительно мобильное приложение было размещено в магазинах приложений Huawei и Xiaomi.

2022 год стал годом создания коммуникационной платформы «Pro Агро», которая включает в себя агрономический

YouTube-канал, сообщества во «ВКонтакте» и «Дзене». За прошедший год мы выпустили 11 блоков серий и провели ряд блогерских интеграций.

Пользовательская статистика,

**более 17 тыс.**

**подписчиков**

**и почти 14 млн**

**просмотров, показывает, что за 2,5 года мы создали востребованный агрономический канал, успешно позиционирующий ФосАгро как эксперта в системах питания растений.**





## Повышение эффективности логистики

В условиях санкционного давления и искусственных нерыночных ограничений наиболее приоритетной функцией логистики в Компании становится обеспечение бесперебойной доставки продукции Компании потребителям внутри России и на внешних рынках. При этом должны соблюдаться заявленные сроки доставки и предотвращаться риски задержки, ареста и блокирования отправок. Все логистические операции Компании должны также осуществляться с максимально достигнутой в этих условиях экономической эффективностью.

### Сокращение транспортных издержек

Основная часть грузоперевозок Компании (около 99%) осуществляется железнодорожным транспортом по сети ОАО «РЖД». Объем перевозок готовой продукции в 2022 году составил 23,2 млн т,

что на 3% превышает показатели 2021 года. На железнодорожные перевозки приходится и основные мероприятия как по повышению надежности доставки продукции, так и по оптимизации транспортных издержек. Безусловным приоритетом является и обеспечение безопасности перевозок.

В 2019–2021 годах мы существенно расширили использование собственного подвижного состава, при этом приобретая преимущественно инновационные вагоны, характеризующиеся повышенной грузоподъемностью и увеличенным межремонтным пробегом. Этот подход позволил нам достичь следующих результатов:

- более высокая надежность перевозок и производственная безопасность благодаря снижению зависимости производственных и логистических процессов Группы от третьих лиц;

- повышение экономической эффективности перевозок: использование собственных вагонов менее затратно по сравнению с привлечением стороннего подвижного состава;
- положительный экологический эффект: использование инновационного подвижного состава и увеличение массы перевозимого одним вагоном и одним составом груза снижает удельное негативное воздействие на окружающую среду.

В 2022 году в рамках программы обновления парка заключены контракты на поставку в 2023 году 400 минераловозов, 65 цистерн и 6 тыс. специализированных контейнеров для использования в морских портах. Дальнейшее приобретение парка на период с 2023 до 2027 года будет осуществляться после анализа реальной потребности в использовании собственного подвижного состава различных типов.

Доля длинносоставных поездов (свыше 56 вагонов в составе) на всех направлениях перевозок в 2022 году составила 46%, увеличившись на 4 п. п. по сравнению с 2021 годом. Дальнейшие перспективы в этой сфере связаны с переходом на 100-вагонные составы, что позволит не только достичь повышения экономической эффективности и безопасности перевозок Компании, но и добиться дальнейшего снижения воздействия на окружающую среду в пересчете на 1 т груза.

Другие направления обеспечения транспортной безопасности и оптимизации транспортных затрат в 2022 году включали:

- заключение договоров с ключевыми портами перевалки на новых условиях;
- выработку взаимовыгодных условий и заключение договоров с ОАО «РЖД», подразумевающих софинансирование развития транспортной инфраструктуры станций примыкания к производственным площадкам АО «Апатит»: Волховский филиал — финальная стадия, Балаковский филиал — планируется;

получение тарифных преференций на перевозку сырья — жидкой серы и серной кислоты;

подтверждение возможности получения субсидий на экспортные перевозки промышленной продукции железнодорожным транспортом в период с 2022 по 2024 год согласно постановлению Правительства Российской Федерации от 28 июля 2022 года № 1347 «О государственной поддержке российских организаций промышленности в целях компенсации затрат на транспортировку промышленной продукции».



#### Задача 12.4

Обеспечиваем рациональное обращение с химическими веществами и отходами на протяжении всего жизненного цикла, включая транспортировку.



#### Задача 9.1

Развиваем железнодорожную инфраструктуру, вносим вклад в развитие местных сообществ через нашу цепочку создания стоимости.

Развиваем портовую инфраструктуру, а также создаем новые возможности для трудоустройства, развития инфраструктуры и реализации программ социальных инвестиций.



## Обеспечение ритмичности производства и сбыта

Критическим с точки зрения эффективности системы перевозок Компании элементом является пропускная способность железнодорожной

инфраструктуры основных площадок по производству минеральных удобрений. Благодаря реализованным инвестиционным программам Компании за последние три года пропускная способность либо достигла плановой, либо превысила ее.

### Череповец

Введение в эксплуатацию станции Криолит позволило замкнуть кольцо использования длинносоставных (71 и более вагонов при норме 56 вагонов) поездов по маршруту Апатиты — Череповец — Усть-Луга — Апатиты. В результате реализации этого совместного с ОАО «РЖД» амбициозного проекта доля длинносоставных поездов в общем объеме перевозок на данном направлении Группы в 2022 году составила примерно 73%. Электрификация станции Криолит позволила отказаться от использования тепловозов с соответствующим экономическим и экологическим эффектом.

### Балаково

В связи с модернизацией производства в 2022 году продолжена проработка проекта строительства инфраструктуры Балаковского филиала, предназначенной для приема нового вида сырья и транспортировки увеличенного объема готовой продукции. Планируется, что пропускная способность железнодорожной инфраструктуры Балаковского комплекса к 2025 году возрастет с текущих 6,7 млн до 9 млн т / год, что даже превышает целевой показатель Стратегии-2025.

### Волхов

В 2022 году пропускная способность железнодорожной инфраструктуры Волховского комплекса была увеличена до 3,8 млн т / год по сравнению с 2,64 млн т на конец 2021 года. Реализация проекта идет в соответствии с планом, завершены работы первого этапа. С ОАО «РЖД» достигнуто соглашение о совместном финансировании строительства инфраструктуры общего пользования в рамках второго этапа.

## Достижение целевых ориентиров по пропускной способности железнодорожной инфраструктуры, млн т / год





## Развитие портовой инфраструктуры

Наряду с развитием логистической и сбытовой инфраструктуры на приоритетном для нас рынке России мы работаем над повышением надежности и эффективности экспорта нашей продукции — как за счет снижения себестоимости перевозок, так и за счет обеспечения продаж высокотехнологичными перевалочными мощностями.

Нашей стратегической целью является создание и поддержание оптимальной с точки зрения затрат и надежности поставок портовой инфраструктуры, позволяющей переваливать на экспорт не менее 8 млн т / год. Для реализации этой цели в 2022 году были пересмотрены контракты на перевалку указанного объема удобрений, охватывающие период до 2025 года включительно. В целом уже на сегодня мы обеспечены перевалочными мощностями в целевом объеме — до 8 млн т / год.

Ключевыми для Компании являются порты, расположенные на Северо-Западе России. В Ленинградской области и Санкт-Петербурге — ООО «Европейский серный терминал» и АО «Петролеспорт», в Мурманске — ООО «Мурманский балкерный терминал». Кроме того, Компания использует терминал в Котке, Финляндия. Ставка сделана на специализированные терминалы, оборудованные с учетом минимизации влияния на окружающую среду.



## Операционная эффективность и рост производства

### Достижение целевых ориентиров

Рост спроса на минеральные удобрения, несмотря на возможную краткосрочную волатильность, в долгосрочной перспективе

носит устойчивый характер. Необходимость удовлетворять растущий спрос наших потребителей диктует стратегию Группы по расширению мощностей по выпуску основных видов продукции.

### Достижение целевых производственных показателей, млн т

Показатели	2020 (факт)	2021 (факт)	2022 (план)	2022 (факт)	2023 (план)	Стратегия-2025
Производство азотных удобрений	2,4	2,4	2,5	2,5	2,5	2,6
Производство фосфорных удобрений и кормового монокальцийфосфата	7,6	7,9	8,3	8,2	8,4	8,9
Производство апатитового концентрата	10,5	10,7	10,5	10,9	11,0	11,1
Собственная переработка апатитового концентрата	7,3	8,0	8,4	8,7	8,9	8,4

### Рост обеспеченности собственными ресурсами

Высокая степень вертикальной интеграции является важным конкурентным преимуществом Группы. Обладая запасами фосфатного

сырья, на 100% обеспечивающими наши потребности в сырье для фосфорных минеральных удобрений, мы наращиваем объемы производства и других ключевых видов сырья, тем самым повышая сырьевую самообеспеченность.

### Обеспеченность собственными ресурсами

Показатели	2020 (факт)	2021 (факт)	2022 (план)	2022 (факт)	2023 (план)	Стратегия-2025
<b>Аммиак, %</b>	<b>83</b>	<b>76</b>	<b>79</b>	<b>76</b>	<b>77</b>	<b>76</b>
Производство, млн т	2,0	1,9	1,9	2,0	2,0	1,9
Потребление, млн т	2,4	2,5	2,4	2,6	2,6	2,5
<b>Серная кислота, %</b>	<b>93</b>	<b>95</b>	<b>91</b>	<b>92</b>	<b>93</b>	<b>91</b>
Производство, млн т	6,8	7,4	7,7	7,9	8,1	7,8
Потребление, млн т	7,3	7,8	8,5	8,6	8,7	8,6
<b>Сульфат аммония<sup>1</sup>, %</b>	<b>60</b>	<b>60</b>	<b>100</b>	<b>51</b>	<b>58</b>	<b>75</b>
Производство, млн т	0,3	0,3	0,7	0,3	0,3	0,7
Потребление, млн т	0,5	0,5	0,7	0,6	0,5	0,9

<sup>1</sup> Неисполнение показателя самообеспеченности сульфатом аммония связано с тем, что часть выпускаемого сульфата (165 тыс. т в 2022 году), в отличие от принятого в Стратегии-2025 сценария, не используется для переработки в сложные минеральные удобрения, а реализуется в качестве товарной продукции.

### Расширение мощностей



#### Задача 12.4

Производим экологически чистую продукцию с соблюдением требований экологически безопасного производства, способствуем максимальному вовлечению отходов производства в дальнейшую переработку.



#### Задача 8.3

Поддерживаем и развиваем существующие предприятия, а также создаем новые высокотехнологичные производства.



## Реализация наиболее значимых проектов

### Проект

Развитие Волховского филиала АО «Апатит» (3-й этап — строительство производства водорастворимого аммофоса)

### Срок реализации

2023

### Целевые показатели

Выпуск водорастворимого моноаммонийфосфата (СМАФ) в объеме

**43,5** тыс. т / год

### Инвестиции

IRR — **18** %

Проект всего — **33,7** млрд руб.  
в том числе СМАФ — 2,9 млрд руб.

### Статус

В декабре 2022 года начаты пусконаладочные работы на объекте третьего пускового комплекса (производство водорастворимого МАФ), в январе 2023 года получен первый продукт.

### Проект

Увеличение выпуска кормового монокальций-фосфата (КМКФ) на 53 тыс. т / год (Балаково)

### Срок реализации

2023

### Целевые показатели

Увеличение выпуска кормовых фосфатов на

**53** тыс. т / год

### Инвестиции

IRR — **17** %

**3,3** млрд руб.

### Статус

Завершены работы по техническому перевооружению ЭФК-4. Продолжается реализация мероприятий по техническому перевооружению цеха минеральных солей.

### Проект

Увеличение мощности цеха Аммиак-3 (Ам-3) до 107% (Череповец)

### Срок реализации

2022

### Целевые показатели

Увеличение выпуска аммиака на

**53** тыс. т / год

### Инвестиции

IRR — **28** %

**0,9** млрд руб.

### Статус

В мае 2022 года достигнута целевая производительность 2 350 т/сут. В третьем квартале 2022 года завершен весь комплекс работ.

### Проект

Техническое перевооружение технологической системы серной кислоты СК-20 с заменой контактного аппарата (Балаково)

### Срок реализации

2023

### Целевые показатели

Увеличение выпуска серной кислоты на

**350** тыс. т / год

### Инвестиции

IRR не оценивается

**6,6** млрд руб.

### Статус

Законтрактовано основное технологическое оборудование, выполняются строительные работы с завершением в четвертом квартале 2023 года.



## Повышение производственной эффективности

В Компании реализуются многочисленные проекты и инициативы, направленные на технические и организационные усовершенствования и повышение эффективности производственных процессов.

В частности, в 2022 году успешно реализованы три проекта по повышению эффективности работы структурных подразделений АО «Апатит», охватившие все производственные площадки Компании, совокупный эффект от которых за отчетный год составил около 1,8 млрд руб.

Эффект в 2022 году  
**1 772,6**  
млн руб.



Кировск

Череповец

Волхов

Балаково

### Срок реализации

2021–2022

### Ключевые инициативы проекта

- Увеличение выпуска фосфорной кислоты за счет сокращения внеплановых остановок.
- Снижение сквозных потерь апатитового концентрата.
- Безусловное выполнение графика планово-предупредительных ремонтов апатит-нефелиновых обогатительных фабрик 2, 3.



### Срок реализации

2021–2022

### Ключевые инициативы проекта

- Внедрение мониторинга культуры производства во всех структурных подразделениях.
- Сокращение длительности планово-предупредительных ремонтов в среднем на 20%.
- Внедрение инструментов, направленных на повышение операционной эффективности производства: журнал дефектов, доска решения проблем, чек-листы оборудования и т. д.





# Стратегические риски

## Риск-аппетит

При достижении своих целей Компания руководствуется риск-аппетитом, то есть приемлемым уровнем риска. Риск-аппетит является неотъемлемой частью процесса принятия стратегических и операционных решений. Совет директоров определяет общий риск-аппетит при переоценке рисков

Компании, а также при утверждении стратегии, бюджета, инвестиционной программы и рассмотрении других вопросов, относящихся к его компетенции. Практическое применение риск-аппетит находит в конкретных процедурах и ключевых показателях деятельности Компании.

## Стратегические риски

Компания стремится находить и использовать возможности, открывающиеся на рынке в связи с изменениями внешней среды. Компания оперативно реагирует на изменение конъюнктуры и выбирает приоритетные рынки сбыта с наиболее

благоприятными условиями для реализации своей продукции. В то же время Компания выстраивает свою бизнес-модель таким образом, чтобы обеспечить оптимальный баланс между устойчивым развитием и операционной эффективностью.

## Производственные риски

Компания стремится минимизировать незапланированные простои производства, обеспечив при этом соответствие технологических процессов и качества готовой продукции установленным требованиям. Создание безопасных условий

труда является безусловным приоритетом для Компании. Компания прикладывает максимальные усилия, чтобы минимизировать воздействие производственных процессов на окружающую среду и климат.

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

## Финансовые риски

Компания, являясь надежным заемщиком, стремится привлекать кредитные средства на наиболее выгодных условиях, доступных на рынке. Компания осуществляет основные операции в валюте и использует методы натурального хеджирования,

чтобы снизить валютные риски. Компания не готова брать на себя кредитные риски, связанные с контрагентами, и стремится работать с ними на наиболее выгодных для себя условиях либо использует стратегию передачи таких рисков.

## Операционные риски

Компания стремится обеспечить непрерывную работу бизнес-процессов, ИТ-инфраструктуры, а также максимальную защиту от киберугроз и мошенничества. При планировании и реализации инвестиционных проектов

Компания обеспечивает соответствие стратегическим приоритетам и целевым показателям эффективности с учетом возможных отклонений, связанных с изменением внешних факторов.

## Регуляторные риски

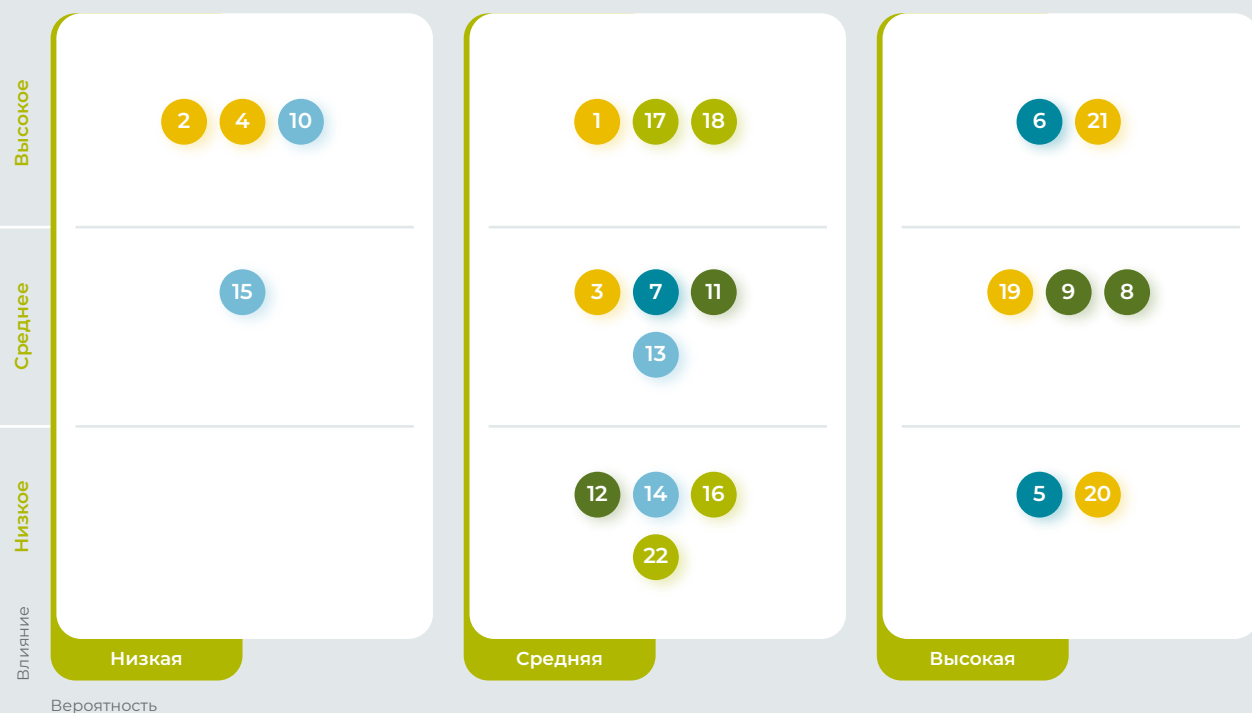
Компания стремится обеспечить максимальное соответствие нормативным требованиям к своей деятельности, в том числе в части налогообложения. В составе отраслевых объединений Компания принимает участие в проработке законодательных

инициатив с целью минимизации риска возможных несоответствий. Помимо законодательных требований, Компания ведет свою деятельность, основываясь на ценностях и этических принципах, минимизируя возможные репутационные потери.





### НАИБОЛЕЕ СУЩЕСТВЕННЫЕ РИСКИ, ПРИСУЩИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГРУППЫ «ФОСАГРО»



#### СТРАТЕГИЧЕСКИЕ

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

#### ФИНАНСОВЫЕ

- 16 Кредитный
  - 17 Валютный
  - 18 Товарно-сырьевой
  - 22 Процентный
- #### РЕГУЛЯТОРНЫЕ
- 10 Налоговый
  - 13 Нормативно-правовой
  - 14 Коррупционный
  - 15 Репутационный

#### ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ

- 5 Производственный
  - 6 Охраны труда и промышленной безопасности
  - 7 Экологический
- #### ОПЕРАЦИОННЫЕ
- 8 Проектный
  - 9 Бизнес-процессов и систем
  - 11 Информационной безопасности
  - 12 Экономической безопасности

№	Риск	Описание	Меры по управлению риском	Ключевые индикаторы / реализация риска / динамика риска
1	<b>Стратегического планирования</b> Показатель GRI 201, 202	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	Компания активно отслеживает как внутренние, так и внешние факторы, которые могут повлиять на реализацию стратегии. Кроме того, Компания применяет системный подход к оценке потенциальных затрат и выгод от новых стратегических инициатив, чтобы облегчить процесс принятия оптимальных решений. Инициирована актуализация стратегии Компании до 2030 года с учетом последних изменений во внешней и внутренней среде	Негативные отклонения фактических показателей реализации стратегии от плановых. Изменения в геополитической обстановке способствуют росту неопределенности и, как следствие, повышению данного риска. ↑
2	<b>Недостижения целей в области ESG и устойчивого развития</b> Показатель GRI 203, 308, 414	В качестве факторов риска рассматриваются отсутствие или несвоевременная актуализация целей в области ESG и устойчивого развития (ЦУР), а также недостаток ресурсов и процессов, необходимых для достижения указанных целей	При участии комитета совета директоров по устойчивому развитию были установлены и приоритизированы ЦУР и стратегические цели в области ESG. Для достижения указанных целей в Компании разработаны и успешно реализуются план низкоуглеродного перехода, климатическая стратегия, водная стратегия, программа энергоэффективности и другие мероприятия. Значительная работа в этом направлении позволила Компании существенно улучшить свои рейтинги и стать одним из лидеров отрасли в области ESG. При этом вследствие изменений в геополитической обстановке ряд международных рейтинговых агентств в области ESG приостановил свою работу в России. ➤ Более подробная информация о мероприятиях и показателях в этой области представлена в разделе «Навигатор по ЦУР ООН» на с. 14	Негативные отклонения фактических показателей ESG и достижения ЦУР от плановых. Существенной реализации риска не наблюдалось. —
3	<b>Социальный</b> Показатель GRI 413, 401	Возникновение неблагоприятной социальной ситуации в регионах деятельности	Реализуя принципы партнерства и сотрудничества между бизнесом и государством, Компания проактивно осуществляет социальные программы. Социальные проекты направлены в том числе на оказание помощи местным органам власти в вопросах развития спорта и культуры, жизнеобеспечения и развития регионов, где Компания осуществляет свою деятельность. Одной из основных целей социальной деятельности Компании является обеспечение устойчивого развития регионов присутствия Группы. ➤ Более подробная информация о мероприятиях в этой области представлена в разделе «Развитие регионов присутствия» на с. 234	Негативные отклонения фактических показателей ESG (по социальному направлению) от плановых. Существенной реализации риска не наблюдалось. —

Риск-аппетит

- 🟢 Высокий
- 🟡 Средний
- 🟠 Низкий

Динамика риска

- ↑ Рост
- Без существенных изменений
- ↓ Снижение



№	Риск	Описание	Меры по управлению риском	Ключевые индикаторы / реализация риска / динамика риска
4	<b>Кадровый</b> <b>Показатель GRI</b> 401, 402, 403, 404, 405	События и решения, связанные с наймом, развитием и удержанием персонала	Компания реализует независимые и совместные программы, направленные на подготовку и привлечение талантливых молодых специалистов, в том числе из других регионов, развитие профессиональных компетенций сотрудников и повышение их мотивации для увеличения продолжительности и эффективности их работы в Компании. В условиях распространения дистанционного режима работы Компания внедрила систему онлайн-оценки квалификации персонала, а также дополнительные мотивационные меры.  ➤ Более подробная информация о мероприятиях в этой области представлена в разделе «Развитие персонала» на с. 142	Текущесть кадров, квалификация персонала.  Существенной реализации риска не наблюдалось.  —
5	<b>Производственный</b> <b>Показатель GRI</b> 201, 302	Негативные события технического/промышленного характера, приводящие к сбоям в производственном процессе	Компания стремится обеспечивать бесперебойную работу оборудования и сокращение 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	Внеплановые простои оборудования.  Существенной реализации риска не наблюдалось.  —
6	<b>Охраны труда и промышленной безопасности</b> <b>Показатель GRI</b> 403	Риски, связанные с травмами, профессиональными заболеваниями, происшествиями и несчастными случаями на производственных объектах, а также риски, связанные с несоответствием требованиям законодательства в области промышленной безопасности и охраны труда	Компания 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 мероприятия 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 документах в области промышленной безопасности и охраны труда.  ➤ Более подробная информация о показателях в этой области представлена в разделе «Безопасность производства» на с. 168	Случаи производственного травматизма и другие инциденты.  В 2022 году имели место отдельные случаи реализации риска в части производственного травматизма. Компания провела тщательное расследование каждого несчастного случая. По итогам расследований были разработаны планы корректирующих мероприятий, направленных на недопущение повторения подобных ситуаций.  —

№	Риск	Описание	Меры по управлению риском	Ключевые индикаторы / реализация риска / динамика риска
7	<b>Экологический</b> <b>Показатель GRI</b> 305, 306, 303, 308, 304	Возникновение фактического и потенциального ущерба для окружающей среды в результате деятельности Компании	В Компании утверждены Политика в области охраны окружающей среды, Водная стратегия, а также Кодекс поведения контрагента, содержащий ключевые требования к поставщикам и подрядчикам в области экологии. Компания 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. В Компании реализуются проекты по всем основным направлениям воздействия на окружающую среду (водопользование, выбросы парниковых газов и других загрязняющих веществ, отходы, биоразнообразие).  Компания организует вручение грантов, учрежденных совместно с ЮНЕСКО и Международным союзом теоретической и прикладной химии (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 Компании реализуются с применением наилучших доступных технологий, что после их ввода в эксплуатацию позволит уменьшить удельные расходы сырья и энергоресурсов, а также удельную эмиссию нормируемых веществ. Цели и результаты работы по минимизации воздействия на окружающую среду Компания раскрывает в соответствии с требованиями применимого законодательства и глобальных инициатив.  Вопросы оценки взаимодействия с окружающей средой, в том числе потенциальный дефицит водных и иных природных ресурсов, интегрированы в общую систему риск-менеджмента Компании.  ➤ Более подробная информация о мероприятиях в этой области представлена в разделе «Отчет об экологии» на с. 190	Превышение предельно допустимых показателей негативного воздействия на окружающую среду.  Существенной реализации риска не наблюдалось.  —





№	Риск	Описание	Меры по управлению риском	Ключевые индикаторы / реализация риска / динамика риска
8	<b>Проектный</b> <b>Показатель GRI 201</b>	Нарушение сроков и превышение бюджета реализации проектов строительства и модернизации, а также недостижение плановых показателей эффективности проектов	Компания 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	Негативные отклонения фактических показателей эффективности проектов от плановых. Существенной реализации риска не наблюдалось. При этом вследствие изменений в геополитической обстановке в 2022 году наблюдались отклонения, связанные с поставками импортного оборудования. Компания выстраивает бизнес-процессы таким образом, чтобы минимизировать риск подобных отклонений, в том числе за счет импортозамещения. ↑
9	<b>Бизнес-процессов и систем</b> <b>Показатель GRI 402</b>	Неэффективность или нарушение бизнес-процессов Компании, включая риски, связанные с контрагентами и цепочкой поставок	Группа «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 и материалов. Для этих целей Компания использует многоступенчатые тендерные процедуры и практикует подписание долгосрочных договоров с наиболее надежными поставщиками, а также постоянно работает над оптимизацией логистической инфраструктуры и обеспеченностью подвижным составом. 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	Негативные отклонения фактических показателей бизнес-процессов (по направлениям деятельности) от плановых. Существенной реализации риска не наблюдалось. При этом вследствие изменений в геополитической обстановке в 2022 году наблюдались отклонения, связанные с поставками импортных материалов, использованием программного обеспечения, а также работой логистической инфраструктуры за рубежом. Компания выстраивает бизнес-процессы таким образом, чтобы минимизировать риск подобных отклонений, в том числе за счет импортозамещения. ↑

№	Риск	Описание	Меры по управлению риском	Ключевые индикаторы / реализация риска / динамика риска
10	<b>Налоговый</b> <b>Показатель GRI 207</b>	Возможные претензии со стороны налоговых органов из-за ошибок в исчислении налогов или их несвоевременной уплаты	Компания соблюдает налоговое законодательство стран, в которых 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 консультантами по различным вопросам применения налогового законодательства. Кроме того, в Компании внедрена система налогового мониторинга, которая позволяет оперативно выявлять и минимизировать налоговые риски во взаимодействии с Федеральной налоговой службой	Налоговые претензии. Существенной реализации риска не наблюдалось. —
11	<b>Информационной безопасности</b> <b>Показатель GRI 410</b>	Убытки, причиненные имуществу и активам Компании в результате несанкционированного доступа к ее информационным системам или раскрытия конфиденциальной информации	Компания 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. ФосАгро проводит регулярные проверки с целью обеспечения неукоснительного соблюдения политики конфиденциальности. Советом директоров ФосАгро утверждена Политика в области информационной безопасности	Несанкционированное раскрытие конфиденциальной информации; несанкционированный доступ к ИТ-системам. Существенной реализации риска не наблюдалось. —
12	<b>Экономической безопасности</b> <b>Показатель GRI 410</b>	Убытки, причиненные имуществу и активам Компании в результате правонарушений в экономической сфере, совершенных сотрудниками или третьими лицами, включая мошенничество и хищения	Компания принимает меры по предотвращению причинения возможного ущерба ее имуществу и активам в результате нарушения законодательства в сфере экономики. Эти меры, в частности, включают обеспечение пропускного режима на территории производственных и административных помещений, четкое разграничение ответственности при заключении договоров или совершении сделок, проверку благонадежности контрагентов до заключения договоров, а также организацию горячей линии. Помимо этого, различные подразделения Компании проводят дополнительные проверки	Случаи хищения и мошенничества. Существенной реализации риска не наблюдалось. —



№	Риск	Описание	Меры по управлению риском	Ключевые индикаторы / реализация риска / динамика риска
13	<b>Нормативно-правовой</b> <b>Показатель GRI 303, 304, 305, 306</b>	Несвоевременное получение/продление лицензий. Изменения в законодательстве, которые могут привести к увеличению затрат на ведение бизнеса, осуществлению ограничительных мер регулируемыми органами, снижению инвестиционной привлекательности и (или) неблагоприятным изменениям в конкурентной среде	Компания ведет деятельность в полном соответствии с законодательством. С целью своевременного получения информации о возможных изменениях в нормативно-правовой сфере Компания осуществляет мониторинг деятельности органов исполнительной и законодательной власти и надзорных органов, а также принимает участие в обсуждении законодательных инициатив и подготовке соответствующих рекомендаций в сотрудничестве с отраслевыми объединениями. Компания осуществляет своевременную подготовку и подачу документов для получения или продления лицензий и иных разрешений, необходимых для ведения деятельности	Отклонения, связанные с выполнением требований нормативных правовых актов. Существенной реализации риска не наблюдалось. —
14	<b>Коррупционный</b> <b>Показатель GRI 204, 205</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)	Компания обеспечивает соблюдение своими предприятиями и партнерами требований антикоррупционного законодательства. Это достигается за счет организации обучающих мероприятий по противодействию коррупции и практическому применению антикоррупционного законодательства, а также посредством доведения до сведения всех сотрудников и партнеров Компании принципа полного неприятия коррупции. В Компании, в частности, утверждены Политика противодействия мошенничеству и коррупции, Кодекс этики, Положение о конфликте интересов. Контрагенты Компании обязаны декларировать соответствие требованиям в части антикоррупционного законодательства. Компания является членом Антикоррупционной хартии российского бизнеса	Совершение коррупционных действий, конфликт интересов. Существенной реализации риска не наблюдалось. —
15	<b>Репутационный</b> <b>Показатель GRI 206</b>	Ущерб деловой репутации Компании в результате публикации недостоверных либо порочащих Компанию сведений или обвинений, утечки конфиденциальной информации, а также в результате нарушения сотрудниками Компании принципов деловой этики	В своей деятельности Компания 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 и социальных сетях. В целях обеспечения деловой репутации в Компании утвержден Кодекс этики, который систематизирует правила поведения сотрудников Компании исходя из требований добросовестности, разумности, справедливости и партнерства, способствующих осуществлению успешной деятельности Компании	Уровень доверия к Компании заинтересованных сторон. Существенной реализации риска не наблюдалось. —

№	Риск	Описание	Меры по управлению риском	Ключевые индикаторы / реализация риска / динамика риска
16	<b>Кредитный</b> <b>Показатель GRI 201</b>	Финансовые потери, вызванные неспособностью покупателей, коммерческих подрядчиков и других финансовых контрагентов выполнить свои финансовые обязательства перед Компанией своевременно и в полном объеме	В Компании утверждены политики по управлению кредитными рисками, в соответствии с которыми применяются различные методы минимизации кредитного риска, в том числе согласование условий поставки, предусматривающих полную или частичную предоплату с полным или частичным страхованием кредитного риска, использованием аккредитивов 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 Компания, имеют высокий уровень финансовой стабильности и соответствуют критериям, определенным в казначейской политике Компании. На регулярной основе Компания отслеживает ковенанты по действующим кредитным соглашениям. Более подробная информация о мероприятиях и показателях в этой области представлена в разделе «Управление финансовыми рисками. Кредитный риск» Примечаний к консолидированной финансовой отчетности на с. 371	Просроченная дебиторская задолженность, резерв по сомнительным долгам. Существенной реализации риска не наблюдалось. —
17	<b>Валютный</b> <b>Показатель GRI 201</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. В настоящее время большая часть долга номинирована в долларах США как естественный вариант хеджирования выручки, главным образом номинированной также в долларах США. Компания ведет мониторинг прогнозов аналитиков и факторов, которые могут повлиять на курс рубля по отношению к основным валютам. При необходимости Компания может частично или полностью хеджировать свои валютные позиции. Более подробная информация о мероприятиях и показателях в этой области представлена в разделе «Управление финансовыми рисками. Валютный риск» Примечаний к консолидированной финансовой отчетности на с. 369	Неблагоприятное изменение валютных курсов. Существенной реализации риска не наблюдалось. —





№	Риск	Описание	Меры по управлению риском	Ключевые индикаторы / реализация риска / динамика риска
18	<b>Товарно-сырьевой</b> <b>Показатель GRI 204, 417</b>	Убытки, связанные с неблагоприятными изменениями рыночных цен на минеральные удобрения и другую продукцию, а также ростом цен на основное сырье и оборудование, которое приобретает Компания	В условиях волатильности цен на свои основные продукты Компания постоянно оптимизирует структуру продаж по маркам удобрений в зависимости от приоритета рынков, стремясь к достижению максимальной рентабельности. Кроме того, Компания наращивает долю продаж удобрений конечным потребителям, повышает эффективность производства и предоставляет своим клиентам дополнительные услуги, в частности фасовку, смешивание (блендинг) и хранение удобрений. Для снижения расходов на сырье и оборудование ФосАгро проводит тендеры на закупку с участием нескольких поставщиков, заключает долгосрочные договоры поставки и формирует прочные взаимоотношения с поставщиками	Неблагоприятное изменение цен на продукцию и сырье. Существенной реализации риска не наблюдалось. При этом возможная коррекция цен на минеральные удобрения после их существенного роста в 2022 году способствует некоторому повышению данного риска. ↑
19	<b>Климатический</b> <b>Показатель GRI 305, 203, 302</b>	Риски, связанные с изменениями в природных процессах и явлениях в процессе изменения климата (физические факторы), а также с принятием политических, экономических, финансовых и иных решений правительствами, международными организациями, финансовыми структурами, объединениями производителей и потребителей, другими общественными организациями с целью снижения темпов климатических изменений на основе сокращения выбросов парниковых газов путем введения углеродного регулирования, ограничений на использование ископаемого топлива и потребление электроэнергии, полученной из невозобновляемых источников (переходные факторы)	Процессы по выявлению и оценке рисков, связанных с изменением климата, выстраиваются в Компании по всей цепочке создания стоимости, являясь неотъемлемой частью системы управления рисками и внутреннего контроля Компании. Советом директоров утверждена Климатическая стратегия ФосАгро, основными элементами которой являются анализ климатических рисков и возможностей, сценарный анализ, установление научно обоснованных целей и план низкоуглеродного перехода. В соответствии с климатической стратегией реализуются первоочередные действия по разработке и реализации программы мероприятий по снижению прямых выбросов (область охвата 1), программы внутренней энергоэффективности и работы с поставщиками энергоресурсов по улучшению климатических характеристик поставляемой энергии (область охвата 2), плана взаимодействия с поставщиками и потребителями и ESG-рейтинга поставщиков (область охвата 3). Принимаемые меры позволили Компании улучшить рейтинги в области климатической отчетности и устойчивого развития	Негативные отклонения в результате воздействия климатических факторов (по направлениям деятельности). В 2022 году имели место случаи нетипичных погодных явлений. Вместе с тем на данном этапе довольно сложно оценить, насколько они связаны с климатическими изменениями. В любом случае Компания не понесла существенных потерь, связанных с указанными природными явлениями. При этом возможные изменения, связанные с переходными климатическими факторами, способствуют повышению данного риска. ↑

№	Риск	Описание	Меры по управлению риском	Ключевые индикаторы / реализация риска / динамика риска
20	<b>Распространения инфекционных заболеваний</b> <b>Показатель GRI 403</b>	Риски, связанные с возникновением и массовым распространением инфекционных заболеваний, которые могут вызвать нарушение непрерывности бизнес-процессов	2022 год характеризовался дальнейшим распространением коронавирусной инфекции нового типа (COVID-19). Вместе с тем серьезность последствий данного заболевания существенно снизилась. В Компании реализован целый комплекс мер, направленных на недопущение массового заражения, а также создание условий для вакцинации как сотрудников, так и жителей регионов деятельности Компании (совместно с государственными органами). Предпринимаемые Компанией усилия позволили минимизировать негативное влияние COVID-19 (в активной фазе) на деятельность Компании, предотвратить нарушение непрерывности бизнес-процессов и обеспечить выполнение плановых показателей. Опыт успешного противодействия COVID-19, а также разработанные в Компании процедуры позволяют оперативно реагировать на возможное развитие COVID-19 в будущем и возникновение других массовых инфекционных заболеваний	Динамика заболеваемости, нарушение непрерывности бизнес-процессов. Динамика заболеваемости персонала Компании во 2022 году во многом отражает соответствующую динамику в регионах присутствия Компании. Оперативная разработка и выполнение противозидемических мероприятий позволили Компании не допустить нарушения непрерывности бизнес-процессов и обеспечить выполнение плановых показателей. ↓
21	<b>Санкционный</b> <b>Показатель GRI 201, 202, 204, 203</b>	Введение зарубежными странами санкций в отношении компаний Группы	Глобальный характер мировой экономики создает предпосылки для различного рода санкций в отношении экономики России и операций Компании со стороны отдельных государств или их объединений. Гибкая модель бизнес-процессов Компании позволяет минимизировать негативные последствия такого рода санкций и ограничений	Потери, связанные с введением санкций. Изменения в геополитической обстановке в 2022 году привели к реализации данного риска. Оперативная разработка и выполнение корректирующих мероприятий позволили Компании не допустить нарушения непрерывности деятельности и обеспечить выполнение плановых показателей. ↑
22	<b>Процентный</b> <b>Показатель GRI 201</b>	Компания осуществляет кредитные заимствования для финансирования инвестиционной программы и пополнения оборотных средств, в том числе с использованием кредитов под плавающую процентную ставку. Рост плавающих процентных ставок может привести к увеличению расходов на обслуживание долга и повлиять на финансовый результат	В случае если в будущем будут привлечены значительные объемы заимствований под плавающую процентную ставку, Компания будет осуществлять хеджирование данного риска с применением процентных деривативов. Соотношение долга с фиксированной и плавающей процентной ставкой является предметом постоянного мониторинга и управления с целью минимизации риска изменения процентных ставок. ➔ Более подробная информация о мероприятиях и показателях в этой области представлена в разделе «Управление финансовыми рисками. Процентный риск» Примечаний к консолидированной финансовой отчетности на с. 370	Потери, связанные с изменением процентных ставок. Существенной реализации риска не наблюдалось. —



# ДОСТИГАЯ ОБЩИХ ЦЕЛЕЙ



# 3

## ОБЗОР РЕЗУЛЬТАТОВ

Группа «ФосАгро» — это эффективный и успешный бизнес. Но еще важнее то, что мы находимся в центре масштабной сети многообразных экономических, экологических, социальных цепочек и партнерских связей, благодаря чему наши достижения разделяются акционерами, подрядчиками, сотрудниками, жителями регионов деятельности, потребителями продукции Компании в России и по всему миру.

**84**  
Финансовый обзор

**92**  
Операционные результаты

**100**  
Потребители и управление продукцией

**112**  
Научная и просветительская деятельность

**130**  
Цепочка поставок

**142**  
Развитие персонала

**168**  
Безопасность производства

**190**  
Отчет об экологии

**234**  
Развитие регионов деятельности

82 <

> 83



Группа «ФосАгро» — важнейший налогоплательщик и работодатель в регионах деятельности Компании. Мы полностью осознаем свою ответственность за устойчивость социально-экономического развития этих территорий и более чем утроили объемы поддержки социальных и благотворительных проектов в 2022 году.

# 203%

увеличение объема социальных инвестиций по сравнению с 2021 годом

> Подробности на с. 234



Вопросы ресурсосбережения, в том числе бережного отношения к водным ресурсам, являются неотъемлемой частью стратегии развития ФосАгро. **В 2022 году мы присоединились к Декларации бизнеса за бережное использование водных ресурсов** в рамках Глобального договора ООН.

# -1%

снижение удельного объема забора воды на тонну продукции в 2022 году

> Подробности на с. 224



# Финансовый обзор



На **39%**

увеличился показатель скорректированная EBITDA

В отчетном году мы столкнулись с большим количеством вызовов, многие из которых были по-настоящему беспрецедентны. Тем не менее высокая эффективность производства, сбалансированная финансовая политика и благоприятная ценовая конъюнктура на мировых рынках позволили нам даже в этих условиях добиться высоких финансовых показателей.

Увеличение производства и реализации удобрений обеспечили рост выручки более чем на 35% к уровню прошлого года. При этом выручка росла опережающими темпами относительно себестоимости реализованной продукции, которая по итогам года увеличилась примерно на 23%.

Такая динамика позволила по итогам года увеличить показатель скорректированной EBITDA Компании на 39%

к уровню прошлого года, а скорректированная чистая прибыль приросла на 40%.

Рост скорректированного свободного денежного потока на 81%, до более чем 141 млрд руб., был связан как с ростом маржинальности продаж, так и с эффективным управлением оборотным капиталом.

Сильные результаты, из года в год демонстрируемые Группой «ФосАгро», обеспечивают высокую финансовую устойчивость Компании. По состоянию на 31 декабря 2022 года коэффициент отношения чистого долга к скорректированной EBITDA составил 0,68x, что существенно ниже 2x — уровня, который мы считаем комфортным. Важно, что это соотношение продолжало снижаться и в условиях 2022 года (на конец 2021 года оно составляло 0,8x, а в декабре 2020 года — 1,8x).

Доверие инвесторов к производственной и финансовой стратегии и менеджменту Компании

позволило нам успешно провести голосование среди держателей выпусков еврооблигаций ПАО «ФосАгро» с целью внесения изменений в документацию выпусков. В текущей ситуации эти изменения позволяют нам продолжать надежно обслуживать публичный долг ФосАгро перед держателями облигаций, учитывающими свои бумаги как в периметре России, так и за ее пределами.

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

## Основные внешние факторы, повлиявшие на финансовые результаты

Достижению высоких финансовых результатов Группы «ФосАгро» в 2022 году, помимо увеличения объема продаж и поддержания себестоимости на конкурентном уровне, способствовали следующие рыночные события.



**Проблемы с доступностью удобрений**

на мировом рынке из-за перебоев с поставками и высоких цен на сырье.



**Рост мировых цен**

на сельскохозяйственные культуры, чему отчасти способствовало увеличение спроса на кормовые культуры, в том числе как следствие восстановления поголовья свиней в Китае после эпидемии свиного гриппа в 2018–2019 годах.



**Введение ограничений по экспорту**

фосфорных удобрений из Китая в пользу внутреннего рынка, а также введение экспортных квот на рынок России.



**Увеличение поставок на рынки Азии**

и, прежде всего, в Индию вследствие усиления государственной поддержки сельского хозяйства (увеличение объемов субсидирования) и благоприятных погодных условий.

## Анализ выручки

Выручка в 2022 году выросла на 35,4% к уровню прошлого года и составила 569,5 млрд руб. Рост выручки стал следствием увеличения объемов реализации конечной продукции, что было обеспечено наращиванием объемов выпуска минеральных удобрений. Масштабная программа модернизации и строительства новых производств позволила существенно повысить производительность оборудования.

Также на увеличение выручки повлияли более высокий средний уровень цен реализации на мировых рынках и изменение структуры реализуемой продукции Компании в пользу высокомаржинальных видов удобрений, пользующихся высоким спросом у аграриев.

**569,5** млрд руб.  
выручка в 2022 году

### Основные финансовые и операционные показатели

Показатель	2020	2021	2022	Изменение 2022 к 2021, %
<b>ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ, МЛН РУБ.</b>				
Выручка	253 879	420 488	569 527	35,4
ЕБИТДА скорректированная <sup>1</sup>	84 280	192 117	266 947	39,0
Рентабельность по ЕБИТДА скорректированной	33,2%	45,7%	46,9%	1,2
Чистая прибыль	16 921	129 674	184 714	42,4
Чистая прибыль скорректированная <sup>2</sup>	41 991	130 512	182 297	39,7
Свободный денежный поток скорректированный <sup>3</sup>	42 519	77 857	141 024	81,1
	<b>31.12.2020</b>	<b>31.12.2021</b>	<b>31.12.2022</b>	
Чистый долг	156 875	153 718	180 338	17,3
Чистый долг / ЕБИТДА скорректированная за 12 месяцев	1,86	0,80	0,68	(15,6)
<b>ОБЪЕМ ПРОДАЖ, ТЫС. Т</b>				
Фосфорсодержащие удобрения и кормовые фосфаты	7 669	7 762	8 403	8,3
Азотные удобрения	2 286	2 495	2 551	2,3
<b>Итого удобрений</b>	<b>9 955</b>	<b>10 257</b>	<b>10 954</b>	<b>6,8</b>
Другая продукция	184	177	144	(18,8)
<b>Итого удобрений и прочей продукции</b>	<b>10 139</b>	<b>10 434</b>	<b>11 097</b>	<b>6,4</b>

### Структура выручки по основным видам продукции, млрд руб.

Показатель	2020	2021	2022	Изменение 2022 к 2021, %
Фосфорсодержащая и азотсодержащая продукция	242,3	404,9	551,0	36
Прочее	11,6	15,6	18,5	19
<b>Всего</b>	<b>253,9</b>	<b>420,5</b>	<b>569,5</b>	<b>35</b>

<sup>1</sup> Скорректированная ЕБИТДА рассчитывается как операционная прибыль, увеличенная на сумму амортизации, без учета курсовых разниц от операционной деятельности.

<sup>2</sup> Скорректированная чистая прибыль определяется как чистая прибыль без учета прибыли/убытка от курсовых разниц по операционной и финансовой деятельности, нетто.

<sup>3</sup> Скорректированный свободный денежный поток рассчитывается как денежные потоки от операционной деятельности за вычетом денежных потоков от инвестиционной деятельности, скорректированные на сумму денежных средств и их эквивалентов, выбывших в результате потери контроля над иностранными дочерними компаниями.

## Анализ операционных затрат

### Себестоимость реализованной продукции, млн руб.

Показатель	2020	2021	2022	Изменение 2022 к 2021, %
<b>Амортизация</b>	<b>23 743</b>	<b>24 812</b>	<b>26 979</b>	<b>8,7</b>
<b>Материалы и услуги</b>	<b>40 937</b>	<b>47 084</b>	<b>54 178</b>	<b>15,1</b>
Транспортировка апатитового концентрата	8 134	9 105	11 610	27,5
Затраты на ремонт	10 134	11 373	12 002	5,5
Расходы на буровые и взрывные работы	3 168	3 486	3 217	(7,7)
Прочие материалы и услуги	19 501	23 120	27 349	18,3
<b>Сырье</b>	<b>35 514</b>	<b>63 534</b>	<b>108 323</b>	<b>70,5</b>
Аммиак	4 802	14 277	19 550	36,9
Сера и серная кислота	4 360	17 707	40 798	130,4
Калий	12 253	16 574	27 418	65,4
Природный газ	12 342	12 635	14 226	12,6
Сульфат аммония	1 757	2 341	6 331	170,4
<b>Фонд оплаты труда и социальные отчисления</b>	<b>13 807</b>	<b>15 286</b>	<b>19 667</b>	<b>28,7</b>
<b>Электроэнергия</b>	<b>6 311</b>	<b>6 740</b>	<b>6 754</b>	<b>0,2</b>
<b>Топливо</b>	<b>3 885</b>	<b>5 578</b>	<b>6 459</b>	<b>15,8</b>
<b>Продукция для перепродажи</b>	<b>9 333</b>	<b>12 725</b>	<b>15 599</b>	<b>22,6</b>
<b>Таможенные пошлины</b>	<b>1 482</b>	<b>2 483</b>	<b>1 420</b>	<b>(42,8)</b>
<b>Фрахт, портовые и стивидорные расходы</b>	<b>19 128</b>	<b>28 587</b>	<b>16 382</b>	<b>(42,7)</b>
<b>Оплата услуг ОАО «РЖД» и вознаграждений операторов</b>	<b>11 452</b>	<b>10 728</b>	<b>12 647</b>	<b>17,9</b>
<b>Прочее</b>	<b>1 111</b>	<b>1 250</b>	<b>610</b>	<b>(51,2)</b>
<b>Всего</b>	<b>166 703</b>	<b>218 807</b>	<b>269 018</b>	<b>22,9</b>

За 2022 год себестоимость реализованной продукции выросла на 22,9%, до 269 млрд руб. Данный рост в основном был связан с увеличением объемов реализации товарной продукции и ростом цен на основные сырьевые ресурсы.

глобальное лидерство с точки зрения уровня производственных издержек. Ключевым фактором, обеспечивающим контроль издержек, является приобретение основных видов сырья и материалов у российских поставщиков.

Расходы на сырье выросли на 70,5% к уровню 2021 года, до 108 млрд руб., вследствие значительного роста мировых цен на все ключевые сырьевые позиции, включая серу и серную кислоту, калий, сульфат аммония и природный газ.

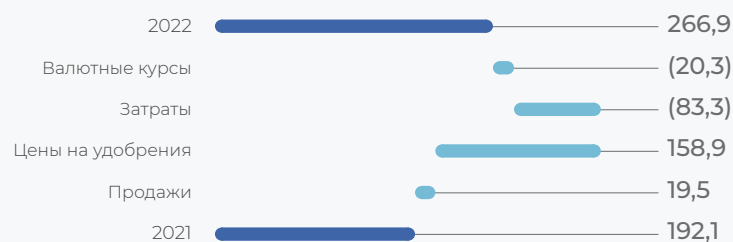
Несмотря на рост себестоимости, Группа «ФосАгро» остается одной из самых эффективных компаний индустрии, сохраняя за собой

**269** млрд руб.  
себестоимость реализованной продукции за 2022 год

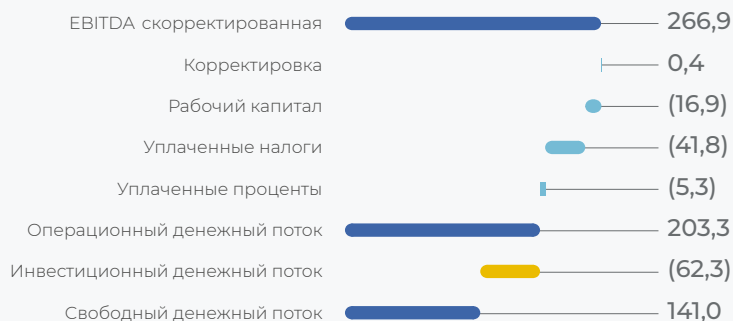


## EBITDA скорректированная

Показатель EBITDA скорректированная за 2022 год (к факту 2021 года), млрд руб.



Преобразование скорректированной EBITDA в скорректированный свободный денежный поток в 2022 году, млрд руб.



## Скорректированный свободный денежный поток

Капитальные вложения в 2022 году с учетом капитализируемых ремонтов составили 63 млрд руб. Основные инвестиции были направлены на завершение строительства крупного производственного комплекса в Волхове, развитие

рудно-сырьевой базы в Кировске, развитие производственных мощностей в Балакове, а также поддержание производственных мощностей на всех технологических переделах — от добычи и обогащения до переработки в готовую продукцию.



Скорректированная EBITDA ФосАгро в 2022 году увеличилась до рекордных

**266,9 млрд руб.**  
на 39% к 2021 году

Рентабельность по скорректированной EBITDA за этот период выросла

до **46,9%**

В 2022 году скорректированный свободный денежный поток Компании составил

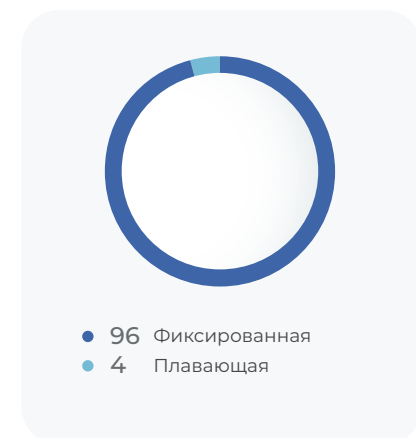
**141 млрд руб.**  
+81,1% к 2021 году

## Долговые обязательства

Чистый долг по состоянию на 31 декабря 2022 года увеличился по сравнению с концом 2021 года и составил 180,3 млрд руб. При этом соотношение чистого долга к скорректированному показателю EBITDA на конец года снизилось до 0,68х с 0,8х на 31 декабря 2021 года в основном благодаря росту EBITDA.

Сохранение высокого кредитного качества и своевременное обслуживание своих долговых обязательств продолжает оставаться приоритетом для Компании.

Структура кредитов и займов по типу ставки по состоянию на 31 декабря 2022 года, %



Структура кредитов и займов по валютам на 31 декабря 2022 года, %



График погашения задолженности, млрд руб.

Показатель	2023	2024	2025	2026	2027	2028	Итого
Необеспеченные банковские кредиты	44,6	23,2	3,7	10,7	2,1	–	84,3
Еврооблигации <sup>1</sup>	35,2	–	35,2	–	–	35,2	105,6
Проценты к уплате	1,1	–	–	–	–	–	1,1
<b>Итого задолженность</b>	<b>80,9</b>	<b>23,2</b>	<b>38,9</b>	<b>10,7</b>	<b>2,1</b>	<b>35,2</b>	<b>191,0</b>

## Налоговая политика

GRI 3-3, 207-1, 207-2, 207-3

В 2022 году совет директоров ПАО «ФосАгро» утвердил Налоговую стратегию Компании. Подход к налогообложению разработан в соответствии со Стратегией-2025 и сочетает социальную ответственность за развитие и поддержание благополучия регионов присутствия, минимизацию рисков возникновения споров с налоговыми органами и максимальное использование инструментов управления налоговой нагрузкой, предусмотренных законодательством для активно инвестирующих

компаний, в частности соглашений о защите и поощрении капиталовложений и специальных инвестиционных контрактов.

Подход к управлению, участие в формировании государственной политики в сфере налогообложения и организация налоговой функции Группы описаны в Налоговой стратегии Компании.

Полный текст Налоговой стратегии представлен на [сайте Компании](#)

Расходы на лоббирование в 2022 году составили

**5,1 млн руб.**

<sup>1</sup> Сумма задолженности по еврооблигациям показана без учета банковской комиссии в сумме 220 млн руб.



# 20%

составляла ставка  
налога на прибыль  
Компании  
в 2022 и 2021 годах

## Сведения об уплате налогов в разбивке по странам присутствия, млн руб.

GRI 207-4

Налоговая юрисдикция	Выручка от сделок с несвязанными сторонами		Выручка от сделок внутри Группы с другими налоговыми юрисдикциями		Прибыль/(убыток) до налогообложения		Налог на прибыль уплаченный (по кассовому методу)		Налог на прибыль начисленный <sup>1</sup>		Действующая налоговая ставка <sup>2</sup>		Средне-численная численность сотрудников, человек		Материальные активы (кроме денежных средств и их эквивалентов)		Общая сумма расходов на оплату труда		Внутри-групповые займы полученные	
	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022
Россия	131 527	440 639	250 534	106 420	11 877	157 360	28 471	41 393	29 875	39 932	20,00%	20,00%	18 198	19 846	274 386	320 961	34 039	55 318	67 069	103 233
Швейцария	221 961	96 268	63 188	27 436	112 008	57 850	137	331	742	764	12,05%	12,05%	32	36	4 725	0	1 723	528	0	0
Кипр	0	0	8	4	(598)	(4 243)	0	2	0	2	12,50%	12,50%	28	30	14	0	201	57	2 237	0
Польша	14 916	8 088	0	0	7 253	4 943	59	48	84	235	19,00%	19,00%	15	15	1 705	0	121	55	0	0
Германия	10 423	7 446	0	0	6 381	5 242	7	2	60	129	32,27%	32,27%	7	7	466	0	97	33	0	0
Франция	15 833	7 045	0	0	10 887	5 541	0	5	93	94	26,50%	25,00%	6	6	578	0	85	58	0	0
Сербия	4 752	2 020	230	58	2 060	1 063	(1)	1	89	65	15,00%	15,00%	12	14	1 443	0	54	28	337	0
Литва	9 838	1 598	0	0	5 075	1 038	28	26	31	0	15,00%	15,00%	4	4	7	0	67	20	0	0
Румыния	4 681	4 050	0	0	1 213	1 916	5	0	6	63	16,00%	16,00%	5	7	1 019	0	25	14	0	0
ЮАР	6 452	2 343	0	0	4 046	1 643	79	0	85	174	28,00%	28,00%	2	2	338	0	18	10	502	0
Финляндия	105	29	0	0	(7)	(2)	12	3	12	3	20,00%	20,00%	1	1	677	0	8	2	0	0
Бразилия	0	0	0	0	(86)	(42)	(5)	0	(5)	4	34,00%	34,00%	7	7	2	0	58	32	0	0
Сингапур	0	0	0	0	(55)	(13)	13	0	0	0	17,00%	17,00%	3	3	7	0	25	8	0	0
<b>Итого</b>	<b>420 488</b>	<b>569 527</b>	<b>313 961</b>	<b>133 918</b>	<b>160 055</b>	<b>232 297</b>	<b>28 806</b>	<b>41 811</b>	<b>31 073</b>	<b>41 465</b>					<b>285 368</b>	<b>320 961</b>	<b>36 522</b>	<b>56 163</b>	<b>70 146</b>	<b>103 233</b>

ⓘ Перечень налоговых юрисдикций компаний, включенных в консолидированную финансовую отчетность Группы, а также сведения о налоговых платежах по каждой юрисдикции представлены на с. 396. В марте 2022 г. Группа утратила контроль над всеми своими иностранными дочерними компаниями, показатели данных компаний за 2022 год в таблице выше представлены до даты утраты контроля.

<sup>1</sup> К прибыли/убытку до налогообложения применяется налоговая ставка, действующая в каждой юрисдикции. Различия между налогом на прибыль организаций, начисленным на прибыль/убыток, и суммой налога, подлежащей уплате, обусловлены следующими причинами: исключение операций внутри Группы; начисление резервов в соответствии с МСФО (преимущественно резерв ожидаемых кредитных убытков); применение пониженной ставки налогообложения для некоторых российских и зарубежных компаний Группы; статьи, не уменьшающие налогооблагаемую базу или не включаемые в налогооблагаемую базу; прочие различия.

<sup>2</sup> Для российской налоговой юрисдикции применяется усредненная действующая налоговая ставка.



# Операционные результаты



В 2022 году ФосАгро поставило новый рекорд по объему производства и продаж. Выпуск агрохимической продукции по сравнению с прошлым годом мы увеличили на 4,6% до 11,1 млн тонн, а поставки нашим клиентам — на 6,8% до 11 млн тонн.

В ключевом для нас сегменте — фосфорсодержащих удобрений — третий год подряд мы демонстрируем темпы роста производства, превышающие 4% в год. Рыночная конъюнктура потребовала от нас существенного пересмотра продуктовой линейки. Так, по основным маркам удобрений—DAP/MAP — мы превысили показатели 2021 года на 16,1%, а по NPS — на 78%. В то же время производство NPK и APF было снижено по итогам года на 17,9% и 45,3% соответственно. Обеспечить такую производственную гибкость стало возможным благодаря выходу на полную

мощность производства MAP на Волховском комплексе и успешной реализации ряда других инвестиционных проектов.

Темпы роста производства азотных удобрений ФосАгро в 2022 году были еще выше, чем в фосфорсодержащем сегменте — 5,6% год к году. Наиболее масштабно — более чем в два раза — выросло производство гранулированного сульфата аммония. Это стало возможным благодаря расширению мощностей по выпуску этого крайне востребованного рынка удобрения. Объем выпуска основной продукции азотного сегмента — карбамида — увеличился на 2,7%, до 1,7 млн тонн.

В 2022 году мы направили на создание новых и модернизацию, и расширение существующих производственных мощностей рекордные 63 млрд рублей (с учетом капитализируемых ремонтов). В 2023 году эти инвестиции возрастут до 67 млрд руб.

Принципиальным для ФосАгро приоритетом остается и обеспечение безопасной работы на наших промплощадках. В 2022 году нам удалось существенно снизить коэффициент частоты травм с потерей рабочего времени — до 0,38 (по сравнению с 0,81 годом ранее). Особенно успешно на этом направлении работал коллектив Череповецкого комплекса, где этот коэффициент составил 0,12 — более чем в три раза ниже, чем по Компании в целом.

**Александр Гильгенберг,**  
генеральный директор  
АО «Апатит»

## Портфель продукции

ФосАгро — крупнейший производитель жидких азотно-фосфорных удобрений в России.

### Концентраты

- Высококачественный апатитовый концентрат
- Сиенитовый алюмощелочной концентрат
- Нефелиновый концентрат



### Индустриальные продукты

## В центре всего, что мы делаем, — НАШ ПОТРЕБИТЕЛЬ

В 2022 году наша продуктовая линейка была расширена до **57 марок агрохимикатов**, в том числе удобрений всех видов, и кормов, две из которых зарегистрированы в 2022 году. При этом значительную долю нашего предложения составляют сверхсовременные марки удобрений, разработанные за последние пять лет, в том числе две — в отчетном году.

### Минеральные удобрения

**ARAVIVA®**  
Азотно-фосфорные и комплексные удобрения

**ARAVIVA+®**  
Азотно-фосфорные и комплексные удобрения с микроэлементами

**NITRIVA®**  
Азотные удобрения

**APALIQUA®**  
Жидкие комплексные удобрения

### Кормовые добавки

**NITRIVA® Feed**  
Кормовой карбамид

**APAFEED®**  
Кормовой монокальцийфосфат

### Технические фосфаты

Триполифосфат натрия



### Фосфогипс

- Дорожный фосфогипс
- Фосфогипс для сельского хозяйства





## Добыча и переработка сырья

SASB RT-CN-000.A

### Добыча

Кировский филиал АО «Апатит» добывает апатит-нефелиновую руду на шести месторождениях Хибинского массива, расположенного в Мурманской области России. Добыча на месторождениях ведется как открытым, так и подземным способом. Запасы сырья Группы «ФосАгро» имеют магматическое происхождение, не связанное с накоплением тяжелых токсичных металлов. Выпускаемый апатитовый концентрат обладает исключительно высоким уровнем содержания  $P_2O_5$ . С учетом забалансовых запасов минерально-сырьевая база месторождений одного из самых богатых массивов мира обеспечит ресурсную основу для работы Группы «ФосАгро» примерно на 60 лет.

Незначительное снижение балансовых запасов по сравнению с 2021 годом соответствует объемам добытой руды.

В настоящее время профиль минерально-сырьевой базы Компании смещается от запасов для открытой разработки месторождений в сторону увеличения запасов подземных рудников. В отчетном году доля руды, добываемой подземным способом, составила 78,3%.

Совокупный объем добычи апатит-нефелиновой руды в 2022 году вырос на 3% и составил 39,51 млн т по сравнению с 38,45 млн т в 2021 году за счет ввода в эксплуатацию новых мощностей на Кировском руднике (горизонт +10 м Кукисвумчорского месторождения) и Расвумчоррском руднике ДДК-4.

**39,51 млн т**  
совокупный  
объем добычи  
apatит-нефелиновой  
руды в 2022 году

### Рудные запасы месторождений Группы «ФосАгро» по состоянию на 1 января 2023 года

Месторождение	Балансовые запасы, тыс. т (категории A + B + C1 + C2)	Среднее содержание $P_2O_5$ , %
Кукисвумчорское	347 146	14,14
Юкспорское	456 620	13,81
Апатитовый Цирк	86 565	13,69
Плато Расвумчорр	85 878	10,67
Коашвинское	254 963	17,24
Ньоркпахское	55 979	14,11
<b>Итого</b>	<b>1 287 151</b>	<b>14,37</b>



В 2022 году продолжена реализация инвестиционного проекта по строительству горизонта +10 м Кировского рудника. Проектом предусмотрено строительство двух дробильно-доставочных комплексов

для выдачи руды, строительство откаточного горизонта, развитие вентиляционной системы Кировского рудника, строительство водоотлива, а также дальнейшее развитие горизонта до 2035 года.

**36,1 млрд руб.**  
общий бюджет  
проекта

I квартал 2022 года

Введен в строй первый пусковой комплекс

**1,5 млн т руды**  
объем добычи  
в 2022 году

IV квартал 2023 года

Ожидается ввод второго пускового комплекса





Одновременно с этим в отчетном году продолжилась реализация инвестиционного проекта развития Восточного рудника, направленного на интенсификацию отработки карьеров открытым способом. В рамках проекта осуществляется поставка самоходной техники, включая автосамосвалы, экскаваторы и вспомогательную технику, при этом за счет обновления парка обеспечивается увеличение коэффициентов технической готовности и технического использования оборудования. Проект также предусматривает перенос инфраструктурных объектов и расширение производственной мощности обогатительной фабрики.

До **4,5 млн т** руды в год

достигнуто увеличение производительности Ньорпахкского карьера в 2022 году

До **7 млн т** руды в год

планируется нарастить производительность Коашвинского карьера к 2030 году

**33,4 млрд руб.**

капитальные вложения в проект

**8,5 млн т** руды

суммарный объем добычи на Восточном руднике в 2022 году

Кроме того, мы остаемся привержены активной реализации стратегии устойчивого развития. В частности, в 2022 году ГОК АО «Апатит» продолжил закупку электроэнергии, выработанной на гидроэлектростанциях

ПАО «ТГК-1». Объем поставок зеленой электроэнергии на ГОК в 2022 году составил 300 млн. кВтч. Таким образом, 17,8% продукции горно-обогатительного комбината было выпущено с использованием зеленой электроэнергии.

**12 млн т** +2% к 2021 году

объем производства апатитового и нефелинового концентратов

## Переработка руды

Объем производства, тыс. т

Показатель	2020	2021	2022	Изменение 2022 к 2021, %
Апатитовый концентрат	10 541,4	10 675,5	10 855,7	1,7
Нефелиновый концентрат (с учетом сиенитового)	1 159,4	1 123,1	1 175,8	4,7
<b>Итого</b>	<b>11 700,8</b>	<b>11 798,6</b>	<b>12 031,5</b>	<b>2,0</b>

## Производство химической продукции

### Сырье

Объем производства, тыс. т

Показатель	2020	2021	2022	Изменение 2022 к 2021, %
Аммиак	1 970,3	1 931,1	1 985,3	2,8
Фосфорная кислота	2 716,8	2 952,0	3 199,4	8,4
Серная кислота	6 815,6	7 352,2	7 920,2	7,7
Сульфат аммония	293,9	259,0	322,6	24,6
<b>Итого сырья</b>	<b>11 796,6</b>	<b>12 494,3</b>	<b>13 427,6</b>	<b>7,5</b>

### Производство фосфорной кислоты —

основного сырья для выпуска фосфорных удобрений — в 2022 году выросло на 8,4% к уровню прошлого года и составило

**3,2 млн т.**

Данный рост был обеспечен проведенной ранее модернизацией производственных агрегатов и увеличением эффективности использования оборудования.

### Производство серной кислоты

в 2022 году выросло на 7,7% по сравнению с прошлым годом и составило

**7,9 млн т.**

Этот существенный прирост производства связан с выходом на полную мощность новой установки в Череповце в 2022 году, а также с пуском и выводом на проектную мощность новой установки на Волховском комплексе.

### Выпуск аммиака

в 2022 году также увеличился на 2,8% к уровню прошлого года и составил

**1 985,3 тыс т.**

Это было обусловлено завершением в 2022 году реализации проекта по увеличению мощности цеха по производству аммиака № 3 на Череповецком комплексе, в результате чего была обеспечена производительность 2 350 т/сут.





## Фосфорсодержащие удобрения

Рост производства фосфорсодержащих удобрений и кормовых фосфатов в 2022 году, обеспеченный увеличением выпуска фосфорной кислоты, составил 4,2% к уровню прошлого года, в результате чего объем их выпуска и достиг 8,2 млн т.

Выпуск DAP/MAP-удобрений за тот же период увеличился на 16,1% и составил 4,2 млн т. Опережающий рост производства DAP/MAP-удобрений был

связан как с запуском и выходом на полную мощность производства MAP-удобрений на Волховском комплексе, так и с более высоким спросом на двухкомпонентные удобрения в 2022 году.

Производство NPS в 2022 году увеличилось на 78,6% в годовом сопоставлении, до 1 млн т. Выпуск NPK и APP снизился по итогам года на 17,9 и 45,3% соответственно в связи с взаимозаменяемостью по ассортименту выпускаемых марок фосфорных удобрений, с учетом потребностей рынка.

**8,2 млн т**  
производство  
фосфорсодержащих  
удобрений  
и кормовых фосфатов

### Объем производства фосфорсодержащих удобрений и кормовых фосфатов, тыс. т

Показатель	2020	2021	2022	Изменение 2022 к 2021, %
DAP/MAP	3 164,4	3 610,7	4 191,9	16,1
NPK	2 840,3	3 111,3	2 553,8	(17,9)
NPS	928,9	561,6	1 003,1	78,6
APP	205,8	208,6	114,0	(45,3)
MCP	392,1	390,6	361,6	(7,4)
PKS	46,4	10,8	-	-
<b>Итого</b>	<b>7 577,9</b>	<b>7 893,6</b>	<b>8 224,4</b>	<b>4,2</b>

## Азотные удобрения

Выпуск продукции азотного сегмента за 2022 год вырос на 5,6% по сравнению с 2021 годом и достиг 2,55 млн т. За счет реализации инвестиционного проекта по наращиванию мощностей по выпуску гранулированного сульфата аммония мы в 2022 году увеличили выпуск

этого пользующегося устойчивым спросом удобрения более чем вдвое год к году, до 165,4 тыс. т. Производство карбамида за этот же период выросло на 2,7%, до 1 688,2 тыс. т. В 2022 году имело место незначительное плановое снижение выпуска аммиачной селитры до 693 млн т.

**2,55 млн т**  
выпуск продукции  
азотного сегмента

### Объем производства азотных удобрений, тыс. т

Показатель	2020	2021	2022	Изменение 2022 к 2021, %
Аммиачная селитра	691,5	694,8	693,0	(0,3)
Карбамид	1 679,1	1 643,2	1 688,2	2,7
Сульфат аммония	31,7	74,1	165,4	123,2
<b>Итого</b>	<b>2 402,3</b>	<b>2 412,1</b>	<b>2 546,6</b>	<b>5,6</b>

## Продажи

В 2022 году мы нарастили общий объем продаж удобрений на 6,8% по сравнению с 2021 годом, до рекордных 11 млн т.

Продажи фосфорсодержащих удобрений и кормовых фосфатов в 2022 году составили 8,4 млн т, увеличившись на 8,2% к уровню прошлого года. Данная положительная динамика была обеспечена высоким спросом на данный вид удобрений на рынках сбыта

стран Азии, удовлетворить который мы смогли за счет увеличения объемов производства MAP-удобрений в 2022 году после запуска нового производства на Волховском комплексе.

Продажи в азотном сегменте по итогам 2022 года увеличились на 2,3% к уровню прошлого года. Основной прирост продаж был связан с высоким уровнем сезонного спроса и доступностью удобрений для конечных потребителей.

**8,4 млн т**  
продажи  
фосфорсодержащих  
удобрений  
и кормовых фосфатов

### Объем продаж по основным видам продукции, тыс. т

Показатель	2020	2021	2022	Изменение 2022 к 2021, %
Апатитовый концентрат	3 151,8	2 677,6	2 041,2	(23,8)
Нефелиновый концентрат	1 159,0	1 125,2	1 176,4	4,6
<b>Итого</b>	<b>4 310,8</b>	<b>3 802,8</b>	<b>3 217,6</b>	<b>(15,4)</b>
<b>ФОСФОРСОДЕРЖАЩИЕ УДОБРЕНИЯ</b>				
DAP/MAP	3 203,4	3 564,5	4 272,2	19,9
NPK	2 924,6	3 011,1	2 660,7	(11,6)
NPS	912,2	566,8	1 008,8	78,0
APP	200,3	206,3	111,6	(45,9)
MCP	378,6	405,2	349,1	(13,8)
PKS	49,8	8,5	-	-
<b>Итого</b>	<b>7 668,9</b>	<b>7 762,4</b>	<b>8 402,4</b>	<b>8,2</b>
<b>АЗОТНЫЕ УДОБРЕНИЯ</b>				
Аммиачная селитра	618,6	798,0	661,6	(17,1)
Карбамид	1 649,0	1 616,3	1 741,8	7,8
Сульфат аммония	18,1	80,2	147,4	83,8
<b>Итого</b>	<b>2 285,7</b>	<b>2 494,5</b>	<b>2 550,8</b>	<b>2,3</b>
<b>ДРУГАЯ ПРОДУКЦИЯ</b>				
STPP	93,3	94,4	48,6	(48,5)
Прочее	90,4	82,9	95,4	(15,1)
<b>Итого продукции</b>	<b>183,7</b>	<b>177,3</b>	<b>144,0</b>	<b>(18,8)</b>

## Рыночные перспективы

Рынок азотных удобрений в первом квартале 2023 года характеризуется избыточным предложением на рынке вследствие высоких переходящих запасов (в странах Европы, Северной и Южной Америки), что продолжает оказывать негативное воздействие на цены.

Цены на фосфорные удобрения в настоящий момент стабилизировались. Можно ожидать, что поддержку ценовым уровням будет оказывать прогнозируемый в первом квартале 2023 года рост сезонной активности в Южной Америке и, в частности,

в Бразилии, а также на внутреннем рынке США после существенного сокращения импорта в 2022 году.



# Потребители и управление продукцией

## НАПРАВЛЕНИЯ, СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ И МЕТРИКИ



### Задача 2.4

- Оказание экспертной поддержки сельхозтоваропроизводителям и переход к персонализации товарного предложения
- Формирование культуры экологического земледелия, подразумевающей ответственное и рациональное использование минеральных удобрений
- Обеспечение потребителей безопасной экоэффективной инновационной продукцией и сервисами надлежащего качества
- Оптимизация минерального питания культур с помощью продукции Группы «ФосАгро», публикация экспериментальных данных



### Задачи 17.16 и 17.17

- Создание партнерских отношений на основе обоюдного уважения и доверия
- Формирование единого понимания взаимных обязательств и ожиданий от сотрудничества
- Стабильное развитие рынков сбыта

## ОСНОВНЫЕ ПРОЕКТЫ И ФАКТЫ 2022 ГОДА

**48**

агрономических опытов опубликовано на сайте phosagro.ru

**4 395**

расчётов агрокалькулятора было произведено за год

**> 36 тыс.**

пользователей скачали приложение AgroResult

**~ 10 млн**

контактов целевой аудитории с цифровой экосистемой ФосАгро, рост за год в более чем в два раза

Публикация результатов опытов в научных изданиях, книге «**Результаты опытов — 2022**», демонстрация данных на конференциях и вебинарах

Потребителями высоко оценена работа персонала (оперативность обработки обращений, качество сопровождения и консультирования) —

**98,6%**



## Стратегия

Миссия Компании, которая заключается в обеспечении продовольственной безопасности России и всего мира через надежные поставки аграриям безопасных экоэффективных удобрений, является стратегической и безусловно важной для глобального масштаба. На наш взгляд, решение глобальных задач возможно только в условиях открытого диалога и сотрудничества, создания синергии между всеми заинтересованными сторонами. Именно таким мы видим взаимодействие с потребителями нашей продукции.

Мы постоянно работаем над тем, чтобы ответственное использование нашей продукции было безопасным для людей и окружающей среды. Мы в ФосАгро придерживаемся принципов управления жизненным циклом продукции, выстроенным в полном соответствии с действующими в России и применимыми к нашей деятельности международными регуляторными требованиями и нормами. Мы стремимся сводить к минимуму потенциальное негативное влияние наших продуктов на безопасность, здоровье и окружающую среду во всей цепочке создания стоимости — от разработки продукта до окончания его жизненного цикла.



**Для обеспечения потребителей безопасной экоэффективной инновационной продукцией и сервисами надлежащего качества в Стратегии-2025 определены следующие целевые направления**

**Разработка инновационных продуктов,** отвечающих требованиям потребителей и позволяющих вести сельское хозяйство с учетом широкого спектра факторов окружающей среды, особенностей почвенного покрова и требований к культивации выращиваемых культур, климатической повестки и сокращения выбросов парниковых газов в цепочке создания стоимости.

**Развитие цифровых технологий в сфере сельского хозяйства** для обеспечения роста урожайности и качества

сельхозпродукции в ближайшей перспективе, в том числе за счет повышения осведомленности потребителей об инновациях в производстве сельскохозяйственной продукции.

**Развитие циркулярной экономики**

Наращивание использования вторичных материалов, в том числе использование побочных продуктов производства Группы «ФосАгро».

**Развитие преимуществ,** основанное на позиции одного из крупнейших мировых поставщиков экоэффективных фосфорных удобрений для агропромышленного комплекса.

**Расширение участия Группы «ФосАгро»**

в программах по защите здоровья, охране окружающей среды, обеспечению продовольственной безопасности и борьбе с деградацией почв.

## Подход к управлению

GRI 3-3

Открытый диалог с потребителями обеспечивает Группу «ФосАгро» важнейшими данными об их ожиданиях в отношении продукции и сервиса, системы менеджмента, потребностях и видении будущих продуктов. Все это является ценной информацией, которая создает основы для дальнейшего стратегического развития Компании и разработки новых продуктов. Система ответственного производства продукции строится в Группе «ФосАгро» на принципах:

- соблюдения национальных и международных норм и регуляторных требований;
- четкого прослеживания потоков материалов, элементов и веществ от разработки

продукта до окончания его жизненного цикла;

- прозрачности и открытости информации о свойствах и качестве продукции для потребителей и иных заинтересованных сторон;
- открытого диалога с заинтересованными сторонами в отношении их ожиданий и удовлетворенности продукцией и сервисами Группы;
- интегрированности в систему управления качеством и систему экологического менеджмента.

Вертикально интегрированная бизнес-модель Группы «ФосАгро» — ее огромное

преимущество. В сфере добычи и первичной переработки сырья Группа располагает собственной обширной и высококачественной ресурсной базой, уникальной по своей чистоте. В сфере производства конечной продукции предприятия Группы географически близко расположены к основным видам сырья, необходимым для производства удобрений. В Группе «ФосАгро» действует система управления продукцией, построенная на принципах оценки ее жизненного цикла, которая распространяется на все производственные комплексы и охватывает все этапы ее «жизни».

### Процесс управления продукцией



- Регуляторные и иные требования
- Ожидания заинтересованных сторон
- Стратегические инициативы Компании и проекты сотрудничества и совместных разработок с научно-исследовательскими институтами



- Проработка требований и возможности производства
- Исследования и разработка продукта
- Обеспечение безопасности производства и использования продукта с учетом регуляторных и иных требований
- Обеспечение разработки документации
- Регистрационные испытания и получение разрешений



- Выпуск на рынок продукции, отвечающей требованиям потребителей
- Учет обратной связи
- Информационное сопровождение
- Обеспечение цифровых сервисов для потребителей



**Система планирования и определения критериев для разработки продукции**

Планирование деятельности является важным элементом системы управления Группы «ФосАгро». При планировании проводятся **комплексные и все-сторонние исследования**, которые определяют набор критериев для разработки будущего продукта, в том числе:

- определяются требования и мнение заинтересованных сторон о продукции и сервисах;
- определяются ожидания, требования и тенденции рынка;
- определяются регуляторные требования, применимые к деятельности и продукции;
- изучаются инновационные методы и технологии производства продукции, в том числе направленные на обеспечение большей безопасности продукта и процессов его производства для человека и окружающей среды;
- рассматриваются возможности для обеспечения внедрения принципов циркулярной экономики и содействия достижению ЦУР ООН.

В рамках разработанной системы менеджмента качества в Группе «ФосАгро» определены процессы, которые обеспечивают прослеживаемость критериев безопасности, качества, соответствия продукции требованиям и ожиданиям заинтересованных сторон на всех стадиях жизненного цикла для соблюдения высоких требований к конечному продукту, начиная от подбора сырья и материалов и заканчивая исследованиями готового продукта.

Вопросы взаимодействия с потребителями и безопасности продукции тесно связаны между собой и регулярно обсуждаются комитетами совета директоров, а также выносятся на рассмотрение совета директоров.

На каждом предприятии присутствуют специалисты, которые осуществляют внутренний контроль и поддержку функционирования систем менеджмента качества и экологии, включая реализацию целевых мероприятий, проведение внутренних аудитов, актуализацию документированной информации,

а также сбор и предоставление входных данных для анализа высшему руководству, направленный на улучшение системы управления в целом.

Ежегодно системы менеджмента качества, экологии подвергаются внешней проверке со стороны независимой организации с целью поддержания соответствия данных систем требованиям стандартов ISO 9001, ISO 14001 и др. Информация о системе менеджмента поддерживается комплексом внутренних и внешних аудитов, которые позволяют вовремя выявлять возможности для улучшения работы системы управления и внедрять передовые практики.

Вопросы разработки процессов производства и продукции комплексно решаются при сотрудничестве Центра инноваций ФосАгро и уникального Научно-исследовательского института по удобрениям и инсекто-фунгицидам им. профессора Я. В. Самойлова (НИУИФ), единственного в России института, специализирующегося на исследованиях в данной области.



## Риски и возможности

В Компании разработана система управления рисками, которые выявляются и корректируются в результате взаимодействия с потребителями и охватывают вопросы, связанные с продукцией. На достижение целей в области продукции и взаимодействия с потребителями оказывают влияние, в частности, следующие стратегические риски:

- экологический;
  - бизнес-процессов и систем;
  - нормативно-правовой.
- Более подробная информация представлена в разделе «Стратегические риски» на с. 70

**Специфические факторы риска, характерные для деятельности Группы, приведены ниже.**

1 Риски, связанные с менеджментом химических веществ и безопасностью продукции

**Регуляторная среда и управление рисками, связанными с менеджментом химических веществ**

Для повышения уверенности общества в безопасности деятельности и продукции предприятия, входящие в Группу «ФосАгро», своевременно оформляют необходимые лицензии на все подконтрольные виды деятельности. Все виды удобрений зарегистрированы в России. Группа «ФосАгро» прилагает усилия по минимизации использования в своей деятельности опасных веществ. Мы обеспечиваем полную прозрачность в отношении химических веществ, которые мы применяем, состава и свойств производимой нами продукции.

2 Риски, связанные с обеспечением этических принципов при проведении исследований и производстве продукции

3 Риски, связанные с обеспечением удовлетворенности потребителей





**Регуляторная среда и некоторые требования, применимые к минеральным удобрениям в Российской Федерации**

Группа «ФосАгро» разрабатывает продукты с учетом всех знаний и технологий так, чтобы сделать их безопасными для окружающей среды и человека. В соответствии с регуляторными требованиями, до того как новые продукты могут быть допущены к использованию нашими потребителями, они проходят все необходимые экологические и токсикологические испытания в рамках процесса подготовки к регистрации нового продукта.

Минеральные удобрения, производимые Группой «ФосАгро», в обязательном порядке проходят государственную регистрацию агрохимикатов, осуществляемую Министерством сельского хозяйства Российской Федерации. Все марки зарегистрированных в России минеральных удобрений Группы «ФосАгро» прошли обязательные экспертизы:

- **токсиколого-гигиеническую** — в Федеральном научном центре гигиены им. Ф. Ф. Эрисмана;
- **биологическую** — во Всероссийском научно-исследовательском институте агрохимии им. Д. Н. Прянишникова;
- **экологическую** — в Росприроднадзоре и Московском государственном университете им. М. В. Ломоносова;
- **санитарно-эпидемиологическую** — в Роспотребнадзоре.



Мы привержены этическим принципам защиты животных и поставили перед собой цель использовать методы, альтернативные исследованиям на животных. Данный вопрос рассматривается в Компании на самом высоком уровне — советом директоров. В 2021 году мы внесли изменения в Кодекс этики ПАО «ФосАгро», с тем чтобы зафиксировать нашу позицию по этому вопросу. В соответствии с положениями Кодекса этики Группа «ФосАгро» не проводит опыты на животных, кроме случаев, установленных законодательством; при проведении экспертизы удобрений основным методом оценки информации о токсичности и опасности многокомпонентного вещества для животного мира является анализ информации из национальных и международных баз данных, а также информации о ранее зарегистрированных удобрениях. Сегодня доступно очень мало альтернативных методов испытаний без использования животных, которые признаются органами власти. **Мы делаем все зависящее от нас для расширения этой линейки и сокращения числа тестов с использованием животных.**

**Регуляторная среда и некоторые требования, применяемые к минеральным удобрениям со стороны Европейского союза, REACH, SVHC**

Продукция Группы «ФосАгро», экспортируемая в страны Европейского союза, прошла регистрацию в соответствии с регламентом Европейской комиссии № 1907/2006 о регистрации, оценке и авторизации химикатов (REACH). В соответствии с требованиями REACH компании несут большую ответственность за оценку рисков, связанных с использованием химических веществ, и за предоставление пользователям соответствующей информации о безопасности. Если опасные вещества производятся или импортируются в количестве 10 метрических тонн или более в год, REACH требует не только представления технических данных, но и оценки химической безопасности (Chemical Safety Assessment, CSA). Вся информация о таких веществах передается Группой «ФосАгро» в полной мере в контролирующие органы. **В соответствии с данным регламентом в продукции АО «Апатит» отсутствуют вещества, в отношении которых применимы ограничения по размещению на рынке Европейского союза.** Под действие п. 58 приложения 17 к REACH, устанавливающего такие ограничения, подпадает только выпускаемый Компанией нитрат аммония (AN) CAS 6484-52-2 EC № 229-347-8. При этом данное ограничение неприменимо, если удобрение соответствует техническим положениям, установленным в приложениях I и IV регламента (EC) 2019/1009

Европейского парламента и Совета Европейского союза. Для подтверждения этого соответствия образцы нитрата аммония ежеквартально направляются в лабораторию компании Inspectorate Estonia AS для проведения испытаний на устойчивость к детонации и удержание масла. На основании результатов выдается протокол на соответствие требованиям приложения I и IV регламента (EC) 2019/1009. Кроме того, в п. 30 приложения 17 к REACH содержится ссылка на раздел 3 приложения VI к регламенту (EC) 1272/2008, где приведен перечень веществ, классифицированных как токсичные для репродуктивной функции категории 1A или 1B. Среди этих веществ поименован тетраборат натрия, относящийся к категории репротоксикантов 1B и входящий в список особо опасных веществ (SVHC), но ограничения существуют только при условии, что его индивидуальная концентрация в продукте превышает 4,5%. Тетраборат натрия в производимых Компанией удобрениях NPK с бором содержится в концентрации 2–3%. Соответственно, специальный уровень концентрации, определенный в разделе 3 приложения VI к регламенту (EC) 1272/2008, не достигается. **Таким образом, у Группы «ФосАгро» отсутствуют ограничения по приложению 17 к REACH.** Качество и безопасность производимых Компанией минеральных удобрений подтверждаются свидетельствами о государственной регистрации, декларациями о соответствии, паспортами безопасности. Экспертизы подтвердили экологическую и токсикологическую безопасность, а также эффективность применения новых марок удобрений Группы «ФосАгро». Продукция надлежащим образом классифицирована,

**0,2 мг/кг**  
среднее содержание кадмия в фосфорсодержащих удобрениях Группы «ФосАгро»

маркирована и упакована в соответствии с регламентом (EC) 1272/2008 (Classification, Labelling and Packaging Regulation, CLP Regulation) и регламентом (EC) 2019/1009. Все виды выпускаемых удобрений имеют паспорта безопасности (SDS).

**Группа «ФосАгро» выпускает уникальные продукты — одни из наиболее безопасных фосфорсодержащих удобрений в мире:** среднее содержание кадмия в них находится на эталонно низком уровне (0,2 мг/кг). В этой связи следует отметить, что Европейским парламентом и Европейским советом 5 июня 2019 года был утвержден регламент Европейского союза об удобрениях 2019/1009 (Fertilizing Products Regulation, FPR), который устанавливает новые согласованные правила для удобрений с маркировкой CE (также известных как продукты удобрений ЕС). Регламент предусматривает снижение содержания кадмия в удобрениях ЕС, главным образом путем введения единого уровня максимального содержания кадмия, который составит 60 мг / кг P<sub>2</sub>O<sub>5</sub>. Таким образом, неорганические удобрения с содержанием кадмия выше этого предела запрещены к обороту на территории Европейского союза начиная с 16 июля 2022 года. В дальнейшем европейскими регуляторами предусмотрено ужесточение требований и постепенное достижение величины до 20 мг / кг P<sub>2</sub>O<sub>5</sub>. В настоящее время уже озвучены

**60 мг/кг**  
единый уровень максимального содержания кадмия в удобрениях согласно регламента Европейского союза

планы о снижении пороговых значений содержания кадмия в неорганических удобрениях до 40 мг / кг P<sub>2</sub>O<sub>5</sub>. В то же время ANSES, французское национальное агентство по безопасности пищевых продуктов, уже выпустило рекомендации, согласно которым рекомендуемая концентрация кадмия в неорганических фосфорных удобрениях должна составлять менее 20 мг / кг P<sub>2</sub>O<sub>5</sub>. **Таким образом, состав фосфорсодержащих удобрений Группы «ФосАгро» с большим запасом укладывается в требования Европейского союза,** предъявляемые к данному виду продукции, что находит отражение в слогане наших продуктов: «Чистые минералы для здоровой жизни».

В соответствии с регламентом (EC) 2019/1009 минеральные удобрения АО «Апатит» в 2022 году были успешно сертифицированы независимым нотифицированным органом Европейского союза в области сертификации удобрений, что позволяет маркировать продукцию знаком CE.





## Добровольная ESG-сертификация продукции

GRI 2-28, 417-1



Группа «ФосАгро» обладает сертификатом на соответствие своей продукции стандарту Экологического союза и правом использовать признанную на международном уровне **экомаркировку «Листок жизни»**.

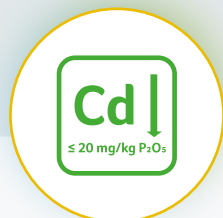


Все агрохимикаты предприятий Группы «ФосАгро» прошли сертификацию на соответствие российскому национальному стандарту ГОСТ Р 58658-2019, вводящему самые жесткие в мире ограничения на содержание тяжелых металлов и мышьяка, что позволяет Компании использовать **экомаркировку — знак «Зеленый эталон»**.

Оба сертификата были подтверждены в 2022 году. Данные независимые оценки являются важным свидетельством уникальной экоэффективности продукции Группы «ФосАгро».



Кроме того, Компания приняла **экологическое заявление «Зеленый колос»**, подтверждающее, что в составе продукции Группы не содержится опасных концентраций кадмия, способных нанести вред почве.



**Мы также наносим на упаковку пиктограмму Европейского союза,** разработанную в рамках регламента (ЕС) 2019/1009 и вытекающих из него правил по добровольной маркировке безопасных в отношении наличия тяжелых металлов удобрений.



ISO 9001  
14001  
45001

N<sub>2</sub>% 15±1 P<sub>2</sub>O<sub>5</sub>% 15±1 K<sub>2</sub>O% 15±1 S% не менее 10 MgO% от 0,3 до 1

СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА СЕРТИФИЦИРОВАНА ПО СТАНДАРТАМ ISO 9001, 14001, 45001

МАССА НЕТТО: 1000 КГ



## Ключевые мероприятия 2022 года



В 2022 году продукция Компании первой в российской отрасли минеральных

удобрений была удостоена высокой оценки на одном из важных сельскохозяйственных рынков мира — в Бразилии — и получила «Знак качества окружающей среды». В рамках взаимного признания экомаркировки бразильские эксперты исследовали жизненный цикл продукции Компании, уделив особое внимание соблюдению установленных

бразильским стандартом требований к производству, хранению и транспортировке удобрений. В бразильском стандарте установлены жесткие ограничения по мышьяку и тяжелым металлам, и минеральные удобрения Группы «ФосАгро» полностью отвечают указанным требованиям.



В течение 2022 года Группа «ФосАгро» уделяла особое внимание мероприятиям, направленным на повышение доступности информации о продукции и сервисах Компании. На рынке

востребованы цифровые сервисы Группы «ФосАгро», которые являются комплементарным элементом к основной продукции и позволяют расширить возможности потребителя, в том числе ускоряют

### Комплексная оценка

учитывала производственные, экологические и социальные критерии, в частности:

- энергoeffektivность и использование вторичных материальных и энергоресурсов;
- использование наилучших доступных технологий;
- предоставление достоверной информации о свойствах и оптимальном применении минеральных удобрений.

доступ к необходимым сведениям и компетенциям экспертов Группы «ФосАгро». Существенную экспертную поддержку потребителям оказывал Центр инноваций ФосАгро.

О Компании

Стратегический отчет

ОБЗОР РЕЗУЛЬТАТОВ

Корпоративное управление

Акционерный капитал

Приложения



## Исследование мнения потребителей

Удовлетворенность потребителей является важнейшим для Группы «ФосАгро» приоритетом. С целью получения объективных данных о результативности системы менеджмента качества, а также выявления замечаний и своевременного реагирования на них мы ведем регулярный мониторинг удовлетворенности потребителей. Кроме того, нам важно получать обратную связь в части как существующих, так и ожидаемых требований потребителей к выпускаемой продукции, а также пожеланий и предложений, которые мы затем самым внимательным образом анализируем для того, чтобы еще лучше соответствовать запросам наших клиентов, расширять нашу продуктовую линейку, привлекать новых потребителей и выходить на новые рынки сбыта. Полученная информация служит основанием для ежегодной оценки степени удовлетворенности потребителей.

В конце 2022 — начале 2023 года Группа «ФосАгро» провела очередное исследование мнения потребителей. На этот раз опрос проводился среди российских клиентов Компании методом анкетирования в Microsoft Forms и фокусировался на вопросах оценки удовлетворенности и степени приверженности потребителей.

Используемая анкета содержит качественную оценку, которая соответствует пятибалльной шкале (5 баллов — полностью удовлетворен, 1 балл — совсем не удовлетворен). При снижении оценки удовлетворенности потребителями указываются причины снижения критерия и пожелания в адрес производителя.

Потребителями была высоко (5 или 4 балла) оценена работа персонала (оперативность обработки обращений, качество сопровождения и консультирования) — 98,6% (рост показателя по сравнению с 2021 годом). Также были высоко оценены качество и упаковка продукции Группы «ФосАгро» (97 и 98,6% соответственно).

**98,6%**  
потребителей высоко оценили работу персонала Группы «ФосАгро»

### В рамках данного исследования

степень удовлетворенности потребителей оценивалась по следующим параметрам:

- качество поставляемой продукции;
- упаковка (дизайн, прочность, защищенность от влаги);
- ассортимент продукции;
- работа персонала в части оперативности обработки обращений, качества сопровождения и консультирования.

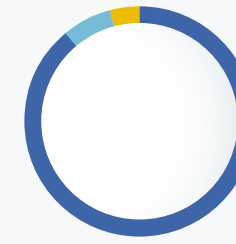


### Удовлетворенность представленным ассортиментом продукции, %



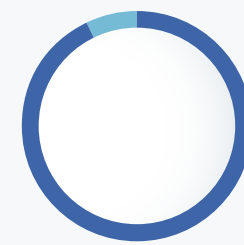
- 63 5 баллов
- 18 4 балла
- 15 3 балла
- 4 1 балл

### Удовлетворенность качеством продукции, %



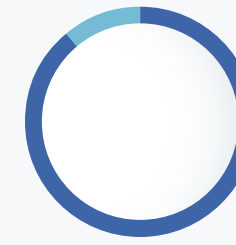
- 89 5 баллов
- 7 4 балла
- 4 3 балла

### Работа персонала (оперативность обработки обращений, качество сопровождения и консультирования), %



- 93 5 баллов
- 7 4 балла

### Упаковка продукции (дизайн, прочность, защищенность от влаги), %



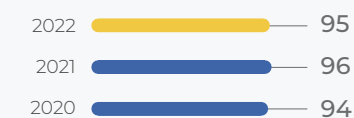
- 89 5 баллов
- 11 4 балла

### Большинство потребителей отмечают:

- высокое качество продукции,
- своевременность поставок,
- высокую компетентность персонала, осуществляющего сопровождение и консультирование.

По результатам проведенного анкетирования потребители достаточно высоко оценили продукцию Группы «ФосАгро» по заявленным критериям.

### Степень удовлетворенности потребителя, %





# Научная и просветительская деятельность

## НАПРАВЛЕНИЯ, СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ И МЕТРИКИ

### СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРОЦЕССОВ



#### Задача 12.4

Обеспечение высокого качества и экоэффективности производимой продукции, включая формирование процесса разработки новых продуктов с учетом требований к безопасности и бережного отношения к окружающей среде на протяжении всего жизненного цикла

### СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ЛИНЕЙКИ ПРОДУКТОВ



#### Задача 2.4

Продвижение устойчивых практик ведения сельского хозяйства, разработка новых марок удобрений для повышения доступа к передовым практикам ведения хозяйственной деятельности

### СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ТЕХНОЛОГИЙ ПРИМЕНЕНИЯ ПРОДУКЦИИ



#### Задачи 13.1, 13.2

Обеспечение безопасности почвенного покрова, сохранения биологического разнообразия и роста плодородия и снижение эмиссии парниковых газов в процессе производства, а также в течение всего жизненного цикла продукта: от руды до еды



#### Задача 15.1

### СОТРУДНИЧЕСТВО С ВУЗАМИ, РОССИЙСКИМИ И МЕЖДУНАРОДНЫМИ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИМИ ЦЕНТРАМИ



#### Задача 4.4

Реализация комплексной и последовательной программы для поддержки устойчивых практик сельского хозяйства и поддержки молодых ученых для реализации проектов в области устойчивого развития



#### Задачи 17.16, 17.17

## ОСНОВНЫЕ ПРОЕКТЫ И ФАКТЫ 2022 ГОДА

- Сокращение потребления природного газа в технологических процессах
- Совершенствование технологии переработки нефелинового концентрата
- Технологии переработки фосфогипса

- Разработка водорастворимых удобрений для повышения эффективности удобрений и сокращения потерь азота
- Разработка биологизированных удобрений
- Производство нового продукта AraSil
- Производство фосфатов и фосфорной кислоты пищевого качества
- Разработка собственного катализатора для сернокислотного производства и производство жидкого диоксида серы

- Исследования комплексного подхода к питанию растений и изучение эмиссии N<sub>2</sub>O в зернотравяном севообороте агростанции
- Исследования в области применения фосфогипса

**91,6** тыс. т

фосфогипса реализовано

- Карбоновый полигон Группы «ФосАгро» в Вологодской области

**2 751** т CO<sub>2</sub>

расчётный объем поглощенного диоксида углерода биомассой растений на 200 га

- Сотрудничество по комплексу направлений в области климатической повестки и плана низкоуглеродного перехода
- Продолжение проекта «Зеленая химия»
- Продолжение совместного международного проекта «Летние школы по зеленой химии», в котором приняли участие

**150** аспирантов и молодых ученых,

**30** профессоров и преподавателей из

**45** стран

- Реализация проекта программ сотрудничества с вузами



## Стратегия

Инновации Компании в производстве минеральных удобрений служат одним из драйверов устойчивого развития в сельском хозяйстве и вносят существенный вклад в укрепление сотрудничества в интересах продовольственной безопасности.

Группа «ФосАгро» активно действует в целях обеспечения эффективного и безопасного



агропромышленного производства, разрабатывает инновационные удобрения и неустанно работает над минимизацией нагрузки на окружающую среду — как от использования минеральных удобрений, так и от процессов их производства — с привлечением российского и зарубежного опыта, передовой научной и производственной экспертизы.

Увеличение доли инновационной продукции, развитие технологий и производства, наращивание потенциала взаимодействия с заинтересованными сторонами и партнерами в вопросах инноваций и научной деятельности установлены в качестве приоритетов Стратегии-2025.

Еще одним важным направлением в соответствии со Стратегией-2025 является обеспечение эффективности производства и его соответствия самым высоким стандартам экологической ответственности, принципам безопасности и циркулярной экономики



## Подход к управлению

Система управления инновациями, разработкой продукции и просветительской деятельностью органично интегрирована в систему управления качеством, которая выстроена в Группе «ФосАгро» в соответствии с положениями стандарта ISO 9001:2015.

В состав Группы «ФосАгро» входит Научно-исследовательский институт по удобрениям и инсектофунгицидам им. проф. Я. В. Самойлова (АО «НИУИФ»), единственный

в России институт, специализирующийся на исследованиях в данной области.

Группа активно взаимодействует с Министерством сельского хозяйства Российской Федерации, Российской академией наук, федеральными научными центрами, университетами, инновационными фондами, а также с зарубежными научно-исследовательскими

организациями (Белградский университет, Федеральный университет Лавраса в Бразилии).

С 2018 года действует Центр инноваций ФосАгро, созданный для разработки инновационных продуктов и технологий в сотрудничестве с научными организациями России и мира. АО «НИУИФ» и Центр инноваций ФосАгро объединяют высококлассных исследователей, инженеров и специалистов в разных областях.

**Кроме того, в Компании действует экспертный центр компетенций для решения задач по следующим направлениям:**

- 📌 продвижение базовой линейки за рубежом (включая регистрационные испытания);
- ⚙️ экспертная поддержка смежных подразделений;
- 📝 написание/редактирование агрохимических материалов;
- 📖 подготовка ежемесячных обзоров по кадмию и другим поллютантам;
- 🎓 участие в образовательных программах.



Важным для Группы «ФосАгро» направлением является и активное сотрудничество с авторитетными международными организациями в целях комплексной поддержки гуманитарных и наукоемких проектов.

Вопросы научной, исследовательской и просветительской деятельности относятся к функциям Дирекции по техническому развитию, обсуждаются на заседаниях комитета совета директоров по стратегии и устойчивому

развитию. Ежегодно эти вопросы рассматриваются советом директоров.



## Риски и возможности

На достижение целей в области научной и просветительской деятельности Компании оказывают влияние, в частности, следующие стратегические риски:

- 1** стратегического планирования;
  - 13** нормативно-правовой;
  - 19** климатический.
- Подробное описание рисков приведено в разделе «Стратегические риски» на с. 70

Для снижения указанных рисков Группа разрабатывает необходимые корректирующие мероприятия и использует открывающиеся возможности, в том числе в части импортозамещения, подробное описание которых приведено ниже.

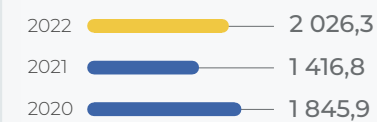
### Специфические факторы риска, характерные для деятельности Компании, приведены ниже:



При производстве и применении, а также иным экологическим параметрам в связи с принятием «Европейской зеленой сделки» (EU Green Deal) и в первую очередь стратегии From Farm to Fork («С фермы на стол») и в связи с возможностью принятия аналогичных ограничений на других рынках

## Ключевые результаты 2022 года

### Инвестиции в научную и исследовательскую деятельность и разработку новых продуктов (R&D), млн руб.



# 2 026,3

млн руб.

выделено инвестиций в научную и исследовательскую деятельность и разработку новых продуктов в 2022 году

### СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРОЦЕССОВ

#### Сокращение потребления природного газа в технологических процессах

Специалистами АО «НИУИФ» проводятся работы по снижению потребления природного газа и попутного сокращения выброса парниковых газов в действующих производствах MAP/DAP-, NPS- и NPK-удобрений. Одним из перспективных направлений повышения энергоэффективности производства удобрений являются мероприятия, связанные с более полным использованием тепла реакции в трубчатых реакторах, например для подогрева теплоносителя в сушильном барабане или барабанном грануляторе-сушилке. В частности, в 2022 году была реализована схема по установке трубчатого реактора в сушильном барабане в производстве минеральных удобрений в Череповце.

В настоящее время продолжают опытно-промышленные испытания при выпуске различных марок удобрений: NPK 10-26-26, 15-15-15 и NPS 20-20(14).

#### Проводимые мероприятия позволят в перспективе обеспечить:

- экономия по удельному расходу природного газа: достигнутая — от 10 до 20% (потенциал — до 30% к базовым показателям);
- снижение удельных выбросов по парниковым газам до 20% (потенциал — до 30% к базовым показателям);
- рост производительности при снижении расхода природного газа для некоторых марок до 10% к базовым показателям.





**Научно-технические разработки экологической направленности, включая вовлечение вторичных ресурсов и элементы циркулярной экономики**

**Совершенствование технологии переработки нефелинового концентрата**

Команда АО «НИУИФ» ведет разработку усовершенствованной технологии гидросульфатной переработки кольского нефелинового концентрата с получением гидроксида алюминия и сопутствующих продуктов. По сравнению с применяемой в настоящее время технологией спекания данный способ имеет сниженную металлоемкость, улучшенную энергоэффективность и сниженные выбросы углекислого газа. Также возможность переработки нефелинового концентрата с использованием разрабатываемой технологии в перспективе позволит снизить зависимость Российской Федерации от импортного бокситного сырья.

**Технологии переработки фосфогипса**

В конце 2022 года было принято решение о создании на площадке Балаковского филиала установки по переработке вторичных продуктов производства — дебалансовой продукционной кремнефтористоводородной кислоты, получаемой на стадии абсорбции фторсодержащих газов при концентрировании экстракционной фосфорной кислоты на вакуум-выпарных установках, а также дигидратного фосфогипса — с получением раствора сульфата аммония и технического фтористого кальция мощностью 20 тыс. т/год в пересчете на 100%  $H_2SiF_6$ . Идет разработка проектной и рабочей документации для строительства установки.

В основу процесса положена разработанная в АО «НИУИФ» запатентованная ресурсо- и энергосберегающая технология, направленная на получение востребованных продуктов:

- раствора сульфата аммония для использования в производстве NS- и NPS-удобрений на площадке предприятия;
- технического фтористого кальция для применения в цементной промышленности в качестве флюса для снижения температуры обжига клинкерной смеси и повышения качества цемента.

Способ получения раствора сульфата аммония при совместной переработке фосфогипса и кремнефтористоводородной кислоты отнесен к перспективным и изложен в справочнике ИТС 2-2019 «Производство аммиака, минеральных удобрений и неорганических кислот».

В 2022 году АО «НИУИФ» совместно с Балаковским филиалом АО «Апатит» подготовлена заявка на включение технологии производства раствора сульфата аммония и технического фтористого кальция при совместной переработке фосфогипса и кремнефтористоводородной кислоты в перечень современных технологий в целях заключения специальных инвестиционных контрактов (СПИК 2.0), в декабре по итогам рассмотрения от экспертной организации получено одобрение заявки.

Также АО «НИУИФ» продолжило работы по техническому анализу возможности организации производства по переработке фосфогипса и двуокиси углерода с получением кристаллического

сульфата аммония, технического карбоната кальция и его производных. Оценка капитальных вложений для строительства производственного комплекса в Череповце завершена в первом полугодии 2023 года. Данная технология позволит также сократить выбросы  $CO_2$ .



**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ЛИНЕЙКИ ПРОДУКТОВ**

Продуктовая линейка Группы «ФосАгро» в 2022 году расширена до 57 марок агрохимикатов всех видов. К 2030 году Группа «ФосАгро» планирует провести работу и подготовить к внедрению 70 новых продуктов, которые будут включать биологические деструкторы органики, средства защиты растений; минеральные удобрения пролонгированного и контролируемого высвобождения, жидкие и твердые удобрения с микроэлементами; кормовые добавки с небелковыми источниками азота и биологическими компонентами; стимуляторы роста, адаптогены, аминокислоты. В совокупности вектор этих разработок направлен на биологизацию сельского хозяйства, снижение экологической нагрузки от средств химизации при интенсификации земледелия, что позволит добиться большей урожайности при меньшем климатическом и экологическом воздействии на природу.

**Разработка новых удобрений**

**Разработка водорастворимых удобрений**

АО «НИУИФ» продолжает исследования в области разработки технологий производства полностью водорастворимых удобрений в виде кристаллических продуктов. В 2022 году выполнены исследования по таким продуктам, как водорастворимый монокалийфосфат и водорастворимый фосфат мочевины.

Применение данного вида удобрений предполагает наиболее эффективное использование питательных веществ благодаря способам их внесения — системам фертигации и гидропоники. Использование водорастворимых удобрений также способствует повышению эффективности использования водных ресурсов и снижению непродуктивных потерь питательных веществ, в результате чего уменьшается негативное воздействие на окружающую среду. Благодаря свойствам получаемых растворов монокалийфосфата значительно снижается риск ожога и скручивания листьев при листовой подкормке, что позволяет проводить опрыскивание при высоких концентрациях растворов. Кроме того, в связи с особыми свойствами растворов применение монокалийфосфата не создает проблем в условиях возделывания засоленных или щелочных почв. Кислая реакция раствора фосфата мочевины препятствует закупорке капельных труб, а при попадании в почву способствует повышению доступности элементов питания для растений и вымыванию ионов натрия из корневой системы. Использование кислотообразующего компонента с карбамидом может снизить потери аммиака, особенно на щелочных почвах.

**Разработка неорганических покрытий для повышения эффективности и сокращения потерь питательных веществ**

В 2022 году специалисты АО «НИУИФ» провели исследования по получению удобрений с повышенной агрохимической и экологической эффективностью

на основе марок минеральных удобрений, производимых Группой «ФосАгро» (карбамид, NPK-удобрения, NPS-удобрения, аммиачная селитра).

Был разработан способ нанесения покрытия из усваиваемых неорганических материалов (смеси монокалийфосфата и дикальцийфосфата с различным соотношением этих компонентов) на гранулы, позволяющий снизить скорость растворения гранул в почве и способствующий синхронизации выделения питательных веществ из удобрения с потребностями растений.

Новизна исследований состоит в получении удобрений с замедленным и контролируемым высвобождением питательных веществ без применения дорогостоящих и негативно влияющих на окружающую среду полимерных покрытий.





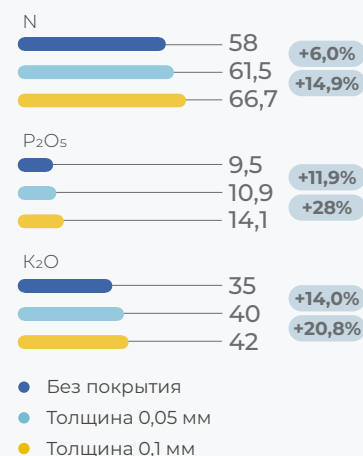
**В настоящее время в России нет примеров реализованной промышленной технологии производства таких удобрений.**

**Преимуществами разработки Группы «ФосАгро» являются:**

- использование в качестве материала покрытия усвояемых растениями неорганических соединений, таким образом, конечный продукт содержит дополнительное количество усваиваемых растением питательных веществ;
- обеспечение контроля скорости выделения питательных элементов;
- отсутствие негативного воздействия покрытий новых удобрений на окружающую среду;
- повышенная агрохимическая эффективность.

Повышение агрохимической эффективности применения новых удобрений было доказано в вегетационных и мелкоделяночных испытаниях. В ходе вегетационных опытов увеличение коэффициента использования азота из удобрения с покрытием составило до 29%, P<sub>2</sub>O<sub>5</sub> — до 28%; K<sub>2</sub>O — до 20%, увеличение урожайности зерна пшеницы — до 26%, показано повышение качества урожая.

**Коэффициент использования питательных веществ из NPK-удобрения (вегетационные испытания), %**

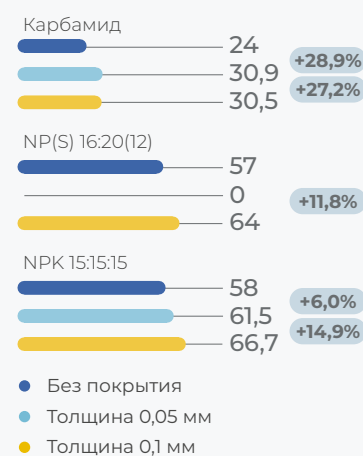


Данная разработка полностью соответствует принципам зеленой химии и согласуется с Международным кодексом поведения в области устойчивого использования удобрений и управления ими (FAO) по производству и применению минеральных удобрений.

В 2023 году планируется продолжить работу по развитию этого направления, включая регистрацию таких удобрений и проведение маркетинговых исследований с целью анализа рынка потребления данной продукции.

В полевых мелкоделяночных опытах коэффициент использования азота из удобрения с покрытием увеличился на 20–22%, урожайность возростала до 10%. Отмечено также улучшение физико-механических характеристик удобрений (снижение слеживаемости на 60–70%, повышение статической прочности гранул).

**Коэффициент использования азота растением (вегетационные испытания), %**



К 2025 году предполагается проектирование и строительство опытно-промышленной установки производительностью 5–7 т/ч. Это позволит максимально приблизить условия нанесения покрытий к промышленным с возможностью дальнейшей организации производства на предприятиях Компании.

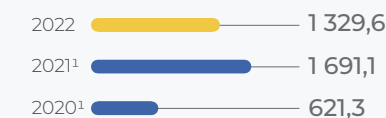
**Разработка биологизированных удобрений**

В 2022 году Группа «ФосАгро» совместно с РГАУ-МСХА им. К. А. Тимирязева провела первые испытания влияния минеральных удобрений и их биологизированных аналогов на климатический след производства растениеводческой продукции включает эмиссии закиси азота из почвы от процессов преобразования азота минеральных и органических удобрений, а также эмиссии углерода от дыхания растений, разложения пожнивных остатков

и соломы. Таким образом, повышение урожайности при снижении общей биомассы растений для сопоставимых доз удобрений является характеристикой, определяющей меньший углеродный след минеральных удобрений.

В ходе испытаний также были получены данные о высокой роли микроэлементов в увеличении биомассы корней, что потенциально может быть использовано для «консервации» углерода в почве. В 2023 году планируется расширение опытов на мелкоделяночные испытания и более глубокое изучение углеродного следа минеральных удобрений.

**Выпуск минеральных удобрений с микроэлементами, тыс. т**



<sup>1</sup> Объем производства марок, зарегистрированных в качестве удобрений с микроэлементами в течение 2020 года, показан начиная с 2021 года.

№ п/п	Удобрение	Урожайность, г/сосуд	Прибавка к контролю	Дополнительная прибавка от биологизации	Накопление CO <sub>2</sub> , г/сосуд	Снижение от биологизации
		среднее	г/сосуд	%	среднее	%
1	Контроль (без удобрений)	15,5	–	–	54,7	–
2	NPK(S) 8:20:30(2)	21,7	6,2	–	82,4	–
	Био-NPK(S) 8:20:30(2)	22,0	6,5	1,4	77,8	6,9
3	NPK(S) 15:15:15(10)	20,7	5,2	–	77,9	–
	Био-NPK(S) 15:15:15(10)	21,0	5,5	1,5	74,6	5,6
4	Диаммофос марки NP 18-46	21,7	6,2	–	71,7	–
	Биодиаммофос марки био-NP 18-46	22,5	7,0	3,7	71,5	3,8
5	Аммофос марки NP 12-52	22,3	6,8	–	76,3	–
	Био-Аммофос марки био-NP 12-52	23,7	8,2	6,3	74,5	8,1
6	Карбамид марки N 46,2	21,1	5,6	–	72,0	–
	Био-карбамид марки био-N 46,2	21,4	5,9	1,4	68,1	3,2



## Иные инновационные продукты

### Производство нового продукта AraSil

В 2022 году в Компании продолжалась разработка продуктов с инновационными характеристиками. В частности, на рынок был выведен AraSil — продукт, предназначенный для предпосевной обработки семян и некорневых подкормок сельскохозяйственных и декоративных культур широкого спектра на всех типах почвы. Проведенные в различных регионах, на разных почвах и культурах полевые опыты показали, что AraSil помогает растениям лучше противостоять стрессам, связанным с засухой, засолением почвы и поражением грибными болезнями.

### Производство фосфатов и фосфорной кислоты пищевого качества

В 2022 году специалисты АО «НИУИФ» приступили к проведению комплекса исследований по технологии производства фосфатов натрия и калия, применяемых в качестве пищевых добавок и соответствующих по характеристикам продукции ведущих мировых производителей. Исследования направлены на получение наиболее востребованных на рынке добавок — дигидропирофосфата натрия (E450(ii)), пирофосфата натрия (E450(iii)), триполифосфата натрия (E451(i)), гексаметафосфата натрия (E452(i)) и дикалийфосфата (E340(ii)), без которых не могут обойтись мясная, рыбная, молочная, хлебобулочная и другие отрасли пищевой промышленности. Исследования будут продолжены в 2023 году и впоследствии использованы для разработки основных технических решений по технологии

производства пищевых фосфатов натрия и калия с использованием очищенной фосфорной кислоты собственного производства. Ранее указанные продукты высокого качества в России не производились и закупались у зарубежных поставщиков, в связи с чем ввод объекта в эксплуатацию позволит решить вопрос импортозамещения и продовольственной безопасности.

Кроме того, в АО «НИУИФ» в настоящее время разрабатывается технология получения фосфорной кислоты пищевого качества методом очистки органическим экстрагентом. Ранее данный продукт указанным способом в России не производился и закупался за рубежом (в Казахстане, Китае и других странах). На основе собственной очищенной кислоты планируется организовать производство высокомаржинальных пищевых фосфатов.

### Разработка собственного катализатора для сернокислотного производства и производство жидкого диоксида серы

Являясь ведущим в России экспертным центром, специализирующимся на исследованиях в области технологий и производства серной кислоты, АО «НИУИФ» в 2022 году фокусировалось на двух чрезвычайно актуальных в новых экономических реалиях направлениях: создании собственного производства сернокислотных ванадиевых катализаторов и внедрении новой технологической схемы получения жидкого диоксида серы. В обоих случаях потребность российских покупателей до 2022 года удовлетворялась главным образом за счет импорта, и уход зарубежных поставщиков с российского рынка создал как серьезные вызовы, так и новые возможности для отечественных разработок.

В рамках работы по созданию производства сернокислотных ванадиевых катализаторов в 2022 году были подготовлены исходные данные и выполнена смета затрат для технико-экономического обоснования на реализацию установки собственного производства сернокислотных ванадиевых катализаторов производительностью 900 т/год для нужд предприятий Группы «ФосАгро». Выполнение исходных данных и разработка проекта строительства соответствующей установки запланированы на 2023 год.

Также в 2022 году специалистами АО «НИУИФ» была продолжена работа по внедрению запатентованной в АО «НИУИФ» технологической схемы получения жидкого диоксида серы методом ее сжигания в недостатке кислорода. Жидкий диоксид серы широко применяется российскими предприятиями нефтехимической, целлюлозно-бумажной, стекольной и винодельческой

промышленности, а его поставки в Россию в настоящее время прекращены.

В 2022 году в АО «НИУИФ» выполнялись исследования с наработкой образцов и определением качества получаемого продукта. Результаты свидетельствуют о достаточной чистоте и соответствии продукта утвержденному в России стандарту, в связи с чем на 2023 год запланировано продолжение работы по масштабированию и подготовке основных технических решений на строительство полупромышленной установки производительностью 20 тыс. т продукта в год с последующей отработкой технологического режима и работы установленного оборудования. Реализация данного проекта позволит полностью обеспечить российский рынок жидким диоксидом серы.





## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ТЕХНОЛОГИЙ ПРИМЕНЕНИЯ ПРОДУКЦИИ

### Исследования в области применения фосфогипса

Фосфогипс — это ценный побочный продукт, получаемый в процессе производства минеральных удобрений. В его состав входят такие полезные для почв элементы, как кальций, сера, фосфор, цинк, кремний, магний, медь и др. Применение фосфогипса способствует улучшению структуры почвы, повышению ее воздухо- и водопроницаемости, выщелачиванию легкорастворимых солей, формированию благоприятных условий для развития почвенной биоты. Внесение фосфогипса позволяет увеличить продуктивность пашни и снизить себестоимость производства сельхозкультур. Производство и применение улучшенного фосфогипса в сельском хозяйстве признано в качестве лучшей практики Международной ассоциацией производителей удобрений (International Fertilizer Industry Association, IFA).

С ноября 2021 года было решено объединить все разрабатываемые разными подразделениями Компании направления применения фосфогипса в один проект.

#### Цели проекта до 2026 года:

- Увеличить объемы реализации
- Снизить накопление фосфогипса в отвалах;
- Повысить процент утилизации фосфогипса.

После анализа данных и обзора рынков по направлениям были определены восемь направлений реализации фосфогипса. На сегодняшний день Компания имеет возможность реализовывать продукты по трем направлениям:

- фосфогипс для сельского хозяйства;
- фосфогипс для строительства дорог;
- фосфогипс для производства цемента.

В связи с расширением перечня отраслей применения фосфогипса Компания нарастила объем его реализации в годовом выражении более чем вдвое по отношению к 2021 году и более чем в 20 раз с 2019 года.

В 2022 году Компания реализовала 91,6 тыс. т фосфогипса, в том числе 43,3 тыс. т для потребителей из сельскохозяйственного сектора, 45,3 тыс. т для дорожного строительства и 2,6 тыс. т для производства цемента, с одновременным увеличением количества клиентов.

Более подробная информация представлена в разделе «Отчет об экологии» на с. 190



В 2022 году Компания реализовала **91,6 тыс. т** фосфогипса

### Исследования в рамках карбонового полигона Группы «ФосАгро» в Вологодской области

В целях борьбы с изменениями климата в долгосрочной перспективе Компания приступила к созданию углеродного полигона для изучения компенсационного поглощения углеродного следа Компании различными экосистемами.

Главными задачами полигона являются: накопление опыта и знаний совместно с научным сообществом, изучение поглощающей способности различных сельскохозяйственных культур (кормовые травы, зерновые и зернобобовые), молодых лиственных и хвойных лесов и сельскохозяйственных объектов с различными типами органоминерального питания растений.

В 2022 году на территории площадью 100 га вблизи Череповецкого комплекса высажено 24 вида леса с различным типом смешения лиственных (ива, береза, осина) и хвойных пород (ель, сосна). В общей сложности высажено 79,8 тыс. лиственных и 28,8 тыс. хвойных саженцев. Саженцы лиственных деревьев, полученные методом микроклонального размножения, районированы для Вологодской области, отличаются высокой скоростью роста и не способны к размножению. Саженцы хвойных деревьев выращены из семян местных деревьев.

В Череповецком и Вологодском районах на удалении 100 км друг от друга организованы полигоны площадью 100 га каждый для изучения секвестрирующей

способности многолетних кормовых трав с использованием различных систем удобрения. В Вологодской области кормовые травы являются основной культурой возделывания и обладают наиболее значимым потенциалом поглощения парниковых газов.

Совместно с учеными из Российской академии наук ведутся работы на 48 участках спонтанно зарастающих сельскохозяйственных территорий с целью определения способов возврата заброшенных территорий в сельское хозяйство, методов ведения сельского хозяйства с пониженным углеродным следом и углеродного земледелия, точного определения углеродного следа при выращивании продуктов питания.

По результатам первого года испытаний ориентировочный объем поглощенного диоксида углерода биомассой растений на 200 га составил 2 751 т CO<sub>2</sub>.

В рамках проекта Компания и РГАУ-МСХА им. К. А. Тимирязева провели исследование систем питания растений и изучение эмиссии N<sub>2</sub>O в зернотравяном севообороте агростанции за целую ротацию, пять лет. Данные исследования показали, что сбалансированный подход к внесению минеральных удобрений, проведение известкования на почвах, где это необходимо, и внесение органических удобрений позволяет добиться высоких результатов по урожайности при снижении эмиссии парниковых газов. Важно отметить, что эффект рассчитывается на цикл в пять лет: так, например,

в первый год проводят известкование, что увеличивает выбросы CO<sub>2</sub> за счет процесса разложения карбонатов в почве, но с учетом внесенных один раз в пять лет данные однозначно показывают, что урожайность произведенных полей повышается, а средний углеродный след на единицу продукции падает.

Проект создания полигона будет окончен к 2026 году, после чего на базе полученных данных и в ходе дальнейшего изучения полигона будут выбраны наиболее эффективные углероддепонирующие растительные системы, которые можно доказательно верифицировать на международном уровне и на их базе осуществить переход к большему масштабу с полной реализацией проекта углеродной фермы к 2028 году.

В общей сложности высажено **79,8 тыс.** лиственных и **28,8 тыс.** хвойных саженцев



## Сотрудничество в инновационной сфере

Стратегия Компании в области разработки новых продуктов и повышения уровня профессиональных компетенций студентов, преподавателей и аграриев опирается на сотрудничество с ведущими аграрными вузами, научными и исследовательскими центрами.

### Партнер

Российская академия наук



### Цель партнерства

Сотрудничество по комплексу направлений в области климатической повестки и плана низкоуглеродного перехода

### Ключевые результаты 2022 года

- По проекту карбонового полигона проведены работы по организации полигона, высадка саженцев, закупка необходимого оборудования;
- по другим проектам с привлечением ведущих российских ученых для создания и продвижения инновационных продуктов:
  - проведены работы в области биотехнологий и кормовых добавок;
  - проведены испытания и вывод на регистрацию новых биоминеральных удобрений;
  - сформирован пул новых перспективных проектов



Федеральный исследовательский центр «Пушкинский научный центр биологических исследований Российской Академии наук» (ФИЦ ПНЦБИ РАН)



Партнерство в сфере популяризации фундаментальных наук и научных исследований в области микробиологии, биотехнологии, геномной и клеточной инженерии, фотобиологии, почвоведения и экологии, а также в области физико-химической биологии

- ФосАгро выступила официальным партнером 25-й Пушкинской школы-конференции молодых ученых «Биология — наука XXI века», в рамках школы-конференции впервые была присуждена премия ФосАгро за лучшие исследовательские проекты и практики по внедрению

научных разработок в трех номинациях: «Почвоведение», «Агроэкология» и «Биология растений». В мероприятии приняли участие около тысячи молодых ученых из разных городов России, а также из стран ближнего и дальнего зарубежья



Партнерские вузы

Создание федеральной образовательной сети Группы «ФосАгро» в

**30** аграрных вузах страны

**> 200** онлайн-лекций для 30 аграрных университетов

В лекциях приняли участие **22,7** тыс. слушателей студентов и преподавателей из России и стран СНГ;

- широкая тематика лекций: агрохимия и агрономия, растениеводство, инновации и цифровизация сельского хозяйства, экономика, юриспруденция, ответственное земледелие;
- заложены научные опыты в фитоклассе образовательного центра Группы «ФосАгро» в Тимирязевской академии;
- совместно с преподавателями Тимирязевской академии ведется профориентационная работа со школьниками



Институт химии и проблем устойчивого развития при Российском химико-технологическом университете (РХТУ) им. Д. И. Менделеева и кафедра ЮНЕСКО «Зеленая химия для устойчивого развития»



Партнерство в сфере популяризации фундаментальных наук и научных исследований в области химии и смежных отраслей в интересах глобального устойчивого развития

- Учреждена стипендиальная программа им. академика Н. П. Лаверова для молодых исследователей РХТУ им. Д. И. Менделеева, чья научная работа связана с экологией и природопользованием, технологией новых материалов и веществ. Стипендия присуждена 20 лучшим студентам и аспирантам университета.

- Проведена на кафедре ЮНЕСКО «Зеленая химия для устойчивого развития» серия вебинаров для студентов и магистрантов РХТУ им. Д. И. Менделеева. Основные направления вебинаров посвящены 17 ЦУР ООН





## Международные гуманитарные проекты

GRI 2-28

Одной из стратегических целей является также поддержка молодых ученых в реализации проектов, которые позволят в дальнейшем решать задачи в области сохранения биологического разнообразия, экологического благополучия и циркулярной экономики.

### Партнер

### Название проекта и цель партнерства

### Ключевые результаты 2022 года

ЮНЕСКО



**Совместная грантовая программа с ЮНЕСКО и ИЮПАК «Зеленая химия для жизни».**  
Финансовая и научно-методическая поддержка исследовательских проектов молодых ученых, занимающихся разработкой передовых технологий на принципах зеленой химии для решения проблем охраны окружающей среды и рационального использования природных ресурсов.

**Международный центр компетенций в горнотехническом образовании под эгидой ЮНЕСКО.**

Центр базируется в Санкт-Петербургском горном университете и играет важную роль в реализации целей ООН в области устойчивого развития, таких как повышение качества образования, борьба с изменением климата, защита и восстановление экосистем.

- С победителями седьмого раунда из стран Африки, Азии, Европы и Латинской Америки подписаны контракты на проведение исследований в области зеленой химии.
- Всего за девять лет реализации проекта международное научное жюри рассмотрело более 800 заявок от молодых ученых из 125 стран мира. Гранты получили более 40 ученых из 29 стран.
- ФосАгро входит в состав руководящего комитета центра и принимает активное участие в программе профессиональной аттестации специалистов на соответствие международным требованиям стандарта горного инженера.
- ФосАгро приняла участие в Международном форуме к 50-летию Конвенции об охране всемирного культурного и природного наследия «Природопользование и сохранение всемирного природного наследия».
- Эксперты Группы «ФосАгро» поделились опытом реализации образовательных проектов на международном форуме молодых ученых «Актуальные проблемы недропользования» с участием более чем 900 человек из 57 университетов стран Европы, Азии, Африки и Латинской Америки.

ИЮПАК



**Совместный проект с ИЮПАК и Фондом зеленых наук в интересах устойчивого развития «Летние школы по зеленой химии».**  
Образовательная инициатива ИЮПАК при поддержке ФосАгро направлена на повышение квалификации молодых ученых по всему миру, которые занимаются разработками в области зеленой и инновационной химии с целью продвижения новаторских и технологически прогрессивных идей.

- Состоялась пятая сессия летней школы под лозунгом Chemistry addressing UN-17 Sustainable Development Goals.
- Учреждены именные награды ФосАгро молодым ученым за лучшие проекты в области зеленой химии. В сессии приняли участие более 150 аспирантов и молодых ученых, 30 профессоров и преподавателей из 45 стран.
- Всего с 2018 года начала реализации проекта, было проведено пять учебных сессий, в которых приняли участие более 600 молодых специалистов и 60 преподавателей из 75 стран.

Продовольственная и сельскохозяйственная организация ООН (ФАО)



**«Развитие устойчивого земледелия путем реализации Глобальной программы развития почвоведения Global Soil Doctors Programme и развития Глобальной сети почвенных лабораторий GLOSOLAN».**  
Повышение навыков фермеров в области устойчивого управления почвами и расширение возможностей и оснащенности национальных и региональных почвенных лабораторий в Африке, Азии, Латинской Америке и на Ближнем Востоке. Также достижение экологического и общественного благополучия путем повышения осведомленности о почвах для принятия решений в области развития устойчивого земледелия.

- С 2018 года общий вклад ФосАгро в реализацию проекта составил 2,4 млн долл. США. За это время ФАО создала Глобальную сеть почвенных лабораторий (GLOSOLAN), которая насчитывает более 800 лабораторий в 150 странах мира.
- ФосАгро совместно с отделением ФАО по связям с Российской Федерацией, Евразийским почвенным партнерством, РГАУ-МСХА им. К. А. Тимирязева и Дипломатической академией Министерства иностранных дел Российской Федерации выступила организатором международного форума, посвященного глобальным вызовам XXI века в области продовольственных систем и экологической безопасности.
- При финансовой поддержке ФосАгро в штаб-квартире ФАО открыт «Русский зал», который станет основным местом проведения приемов для делегаций высокого уровня стран — участниц ООН.



Компания активно реализует гуманитарные проекты, нацеленные на формирование современной системы образования и науки

### Партнер

### Название проекта и цель партнерства

### Ключевые результаты 2022 года

Международная ассоциация производителей минеральных удобрений (IFA)



Глобальный договор ООН



**Экспертное участие ФосАгро по широкому кругу вопросов в качестве основного члена ассоциации.**

**Экспертное участие ФосАгро по широкому кругу вопросов в качестве члена Глобального договора ООН в статусе Lead — лидер.**

- Статус лидера Глобального договора ООН позволяет принимать участие в обсуждении международной повестки дня, предполагает активное взаимодействие с другими международными организациями, а также предполагает вовлечение Компании в разработку новых подходов, правил и стандартов ведения бизнеса в мире.
- Содействие достижению ЦУР ООН благодаря реализации проектов Компании как ответственного производителя экоэффективных минеральных удобрений, ориентированных на продовольственную безопасность, защиту окружающей среды и здоровье человека.
- Развитие партнерства с международными организациями в интересах устойчивого развития.
- Выражение экспертной точки зрения по наиболее важным вопросам в международной повестке.
- Участие в глобальных инициативах, направленных на решение актуальных общемировых проблем.

Европейская платформа устойчивого фосфора (ESPP)



**Партнерство в сфере европейской политической и научно-технической повестки по устойчивому использованию фосфатных ресурсов.**

Обеспечивать обмен знаниями, передачу опыта и создание сетей профессиональных контактов в области управления фосфором, диалога между участниками рынка, заинтересованными сторонами и регулирующими органами, устранение нормативных препятствий, коммуникация посредством информационных бюллетеней, веб-сайта, конференций и публикаций.

Международный альянс производителей экоэффективных удобрений Safer Phosphates («Безопасные фосфаты»)



**Партнерство в сфере сохранения здоровья человека и сельскохозяйственных экосистем от загрязнения тяжелыми металлами**

- Эксперты Группы «ФосАгро» в отчетном году являлись участниками международных комитетов IFA по сельскому хозяйству, безопасности и экологии, международной торговле, коммуникации и связям с общественностью.
- Опыт Группы «ФосАгро» по применению, сертифицированного в России улучшенного фосфогипса в сельском хозяйстве признан IFA одной из лучших практик использования данного многокомпонентного продукта.
- ФосАгро сохраняет статус лидера Глобального договора ООН, активно принимая участие в инициативах альянса.
- ФосАгро продемонстрировала свою приверженность Глобальному договору ООН, принимая активное участие в его международных инициативах Climate Ambition Accelerator и CEO Water Mandate, направленных на борьбу с изменением климата, рациональным использованием и охраной водных ресурсов.
- ФосАгро в ходе Конференции ООН по изменению климата (COP27) присоединилась к Декларации бизнеса за устойчивое к изменениям климата водоснабжение, санитарии и гигиену (WASH). Документ поддержали 26 ведущих мировых компаний и 15 экспертных организаций, приверженных бережному использованию водных ресурсов.

- Эксперты Группы «ФосАгро» приняли участие в Европейской конференции по устойчивому использованию фосфора (The European Sustainable Phosphorus Conference), которая объединила несколько сотен представителей бизнеса, заинтересованных сторон, региональных и национальных органов власти. Группа «ФосАгро» представила свои лучшие практики применения фосфогипса в дорожном строительстве.

- Исследовательский центр OPERA в партнерстве с Safer Phosphates при поддержке европейской медиаплатформы Euractiv организовал вебинар на тему «Здоровые почвы для устойчивого сельского хозяйства» с участием более чем 100 представителей научных кругов, экспертов, общественных организаций и бизнес-сообщества

О Компании

Стратегический отчет

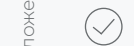
Корпоративное управление

Акционерный капитал

Приложения



ОБЗОР РЕЗУЛЬТАТОВ





# Цепочка поставок

## НАПРАВЛЕНИЯ, СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ И МЕТРИКИ

### РАЗВИТИЕ ЗАКУПОЧНОЙ ФУНКЦИИ



#### Задача 12.4

- оформление долгосрочных отношений по поставкам товарно-материальных ценностей (ТМЦ)
  - долгосрочный договор
  - консигнационные склады
  - интернет-магазины

Цель — **30%** закупаемой номенклатуры

- дальнейшее развитие категорийных стратегий;
- снижение процента брака

### ESG-ОЦЕНКА ПОСТАВЩИКОВ



#### Задачи 8.3, 12.4 и 13.2

- поддержание уровня охвата ESG-оценки в размере

**не менее 50%** от количества контрагентов, принявших участие в закупках, и в размере

**не менее 30%** от объема закупок у оцененных контрагентов;

- проведение аудитов;
- проведение работы по актуализации контрагентами информации, предоставленной в ходе анкетирования по ESG-оценке, если с момента предоставления информации прошло более 1 года

### ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ



#### Задача 9.1

- развитие Process Mining;
- внедрение новых роботизированных решений

## ОСНОВНЫЕ ПРОЕКТЫ И ФАКТЫ 2022 ГОДА

**20%**

доля закупок у предприятий малого и среднего бизнеса

**17%**

доля местных поставщиков

Категорийными стратегиями охвачены:

**15**

категорий сырья

**2**

категории работ и услуг

**16**

категорий материалов и оборудования

**54%**

доля поставщиков, прошедших ESG-оценку

**до 35%**

увеличился объем закупок у оцененных поставщиков

**82**

технических аудита потенциальных поставщиков материалов и оборудования проведено

**49**

поставщиков (60%) рекомендованы к сотрудничеству с учетом экологических и социальных критериев оценки, включенных в форму технического аудита



Создание системы обучения аспектам ESG для поставщиков



Разработка соглашения о взаимных улучшениях по направлениям услуги — сырье — ТМЦ



Материалы по обучению представлены на официальном сайте Компании в разделе «Закупки»

- Для управления закупочной деятельностью: использование Process Mining — инновационного метода анализа данных и оптимизации бизнес-процессов.
- Для проверки и мониторинга благонадежности поставщиков — система «СКАУТ»
- Продолжение работы по созданию и внедрению автоматизированного рабочего места специалиста по закупкам



## Стратегия

Основная цель системы закупок Группы «ФосАгро» — своевременное обеспечение предприятий Группы «ФосАгро» необходимыми ресурсами, материалами и услугами надлежащего качества в полном объеме и по оптимальным ценам. Однако от того, на каких принципах основана эта система и как выстроены ее бизнес-процессы, зависит гораздо больше. С нашей точки зрения, эффективно и ответственно управляемая цепочка поставок — это важнейший элемент системы устойчивого

развития бизнеса Компании. В 2022 году общий объем закупок товаров и услуг Группы «ФосАгро» достиг почти 214 млрд руб. Прямые выгоды от этих инвестиций получают тысячи связанных с нами поставщиков и подрядчиков, а значит, в свою очередь, сотрудники этих предприятий и члены их семей. Выигрывают и государственные, и муниципальные бюджеты всех уровней. Но особенно важно то, что используемые нами инструменты, в частности экологическая и социальная оценка

поставщиков и антикоррупционные механизмы, самым непосредственным образом способствуют утверждению в российском деловом сообществе и обществе в целом ценностей устойчивого развития и социальной ответственности, которые мы в ФосАгро считаем основой нашей бизнес-философии. Мы стремимся к тому, чтобы закупочная деятельность Группы «ФосАгро» была весомой позитивной силой в интересах всех наших стейкхолдеров.



214 млрд руб.

общий объем закупок товаров и услуг

## Подход к управлению

GRI 3-3

Основной целью закупочной деятельности является своевременное обеспечение потребностей Компании в материально-технических ресурсах, работах и услугах надлежащего качества, в полном объеме и по оптимальным ценам.

Группа «ФосАгро» стремится к установлению и сохранению деловых отношений с организациями, которые осуществляют свою деятельность в соответствии с высокими этическими стандартами ведения бизнеса и реализуют собственные меры по противодействию мошенничеству и коррупции. В связи с этим указанные нормативные акты обязательны к ознакомлению при регистрации поставщиков на электронной торговой площадке Компании.

**Закупочная деятельность** Группы «ФосАгро» регулируется следующими документами Компании:

- [Политика в области закупок](#);
- [Антикоррупционная политика](#);
- [Кодекс этики](#);
- [Кодекс поведения контрагента Компании](#).



Ссылка на регистрационную форму, основные нормативные документы, а также инструкция по регистрации на ЭТП и пошаговая памятка представлены в разделе «Закупки» официального веб-сайта Компании.



Информация о горячей линии представлена на странице регистрации на электронной торговой площадке ФосАгро.

Взаимодействие с поставщиками реализуется на основе принципов полной прозрачности принимаемых решений, рыночного и формульного ценообразования, долгосрочных взаимоотношений.

Компания разработала и использует удобную и открытую систему закупок материальных ценностей и услуг. Закупки осуществляются конкурсным способом. Сведения о потребности в материалах, оборудовании и услугах публикуются на ЭТП Группы «ФосАгро». Для участия в конкурсах необходимо зарегистрироваться и ознакомиться с обязательными документами. Порядок оценки и выбора поставщика определен процедурами, действующими в Компании.

В Компании действует система противодействия мошенничеству и коррупции.

Группа «ФосАгро» стремится минимизировать риски нарушений законодательства в деловых отношениях с поставщиками, которые могут быть вовлечены в коррупционную деятельность. С этой целью в Компании реализована единая горячая линия, на которую могут обращаться поставщики и другие заинтересованные лица для передачи информации о потенциальных нарушениях.

В закупочном процессе Компании используются следующие бизнес-решения и инструменты повышения его эффективности.

1

### Категорийный менеджмент:

разработка и внедрение категорийных стратегий позволяет существенно сократить затраты предприятия, повысить надежность поставок и увеличить экономический эффект.

2

### ИТ-решения:

- для управления закупочной деятельностью: использование Process Mining — инновационного метода анализа данных и оптимизации бизнес-процессов;
- для проверки и мониторинга благонадежности поставщиков — система «СКАУТ». Данная система помогает минимизировать существующие риски и потери благодаря внедрению единого стандарта проверки, позволяет в оперативном режиме мониторить состояние поставщиков и вовремя реагировать на изменения.

3

### Роботизация процессов

О Компании

Стратегический отчет

ОБЗОР РЕЗУЛЬТАТОВ

Корпоративное управление

Акционерный капитал

Приложения



## Эффективная организация

За истекший год структура Дирекции по закупкам претерпела значительные изменения, нацеленные как на общее повышение эффективности деятельности, так и на адаптацию к изменившимся экономическим реалиям.

Деятельность Дирекции по закупкам охватывает несколько направлений:

- стратегический сорсинг закупок сырья, работ и услуг;
- операционные закупки;
- закупки под нужды проектов;
- локальные закупки;
- альтернативные закупки (в том числе стратегический сорсинг закупок по материалам и оборудованию);
- сопровождение поставок;
- планирование и анализ.

Для оценки результативности, повышения вовлеченности и мотивации работников в дирекции установлены КПЭ, соответствующие бизнес-целям Компании и позволяющие оценивать степень достижения целей дирекции и оптимальности процессов.

Результаты закупочной деятельности Компании ежегодно рассматриваются советом директоров ФосАгро.



## Структура управления в области закупок

Уровни	Структурная единица	Ключевые обязанности
<b>УРОВЕНЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ</b>		
<b>Совет директоров</b>	Комитет по стратегии и устойчивому развитию совета директоров	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Устанавливает стратегические приоритеты в области закупок Компании;</li> <li>• осуществляет анализ отчетности исполнительного руководства в области закупок</li> </ul>
<b>УРОВЕНЬ РУКОВОДСТВА КОМПАНИИ</b>		
<b>Руководство Дирекции по закупкам</b>	Директор (начальник, уполномоченный) дирекции	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Организация деятельности по общему функционированию, распределению функционала, разработке бизнес-стратегий развития, определению методик и процедур бесперебойного снабжения ТМЦ</li> </ul>
	Заместитель директора	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Организация своевременного обеспечения потребностей Компании в ТМЦ, нормируемых позициях, работах и услугах надлежащего качества в полном объеме по оптимальным ценам;</li> </ul>
	Директор департамента	<ul style="list-style-type: none"> <li>• управление запасами на складах АО «Апатит»;</li> <li>• ведение оперативной работы по функционированию деятельности дирекции;</li> <li>• контроль работы структурных подразделений дирекции, распределение функционала;</li> <li>• разработка стратегии трансформации бизнес-процессов в Дирекции и др.</li> </ul>
	Начальник управления	
<b>ОПЕРАЦИОННЫЙ УРОВЕНЬ</b>		
<b>Группа специалистов Дирекции по закупкам</b>	Начальники отделов и руководители групп	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Осуществление руководства деятельностью подчиненных структурных подразделений, подбора и расстановки кадров, определение целесообразности их работы;</li> <li>• организация работы по повышению квалификации подчиненного персонала, созданию благоприятного социально-психологического климата в коллективе, развитию и поддержанию корпоративных отношений;</li> <li>• организация и непосредственный контроль за выполнением подчиненными сотрудниками требований нормативных документов;</li> <li>• осуществление деятельности в соответствии с требованиями системы менеджмента, участие в ее улучшении в рамках своих полномочий и др.</li> </ul>
	Специалисты	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Своевременное обеспечение потребностей Компании в ТМЦ, нормируемых позициях, работах и услугах надлежащего качества в полном объеме по оптимальным ценам;</li> <li>• повышение квалификации, развитие профессиональных навыков</li> </ul>

## Вызовы 2022 года

Геополитические факторы оказали значительное влияние на работу цепочки поставок Группы «ФосАгро» в 2022 году. Прекратились поставки оборудования от производителей из США, Евросоюза, Японии и ряда других стран. Многие контракты пересматривались с изменением сроков, цен и условий платежей, логистических маршрутов, а во многих

случаях — и с заменой товарных позиций в уже заключенных сделках. Усложнилась и работа по банковскому сопровождению работы с зарубежными поставщиками. Ответом на эти вызовы стало внедрение структурных изменений в Дирекции по закупкам, организация альтернативных закупок со смещением географических приоритетов и выстраиванием новых логистических

цепочек, а также комплекс мер по повышению операционной эффективности работы дирекции. Своевременная и успешная реализация данного плана позволила нам в сжатые сроки адаптироваться к новым условиям, восстановить бесперебойное снабжение подразделений Компании и поддерживать необходимый уровень стабильности цепочки поставок.

## Риски и возможности

На достижение целей в области закупочной деятельности оказывают влияние, в частности, следующие стратегические риски:

- 14** коррупционный;
- 18** товарно-сырьевой;
- 21** санкционный.

➔ Подробное их описание приведено в разделе «Стратегические риски» на с. 70

Для снижения указанных рисков Группа «ФосАгро» разрабатывает необходимые корректирующие мероприятия и использует открывающиеся возможности, подробное описание которых приведено ниже.

## Специфическими факторами риска, характерными для закупочной деятельности, являются:





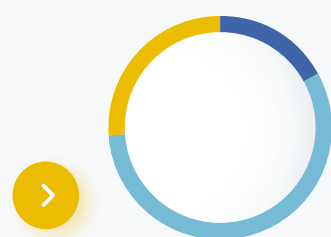
## Ключевые результаты 2022 года

### Бюджет затрат в 2022 году

#### Структура затрат Компании

**213,9** млрд руб.

суммарный объем закупок компании



- 17% Оборудование и материалы
- 57% Сырье и топливо
- 26% Работы и услуги

**>50%**

затрат относятся на закупку сырья и топлива

Суммарный объем затрат Компании на закупки в 2022 году составил 213,9 млрд руб., 57% из которых пришлось на закупку сырья и топлива.

Одним из главных приоритетов закупочной деятельности ФосАгро является сотрудничество с малым и средним бизнесом, в первую очередь в тех регионах, где расположены основные предприятия Компании. В текущих политико-экономических условиях мы считаем активное развитие этой взаимовыгодной кооперации еще более важным.

В 2022 году в рамках соглашения «Синергия роста», заключенного в 2020 году между АО «Апатит», Правительством Вологодской области, ПАО «Северсталь» и АНО «Агентство городского развития» — координатора развития предпринимательства в Череповце, на информационной площадке «Электронная бизнес-кооперация» мы представили детальную информацию о потребности Компании в импортозамещающей продукции для проработки возможности ее изготовления или поставки местными поставщиками.

Также ФосАгро на регулярной основе участвует в очных и онлайн-встречах на базе региональных отделений Российского союза

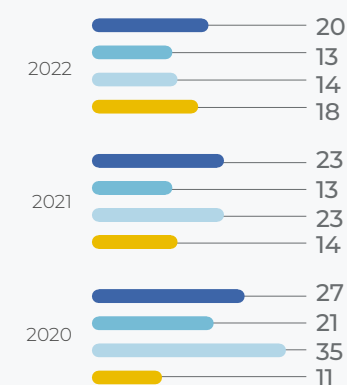
промышленников и предпринимателей и АНО «Агентство городского развития» в г. Череповце, а также в выставках и стратегических сессиях.

GRI 204-1

#### Доля закупок у местных поставщиков, %



- 17 2022
- 19 2021
- 23 2020

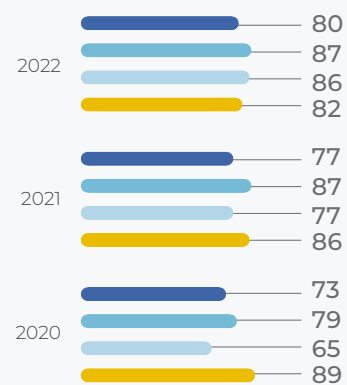


- АО «Апатит»
- Балаковский филиал АО «Апатит»
- Волховский филиал АО «Апатит»
- Кировский филиал АО «Апатит»

#### Доля закупок у других поставщиков, %

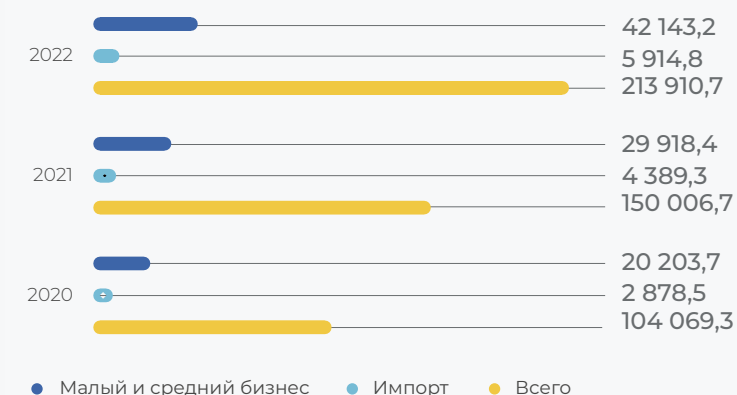


- 83 2022
- 81 2021
- 77 2020



- АО «Апатит»
- Балаковский филиал АО «Апатит»
- Волховский филиал АО «Апатит»
- Кировский филиал АО «Апатит»

#### Объем закупок, млн руб.



#### Количество поставщиков в закупках, ед.



#### Показатели эффективности закупки работ и услуг

№	Наименование показателя КПЭ	Целевые значения			Фактический результат
		Вес	Порог	Цель	
1	Среднее количество участников в тендерах, проведенных за отчетный период	3	5	7	4
2	Снижение стоимости работ (услуг) по результатам проведенных тендеров за отчетный период, %	5	7	12	10
3	Своевременность проведения тендеров согласно установленным срокам, %	90	95	100	99
4	Мотивационная оценка качества закупок заявителями по пятибалльной шкале, баллов	3,5	4,5	5	5

#### Показатели эффективности закупки ТМЦ

№	Наименование показателя КПЭ	Целевые значения			Фактический результат
		Порог	Цель	Вызов	
1	Своевременность, %	87	90	93	89
2	Доля брака на входном контроле, %	5	3	2	6
3	Индекс сдерживания цен ТМЦ, %	1,05	1	0,95	0,93

#### Показатели эффективности закупки сырья

№	Наименование показателя КПЭ	Целевые значения			Фактический результат
		Порог	Цель	Вызов	
1	Индекс эффективности закупки сырья	1,05	1	0,95	0,79



## ESG-оценка поставщиков

В 2020 году на основании принципов устойчивого развития, опубликованных в Кодексе поведения контрагента Компании, была разработана система оценки поставщиков по ESG-критериям, в основе которой лежит анкета «Показатели устойчивого развития по закупкам». Анкета является частью общей структуры оценки деятельности Компании и поставщиков

для обеспечения устойчивости и надежности в интересах потребителей. Она включает в себя вопросы соответствия бизнеса принципам экологической и социальной ответственности, на которые ФосАгро ориентируется в своей работе. Заполнение анкеты подтверждает, что поставщик Компании разделяет эти принципы. По результатам заполнения анкеты

рассчитывается индивидуальный рейтинг поставщика.

Мы убеждены, что информирование поставщиков о системе ценностей Компании будет способствовать формированию более ответственной и устойчивой в долгосрочном плане культуры ведения бизнеса.



С целью повышения их осведомленности о действующей системе оценки и необходимости заполнения анкеты в 2022 году на официальном веб-сайте ФосАгро были размещены обучающие материалы на тему «Взаимодействие с поставщиками ПАО «ФосАгро» в области устойчивого развития компаний».

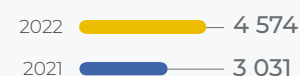
### Ключевые показатели ESG-оценки

Расчет показателей 2022 года произведен на основе общего количества поставщиков в закупках и количества оцененных поставщиков в закупках. Данная методика будет применена к расчету показателей будущих периодов.

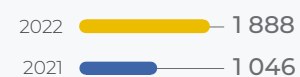
Все категории поставщиков были оценены на предмет воздействия на окружающую среду. Среди производителей сырья, горюче-смазочных материалов (ГСМ), энергии и ТМЦ (847 поставщиков) у 33% внедрена и сертифицирована система экологического менеджмента, соответствующая требованиям стандарта ISO 14001 или аналогичного стандарта.

№п/п	Показатели	2022
1	Количество поставщиков, принявших участие в оценке на ЭТП Группы «ФосАгро», ед.	4 574
2	Количество поставщиков в закупках, ед.	3 511
	Количество оцененных поставщиков в закупках, ед.	1 888
	Доля оцененных поставщиков в закупках, %	54
3	Общий объем закупок, млрд руб.	213,9
	Объем закупки у оцененных поставщиков, млрд руб.	74,8
	Охват ESG-оценки по объему закупок, %	35
4	Средний рейтинг поставщиков (по 100-балльной шкале), баллов	62

### Количество поставщиков, принявших участие в оценке на ЭТП Группы «ФосАгро», ед.



### Количество оцененных поставщиков в закупках, ед.



### Охват ESG-оценки по объему закупок, %



### Средний рейтинг поставщиков (по 100-балльной шкале), баллов



Показатели экологической оценки поставщиков говорят о том, что 33% поставщиков придерживаются инновационного и перспективного подхода в ведении экологической политики, а также вносят свой вклад в охрану окружающей среды.



В процессе проведения технических аудитов контрагенты, у которых выявлены нарушения общепризнанных стандартов, связанных с негативным воздействием на окружающую среду, не установлены

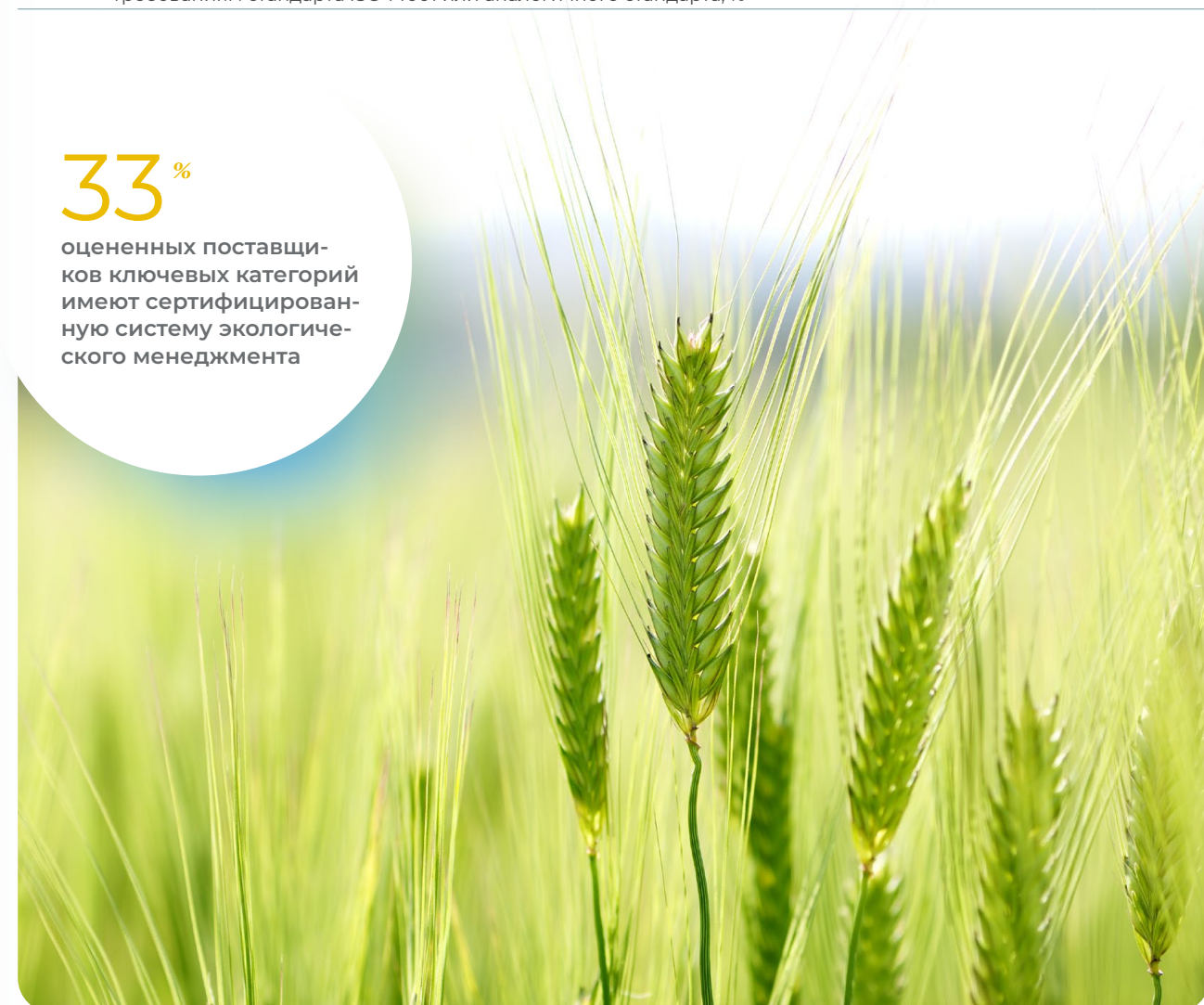
### Экологическая оценка поставщиков в 2022 году

GRI 308-1, 308-2

№п/п	Показатели	2022
1	Количество оцененных поставщиков в закупках, ед.	1 888
2	Количество оцененных поставщиков, являющихся производителями сырья, ГСМ, энергии и ТМЦ	847
3	Количество оцененных поставщиков, являющихся производителями сырья, ГСМ, энергии и ТМЦ, у которых внедрена и сертифицирована система экологического менеджмента, соответствующая требованиям стандарта ISO 14 001 или аналогичного стандарта, ед.	276
4	Доля оцененных поставщиков, являющихся производителями сырья, ГСМ, энергии и ТМЦ, у которых внедрена и сертифицирована система экологического менеджмента, соответствующая требованиям стандарта ISO 14001 или аналогичного стандарта, %	33

# 33%

оцененных поставщиков ключевых категорий имеют сертифицированную систему экологического менеджмента





39%

оцененных поставщиков проявляют активное и ответственное поведение в области безопасности труда

Полученные результаты говорят о том, что более половины поставщиков разделяют приверженность ФосАгро политике равных возможностей, не допускают притеснений и другого неуважительного поведения в отношении сотрудников

и нетерпимы к использованию детского труда. 39% поставщиков в рамках оцениваемых категорий проявляют активное и ответственное поведение в области безопасности труда и обеспечивают соответствие международным

стандартам, основной целью которых является контроль за условиями труда, снижение профессиональных и производственных рисков.

В процессе проведения технических аудитов контрагенты, у которых выявлены нарушения общепризнанных стандартов, связанных с социальной ответственностью, не установлены

### Социальная оценка поставщиков в 2022 году

GRI 414-1, 414-2

№п/п	Показатель	Результат
	<b>Количество оцененных поставщиков в закупках, ед.</b>	<b>1 888</b>
1	Количество оцененных поставщиков в категориях «Производители сырья, ГСМ, энергии и ТМЦ»; «Транспортные услуги»; «Строительно-монтажные работы, ремонты», ед.	1 174
	Количество оцененных поставщиков в указанных категориях, у которых внедрена и сертифицирована система менеджмента профессиональной безопасности и здоровья, соответствующая требованиям стандарта ISO 45001 (OHSAS 18001) или аналогичная, ед.	452
	Доля оцененных поставщиков в указанных категориях, у которых внедрена и сертифицирована система менеджмента профессиональной безопасности и здоровья, соответствующая требованиям стандарта ISO 45001 (OHSAS 18001) или аналогичная, %	39
2	Количество оцененных поставщиков в закупках, у которых утверждена политика о недопущении детского труда, ед.	1 091
	Доля оцененных поставщиков в указанных категориях, у которых утверждена политика о недопущении детского труда, %	58
3	Количество оцененных поставщиков в категориях «Производители сырья, ГСМ, энергии»; «Производители и посредники ТМЦ»; «Транспортные услуги»; «Строительно-монтажные работы, ремонты», ед.	1 524
	Количество оцененных поставщиков в указанных категориях, у которых утверждена политика о недопущении дискриминации, ед.	831
	Доля оцененных поставщиков в указанных категориях, у которых утверждена политика о недопущении дискриминации, %	55
4	Количество оцененных поставщиков в категориях «Производители сырья, ГСМ, энергии»; «Производители и посредники ТМЦ»; «Транспортные услуги»; «Строительно-монтажные работы, ремонты», ед.	1 524
	Количество оцененных поставщиков в указанных категориях, у которых утверждена политика о недопущении принудительного труда, ед.	856
	Доля оцененных поставщиков в указанных категориях, у которых утверждена политика о недопущении принудительного труда, %	56



# Развитие персонала

## НАПРАВЛЕНИЯ, СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ И МЕТРИКИ

### ЕЖЕГОДНОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ МНЕНИЙ ПЕРСОНАЛА

- Поддержка уровня удовлетворенности и лояльности сотрудников на уровне **не менее 65%** к 2025 году



Задача 3.4



Задача 8.3

### ОБУЧЕНИЕ И ОЦЕНКА

- Увеличение среднегодового количества времени обучения на одного сотрудника **до 123 часов** к 2025 году



Задача 4.4

- Развитие программы переподготовки и профессионального развития

- Инвестирование в будущее поколения сотрудников Компании

### СИСТЕМА МОТИВАЦИИ И ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ

- Стимулирование сотрудников к повышению производительности труда и достижению высоких производственных результатов, а также удержание высококвалифицированных сотрудников в Компании



Задача 8.3

- Подготовка потенциальных топ-менеджеров Компании из числа внутренних кандидатов

### СОЦИАЛЬНЫЕ ЛЬГОТЫ И ГАРАНТИИ ДЛЯ СОТРУДНИКОВ



Задача 3.4



Задачи 8.3 и 8.8

### СОЗДАНИЕ ИНКЛЮЗИВНОЙ СРЕДЫ

- Развитие инклюзивной среды для людей с ограниченными возможностями на рабочих местах, в инфраструктуре городов и населенных пунктов, а также увеличение количества трудоустроенных сотрудников с ограниченными возможностями здоровья в зависимости от потребности бизнеса



Задачи 8.5 и 8.8

### ГЕНДЕРНОЕ РАВЕНСТВО

- Предоставление возможности для профессионального и карьерного роста всем сотрудникам



Задачи 8.5 и 8.8

## ОСНОВНЫЕ ПРОЕКТЫ И ФАКТЫ 2022 ГОДА

**69%** индекс удовлетворенности и лояльности сотрудников

**87%** сотрудников высоко оценили деятельность руководства

**70%** составил уровень вовлеченности

**99,8 часа** среднегодовое количество часов обучения на одного сотрудника

**272 млн руб.** инвестиции в обучение сотрудников

Продолжаем внедрять виртуальный учебно-методический комплекс и систему дистанционного обучения

**> 400** новых сотрудников принято на работу в рамках профориентационной работы и привлечения молодежи

**> 37%** участников программы «Молодые талантливые специалисты», продолжающих работать в Компании, получили повышение и были включены в кадровый резерв

Прирост средней заработной платы **на 18,7%**

**132 110 руб.** в месяц средняя заработная плата в Компании

**10 менторов** для участников из числа действующего топ-менеджмента Компании

**50%** рост инвестиций в социальные программы для сотрудников

**89%** оценка удовлетворенности социальным пакетом компании

Организована ярмарка вакансий для людей с ограниченными возможностями

Настроена работа с центрами занятости, направленная на оказание содействия в подборе людей с ограниченными возможностями

**21,5%** доля женщин среди руководителей всех уровней

**16%** доля женщин среди кадрового резерва программы «Топ-40» (6 из 38)

**34%** доля женщин в общей численности персонала Компании



## Стратегия

Ключевой актив Группы «ФосАгро» — талантливые профессиональные преданные своему делу сотрудники, разделяющие цели и ценности Компании. Наша система работы с персоналом нацелена на подбор, поддержку и мотивацию сотрудников к достижению амбициозных целей. Для этого мы предоставляем широкие возможности для получения новых знаний и навыков, системно работаем над формированием культуры безопасности, равенства и уважения, предлагаем конкурентную заработную плату и социальные гарантии.

### Награды 2022 года

- **Топ-100** рейтинга работодателей России от портала hh.ru среди крупнейших компаний страны
- **Золото** в рейтинге лучших работодателей России — 2022 по версии Forbes
- **Победа** в конкурсе среди промышленных предприятий по версии издания «Деловой Петербург»
- **Гран-при** Всероссийского конкурса лучших практик трудоустройства молодежи в номинации «Лучшие практики по сохранению молодежного кадрового потенциала региона»
- Два сотрудника Компании **стали лауреатами** конкурса «Инженер года»
- Трех сотрудникам Компании **присвоены звания** «Профессиональный инженер России»
- Сотрудники Компании **получили 17 наград** государственного образца, включая один почетный знак «За успехи в труде» от Президента Российской Федерации



### Для достижения целевых показателей мы:



#### выполняем план корректирующих мероприятий

по результатам ежегодного исследования мнений персонала Компании «Точка роста»;



#### разрабатываем и внедряем модульное дистанционное обучение

по рабочим профессиям, вопросам безопасности труда и управленческим навыкам, используем инновационный подход в профессиональном обучении (виртуальные тренажеры, 3D-модели, производственные полигоны, в том числе для отработки навыков безопасного выполнения работ);



**разрабатываем и внедряем онлайн-курсы**, направленные на развитие личностных компетенций;



**развиваем систему корпоративных библиотек**, методических пособий и систему управления знаниями в целом;



**применяем инструменты преемственности и поддержки** в процессе обучения: менторинг, наставничество, кураторство;



**анализируем применение полученных персоналом знаний** в решении реальных бизнес-задач и проектной деятельности.



## Подход к управлению

GRI 3-3



В основе нашего подхода активное и эффективное управление результативностью работы на всех уровнях — от отдельного сотрудника до Группы в целом. Это позволяет обеспечить стабильное развитие и достигать поставленных бизнес-целей.

Новое поколение сотрудников осознает ценность профессионального и личностного развития, поскольку оно становится необходимым условием успеха и востребованности в постоянно меняющемся мире. Для многих высокий уровень материальной компенсации уже не служит достаточной мотивацией: необходимым условием становится ощущение своей востребованности в том случае, если Компания серьезно занимается развитием их умений и знаний, спрос на которые в будущем возрастет. Поэтому стратегически наше внимание сосредоточено на поддержке стремления сотрудников к самосовершенствованию. Компания стремится создать все необходимые условия для максимального раскрытия сотрудниками своего потенциала.

### Интегрированная система HR-менеджмента

Структурная единица      Ключевые обязанности

#### УРОВЕНЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

##### Комитет по вознаграждениям и кадрам

- Надзор за внедрением и реализацией политик Компании по вознаграждению и различных программ мотивации;
- оценка работы исполнительных органов и иных ключевых руководящих сотрудников, включая оценку достижения ими поставленных целей в рамках программы мотивации;
- планирование кадровых назначений членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих сотрудников

#### УРОВЕНЬ РУКОВОДСТВА КОМПАНИИ

##### Дирекция по персоналу и социальной политике

- Стратегическое развитие HR-процессов;
- разработка и внедрение методологии процессов;
- оптимизация, автоматизация и цифровизация HR-процессов;
- функциональное руководство службами по управлению персоналом в регионах

#### ОПЕРАЦИОННЫЙ УРОВЕНЬ

##### Дирекция по персоналу и социальной политике площадок

- Реализация политики в области управления персоналом;
- подбор персонала на вакантные и ключевые позиции;
- организация и проведение профессионального обучения и мероприятий по развитию навыков;
- разработка и управление системой мотивационных показателей;
- предоставление социальной поддержки сотрудникам Компании по направлениям, закрепленным в коллективном договоре





## Принципы управления персоналом

Все взаимоотношения Компании и сотрудников регламентируются Трудовым кодексом Российской Федерации с учетом требований о порядке своевременного уведомления сотрудников об изменении существенных условий труда, что, в свою очередь, является соблюдением прав человека.

В 2022 году Заявление о прозрачности в отношении закона Великобритании «О современном рабстве» было утверждено в новой редакции: раскрыта информация о содействии достижению ЦУР ООН и социальных проектах Компании, реализуемых в интересах противодействия нарушению прав человека. За последние три года более 19 тыс. сотрудников Компании прошли дополнительное обучение в области защиты прав человека и корпоративной этики.

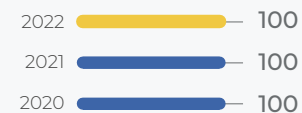
### Политика управления персоналом ФосАгро содержит следующие основные направления:

- система управления организационными изменениями;
- система привлечения и подбора персонала;
- система обучения и развития персонала;
- система мотивации и вознаграждения;
- система социальных гарантий;
- система корпоративного информирования;
- рабочее время и отдых;
- соблюдение прав человека и недопущение дискриминации.

GRI 2-30

Коллективные договоры, заключаемые по результатам совместной работы с профсоюзными организациями, с указанием условий трудоустройства и оплаты труда сотрудников каждого производственного предприятия Компании охватывают 100% сотрудников АО «Апатит», его филиалов и обособленных подразделений. Договоры заключаются сроком на три года.

### Доля сотрудников, охваченных коллективными договорами, %



100%  
сотрудников,  
охвачены  
коллективными  
договорами



## Антидискриминационная политика и соблюдение прав человека

В основе деятельности Компании лежит уважение к сотрудникам и их правам, как это предусмотрено Международным биллем о правах человека, а также 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, в свою очередь, требует соблюдения аналогичных требований и норм от подрядных организаций.

Группа «ФосАгро» ценит и поддерживает многообразие среди своих сотрудников, предоставляет сотрудникам равные возможности для реализации их потенциала. Мы не приемлем ограничение естественных прав и свобод человека или группы лиц и поведение, нарушающее неприкосновенность частной жизни сотрудников в любом проявлении.

Основаниями для повышения в должности, найма, установления размера заработной платы, предоставления льгот и компенсаций являются квалификация, производительность, навыки и опыт сотрудника, оценка результата проводится беспристрастно и справедливо.

Целью Компании является поддержание рабочей обстановки, исключая дискриминацию по национальному, гендерному, возрастному, религиозному и иным признакам, защищаемым применимым законодательством.

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.

С 2013 года мы ежегодно организуем опросы мнения персонала, где каждый сотрудник может дать обратную связь о деятельности Компании и руководства Группы «ФосАгро». В ходе многолетнего проведения исследований Компания не получила негативных отзывов или описания проблемных ситуаций в области

соблюдения прав человека, что говорит о выполнении всех обязательств перед персоналом.

### Кодекс этики

Группа «ФосАгро» осуществляет свою деятельность на основе поддержки безупречной репутации и соблюдения этических норм ведения бизнеса. В Компании действует Кодекс этики, принятый в 2014 году и обновленный в 2021 году. Действие документа распространяется на всех сотрудников и определяет нашу корпоративную культуру, нормы и основы взаимодействия внутри коллектива, с бизнес-сообществом, социальным окружением и другими заинтересованными сторонами. В процессе согласования и заключения контрактов с внешними контрагентами обязательным этапом является проработка договоренности и включение в договор обязательств о взаимном соблюдении прав человека и Кодекса этики ФосАгро.

Документ определяет общие ценности и формирует основу успеха Компании, помогая избегать неоправданных рисков, поддерживать долгосрочный экономический рост, укреплять наши позиции на российском и зарубежных рынках, а также повышать ценность ФосАгро для акционеров и других заинтересованных сторон.





### Создание инклюзивной среды

В 2022 году в Группе работало 88 сотрудников (среднесписочная численность) с ограниченными возможностями здоровья. Мы убеждены, что для приема на работу людей с функциональными особенностями требуется индивидуальный подход, поэтому несем ответственность за создание инклюзивной среды.

Компания соблюдает все обязательства, установленные действующим законодательством, связанные с трудоустройством сотрудников с ограничениями. Кроме того, мы принимаем на работу новых людей с функциональными особенностями в счет квотированных рабочих мест, поддерживаем и выступаем экспертами в технологическом фестивале «Абилимпикс» (конкурс профессионального мастерства среди людей с ограниченными возможностями здоровья), выступая в нем экспертами, активно участвуем в ярмарках вакансий для людей с инвалидностью, заключаем

**88** сотрудников

численность работников с ограниченными возможностями здоровья в 2022 году

договоры об аренде рабочих мест в других организациях. В дальнейшем мы планируем расширить использование инклюзивных практик.

Основные предприятия Компании расположены в Мурманской, Вологодской, Ленинградской и Саратовской областях. Компания вносит значительный вклад в развитие местной экономики и входит в число крупнейших работодателей, оказывая значительное положительное влияние на социальное благополучие городов и регионов деятельности.

### Открытые каналы коммуникации

GRI 2-25, 2-26

У наших сотрудников **есть доступ к многочисленным каналам коммуникации и обратной связи с Компанией**. Таким образом, они могут решать вопросы, связанные с трудовыми отношениями и другими сферами деятельности Группы. Среди таких каналов раздел «Вопросы и ответы» в корпоративных СМИ, информационные встречи для сотрудников и управляющего состава, корпоративный портал, мобильное приложение, горячая линия, официальные аккаунты филиалов в социальных сетях.

Сотрудники Компании, а также другие заинтересованные лица **могут обратиться на горячую линию по любым вопросам**, в том числе связанным с соблюдением прав человека и проявлением дискриминации по любым признакам, а также с другими запросами, касающимися взаимодействия между сотрудником и работодателем.

Компания продолжает **внедрять современные востребованные инструменты в системе корпоративных коммуникаций**: личный кабинет для сотрудников, корпоративное мобильное приложение, включающее набор сервисов самообслуживания, чат-бот, дополнительные возможности корпоративного портала, онлайн-платформы для обучения, автоматизированная система управления персоналом и другие технологии.

## Риски и возможности

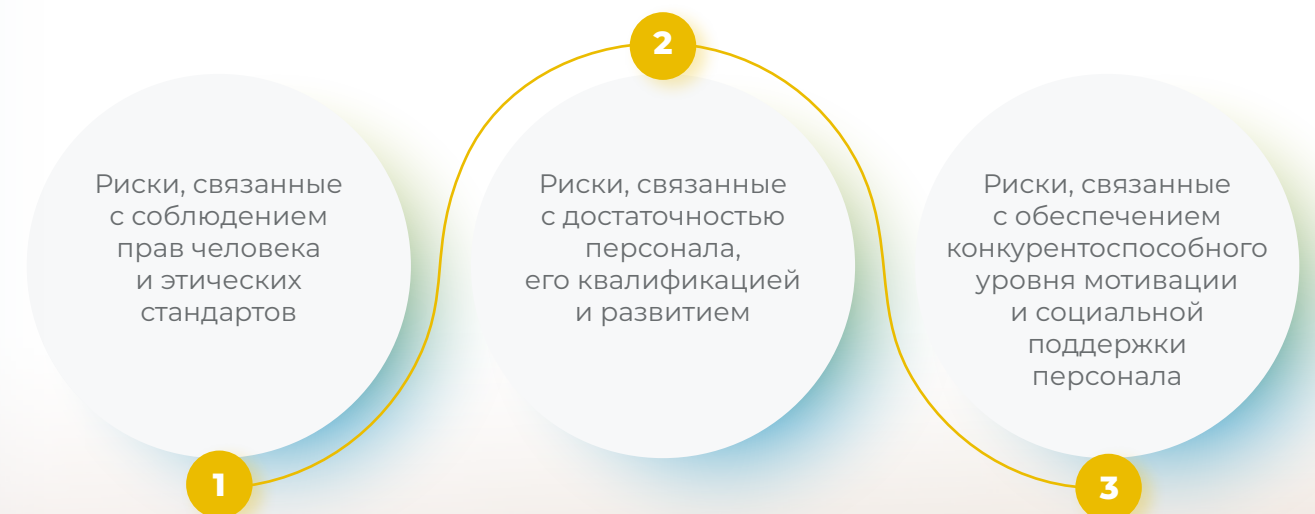
На достижение целей Компании в области управления персоналом оказывают влияние, в частности, следующие стратегические риски

- 3 социальный;
- 4 кадровый;
- 20 распространения инфекционных заболеваний.

➤ Подробное их описание приведено в разделе «Стратегические риски» на с. 70

Для снижения указанных рисков Компания разрабатывает необходимые корректирующие мероприятия и использует открывающиеся возможности, подробное описание которых приведено ниже.

### Специфические факторы риска, характерные для управления персоналом связаны:



Развивая производство и создавая новые рабочие места, мы ориентируемся на принцип приоритета трудоустройства жителей региона.

свыше **90%**

сотрудников предприятий Группы — персонал, нанятый из числа местного населения





## Подбор персонала

Компания реализует комплексный подход к подбору персонала, постоянно анализируя российский рынок труда. Наша задача – привлечение высококвалифицированных специалистов и эффективных руководителей, проактивных сотрудников, имеющих положительный опыт работы на передовых предприятиях страны и мира.

Работа, направленная на подбор персонала, начинается с системной профориентационной модели, в рамках которой приоритетом становится сопровождение школьников и студентов в учебных заведениях.

Компания постоянно работает над повышением качества рекрутинга. В 2022 году завершен первый этап автоматизации процесса подбора, который обеспечит более оперативное взаимодействие с кандидатами и заказчиками, сократит сроки закрытия вакансий, снизит трудозатраты всех участников процесса.

Также в 2022 году создан Центр привлечения персонала, который займется повышением эффективности подбора на всех производственных площадках Компании.

### В случае замещении вакансий при прочих равных условиях мы отдаем предпочтение:

- **талантливым специалистам** на начальном этапе карьеры (привлечение высокопотенциальных выпускников университетов, их дальнейшее развитие и повышение профессиональных компетенций);
- **работникам, включенным в кадровый резерв** (программа для карьерного роста работников за счет повышения уровня развития профессиональных и управленческих компетенций).

## Гендерное равенство

### Обязательства, которые в соответствии с законодательством обеспечивает Компания для усиления социальной защищенности женщин:

- не применяет их труд при выполнении задач, связанных с подъемом и перемещением вручную тяжестей, превышающих предельно допустимые нормы;
- освобождает от исполнения трудовых обязанностей и выводит с территории предприятия беременных женщин, нуждающихся в соответствии с медицинским заключением в переводе на более легкую работу;
- по заявлению женщины предоставляет отпуск по уходу за ребенком до достижения им возраста трех лет;
- запрещает направлять беременных женщин в служебные командировки, привлекать их к сверхурочной работе, работе в ночное время, выходные и праздничные нерабочие дни (исключение допускается с письменного согласия и отсутствия медицинских противопоказаний);

• не допускает расторжения трудового договора по инициативе работодателя с беременными женщинами, за исключением случаев ликвидации предприятия, а также с женщинами, имеющими детей в возрасте до трех лет, с одинокими матерями с детьми до 18 лет.

21,5%

доля женщин среди руководителей всех уровней



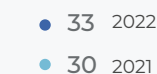
16%

доля женщин среди кадрового резерва программы «Топ-40»



34%

доля женщин в общей численности персонала Компании



### Участие женщин

во внутренних тематических мероприятиях

- **Суперфинал** конкурса «Молодой руководитель — 2022» — 9 мужчин, 3 женщины.
- **Суперфинал** общекорпоративного конкурса «Наставник года — 2022» — 10 мужчин, 3 женщины.

### КЛЮЧЕВЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ



#### Проект «ФосАгро-школа»

подразумевает работу с учебными заведениями общего образования в регионах присутствия. С помощью создания необходимых условий в школах проводится целенаправленная профессиональная ориентация учащихся выпускных классов. **В 2022 году Компания взаимодействовала с шестью школами** в периметре деятельности.

#### Благодаря сотрудничеству с учебными заведениями

среднего профессионального образования **ведется подготовка квалифицированных специалистов** соответствующего уровня и профиля. Студенты получают профессионально значимые навыки, становятся конкурентоспособными на рынке труда, ориентирующимися в смежных областях деятельности и готовыми к профессиональному росту и дальнейшему трудоустройству в Компании.

#### Взаимодействие с высшими учебными заведениями

позволяет привлекать и закреплять в Компании талантливых выпускников университетов по приоритетным направлениям деятельности Группы. Сегодня **Компания активно работает с 24 профильными высшими учебными заведениями.**



# Метрики и результаты 2022 года

GRI 2-7, SASB EM-MM-000.B

Представление информации о сотрудниках по полу, регионам, виду трудового договора и типу занятости на 31 декабря отчетного года<sup>1</sup>, человек

Регион	Бессрочный договор			Временный договор			Количество сотрудников (численность персонала) <sup>2</sup>			Частичная занятость			Полная занятость		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2020	2021	2022
Мужчины	5 585	5 623	6 238	478	485	529	6 063	6 108	6 767	4	1	5	6 059	6 107	6 762
Женщины	2 107	2 161	2 321	131	142	168	2 238	2 303	2 489	9	10	13	2 229	2 293	2 476
<b>Мурманская область, итого</b>	<b>7 692</b>	<b>7 784</b>	<b>8 559</b>	<b>609</b>	<b>627</b>	<b>697</b>	<b>8 301</b>	<b>8 411</b>	<b>9 256</b>	<b>13</b>	<b>11</b>	<b>18</b>	<b>8 288</b>	<b>8 400</b>	<b>9 238</b>
Мужчины	3 086	3 252	3 721	70	70	105	3 156	3 322	3 826	1	1	1	3 155	3 321	3 825
Женщины	2 404	2 516	2 755	216	221	234	2 620	2 737	2 989	4	3	12	2 616	2 734	2 977
<b>Вологодская область, итого</b>	<b>5 490</b>	<b>5 768</b>	<b>6 476</b>	<b>286</b>	<b>291</b>	<b>339</b>	<b>5 776</b>	<b>6 059</b>	<b>6 815</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>13</b>	<b>5 771</b>	<b>6 055</b>	<b>6 802</b>
Мужчины	1 244	1 282	1 594	30	50	63	1 274	1 332	1 657	1	2	3	1 273	1 330	1 654
Женщины	619	649	740	50	61	85	669	710	825	8	7	11	661	703	814
<b>Саратовская область, итого</b>	<b>1 863</b>	<b>1 931</b>	<b>2 334</b>	<b>80</b>	<b>111</b>	<b>148</b>	<b>1 943</b>	<b>2 042</b>	<b>2 482</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>14</b>	<b>1 934</b>	<b>2 033</b>	<b>2 468</b>
Мужчины	728	830	1 100	43	93	117	772	923	1 217	1	0	2	771	923	1 215
Женщины	480	540	637	46	66	72	525	606	709	0	0	1	525	606	708
<b>Ленинградская область, итого</b>	<b>1 208</b>	<b>1 370</b>	<b>1 737</b>	<b>89</b>	<b>159</b>	<b>189</b>	<b>1 297</b>	<b>1 529</b>	<b>1 926</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>1 296</b>	<b>1 529</b>	<b>1 923</b>
Мужчины	218	209	194	4	2	2	222	211	196	1	0	0	221	211	196
Женщины	177	164	147	7	2	3	184	166	150	0	1	0	184	165	150
<b>г. Москва, итого</b>	<b>395</b>	<b>373</b>	<b>341</b>	<b>11</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>406</b>	<b>377</b>	<b>346</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>405</b>	<b>376</b>	<b>346</b>
Мужчины	570	571	557	8	10	7	578	581	564	3	3	3	575	578	561
Женщины	197	215	249	10	10	7	207	225	256	9	10	10	198	215	246
<b>Прочие, итого</b>	<b>767</b>	<b>786</b>	<b>806</b>	<b>18</b>	<b>20</b>	<b>14</b>	<b>785</b>	<b>806</b>	<b>820</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>773</b>	<b>793</b>	<b>807</b>
Мужчины	11 431	11 767	13 404	633	710	823	12 065	12 477	14 227	11	7	14	12 054	12 470	14 213
Женщины	5 984	6 245	6 849	460	502	569	6 443	6 747	7 418	30	31	47	6 413	6 716	7 371
<b>Итого</b>	<b>17 415</b>	<b>18 012</b>	<b>20 253</b>	<b>1 093</b>	<b>1 212</b>	<b>1 392</b>	<b>18 508</b>	<b>19 224</b>	<b>21 645</b>	<b>41</b>	<b>38</b>	<b>61</b>	<b>18 467</b>	<b>19 186</b>	<b>21 584</b>

<sup>1</sup> В связи с расширением периметра раскрытия данные за 2020 и 2021 годы по Вологодской, Ленинградской областям и прочим регионам были пересчитаны с целью сопоставимости информации.

<sup>2</sup> Списочная численность персонала на конец отчетного периода. В списочную численность включаются сотрудники, работающие по трудовому договору.

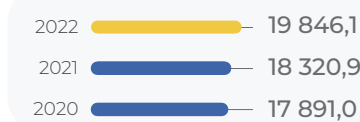
<sup>1</sup> Для расчета данного показателя используется методология расчета в среднем за период — исчисляется путем суммирования списочной численности сотрудников за каждый календарный день периода и деления полученной суммы на число календарных дней периода.

<sup>2</sup> Отношение объема производства минеральных удобрений, апатитового, нефелинового и сиенитового алюмощелочного концентратов к среднесписочной численности АО «Апатит» с филиалами и обособленными подразделениями.

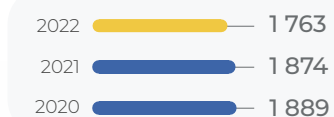
<sup>3</sup> В связи с расширением периметра раскрытия данные за 2020 и 2021 годы были пересчитаны с целью сопоставимости информации.

Основные показатели текучести кадров по возрастным группам, полу и регионам представлены на с. 398.

## Среднесписочная численность<sup>1</sup> Группы «ФосАгро», человек



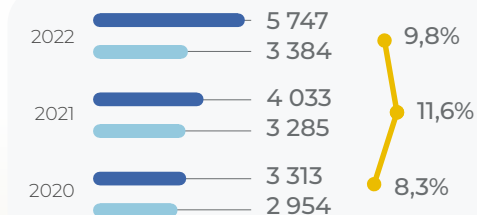
## Производительность<sup>2</sup>, т/человек



Снижение производительности обусловлено увеличением численности персонала Компании при возврате функций по ремонту и обслуживанию оборудования из сторонних организаций, осуществленном с целью повышения качества и эффективности выполняемых работ.

## Основные показатели текучести персонала<sup>3</sup>, человек

GRI 401-1



● Общее количество принятых сотрудников  
● Общее количество уволенных сотрудников



## Структура персонала, %

Возраст	Среднесписочная численность, %					
	2020		2021		2022	
	Мужчины	Женщины	Мужчины	Женщины	Мужчины	Женщины
<b>ПО ПОЛУ И ВОЗРАСТУ</b>						
Младше 30 лет	10,5	5,6	10,1	5,5	10,9	5,5
От 30 до 50 лет	45,6	23,7	45,5	23,9	45,5	23,2
Старше 50 лет	9,1	5,6	9,3	5,7	9,3	5,6
<b>ПО КАТЕГОРИЯМ</b>						
Рабочие	43,1	14,8	42,3	14,9	42,7	14,5
Специалисты и служащие	11,6	17,1	12,0	17,2	12,6	16,9
Руководители	10,5	3,0	10,6	3,0	10,5	2,9
<b>ПО УРОВНЮ ОБРАЗОВАНИЯ</b>						
Высшее	25,0	20,0	25,3	20,3	25,4	19,7
Начальное профессиональное	0,17	0,04	16,59	5,11	16,66	5,02
Общее	10,4	3,3	10,5	3,6	10,2	3,6
Среднее профессиональное	29,6	11,5	12,5	6,1	13,5	6,0

## Ежегодное исследование мнений персонала

На протяжении 10 лет Компания проводит ежегодное исследование мнений персонала «Точка роста», по результатам которого разрабатываются планы корректирующих мероприятий, призванные разрешить проблемные вопросы, поднятые сотрудниками. В 2022 году было получено 13 773 анкеты (при среднесписочной численности около 19,8 сотрудников). Итоговый индекс удовлетворенности и лояльности персонала составил 69% (рост на 12 п. п. относительно 2021 года). Это хороший показатель для компании со сложной организационной структурой, работающей в химической и горнодобывающей отраслях. Уровень вовлеченности составил 70% (повышение на 11 п. п.

по сравнению с 2021 годом обусловлено высокой оценкой стабильности предприятия и действующего социального пакета), при этом 87% сотрудников высоко оценили деятельность руководства.

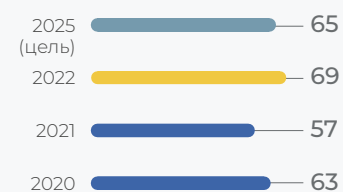
Эти показатели отражают положительные изменения в Компании и эффективность корректирующих мероприятий, реализуемых ежегодно по итогам опроса «Точка роста». Мы планируем и далее проводить данное исследование мнений персонала ежегодно, а также организовывать более регулярные пульс-опросы по конкретным темам.

Сводный индекс удовлетворенности и лояльности показывает значимый рост и достигает максимальных значений за все время измерения (с 2013 года).

69%  
+12 п. п. к 2021 году

составил итоговый индекс удовлетворенности и лояльности персонала, превысив цель-2025

Индекс лояльности и удовлетворенности сотрудников, %

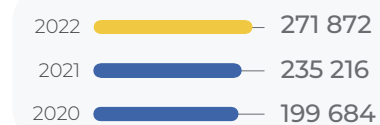


## Обучение и оценка

Руководство Компании заинтересовано в привлечении высококвалифицированных сотрудников и молодых специалистов. Значительное внимание уделяется повышению квалификации, профессиональному росту и развитию производственной инициативы и внутренней экспертизы.

Обучение персонала проводится в различных форматах: очное обучение, производственная практика, стажировка, онлайн-формат. Пандемия коронавирусной инфекции стала одновременно вызовом в части обеспечения непрерывности процессов обучения, развития и оценки персонала и драйвером роста. Использование дистанционных форм стало возможным благодаря внедрению новых автоматизированных решений и сервисов. Инструменты позволяют проводить качественную оценку сотрудников, оперативно выявлять зоны риска в управлении персоналом и выстраивать

## Затраты Компании на обучение персонала, тыс. руб.



цикл управленческих инициатив для повышения эффективности процессов.

В 2022 году продолжилась работа над развитием экспертизы сотрудников, занимающихся оценкой кандидатов и сотрудников в процессах подбора и развития. Мы активно применяем инструменты психометрической оценки, используя возможности новых автоматизированных решений и сервисов, внедрение которых началось в 2021 году. Использование таких инструментов происходит в соответствии с правилами их применения, установленными в Компании.

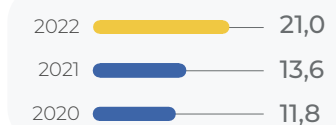
## В 2022 году различные виды обучения прошел

11 551 сотрудник  
+16,4% к 2021 году

## Среднегодовое количество часов обучения на одного сотрудника составило более

99,8 часа  
+4,9% к 2021 году

## Затраты Компании на обучение одного сотрудника, тыс. руб.



## Основными принципами

системы корпоративного образования Группы «ФосАгро» являются:

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



## Среднее количество часов обучения на одного сотрудника в год, ч

Наименование	2020	2021	2022	Изменение 2022 к 2021, %
Среднее количество часов обучения на одного сотрудника (в год)	79,5	95,1	99,8	4,9
<b>В РАЗБИВКЕ ПО ПОЛУ</b>				
Женщины	56,2	75,0	86,5	15,4
Мужчины	84,4	96,6	107,1	10,8
<b>В РАЗБИВКЕ ПО КАТЕГОРИЯМ СОТРУДНИКОВ</b>				
Руководители	69,44	83,18	113,0	35,8
Специалисты	39,59	61,71	85,4	38,3
Рабочие	92,10	103,97	104,0	0,1

## Дополнительная информация об обучении сотрудников

Наименование	2020	2021	2022	Изменение 2022 к 2021, %
Количество сотрудников, прошедших обучение, человек	7 276	9 926	11 551	16,4
Среднее количество часов обязательного обучения на одного сотрудника (в год), ч	Н/д	81,6	85,1	4,34
Среднее количество часов необязательного обучения на одного сотрудника (в год), ч	Н/д	13,6	14,7	8,20
Общий объем инвестиций в обучение, тыс. руб.	199 684	235 216	271 872	15,6
Объем инвестиций в обучение одного сотрудника (в год), тыс. руб.	11,8	13,6	21,0	53,8
Женщины	10,9	12,9	20,4	57,9
Мужчины	12,3	14,0	21,3	52,1

В 2022 году мы продолжали **совершенствовать систему корпоративного обучения** на основе внедренных в период пандемии удаленных форматов обучения и развития персонала, используя цифровые технологии и создавая смешанные программы обучения. Компания развивает систему дистанционного обучения, разрабатывает онлайн-курсы, модернизирует техническое оснащение учебного процесса, создавая компьютерные тренажеры и внедряя VR-технологии. В системе дистанционного обучения более 250 курсов, а VR-библиотека содержит 12 курсов по тематикам промышленной безопасности, охраны

труда, ремонтов динамического оборудования. Также мы предоставляем возможности для саморазвития сотрудников с помощью корпоративной электронной библиотеки и платформы онлайн-обучения. **В 2022 году партнером Компании стала образовательная платформа Eduson**, благодаря чему наши сотрудники прошли более 17 тыс. курсов и свыше 2,6 тыс. тестов. Также **сотрудники Компании могут читать и загружать на свои устройства произведения** деловой, профессиональной, художественной литературы из **онлайн-библиотеки Alpina**.

В системе дистанционного обучения более

**250 курсов**

Более **17 тыс. курсов**

было пройдено на платформе Eduson

## ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА

Компания стремится максимально продвигать на руководящие позиции внутренних кандидатов из числа кадрового резерва. Наши программы нацелены на выявление сотрудников, эффективных в текущей деятельности и имеющих потенциал для расширения своей роли и перехода на руководящие позиции, и предоставление им возможностей обучения и развития для достижения этих целей.

Программы развития кадрового резерва включают различные учебные мероприятия для резервистов, направленные на развитие управленческих и профессиональных компетенций, личностно-деловых навыков: анализ и принятие решений, лидерство, организация деятельности, мотивация и делегирование, решение конфликтов, управление проектами, эффективные коммуникации и др.

Начиная с 2021 года в Компании применяется менторинг как инструмент развития для участников программы «Кадровый резерв топ-40». Топ-менеджеры (менторы) передают опыт и знания участникам программы, тем самым формируя управленческую культуру нового уровня, а участники кадрового резерва приобретают возможность научиться у руководителей тонкостям менеджмента.

«Кадровый резерв топ-40» включает в себя мероприятия по развитию управленческих компетенций, индивидуальное обучение в ведущих бизнес-школах, менторинг и поддержку каждого участника. Цель обучения — развитие высокопотенциальных руководителей и управленцев нового поколения.

Мы создаем среду для активного обмена опытом и знаниями между сотрудниками Компании, развивая культуру наставничества и менторинга. В 2022 году ряд участников программы «Кадровый резерв топ-40» сами выступили в роли менторов для сотрудников, состоящих в кадровом резерве на должности менеджеров среднего звена и линейных руководителей.

Программы развития кадрового резерва, как и в целом программы обучения персонала, направлены на развитие компетенций, необходимых для достижения целей и реализации стратегических проектов Компании и обеспечения ее кадровой защищенности. В 2023 году работа по развитию кадрового резерва будет продолжена.

## Правила эффективного руководителя

Один из фокусов обучения и развития персонала Компании — повышение уровня культуры управления руководителей.

**В 2022 году для обучения и поддержки менеджеров в Компании был организован проект «Правила эффективного руководителя».**

## Цель инициативы —

не только укрепление управленческой культуры, но и создание и применение единых правил работы в паре «руководитель и подчиненный» для повышения эффективности взаимодействия персонала.

«Правила эффективного руководителя» помогают работникам Компании в управленческой деятельности, так как содержат базовые принципы выстраивания эффективных коммуникаций между руководителем и подчиненным, что, в свою очередь, повышает лояльность и вовлеченность сотрудников.

## Статус

Проект успешно завершился в пилотных структурных подразделениях (Аммиак-1, Аммиак-2, Аммиак-3) и будет тиражироваться в других структурных подразделениях АО «Апатит».

В 2022 году в пилотных цехах внедрены **четыре управленческих практики**:

- «Планерка / сменное-встречное собрание»,
- «Постановка задачи»,
- «Обратная связь»
- «Беседа об эффективности».





### Виртуальный учебно-методический комплекс

В 2022 году было продолжено внедрение виртуального учебно-методического комплекса и системы дистанционного обучения, направленных на автоматизацию процессов обучения и развития персонала.

Предпосылками к запуску данной инициативы послужили следующие факторы:

- перевод персонала на удаленный режим работы;
- востребованность определенного спектра профессий;
- потребность в обучении большого числа сотрудников по профессиям;
- возможность сотрудников заниматься самообразованием и актуализировать собственные знания.

### Виртуальный учебно-методический комплекс включает:

- 1. матрицу** из 24 общекорпоративных, общепрофессиональных и специальных компетенций;
- 2. учебно-методические комплексы** по 15 общекорпоративным и общепрофессиональным компетенциям;
- 3. 10 дистанционных курсов** по общекорпоративным и общепрофессиональным компетенциям.

К ранее достигнутым результатам проекта также разработаны в 2022 году:

инструмент создания курсов по девяти специальным компетенциям, включающий в себя методические рекомендации по разработке учебно-методического комплекса, шаблон технического задания на разработку программы, шаблон презентации по учебному курсу, учебные материалы по обучению внутренних разработчиков, рекомендации по мотивации внутренних разработчиков;

контент в объеме 100% теоретического обучения специальным компетенциям в дистанционном формате по четырем пилотным профессиям.



Планируется выйти до 2026 года

на **100%**

теоретического обучения в дистанционной форме по наиболее востребованным профессиям

Кроме того, в 2022 году в опытно-промышленной эксплуатации на всех производственных площадках Компании находился **личный кабинет системы дистанционного обучения**. В нем представлены:

- курсы обязательного обучения, разбитые на блоки;
- курсы, направленные на развитие дополнительных компетенций;
- схемы производства;
- рабочие атласы и другое.

Опыт эксплуатации личного кабинета планируется использовать при реализации проекта по автоматизации процессов управления персоналом.

В дальнейшем планируется тиражировать результаты проекта и выйти до 2026 года на 100% теоретического обучения по наиболее востребованным профессиям (59 наименований) в дистанционной форме.

### Наставничество

Ключевыми целями программы являются:

- Создание системы сохранения и передачи знаний и опыта**, накопленных в Компании, для профессионального развития новых сотрудников
- Выявление, оценка, **развитие стартового трудового потенциала сотрудников**, а также адаптация профессионального опыта к требованиям, определяемым Компанией
- Повышение производительности труда**
- Снижение уровня травматизма**
- Повышение профессионального мастерства сотрудников**
- Снижение количества ошибок**, брака и других недочетов в работе



Группа «ФосАгро» стремится к тому, чтобы содействовать успешной адаптации новых сотрудников, поэтому в 2022 году в Компании продолжена реализация программы «Наставничество»: новых сотрудников сопровождают наставники — опытные сотрудники, которые обучают профессиональному мастерству и дают обратную связь, поддерживают и помогают в адаптации на новом месте.

Для организации процесса наставничества был определен пул наставников, который сегодня включает более 1,5 тыс. человек. При выборе кандидатов учитываются квалификация и опыт работы, положение сотрудника в коллективе, организаторские и педагогические навыки, а также мотивация делиться опытом и знаниями.

В ходе реализации программы была разработана и утверждена модель компетенций наставника. Кандидаты в наставники проходят оценку по компетенциям и обучение по корпоративным программам развития, направленным на повышение уровня знаний о методах развития и обучения персонала.

Для популяризации программы наставничества Компания обеспечивает коммуникационное

В 2022 году участниками суперфинала конкурса «Наставник года» стали

**13** наставников

сопровождение и методическую поддержку наставников. Для наставников разработаны памятки и методические рекомендации, информация о наставниках размещается на стендах, с ними проводятся встречи в структурных подразделениях, они становятся героями публикаций в корпоративных СМИ.

Кроме того, в Компании проводится ежегодный корпоративный конкурс «Наставник года». Среди его основных задач развитие и повышение престижа наставничества, повышение уровня заинтересованности в нем и поощрение и признание личного вклада наставников в развитие новых сотрудников. В 2022 году участниками суперфинала конкурса «Наставник года» стали 13 наставников с разных предприятий Компании.

В будущем году мы продолжим работу над совершенствованием программы наставничества для повышения качества профессиональной подготовки персонала, снижения коэффициента текучести среди новых сотрудников, роста уровня лояльности и вовлеченности персонала.



## ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА

Для оценки качества управления персоналом и принятия эффективных кадровых решений мы используем мониторинг показателей результативности работы сотрудников, анализируем структуру расходов на персонал, производительность труда, итоги реализации социальных, обучающих и других программ.

### Доля сотрудников, для которых проводятся периодические оценки результативности и развития карьеры, %

GRI 404-3

Категория	2020		2021		2022	
	Мужчины	Женщины	Мужчины	Женщины	Мужчины	Женщины
Менеджеры (руководители)	1,02	0,18	1,49	0,20	1,63	0,19
Специалисты	0,63	0,61	0,93	0,66	0,96	0,69
Рабочие	0,37	0,05	2,06	1,00	5,11	0,76
<b>Всего в разбивке по полу</b>	<b>2,03</b>	<b>0,84</b>	<b>4,48</b>	<b>1,87</b>	<b>7,70</b>	<b>1,63</b>

### Персонал, прошедший оценку в 2022 году, человек



## ИНВЕСТИРОВАНИЕ В БУДУЩЕЕ ПОКОЛЕНИЯ СОТРУДНИКОВ «ФОСАГРО»

### «ФосАгро-классы» «ФосАгро-школы»

Продолжается реализация профорientационного проекта «ФосАгро-школы».

С 2013 года объем инвестиций в проект составил свыше более **800 млн руб.**,

из них около 600 млн руб. выделено на ремонты и оборудование школ.

В 2022 году финансирование проекта относительно суммы

2021 года было увеличено

в **2,5** раза

(более 260 млн руб.),

средства направлены в том числе на дальнейшее развитие школ Кировска и Апатитов (Мурманская область). В «ФосАгро-школах» развивается не только инфраструктура учебных и научно-исследовательских аудиторий и лабораторий, но и реализуются проекты профорientации, с тем чтобы школьники, педагоги, родители могли заранее познакомиться с деятельностью Компании и ее корпоративной культурой.

С 2019 года **83 участника** программы «ФосАгро-класс», окончившие профильные университеты, **были приняты на работу в подразделения Группы, из них в 2022 году – 30 человек.** Выпускники высших учебных заведений приняты на инженерные должности. Ожидается, что **в 2023 году порядка 34 выпускников**

«ФосАгро-классов» трудоустроятся на предприятия Компании, а до 2025 года — еще более **100 человек.**

Среди выпускников «ФосАгро-классов» 2022 года к учебе в университетах уже приступили свыше

**100 выпускников**

(в том числе 25 студентов в Санкт-Петербургском горном университете, наиболее востребованном среди учащихся). Всего начиная с 2015 года в высшие учебные заведения поступили более 900 выпускников профильных

классов. При этом с каждым годом растет их интерес к техническим специальностям.

В сентябре 2022 года в «ФосАгро-классы» **пришли учиться 125 десятиклассников.**

Это уже десятый набор, осуществленный в рамках данного образовательного проекта Компании.

Более подробная информация о программе образования приведена в разделе «Развитие регионов присутствия» на с. 234







На учебу в ЧХТК  
в 2022 году поступили

**75** студентов

### Сотрудничество со средними учебными заведениями

ФосАгро с 2013 года реализует образовательную программу «Школа — колледж/университет — предприятие» для подготовки высококвалифицированных рабочих кадров. Компания системно взаимодействует с учебными заведениями среднего профессионального образования в регионах присутствия:

- филиал Мурманского арктического государственного университета в Кировске (Мурманская область);
- Череповецкий химико-технологический колледж в Череповце (ЧХТК).

В 2022 году были подготовлены и приняты на работу

**~ 200** студентов

для обучения по востребованным в Компании рабочим профессиям.

### В рамках образовательной модели совместно со средними учебными заведениями Компания:

- **создает полигоны, лаборатории** для отработки навыков практической работы на реальном оборудовании;
- **предоставляет места для прохождения практики** с закреплением за студентами специалистов-наставников;
- **сопровождает** в части курсового и дипломного проектирования;
- **организует и вовлекает** студентов в спортивные, развивающие и научно-исследовательские мероприятия, конкурсы, олимпиады.

Благодаря поддержке Компании на базе ЧХТК работает Учебный центр профессиональной

квалификации по направлению «Химия» и смежным отраслям, который обеспечивает мобильную подготовку кадров по востребованным профессиям в короткие сроки.

В 2022 году в ЧХТК также стартовал федеральный проект перезагрузки профессионального образования «Профессионалитет». Компания оказывает финансовую поддержку программе практико-ориентированного обучения по специальностям: «Аппаратчик-оператор производства неорганических веществ» и «Монтаж, техническое обслуживание и эксплуатация промышленного оборудования».

По итогам 2022 года в рамках сотрудничества ФосАгро и ЧХТК по федеральной программе колледж как представитель кластера химической отрасли единственный вошел в топ-10 кластеров «Профессионалитета» с высоким уровнем эффективности деятельности.

### Сотрудничество с высшими учебными заведениями

В рамках образовательной модели «Школа — колледж/университет — предприятие» Компания выстроила систему взаимодействия с университетами, таким образом обеспечивая доступное качественное образование и поддерживая научные исследования.

### В работе с высшими учебными заведениями 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** на одно из предприятий Компании;
- **приглашает** выпускников учебных заведений **поступить на работу в Компанию** по одной из наиболее популярных специализаций;
- **выделяет денежные средства** на ремонт и оснащение химических лабораторий профильных университетов.

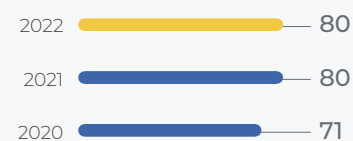
Со многими университетами заключены соглашения о взаимодействии и оформлены дорожные карты сотрудничества.

### Программа «Молодые талантливые специалисты»

На протяжении 10 лет на базе сотрудничества с высшими учебными заведениями Компания реализует программу «Молодые талантливые специалисты». Инициатива направлена на расширение контактов с выпускниками, желающими работать в Компании.

Корпоративная программа «Молодые талантливые специалисты» предлагает участникам конкурентоспособную заработную плату, а также поддержку при переезде и обеспечение жильем. На работе за каждым из них закрепляется опытный наставник.

### Прием студентов в программу «Молодые талантливые специалисты», человек



В 2022 году на предприятия Группы приняты

**80** молодых специалистов.



Таким образом, общее количество выпускников, пришедших в Компанию с момента запуска программы взаимодействия с университетами, составило

**554** человека.  
~ 400

из них продолжают работать в Компании по таким направлениям, как минералогия, геология, проектирование гидравлических машин, химия, производство тепло- и электроэнергетики, железнодорожный транспорт, открытая и подземная горная добыча, маркшейдерские работы.

Среди участников программы, продолжающих работать в Компании, по состоянию на декабрь 2022 года

**> 37%**

получили повышение и были включены в кадровый резерв, и многие успешно выполнили проекты, порученные им при приеме на работу в Компанию.

В 2023 году планируется перезагрузка и трансформация программы «Молодые талантливые специалисты» в корпоративную программу «ФосАгро-СТАРТ». Главными задачами программы будут создание кадрового резерва для ключевых позиций в Компании и определение карьерных путей для способных молодых специалистов (для подготовки будущего управленческого состава, а также создания базы внутренних экспертов).



## Система мотивации и вознаграждения

Мы стимулируем заинтересованность персонала в результативности работы и улучшении ее качества для достижения бизнес-целей путем создания общей эффективной системы вознаграждения. Задача системы мотивации персонала состоит в стимулировании сотрудников повышать производительность труда и достигать высоких производственных результатов, а также удерживать высококвалифицированных сотрудников в Компании.

Структура персонала обусловлена производственной спецификой Компании, поэтому в целом численность мужчин преобладает над численностью женщин. Компания стремится к тому, чтобы профессионализм, достижение стабильно высоких результатов и демонстрация приверженности корпоративным ценностям являлись необходимым условием и единственной гарантией карьерного роста в Группе «ФосАгро».

Нормативные документы, регулирующие трудовые отношения, оплату труда и социальные гарантии в Компании, распространяются на всех сотрудников, обеспечивая принцип справедливого вознаграждения и поощрения. Соблюдение данного принципа реализуется через систему оплаты труда, при которой сотрудники на равных позициях имеют равный доход вне зависимости от пола.

### GRI 405-2

#### Соотношение базовой заработной платы и вознаграждения женщин и мужчин

Регион	Различия в оплате труда мужчин и женщин		
	2020	2021	2022
Вологодская область	1,56	1,59	1,64
Саратовская область	1,43	1,41	1,49
Ленинградская область	1,58	1,69	1,70
Москва	3,90	3,54	4,90
Мурманская область	1,52	1,52	1,54
Прочие	0,91	0,86	0,89
<b>Итого</b>	<b>1,62</b>	<b>1,61</b>	<b>1,71</b>

### GRI 202-1

#### Соотношения стандартной заработной платы начального уровня в разбивке по полу в сравнении с минимальной местной заработной платой<sup>1</sup>

Регион	2020		2021		2022	
	Мужчины	Женщины	Мужчины	Женщины	Мужчины	Женщины
Вологодская область	1,00	1,16	1,18	1,18	1,21	1,21
Ленинградская область	1,28	1,35	1,33	1,17	1,20	1,24
Мурманская область	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Саратовская область	1,00	1,00	1,06	1,04	1,02	1,05
Москва	3,32	1,53	2,30	1,32	1,98	1,30

<sup>1</sup> Существенные регионы деятельности — регионы с основными производственными мощностями Компании, максимальной численностью персонала и управленческими структурами.

## Наша система вознаграждения обеспечивает:

### Реализацию мотивационных программ —

применение прозрачной системы КПЭ для определения размера вознаграждения руководителей

### Поддержание

достойного уровня оплаты труда

### Мотивационные программы

для сотрудников производств, направленные на выполнение целевых показателей

### Предоставление сотруднику вознаграждения

как в материальной, так и в нематериальной форме

### Предоставление компенсаций и льгот

в соответствии с лучшими мировыми практиками

### Участие

в социальных программах для сотрудников

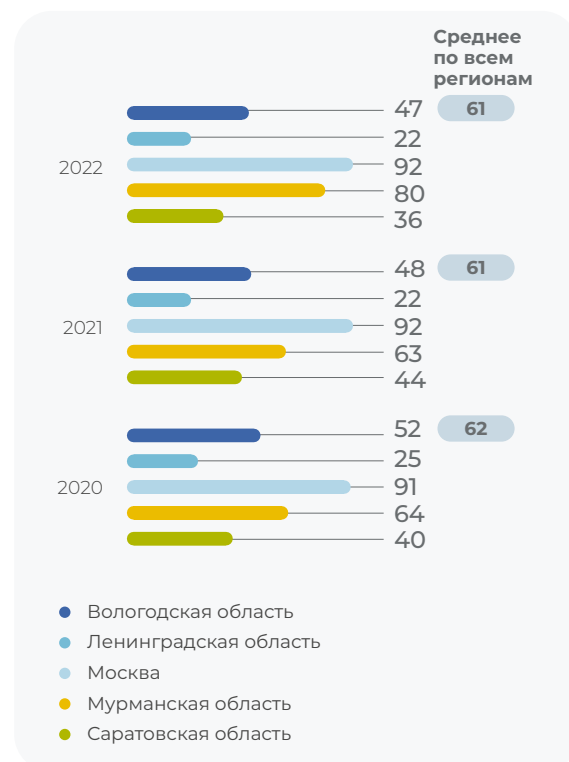
### Применение системы компенсаций и льгот

для отдельных категорий сотрудников

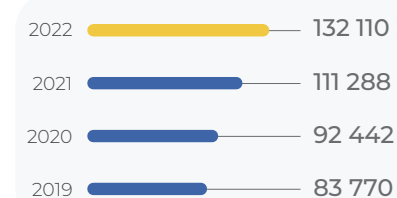


**GRI 202-2**

Доля высших руководителей<sup>1</sup>, нанятых из числа местного населения<sup>2</sup>, в существенных регионах деятельности Компании, %



Рост заработной платы в указанный период наблюдается по всем категориям персонала, он обусловлен индексацией заработной платы с 1 сентября 2021 года в размере 3–4% и с 1 февраля 2022 года в размере 12%, а также адресным пересмотром уровня оплаты труда и реализацией мотивационных программ.

**Средняя заработная плата в Компании, руб.**


Индексация заработной платы с 1 февраля 2022 года составила

**12%**

<sup>1</sup> К руководителям высшего звена относятся руководители уровня управления N, N – 1, N – 2 (генеральный директор, директора функциональных направлений, директор в производстве, главный инженер общества (филиала), директор управляемого предприятия и дочернего зависимого общества, советник генерального директора). Уровни управления должностей руководителей определены приказом.

<sup>2</sup> Исходя из общепринятого понятия, которое характеризует проживающее лицо или группу лиц на определенной территории, не учитывая этнического и культурного состава, местное население, — это работники, у которых регион (область) регистрации совпадает с регионом (областью) расположения предприятия.

**GRI 401-2**
**Социальные льготы и гарантии для сотрудников**

Мы оказываем комплексную социальную поддержку нашим сотрудникам, с каждым годом увеличивая финансирование программ ДМС, выплат материальной помощи и корпоративных жилищных программ.

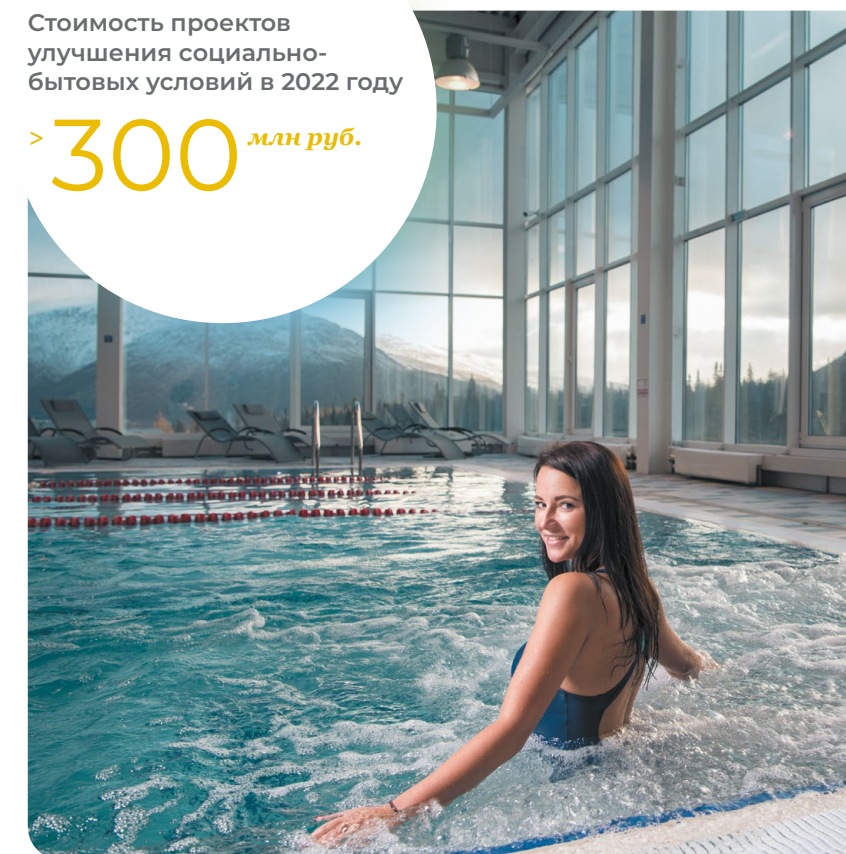
В рамках содействия государственной программе поддержки семьи, материнства и детства в коллективных договорах предусмотрен перечень соответствующих льгот. Ежегодно для детей сотрудников организуется оздоровительный летний отдых и специализированные экскурсии. Все дети работников в возрасте до 14 лет получают новогодние подарки.

Компания обеспечивает сотрудников путевками в санатории местного и южного направлений и в корпоративные санатории. Сотрудникам и членам их семей, а также ветеранам предоставляются льготные путевки на корпоративные базы отдыха.

Для ветеранов предприятий реализуется комплекс мер социальной поддержки и организация их досуга, реализуется корпоративная пенсионная программа.

Стоимость проектов улучшения социально-бытовых условий в 2022 году

**> 300 млн руб.**



Также сотрудники могут обратиться за психологической, финансовой, юридической помощью, получить консультацию по ведению активного образа жизни, в том числе воспользоваться телемедициной. Внедряются программы по здоровому питанию, а также для сотрудников работает нутрициолог.

В 2022 году мы реализовали масштабные проекты улучшения социально-бытовых условий на наших предприятиях на сумму более 300 млн руб. В частности, были отремонтированы комнаты приема пищи, душевые, переговорные, лестницы, коридоры в административных и производственных корпусах.

**Вложения в социальные программы, млн руб.**

Название программы	2020	2021	2022	Изменение 2022 к 2021, %
Выплата материальной помощи сотрудникам	48,26	64,7	66,3	2,5
Оздоровление, санаторно-курортное лечение, программа ДМС, базы отдыха	225,93	359,52	506,21	40,8
Улучшение социально-бытовых условий труда	85,599	302,12	390,128	29,1
Корпоративная жилищная программа	67,51	76,46	88,47	15,7
Прочие социальные льготы и гарантии	84,64	227,71	227,14	-0,3
Расходы на культурно-массовую работу	72,34	134,22	186,44	38,9
Поддержка профсоюзной организации (целевое финансирование, премии работникам)	151,94	188,55	233,13	23,6
<b>Итого</b>	<b>736,22</b>	<b>1 353,28</b>	<b>1 697,82</b>	<b>25,5</b>



# Безопасность производства

## НАПРАВЛЕНИЯ, СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ И МЕТРИКИ

### ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ ТРАВМЫ



Задача 3.4



Задача 8.8

- развитие культуры безопасности и обеспечение соблюдения высоких стандартов в области охраны труда и промышленной безопасности;
- снижение производственного травматизма  
**на 10% ежегодно**
- недопущение несчастных случаев со смертельным исходом, снижение количества инцидентов  
**на 10% ежегодно**

### ТРАНСПОРТНАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ



Задача 3.4

- снижение рисков происшествий на транспорте

### ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ЗАБОЛЕВАНИЯ



Задача 3.4

- уделение серьезного внимания профилактике и оздоровлению персонала всех своих предприятий;
- обеспечение сотрудников доступной и качественной медицинской помощью

### ОБУЧЕНИЕ СОТРУДНИКОВ



Задача 4.4



Задача 8.8

- повышение квалификации и знаний персонала по вопросам безопасности труда;
- поддержание постоянной заинтересованности каждого сотрудника Компании в обеспечении собственной безопасности и безопасности окружающих

## ОСНОВНЫЕ ПРОЕКТЫ И ФАКТЫ 2022 ГОДА

Снижение уровня общего травматизма

**на 51%** — с 41 до 20 случаев

Снижение уровня тяжелого травматизма

**на 67%** — с 3 до 1 случая

Снижение уровня легкого травматизма

**на 51%** — с 37 до 18 случаев

**0** инцидентов

**0** пожаров

**0** аварий

**0** транспортных происшествий с пострадавшими / крупным ущербом

**0** умерших в результате профессиональных заболеваний

**на 50%** — с 30 до 15 сотрудников

Регистрация случаев профессиональных заболеваний

Обучение по охране труда и проверку знаний (в том числе внеочередную проверку знаний) прошли

**10,8 тыс. человек**

собственного персонала Компании, что составляет около

**80%**

от общего количества сотрудников<sup>1</sup>

<sup>1</sup> АО «Апатит» с филиалами и обособленными подразделениями.



## Стратегия

Все сотрудники Группы «ФосАгро» и подрядных организаций должны возвращаться с работы к своим семьям и близким живыми и здоровыми — таков принцип, лежащий в основе всего, что мы делаем для обеспечения безопасных, здоровых и комфортных условий труда на наших предприятиях.

Развитие культуры безопасности, обеспечение соблюдения высоких стандартов в области охраны труда и промышленной безопасности — основополагающие направления Стратегии-2025. В 2022 году мы продолжили реализацию Стратегии в области промышленной безопасности и охраны труда,



определяющей основные направления работы и целевые программы по снижению присущих различным видам деятельности Группы «ФосАгро» рисков.

Группа «ФосАгро» ведет постоянную работу по повышению уровня культуры безопасности труда, формированию сознательного отношения сотрудников к вопросам безопасности, идентификации источников опасности и корректировке опасных действий и условий, отдавая лидирующую роль в этом процессе руководителям всех уровней, изучая и применяя лучшие практики в области охраны труда и промышленной безопасности

(ОТ и ПБ). Мы непрерывно работаем над идентификацией и снижением рисков для жизни и здоровья сотрудников Группы «ФосАгро», подрядных организаций и всех людей, находящихся на территории объектов Компании.

Стратегические и оперативные цели и задачи Группы «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 сотрудников.



## Подход к управлению

GRI 403-1, 3-3

Группа «ФосАгро» уделяет пристальное внимание обеспечению соответствия действующей системы охраны труда и промышленной безопасности законодательным требованиям и передовым международным стандартам в данной области.

С этой целью Компания внедрила многоуровневую систему управления охраной труда и промышленной безопасностью, в которую вовлечены руководители всех уровней. С 2008 года в качестве единой системы в Компании внедрена система менеджмента промышленной безопасности и охраны труда по ISO 45001 (OHSAS 18001). Череповецкий комплекс АО «Апатит» в 2021 году сертифицирован, а в 2022 году успешно пройден аудит на соответствие требованиям международного стандарта ISO 45001:2018.



### Система управления охраной труда и промышленной безопасностью

Структурная единица	Ключевые обязанности
<b>УРОВЕНЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ</b>	
Комитет по стратегии и устойчивому развитию совета директоров	<ul style="list-style-type: none"> <li>Устанавливает стратегические приоритеты и разрабатывает соответствующую политику;</li> <li>осуществляет анализ отчетности исполнительного руководства в области ОТ и ПБ</li> </ul>
<b>УРОВЕНЬ МЕНЕДЖМЕНТА ГРУППЫ</b>	
Исполнительные органы	<ul style="list-style-type: none"> <li>Устанавливают политику в области ОТ и ПБ и следят за ее реализацией;</li> <li>на еженедельной основе рассматривают информацию о происшествиях с людьми и оборудованием, произошедших в периметре Группы</li> </ul>
Дирекция по промышленной безопасности и охране труда	<ul style="list-style-type: none"> <li>Осуществляет функциональное руководство службами ОТ и ПБ на предприятиях Группы с целью реализации политики и стратегии в области ОТ и ПБ;</li> <li>собирает данные и готовит отчетность в области ОТ и ПБ для комитета по стратегии и устойчивому развитию;</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>	
Директора производственных площадок	<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>
Комитеты ОТ и ПБ на предприятиях	<ul style="list-style-type: none"> <li>в рамках деятельности разрабатываются и совершенствуются программы совместных действий работодателя, сотрудников и профессиональных союзов по обеспечению безопасных условий труда и соблюдению требований охраны труда</li> </ul>
<b>ГРУППА СПЕЦИАЛИСТОВ ПО ОТ И ПБ НА ОПЕРАЦИОННОМ УРОВНЕ</b>	
Управление по ОТ и ПБ на предприятии	<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>





**GRI 403-3**

На уровне предприятий Компании ключевую роль в вопросах безопасной работы играют службы промышленной безопасности и охраны труда.

Их основными задачами являются:

- организация работы по обеспечению выполнения требований промышленной безопасности и охраны труда;
- контроль за соблюдением сотрудниками законов и иных нормативных правовых актов об охране труда, коллективного договора, соглашения по охране труда, иных локальных нормативных правовых актов организации;
- организация профилактической работы по предупреждению производственного травматизма, профессиональных заболеваний и заболеваний, обусловленных производственными факторами, а также работы по улучшению условий труда;
- информирование и консультирование сотрудников предприятия по вопросам охраны труда;
- изучение и распространение передового опыта по охране труда, пропаганда ответственного отношения к охране труда.

Эта деятельность, помимо применимого законодательства, регламентируется:

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

**GRI 403-4**

Для повышения эффективности коммуникации с сотрудниками в области ОТ и ПБ в Компании внедрен регламент «Положение о системе коммуникаций в области ОТ и ПБ». В соответствии с регламентом система информирования в области ОТ и ПБ делится на внутреннюю и внешнюю, а также включает в себя механизм получения обратной связи от сотрудников:

- на регулярных совещаниях по ОТ и ПБ, проводимых в подразделениях Компании и на предприятиях;
- на собраниях по ОТ и ПБ на отдельных производственных участках, в подразделениях, на объектах;
- на профсоюзных собраниях или профсоюзных комитетах (от уполномоченных по охране труда);
- по электронной корпоративной почте;
- в периодических корпоративных изданиях;
- в комитетах по ОТ и ПБ предприятий;
- при опросе лояльности персонала;
- при анкетировании по вопросам ОТ и ПБ.

К внутренней системе информирования в области ОТ и ПБ относятся:

- работа комитетов по ОТ и ПБ на предприятиях;
- совещания и конференции по результатам работы



предприятий по вопросам ОТ и ПБ, проводимые руководством Компании;

- регулярные совещания по ОТ и ПБ, проводимые в подразделениях предприятий, на производственных участках, на объектах;
- информационные стенды по безопасности производства, плакаты и другая наглядная информация;
- корпоративное телевидение (экраны), портал, почта;
- периодические корпоративные издания;
- профилактическая работа по охране труда в структурных подразделениях уполномоченными по охране труда (которая включает различные способы коммуникации: личные беседы, обучение, наставничество, наблюдение за проведением работ и т. д.).

### Комитеты по ОТ и ПБ на предприятиях

С 2014 года на предприятиях Группы «ФосАгро» работают комитеты по ОТ и ПБ. Комитет является составной частью системы управления охраной труда, а также одной из форм участия сотрудников в управлении охраной труда. Работа комитета строится на принципах социального партнерства. В рамках деятельности комитетов по ОТ и ПБ разрабатываются и в дальнейшем совершенствуются программы совместных действий работодателя, сотрудников и профессиональных союзов по обеспечению безопасных условий труда и соблюдению требований охраны труда.

В 2022 году Положение о работе комитета по ОТ и ПБ было пересмотрено. Согласно новой

редакции положения заседания проводятся ежемесячно. Процесс обмена информацией и докладов на комитете носит многосторонний характер, о проделанной в области ОТ и ПБ работе отчитываются не только службы ОТ и ПБ, но и руководители различных структурных подразделений предприятий Компании, которые, в свою очередь, пользуются возможностью обратиться с различными вопросами и предложениями напрямую к руководству и службе ОТ и ПБ. Все решения фиксируются протоколами. За 2022 год было проведено 35 заседаний комитетов по ОТ и ПБ, на которых было принято 560 решений.

Интересы сотрудников на заседаниях комитетов по ОТ и ПБ представляет руководитель или представитель профсоюзной организации предприятия.

В том числе в рамках этих направлений на Комитетах по ОТ и ПБ рассматриваются вопросы по следующим темам:

- золотые правила по ОТ и ПБ;
- проект «Трансформация культуры безопасности»;
- лидерство в области ОТ и ПБ;
- мотивация в области ОТ и ПБ;
- эффективность коммуникаций в области ОТ и ПБ;
- безопасность подрядных организаций;
- эффективность средств индивидуальной защиты;
- доклад профсоюзного органа.

**35** заседаний комитетов по ОТ и ПБ за 2022 год было проведено

**560** решений было принято



### В повестку заседаний включены девять направлений работы:

- 🔍 расследование происшествий;
- 🛡️ охрана труда;
- 🧑‍🏭 промышленная безопасность;
- 🚧 безопасность дорожного движения;
- 📄 проверки и аудиты по безопасности;
- 🧯 развитие системы управления охраной труда и промышленной безопасности;
- 👉 проекты в области безопасности труда (программы, инициативы и т. п.);
- 🎓 обучение и подготовка;
- 🧯 пожарная безопасность.



## Повышение безопасности работы подрядчиков

Меры по обеспечению безопасности сотрудников подрядных организаций, работающих на наших производственных комплексах и других объектах на временной основе, являются неотъемлемой составляющей общей стратегии Группы «ФосАгро» в области ОТ и ПБ и включают выбор подрядных организаций с учетом квалификационной оценки подрядчиков по ОТ и ПБ, проведение инструктажей и предоставление сотрудникам подрядных организаций возможностей прохождения обучения в области охраны труда, а также проведение Компанией проверок соблюдения требований по ОТ и ПБ подрядными организациями.

**Важным критерием выбора подрядчика является оценка по ESG-критериям.**

☞ Более подробная информация представлена в разделе «Цепочка поставок» на с. 130

## Внешний и внутренний аудит безопасности производства

В Группе «ФосАгро» 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 и представителями международных ассоциаций, членом которых являются предприятия Группы, — в ходе проверки соответствия требованиям международных стандартов и при проведении специальной оценки условий труда по заказу Группы.



В 2022 году органами государственного контроля (надзора) в АО «Апатит» и управляемых им предприятиях проведено 189 проверок. Значительная разница в количестве проверок (132 в 2021 году) связана с увеличением числа проверок в рамках режима постоянного государственного надзора на опасных производственных объектах первого класса опасности, число которых в АО «Апатит» составляет 17.

Кроме того, в Группе «ФосАгро» проводятся внутренние аудиты сотрудниками управлений и Дирекции по промышленной безопасности и охране труда, а также руководителями и специалистами Группы в рамках осуществления производственного контроля.

По результатам внешних и внутренних аудитов выпускаются приказы и распоряжения, в которые включаются планы корректирующих мероприятий с указанием сроков

и ответственных за устранение выявленных несоответствий. Устранение нарушений производится в согласованные сроки; несоответствия, устранение которых не требует дополнительных вложений, ликвидируются в оперативном порядке.

В Компании налажена система составления, предоставления и обработки отчетов по результатам внутренних и внешних аудитов деятельности в области ОТ и ПБ. Вся информация о внутренних и внешних проверках и аудитах вносится в информационные системы управления «Безопасность» и «Книга предписаний и сменных нарядов», которые дают множество возможностей для анализа и контроля сроков устранения выявленных несоответствий. Также Группа предоставляет всю отчетность в государственные органы надзора и статистики в соответствии с законодательством Российской Федерации.



**189** проверок  
проведено  
в 2022 году органами  
государственного  
контроля (надзора)  
в АО «Апатит»

## Риски и возможности

GRI 403-2

На достижение целей в области ОТ и ПБ оказывают влияние, в частности, следующие стратегические риски:

- 4 кадровый;
  - 6 охраны труда и промышленной безопасности;
  - 20 распространения инфекционных заболеваний.
- ☞ Подробное их описание приведено в разделе «Стратегические риски» на с. 70

Для снижения указанных рисков Группа «ФосАгро» разрабатывает необходимые корректирующие мероприятия и использует открывающиеся возможности, подробное описание которых приведено ниже.

### Специфические факторы риска, характерные для деятельности в области ОТ и ПБ:

1  
Профессиональные риски структурных подразделений Группы, в том числе риски возникновения профессиональных заболеваний

2  
Риски, связанные с культурой безопасности, в том числе с коммуникацией по вопросам ОТ и ПБ и мотивацией к безопасному труду

3  
Риски, связанные с изменениями в нормативно-правовом регулировании в сфере ОТ и ПБ









Компания ведет постоянную работу по оценке рисков и их снижению. Оценка рисков и выделение значимых рисков производится согласно специально 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. На основе перечней профессиональных рисков формируется Перечень значимых профессиональных рисков Компании.

В Компании действует процедура, согласно которой информация о происшествиях передается от очевидцев непосредственному руководителю, а от руководителя — диспетчеру соответствующего предприятия. Далее диспетчер предприятия передает информацию по установленному списку при помощи СМС-сообщений и телефона.

Несчастные случаи на производстве, инциденты и аварии расследуются в соответствии с требованиями законодательства и внутренними процедурами для определения коренных

#### 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.

причин. Компания поощряет раскрытие персоналом информации о потенциальных источниках опасности для здоровья и жизни сотрудников.

Для повышения производительности процессов в области ОТ и ПБ, а также автоматизации и унификации процессов управления в Компании успешно внедрены и используются информационные системы управления «Безопасность» и «Книга предписаний и сменных нарядов». В обеих системах функционирует модуль «Управление рисками». Модуль позволяет проводить внутренние проверки в области ОТ и ПБ во всех подразделениях АО «Апатит» с использованием

проверочных листов (чек-листов). Новые принципы работы в модуле позволяют повысить эффективность производственного контроля, а новые возможности модуля упрощают процесс работы, контроля и анализа.

В Компании действует процедура реагирования на опасность на рабочем месте. При выявлении опасности сотрудник должен остановить работу и сообщить об опасности руководителю, а также он может создать обращение через мобильное приложение «Общественный контроль», в том числе и анонимно. Карточка поступает супервизору для оценки опасности и разработки мероприятий по устранению риска.



в ноябре  
**2022**  
введена система  
дистанционного  
контроля промышленной  
безопасности

#### Проект внедрения системы дистанционного контроля промышленной безопасности на Череповецком комплексе


С 2021 года Череповецкий комплекс АО «Апатит» (склад кремнефтористоводородной кислоты цеха фтористого алюминия) принимает участие в эксперименте Ростехнадзора по внедрению системы дистанционного контроля промышленной безопасности на основании Постановления Правительства Российской Федерации от 31 декабря 2020 года № 2415 «О проведении эксперимента по внедрению системы дистанционного


контроля промышленной безопасности». В ходе эксперимента отрабатываются технологии независимого дистанционного контроля за состоянием безопасности опасных производственных объектов и сопутствующая законодательная база. Предполагается, что использование данных подходов позволит не только повысить общую надежность систем безопасности и эффективность контроля, но и снизить бюрократическую нагрузку на предприятия.

Система введена в опытно-промышленную эксплуатацию в ноябре 2022 года, идет процесс настройки приема информации в цифровой платформе «Автоматизированная информационная система Ростехнадзора».

#### 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 в соответствии с законодательством Российской Федерации;

 в 2022 году проведены следующие учебно-тренировочные занятия:

- учебно-аварийные тревоги — **125**
- пожарно-тактические занятия — **666**
- практические тренировки по эвакуации — **96**
- ликвидация аварийных разливов нефти — **48**
- пожарно-тактические учения с привлечением МЧС — **2**

 завершена «Целевая программа развития газоспасательной службы, горноспасательной службы, службы пожаротушения и профилактики по охране труда АО «Апатит» на 2019–2022 годы»;

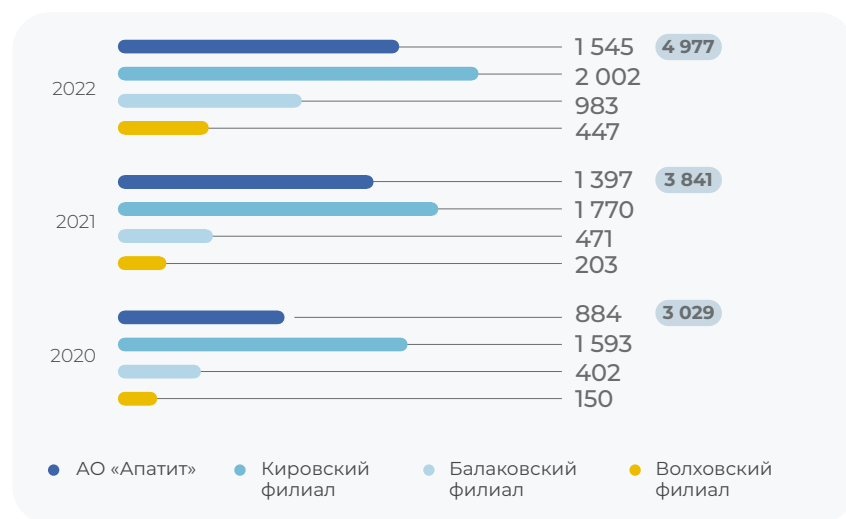
 разработана «Целевая программа модернизация систем противопожарной защиты АО «Апатит» со сроками реализации 2023–2025 годы.



## Ключевые результаты 2022 года

Существенный рост расходов на охрану труда на предприятиях был связан с увеличением расходов на обеспечение средствами индивидуальной защиты из-за роста цен на российском рынке, а также на обучение сотрудников по охране труда из-за изменения подхода к организации данного обучения в связи с расширением количества программ обучения вследствие вступления в силу постановления Правительства Российской Федерации от 24 декабря 2021 года № 2464 «О порядке обучения по охране труда и проверки знания требований охраны труда».

### Расходы на охрану труда и промышленную безопасность, млн руб.



### Транспортная безопасность

SASB RT-CH-540a.2

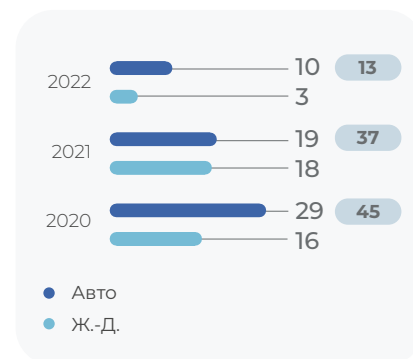
За период 2020–2022 годов предприятиям Группы «ФосАгро» удалось добиться уменьшения общего числа происшествий на транспорте

на **71%** с 45 случаев в 2020 году до 13 случаев в 2022 году

Комплекс мер по снижению рисков происшествий на транспорте, принимаемый Дирекцией по ОТ и ПБ совместно с транспортными управлениями, включает как разработку корпоративных документов, регламентирующих требования и методы профилактики по обеспечению безаварийной работы автомобильного, самоходного и железнодорожного транспорта, проведение

аудитов и комплексных проверок транспортных средств подрядных организаций и дочерних предприятий Компании, повышение компетенций и профессионального мастерства при управлении всеми видами транспорта для собственных сотрудников, так и внедрение различных технических средств, позволяющих снизить риски транспортных происшествий. Так, например, в Волховском филиале АО «Апатит» в 2022 году были внедрены оптические проекционные пешеходные переходы, в Кировском филиале АО «Апатит» планомерно проводилась работа по оборудованию самоходной техники системами визуализации опасных зон.

### Динамика транспортных происшествий в АО «Апатит» и филиалах



### Производственные травмы

GRI 403-9, SASB RT-CH-320a.1, RT-CH-540a.1

В 2022 году Компания продолжила совершенствование системы управления ОТ и ПБ и достигла значительных результатов в области безопасности труда. В 2022 году на предприятиях Компании существенно снизилось количество легких и тяжелых производственных травм: общее число травм составило 20 случаев по сравнению с 41 случаем в 2021 году. Из них на подрядные организации пришлось пять случаев (по сравнению с 16 случаями годом ранее) и семь случаев пришлось на дочерние зависимые и управляемые общества (по сравнению с восемью случаями годом ранее). К нашему глубокому сожалению, в декабре 2022 года на производственном комплексе Кировского филиала АО «Апатит» произошел несчастный случай, который повлек за собой смерть сотрудника. Расследование происшествия проведено. Обстоятельства происшествия всесторонне проанализированы, выводы и рекомендации по недопущению подобных инцидентов в будущем, включающие ряд технических и организационных мероприятий, разработаны и доведены до руководства и сотрудников предприятия. Эта трагедия наглядно демонстрирует необходимость дальнейшей работы над повышением безопасности.

Большинство полученных в 2022 году травм связаны с химическими ожогами, полученными

в ходе работы с вредными веществами, и переломами вследствие падения при передвижении и воздействия движущихся и вращающихся предметов и оборудования. Основными причинами производственного травматизма в 2022 году были неудовлетворительная организация работ, нарушение трудовой и производственной дисциплины, а также личная неосторожность пострадавших.

Компания планирует и в дальнейшем придерживаться стратегии повышения уровня безопасности за счет внедрения новых инструментов и комплекса современных решений, уже доказавших эффективность своего применения, в частности:

- лидерство и приверженность высшего руководства вопросам безопасности труда;
- обеспечение необходимым финансированием мероприятий в области охраны труда, промышленной и пожарной безопасности;
- изучение и применение лучшей международной и отечественной практики;
- совершенствование системы внутренних расследований происшествий для выявления и устранения коренных причин;
- реализация проектных решений и целевых программ для повышения безопасности рабочих мест;
- обеспечение сотрудников современными и эффективными средствами индивидуальной и коллективной защиты;
- вовлечение представителей рабочих профессий (уполномоченных по охране труда)

- в непосредственное управление вопросами безопасности труда в своих структурных подразделениях;
- пересмотр структуры и функций служб охраны труда, промышленной и пожарной безопасности с фокусом на усиление контрольно-профилактической работы;
- подбор и назначение соответствующих высоким требованиям руководителей на ключевые позиции в службы охраны труда, промышленной и пожарной безопасности;
- разработка и внедрение системы мотивации всех категорий сотрудников на безопасный труд;
- разработка и актуализация курсов дистанционного обучения корпоративным требованиям по безопасности труда;
- интегрирование корпоративных требований в работу подрядных организаций;
- цифровизация процессов управления данными для проведения качественного анализа и принятия эффективных управленческих решений.





### Коэффициент LTIFR<sup>1</sup>, на 1 млн ч

Наименование	2020	2021	2022
Собственный персонал, в том числе	0,52	0,85	0,32
АО «Апатит»	0,42	0,40	0,12
Кировский филиал АО «Апатит»	0,47	1,18	0,22
Балаковский филиал АО «Апатит»	0,48	0,00	0,80
Волховский филиал АО «Апатит»	1,37	2,28	0,88
<b>Собственный персонал + персонал сторонних подрядных организаций (включая управляемые предприятия и дочерние и зависимые общества)</b>	0,69	0,81	0,38

### Уровень смертности в результате производственных травм, на 1 млн ч

Показатель	2020	2021	2022
Собственный персонал	0	0	0,05
Персонал сторонних подрядных организаций (включая управляемые предприятия и дочерние и зависимые общества)	0,08	0,03	0

### Уровень тяжелого травматизма (без учета смертельных исходов), на 1 млн ч

Показатель	2020	2021	2022
Собственный персонал	0,21	0,05	0
Персонал сторонних подрядных организаций (включая управляемые предприятия и дочерние и зависимые общества)	0,33	0,07	0,04

### Уровень регистрируемых производственных травм<sup>3</sup>, на 1 млн ч

Показатель	2020	2021	2022
Собственный персонал	0,52	0,85	0,36
Персонал сторонних подрядных организаций (включая управляемые предприятия и дочерние и зависимые общества)	0,90	0,82	0,44

### Количество отработанных часов собственным персоналом и персоналом сторонних подрядных организаций

Показатель	2020	2021	2022
Собственный персонал	19 091 953,05	19 893 115,33	22 196 069,58
Персонал сторонних подрядных организаций (включая управляемые предприятия и дочерние и зависимые общества)	24 359 432,13	29 207 298,96	27 194 133,46

<sup>1</sup> Коэффициент частоты травм с потерей рабочего времени, без учета смертельных травм.

<sup>2</sup> В периметр управляемых предприятий и дочерних и зависимых обществ для целей формирования этих сведений включены следующие организации: ООО «Тирвас», ООО «Горный цех», ООО «ПромТрансПорт», ООО «Корпоративное питание», ООО «ЦСМ», АНО РКОФС «Дрозд-Хибины», АО «НИУИФ», «Аэропорт», «СМАРТ», «Телесеть», ООО «Хибинская энергосбытовая компания», «Экопром», ООО «Тирвас общественное питание», «Аэропорт Хибины», ЧОУ ДПО «Учебный центр ФосАгро», ООО «Механик», ООО «ИЦ «ФосАгро», ООО «ТД «ФосАгро». При этом некоторые из этих организаций являются некоммерческими или не являющимися по отношению к АО «Апатит» дочерними (зависимыми).

<sup>3</sup> С учетом смертельных исходов.

### Статистика по травматизму за 3 последних года

Филиал	Легкие травмы			Тяжелые травмы			Травмы со смертельным исходом			Всего		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2020	2021	2022
АО «Апатит» (Вологодская область)	2	3	1	1	-	-	-	-	-	3	3	1
Балаковский филиал	-	-	2	1	-	-	-	-	-	1	-	2
Волховский филиал	2	4	2	-	-	-	-	-	-	2	4	2
Кировский филиал	2	9	2	2	1	-	-	-	1	4	10	3
<b>Дочерние и зависимые общества</b>	7	7	6	6	1	1	-	-	-	13	8	7
<b>Сторонние подрядные организации</b>	5	14	5	2	1	-	2	1	-	9	16	5

### Обучение сотрудников

GRI 403-5

В 2022 году обучение по охране труда и проверку знаний (в том числе внеочередную проверку знаний) прошли 10,8 тыс. человек собственного персонала Компании<sup>1</sup> (по сравнению с 7,8 тыс. в 2021 году), что составляет около 80% от общего числа сотрудников.

В Компании ведется непрерывная работа над повышением квалификации и знаний персонала по вопросам безопасности

труда. Персонал Компании проходит дистанционное и очное обучение, организованное ЧОУ ДПО «Учебный центр ФосАгро».

Дистанционные курсы просты для понимания, так как представляют собой набор иллюстрированных слайдов с основными важными моментами. В частности, проводится дистанционное обучение по корпоративным стандартам в области ОТ и ПБ. Для подтверждения усвоения требований стандартов по окончании обучения предусмотрено проведение тестирования.

В 2022 году разработано и внедрено четыре дистанционных курса обучения по основным нормативным документам в области безопасности труда:

- «Порядок проведения проверок в области безопасности труда с применением проверочных листов»;
- курс для начинающих пользователей в информационной системе управления «Безопасность», «Книга предписаний и сменных нарядов»;

- «Порядок работы в ограниченных и замкнутых пространствах»;
- «Реализация в АО «Апатит» и его филиалах системы управления безопасностью движения на железнодорожном транспорте».

Ранее разработанные курсы актуализируются по мере необходимости в связи с изменениями в законодательстве и локальных нормативных документах Компании. В 2022 году были актуализированы следующие дистанционные курсы обучения:

- «Золотые правила по охране труда и промышленной безопасности»;
- «Порядок проведения работ на высоте»;
- «Требования к подрядным организациям в части обеспечения безопасного производства работ»;
- «Расследование и передача информации о происшествиях в области охраны труда и промышленной безопасности»;
- «Порядок управления организационно-технологической документацией подрядных организаций».

**10,8 тыс.**  
человек  
прошли 2022 году  
обучение по охране  
труда и проверку  
знаний

<sup>1</sup> АО «Апатит» с филиалами и обособленными подразделениями.



В 2022 году обучение по 13 дистанционным курсам в области безопасности труда успешно завершили 7,2 тыс. сотрудников Компании<sup>1</sup>, что составляет 54% от общей численности персонала.

Также ЧОУ ДПО «Учебный центр ФосАгро» проводит очное обучение сотрудников Компании в области охраны труда, пожарно-технического минимума, электробезопасности, предаттестационную подготовку по промышленной безопасности, обучение на полигонах «Высота», а также тренинги по безопасности.

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 курсов, обучение по которым проходят сотрудники Компании и некоторых подрядных организаций.

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

**100%**  
сотрудников Компании в 2022 году были охвачены системой управления охраны труда и безопасности на рабочем месте

GRI 403-8, 403-1

100% сотрудников Компании в 2022 году были охвачены системой управления охраны труда и безопасности на рабочем месте. Компания обеспечивает всем сотрудникам (руководителям, специалистам и рабочим) обучение по ОТ и ПБ, как требуемое согласно национальному законодательству, так и дополнительное. Минимальное требуемое обучение проходят все без исключения, в том числе все посетители и представители подрядных организаций в рамках вводного инструктажа.

#### Информирование по вопросам безопасности

Для того чтобы поддерживать высокий уровень осведомленности сотрудников о мерах безопасности, мы регулярно разрабатываем и обновляем памятки, презентационные и другие визуальные материалы в области ОТ и ПБ, акцентирующие внимание на самых важных сведениях, которыми необходимо руководствоваться в тех или иных ситуациях или при выполнении определенных работ для сохранения жизни и здоровья.

Для повышения внимания к вопросам безопасности труда ежемесячно выпускаются памятки по теме месяца.



Так, в 2022 году были разработаны памятки по следующим темам:

- «Правила поведения в зимний период» / «Безопасность передвижения в зимний период»;
- «Безопасность передвижения по лестницам / лестничным маршам»;
- «Золотые правила»;
- «Правильное применение СИЗ»;
- «Мотивация в области ОТ и ПБ»;
- «Изучи правила охраны труда»;
- «Профилактика заболеваний»;
- «Контроль проведения Ежедневных инструктажей»;
- «Безопасное проведение земляных работ»;
- «Охрана труда при пониженной температуре воздуха» и другие.

С 2021 года в Компании стартовали Ежедневные инструктажи (ЕЖИ) в пилотных структурных подразделениях. В 2022 практика проведения ЕЖИ была распространена на все подразделения Компании.

Основными целями ЕЖИ являются:

- закрепление информации об опасных/вредных производственных факторах, требованиях охраны труда, содержащихся в локальных нормативных актах организации, инструкциях по охране труда, технической, эксплуатационной документации, а также о применении безопасных методов и приемов выполнения работ;
- развитие лидерских навыков руководителей среднего уровня управления;
- поддержание коммуникативных компетенций руководителей.



В 2022 году

разработан иллюстрированный сборник «Альманах происшествий»

В 2022 году с целью привлечения внимания сотрудников Компании к происшествиям разработан иллюстрированный сборник «Альманах происшествий». Это печатное пособие, включающее все происшествия за 2021 год, которые изображены в виде анимации. Такой формат наглядно отображает обстоятельства происшествия, обращает внимание на их причины, а также действия по недопущению подобных случаев в будущем.

#### Изменения в программах мотивации к безопасному труду

Руководители высшего звена (первые руководители Компании и предприятий, а также их непосредственные подчиненные) осознают важность вопросов ОТ и ПБ, демонстрируют приверженность принципам безопасной работы и готовы принимать соответствующие управленческие решения. С 2014 года в Группе «ФосАгро» применяется система КПЭ, в рамках которой выработаны единые стандарты, увязывающие размер вознаграждения руководителей в том числе с показателями эффективности обеспечения охраны труда и промышленной безопасности. В частности, в Компании

установлены следующие КПЭ в области ОТ и ПБ:

- коэффициент LTIFR, охватывающий все категории сотрудников, включая подрядные организации;
- отсутствие смертельных несчастных случаев среди всех категорий сотрудников, включая подрядные организации;
- своевременность выполнения пунктов предписаний, выданных контролирующими органами;
- показатель безопасности производства;
- отсутствие аварий.

С целью поддержания постоянной заинтересованности каждого сотрудника Группы в обеспечении собственной безопасности окружающих и стимулирования сотрудников к проявлению инициативы по внедрению улучшений в области ОТ и ПБ в Компании разработаны программы мотивации работников в области ОТ и ПБ.

В 2022 году было пересмотрено Положение о мотивации сотрудников к безопасному труду, в которое, в частности, была добавлена новая мотивационная программа «Лучший пользователь системы «Общественный контроль», предусматривающая ежеквартальное денежное премирование проявивших инициативу сотрудников.

**7,2 тыс.**

сотрудников прошли в 2022 году обучение по 13 дистанционным курсам в области безопасности труда



<sup>1</sup> АО «Апатит» с филиалами и обособленными подразделениями.





**Лучший работник**  
в области ОТ и ПБ

1 **15 000 руб.**  
2 **10 000 руб.**  
3 **5 000 руб.**

1 раз в квартал



**Идеи**  
по безопасности

**30 000 руб.**  
**+ 5 000 руб.**  
за взятую  
в реализацию

1 раз в квартал



**Премия**  
**Генерального**  
**директора**  
за достижение  
в области ОТ и ПБ

**125 000 руб.**  
**+ 50 000 руб.**  
командам-участникам  
суперфинала

1 раз в год



**Лучшее СП**  
в сфере ОТ и ПБ

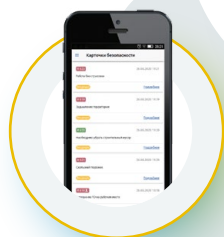
**100 000 руб.**

1 раз в год

**Положение**  
**о мотивации**  
**сотрудников**  
**к безопасному**  
**труду**

**Лучший**  
**пользователь**  
программы  
«Общественный  
контроль»

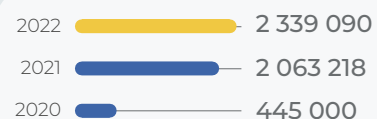
**15 000 руб.**  
1 раз в квартал



**Новая программа с 2022 года,**  
**направленная на:**

- на вовлечение персонала к участию в системе «Общественный контроль» (мобильное приложение «InSight»)
- проявление лидерства и приверженности АО «Апатит» и его филиалов к вопросам безопасности труда путем «подачи предложений по улучшению» или «информирования об опасных ситуациях»

**Система мотивации**  
**совершенствуется**  
**ежегодно с увеличением**  
**финансирования, руб.**



**Кроме того, действующая**  
**программа мотивации**  
**включает в себя:**

**программы**  
**индивидуального**  
**премирования:**

- «Лучший работник в области ОТ и ПБ»,
- «Идеи по безопасности»,
- «Лучший пользователь системы Общественный контроль»;

**программы**  
**коллективного**  
**премирования:**

- «Премия генерального директора за достижения в области ОТ и ПБ»,
- «Лучшее структурное подразделение в области ОТ и ПБ».

GRI 403-10

**Количество сотрудников, у которых выявлены**  
**профессиональные заболевания**

Филиал	2020	2021	2022
АО «Апатит»	0	4	1
Кировский филиал АО «Апатит»	23	26	14
Волховский филиал АО «Апатит»	0	0	0
Балаковский филиал АО «Апатит»	0	0	0
<b>Итого</b>	<b>23</b>	<b>30</b>	<b>15</b>

**Профилактика здоровья**  
**сотрудников**

GRI 403-6, 403-7, 403-10

ФосАгро уделяет серьезное внимание профилактике и оздоровлению персонала всех своих предприятий, обеспечению сотрудников доступной и качественной медицинской и профилактической помощью.

Компания — участник программы **Российского Союза химиков «Здоровье 360»**, в рамках которой проводится ежегодная самооценка и самодиагностика по специально разработанной анкете.

Кроме того, ФосАгро — постоянный участник конкурсов различного уровня, направленных

на пропаганду и формирование лучших практик в сфере безопасной работы и здорового образа жизни. Один из таких конкурсов — **«Российская организация высокой социальной эффективности»**. Предприятия Группы «ФосАгро» участвуют в нем начиная с регионального этапа **в номинации «За формирование здорового образа жизни в организациях производственной сферы»**.

В 2022 году продолжено внедрение программ поддержки сотрудников (психологическая поддержка, консультативная онлайн-помощь в различных жизненных ситуациях и т. д.), программ, направленных на здоровье и благополучие (телемедицина, правильное питание, эмоциональная разгрузка и т. д.).

Все сотрудники Компании, с которыми заключены трудовые договоры, застрахованы по договорам добровольного медицинского страхования (ДМС) с широким страховым покрытием. Договоры медицинского страхования заключаются каждый год в рамках **долгосрочного сотрудничества с СК «СОГАЗ»**.



В 2020–2022 годах отсутствовали случаи гибели сотрудников вследствие профессиональных заболеваний.

**В рамках данных договоров**  
**для сотрудников Компании**  
**организованы:**

санаторно-курортное (реабилитационно-восстановительное) лечение как в собственных корпоративных санаториях в регионах пребывания предприятий, так и в санаториях на территории Российской Федерации;

работа поликлиник и здравпунктов (в том числе круглосуточных) на территории производственных площадок Компании силами корпоративных медицинских центров, частных и бюджетных учреждений здравоохранения;

лечение сотрудников (дорогостоящее, стоматологическое, консультирование) в лечебных учреждениях в городах присутствия и в лечебно-профилактических учреждениях Российской Федерации.



Возможности заводских поликлиник позволяют оказывать в том числе экстренную и неотложную помощь. В поликлиниках ведут прием врачи различных специализаций, в числе которых терапевт, эндокринолог, невролог, окулист, стоматолог. Организуются приемы выездных бригад, скрининг-сессии. Предприятия Компании участвуют во все-российских профилактических акциях. Так, широкий положительный отклик получила всероссийская акция **«Онкопатруль» в Череповце**, в рамках которой 16 врачей Национального медицинского исследовательского центра радиологии провели прием более чем 300 сотрудников Череповецкого комплекса АО «Апатит».

На предприятиях Группы регулярно проводятся общие предварительные и периодические медицинские осмотры и осмотры сотрудников, занятых на работах с вредными и опасными производственными факторами.

С 2010 года на предприятиях Компании реализуется **Программа улучшения социально-бытовых условий труда**, в рамках которой ежегодно согласно утвержденному плану проводятся ремонтные работы всех помещений социально-бытового и санитарного назначения, столовых и рабочих мест. Объем средств, направленных на эти цели с 2010 по 2022 год, превышает 2,2 млрд руб.

В 2022 году получила дальнейшее развитие программа **«Здоровье на рабочем месте и профилактика заболеваний»** по направлениям «Комфортное рабочее место» и «Комнаты здоровья». По итогам реализации направления «Комфортное рабочее место» сформировано типовое техническое задание для приобретения кресел



для структурных подразделений, а также перечень моделей-финалистов, выбранных по результатам их тестирования в структурных подразделениях и проведенных опросов в АО «Апатит» и филиалах.

Реализация проекта **«Комната психологической разгрузки»** началась в 2021 году в Балаковском филиале АО «Апатит», в дальнейшем эта практика будет распространена на другие предприятия Компании.

С 2022 года сотрудникам всех предприятий Компании предоставляется **сервис «Телемед»** — телемедицинский сервис от СК «СОГАЗ». Также в пилотном режиме продолжается реализация проекта **«Доктис»** — «Доктор рядом» в Балаковском филиале АО «Апатит». Реализовано сотрудничество с платформой «Добросервис» (онлайн-консультирование по жизненно важным направлениям) – в АО «Апатит» и филиалах.

В 2022 году были внесены **качественные изменения в меню** лечебно-профилактического питания для сотрудников с вредными условиями труда. Контроль качества лечебно-профилактического

питания осуществляется на регулярной основе совместно с профсоюзной организацией.

Ежедневно столовые предприятия Компании обслуживают до 600 человек. Активную работу с коллективом ведет производственный нутрициолог. Оценка качества питания производится ежеквартально на основании анкетирования сотрудников, анализа книг жалоб, посещаемости столовых. Отзывы и замечания о качестве питания в режиме реального времени сотрудники могут оставить благодаря системе анкетирования через QR-коды, размещенные в корпоративных столовых. Кроме того, специальная рабочая группа

Ежедневно столовые предприятия Компании обслуживают

до **600 человек**

ежегодно посещает все площадки АО «Апатит» для детальной оценки качества питания и содержания столовых предприятия. В рамках реализации проекта по охране здоровья в столовых Компании персоналу предлагается диета № 10 как основная диета при сердечно-сосудистых заболеваниях.

С 2021 года для пропаганды здорового образа жизни среди сотрудников в качестве пилотного проекта реализована **программа маркировки «Светофор»**. С 2021 года реализуются и транслируются кулинарные мастер-классы.

В рамках работы по профилактике заболеваний и укреплению здоровья сотрудников и ветеранов Компании **в 2022 году Компанией было приобретено 2 670 путевок в санаторно-курортные учреждения**. В 2022 году по программе **«Оздоровительный отдых»** было выделено **947 бесплатных путевок** с дополнительной частичной компенсацией затрат на проезд до оздоровительного учреждения и обратно **работникам с членами семей**.

Также сотрудникам Компании и членам их семей, ветеранам круглогодично предоставляются льготные путевки на корпоративные базы отдыха.

На территории предприятий Группы «ФосАгро» функционируют корпоративные физкультурно-оздоровительные комплексы, включающие спортивные залы для игровых видов спорта, тренажерные залы и плавательные бассейны. Организовано их ежедневное посещение сотрудниками. На базе плавательного бассейна проводятся групповые занятия по аквааэробике и обучению плаванию, пользующиеся большой популярностью у сотрудников. Так, на Череповецком комплексе

**2 670**

путевок было приобретено Компанией в 2022 году для сотрудников и ветеранов

среднемесячное посещение спортивно-оздоровительного комплекса составляет 3 тыс. человек; посещаемость в дни массовых занятий с 2019 года (без учета периодов заболеваемости COVID-19) составляет до 250 человек в день.

**Ежегодно проводится спартакиада** по 18 видам спортивных состязаний среди трудовых коллективов. Сборные команды предприятий по футболу, волейболу и другим видам спорта представляют Компанию на соревнованиях различного уровня вплоть до всероссийских.

С 2020 года в Череповце действует **собственная психологическая служба** (производственные психологи) для оказания бесплатной психологической помощи работникам Череповецкого производственного комплекса Компании.



На данный момент в рамках программы «Психологическая поддержка персонала» проводятся личные встречи, онлайн-собеседования, комплексные мероприятия (вебинары, тренинги), позволяющие снизить конфликтность в рабочих коллективах, повысить психологическую устойчивость, уровень работоспособности. С 2022 года **психологическая поддержка** (производственные психологи) оказывается в АО «Апатит» и филиалах, а также работникам дочерних обществ.

В целях продвижения традиционных духовных ценностей, улучшения социально-психологического климата и укрепления эмоционального здоровья персонала **Компания активно содействует строительству и восстановлению православных храмов**.

Сотрудники предприятий, дети которых вовлечены в корпоративный проект ДРОЗД — **«Детям России Образование, Здоровье и Духовность»** — ежегодно участвуют в нескольких совместных тренинговых и семейных спортивных мероприятиях. На спортивной базе АНО «ДРОЗД» сотрудники предприятий Компании также имеют возможность подготовиться и сдать нормативы ГТО.



### Целевая программа

развития газоспасательной, горноспасательной службы, службы пожаротушения и профилактики по охране АО «Апатит» на 2019–2022 годы.

В 2022 году Целевая программа развития газоспасательной, горноспасательной службы, службы пожаротушения и профилактики по охране АО «Апатит» на 2019–2022 годы завершена по всем филиалам АО «Апатит».

### Общий объем средств,

выделенных на ее реализацию, составил около

**237 млн руб.**

### По результатам программы:

- усовершенствованы учебная, материально-техническая база в газоспасательных, горноспасательных и пожарных подразделениях;
- повышено качество подготовки вновь принятого молодого пополнения;
- реализованы требования нормативных документов по вопросам организации газоспасательных и горноспасательных работ, пожаротушения и профессиональной подготовки личного состава;
- перевооружены газоспасательные, горноспасательные и пожарные подразделения, закуплено новое оборудование и техника.

### В рамках программы:

- штатная численность соответствующих подразделений увеличена

на **92 человека,**  
до **456 человек;**

- приобретены:
  - оборудование — **447 единиц,**
  - техника — **17 единиц,**
  - снаряжение — **579 единиц;**
- открыта новая пожарная часть в Кировском филиале АО «Апатит»;
- проведена реконструкция двух зданий для размещения газоспасательного взвода.

Профессиональная подготовка личного состава —

**396 человек**



### Проект

«Трансформация культуры безопасности и системы управления ОТ и ПБ»

С 2021 года в Компании реализуется проект «Трансформация культуры безопасности системы управления ОТ и ПБ», рассчитанный на три года.

### Цели проекта:

- трансформация культуры безопасности — развитие лидерства в области ОТ и ПБ;
- развитие, обеспечение приживаемости и устойчивости лучших практик в области совершенствования культуры безопасности и системы управления ОТ и ПБ;
- овладение приемами организации и производства работ с высокими рисками в области ОТ и ПБ;
- обеспечение устойчивости результатов и актуальности системы управления на следующие пять лет;
- достижение уровня 3,1 по шкале Брэдли (2,2 по результатам оценки, проведенной в 2021 году).

Проект охватывает основные предприятия АО «Апатит», управляемые предприятия, дочерние и зависимые общества и подрядные организации, выполняющие работы на территории предприятий.

В 2022 достигнуты первые результаты — повышение

на **30%**

уровня безопасности выполнения работ с повышенными рисками и удержание этой нормы в течение всего года. С целью удержания и транслирования нормы

на все подразделения Компании сформирован Центр трансформации. Силами Центра трансформации внедряются инструменты, позволяющие достичь целей проекта, такие как лидерские визиты, карты пошагового выполнения работ, аудиты огневых, газоопасных и горнопроходческих работ и т. п.

В 2022 году проведен аудит нарядно-допускной системы на Череповецком комплексе и Волховском филиале АО «Апатит», по итогам которого принято решение о необходимости разработки целевой модели нарядно-допускной системы и методики оценки (планируется к завершению в 2023 году).





# Отчет об экологии

## НАПРАВЛЕНИЯ, СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ И МЕТРИКИ

### КЛИМАТ



Задачи  
12.4, 13.1, 13.2

Борьба с изменением климата и минимизация выбросов парниковых газов

2028: валовые выбросы:

область охвата 1 — **4 175,5** тыс. т CO<sub>2</sub>-экв.

область охвата 2 — **794,7** тыс. т CO<sub>2</sub>-экв.

2028: удельный выброс области охвата 1 — **109,1** кг CO<sub>2</sub>-экв. / т

### ЭНЕРГОЭФФЕКТИВНОСТЬ



Задачи  
12.4, 13.1

Обеспечение за счёт реализации мероприятий программы энергоэффективности минимизации выбросов парниковых газов области охвата 2

до **794,7** тыс. т CO<sub>2</sub>-экв. к 2028 году

### ОТХОДЫ



Задача  
12.4

Переработка отходов

2025: **40%** отходов I–IV классов опасности направляются на утилизацию и обезвреживание

### ВОЗДУХ



Задачи  
3.9, 12.4, 13.1

Минимизация выбросов в атмосферу  
2025: удельные выбросы загрязняющих веществ —

**0,80** кг/т

### ВОДА



Задачи  
3.9, 6.3, 12.4

Ответственное водопользование  
2025: удельный объем сброса сточных вод в поверхностные водные объекты —

**4,16** м<sup>3</sup>/т

2025: удельный объем забора воды —

**5,16** м<sup>3</sup>/т

### БИОРАЗНООБРАЗИЕ



Задачи  
3.9, 15.1

Сохранение в регионах деятельности Группы «ФосАгро» разнообразия природных экосистем на уровне, обеспечивающем их устойчивость

## ОСНОВНЫЕ ПРОЕКТЫ И ФАКТЫ 2022 ГОДА

Валовые выбросы:

область охвата 1 —  
**4 909** тыс. т CO<sub>2</sub>-экв.

область охвата 2 —  
**821,6** тыс. т CO<sub>2</sub>-экв.

Удельный выброс области охвата 1 —  
**133,1** кг CO<sub>2</sub>-экв. / т<sup>1</sup>

- Проект «Климатическая повестка ФосАгро»
- Контракт с ПАО «ТГК-1» на поставку зеленой электроэнергии ГЭС
- Оценка влияния на операционные расходы введения механизма трансграничного углеродного регулирования
- План низкоуглеродного перехода
- Совместная переработка фосфогипса и двуокиси углерода

Обеспеченность электроэнергией собственного производства —

**42,9%**

Производство горно-обогатительного комплекса Компании, выпущенная с использованием зеленой электроэнергии

**18%**

- Модернизация системы освещения с использованием светодиодного оборудования
- Строительство утилизационной ТЭЦ с установкой утилизационной турбины мощностью 34 МВт с системой водоподготовки (Волхов)

**38,8%**

отходов I–IV классов опасности направлены на утилизацию и обезвреживание<sup>2</sup>

- Повышение эффективности переработки руд (Кировск)
- Использование фосфогипса
- Реализация проекта по конверсии фосфогипса в Балаковском филиале АО «Апатит»

**0,79** кг/т<sup>3</sup>

удельные выбросы загрязняющих веществ в атмосферу

- Монтаж и модернизация оборудования для газоочистки в модернизированных и построенных цехах (Волхов)

- Пылеподавление пылящих поверхностей (Кировск)
- Проект «Изменение схемы возврата танковых и продувочных газов в систему топливного газа, исключая подачу газов, содержащих аммиак, на горелки пароперегревателя»

Удельный объем сброса сточных вод в поверхностные водные объекты —

**5,27** м<sup>3</sup>/т<sup>4</sup>

Удельный объем забора воды —

**6,42** м<sup>3</sup>/т<sup>5</sup>

- Второй этап программы оптимизации водопользования (Череповец)
- Организация сбора и фильтрационных вод хвостохранилища АНОФ-2

- Разработка комплексных программ по сохранению биоразнообразия (Череповец и Волхов, Кировск)
- Выпуск мальков и личинок рыб в водоемы в регионах деятельности

<sup>1</sup> Показатель рассчитан как соотношение валовых выбросов (область охвата 1) по данным GRI 305-1 к общему объему произведенной продукции и полуфабрикатов.  
<sup>2</sup> Специфический показатель Группы рассчитан как соотношение отходов I–IV классов, направленных на утилизацию и обезвреживание, в общем объеме отходов I–IV классов.  
<sup>3</sup> Специфический показатель Группы рассчитан как соотношение общего объема выбросов загрязняющих веществ в атмосферу к общему объему произведенной продукции и полуфабрикатов.  
<sup>4</sup> Специфический показатель Группы рассчитан как соотношение объема сброса сточных вод в поверхностные водные объекты, включая шахтно-рудничные и карьерные воды, к общему объему произведенной продукции и полуфабрикатов.  
<sup>5</sup> Специфический показатель Группы рассчитан как соотношение общего объема забираемой воды к общему объему произведенной продукции и полуфабрикатов.



## Стратегия

SASB EM-MM-160a.1, RT-CH-410b.2

Вопросы охраны окружающей среды, экологической безопасности и управления рисками, связанными с изменением климата, рассматриваются в Компании как одни из ключевых. Важно и то, что должное управление этими аспектами обеспечивает благополучие регионов деятельности Компании и ее устойчивое развитие.

В стратегии развития Компании до 2025 года закреплены положения, обеспечивающие неуклонное соблюдение законодательных требований в области экологической ответственности и снижение воздействия деятельности наших предприятий на окружающую среду на всем протяжении жизненного цикла удобрения — от руды до продуктов питания.

Мы стремимся производить наши удобрения безопасным и экологичным способом, чтобы способствовать устойчивому росту сельскохозяйственного производства по всему миру. Компания постоянно развивается и ставит своей целью сокращение воздействия на окружающую среду как от своей производственной деятельности, так и по цепочке создания ценности.

Ключевые приоритеты, которые закреплены в Политике ФосАгро в области охраны окружающей среды, — бережное отношение к окружающей среде и сокращение воздействия производства на экосистемы.

Мы провели комплексную оценку нашей деятельности, определили основные направления такого воздействия, как прямого, так и опосредованного, и соотнесли его с ЦУР ООН.

Основываясь на данной оценке, мы выделили для себя шесть стратегических направлений в сфере охраны окружающей среды, включая:

- климат
- энергоэффективность
- отходы
- воздух
- воду
- биоразнообразие

С 2020 года мы реализуем **Климатическую стратегию Компании**, которая объединила видение и опыт Группы в области управления выбросами парниковых газов. В стратегии в деталях рассмотрены климатические риски и возможности, определены целевые показатели выбросов парниковых газов по всем трем областям охвата, разработан план низкоуглеродного перехода.

Компанией реализуется **Программа повышения энергоэффективности**, разработанная для обеспечения выполнения положений Климатической стратегии и Политики в области энергоэффективности и энергосбережения, которые являются неотъемлемой частью Стратегии-2025.

Стратегия развития Компании до 2025 года также **предполагает существенную минимизацию образования отходов**. Мы разработали систему сбора и анализа сведений об отходах производства и потребления, которые образуются в результате деятельности предприятий Компании, и реализуем ряд проектов, направленных

на минимизацию образования и увеличение доли перерабатываемых отходов.

В рамках стратегических задач по **минимизации выбросов в атмосферу** в Компании реализуется комплексная программа перевооружения производств и снижения выбросов загрязняющих веществ.

Также в 2020 году принята **Водная стратегия**, в рамках которой мы ставим перед собой задачу снижения воздействия на водные объекты за счет бережливого отношения к водным ресурсам: снижения забора воды и минимизации сброса сточных вод. В рамках стратегии проведена оценка рисков и возможностей в области водопользования, в том числе с учетом потенциального дефицита водных ресурсов, поставлены цели по забору воды и сбросу сточных вод, разработан детальный план действий для каждой площадки по достижению целевых показателей.

В Компании **разработан и поддерживается процесс управления воздействием на биоразнообразие**, включающий в себя оценку планируемой деятельности с позиции воздействия на биоразнообразие, взаимодействие по этим вопросам с широким кругом заинтересованных сторон, мониторинг и отчетность в отношении биологического разнообразия.

Позиция Компании по экологическим вопросам предполагает единство требований к нашей собственной деятельности и к работе партнеров, с которыми мы реализуем наши проекты. Поэтому все, что мы требуем от себя, в равной степени распространяется и на контрагентов Компании и закреплено в Кодексе поведения Поставщика.

## Подход к управлению

GRI 3-3

Эффективность системы управления воздействием на окружающую среду является ключевым фактором устойчивости бизнеса ФосАгро в долгосрочной перспективе, а также отражает наше убеждение в необходимости быть ответственным членом общества, соблюдая баланс обязательств перед широким кругом заинтересованных сторон.

Мы используем единый подход к управлению всеми аспектами деятельности Компании в области охраны окружающей среды, который обеспечивается за счет:



### Контроля на организационном уровне

Реализация положений Стратегии-2025 и соблюдение политик Компании в области охраны окружающей среды контролируется комитетом совета директоров по стратегии и устойчивому развитию, председатель которого на регулярной основе докладывает о прогрессе Компании совету директоров. На исполнительном уровне за работу Компании в сфере экологии отвечает Управление экологии и природопользования АО «Апатит».

ФосАгро уделяет вопросам экологии традиционно большое внимание. Мы ведем свою деятельность в регионах с хрупкой и уникальной природной средой, сохранение которой в естественном устойчивом состоянии и бережное отношение к природным комплексам и компонентам окружающей среды является для нас безусловной аксиомой. Все аспекты нашей

деятельности проходят строгую оценку на соответствие положениям Политики в области охраны окружающей среды и внутренним требованиям Компании.



Полный текст политики ФосАгро в области охраны окружающей среды представлен на сайте Компании



### Единой системы менеджмента

Единство подхода к управлению деятельностью Компании в сфере охраны окружающей среды и улучшение экологических показателей Компании обеспечивается непрерывным совершенствованием системы экологического менеджмента, соответствие которой требованиям международного стандарта ISO 14001 было вновь подтверждено в 2022 году.



### Соблюдения законодательных требований

Наша система управления охраной окружающей среды базируется на строгом соответствии применимым законодательным требованиям.



## Система экологического менеджмента

Система экологического менеджмента — это часть общей системы менеджмента Компании и основополагающий элемент подхода к управлению экологической ответственностью

✓ В 2022 году Система экологического менеджмента прошла ресертификационный аудит на всех производственных площадках Компании и полностью подтвердила свое соответствие требованиям международного стандарта ISO 14001.



🌿 Система управления в области охраны окружающей среды охватывает все уровни управления и стадии жизненного цикла продукта — от его разработки до выпуска продукции и ее использования потребителями. Благодаря такому подходу обеспечивается единство требований к управлению всеми аспектами производственной деятельности предприятий Компании.

🔍 На предприятиях также действует процедура управления внутренними аудитами системы менеджмента. Программа внутренних аудитов формируется ежегодно, 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.

## Структура системы экологического менеджмента

Структурная единица	Описание подхода к управлению
<b>УРОВЕНЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ</b>	
<b>Совет директоров</b>	Определяет политику Компании в области охраны окружающей среды, устанавливает стратегические цели по экологической безопасности и снижению воздействия на окружающую среду
<b>Комитет по стратегии и устойчивому развитию</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Формирует и регулярно анализирует системы внутренних нормативных документов ФосАгро в области устойчивого развития, в том числе контролирует разработку указанных документов, их актуальность, эффективность и качество, а также выполнение требований законодательства и внутренних целей в области устойчивого развития;</li> <li>вовлекает ключевых заинтересованных лиц и вносит вклад в развитие и рост здоровых и устойчивых сообществ во всех регионах присутствия;</li> <li>готовит рекомендации совету директоров об определении стратегических целей в области устойчивого развития Компании</li> </ul>
<b>УРОВЕНЬ МЕНЕДЖМЕНТА ГРУППЫ</b>	
<b>Управление экологии и природопользования АО «Апатит»</b>	Осуществляет общее руководство, организацию и координацию работ по постоянному улучшению системы управления в области охраны окружающей среды
<b>ОПЕРАЦИОННЫЙ УРОВЕНЬ</b>	
<b>Служба экологического контроля и природопользования</b>	Выполняет обязательства по постоянному улучшению и снижению уровня негативного воздействия на окружающую среду
<b>Ответственные лица в области охраны окружающей среды</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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 определяются мероприятия, которые необходимы для приведения рисков к приемлемому уровню в отношении значимых экологических аспектов</li> <li>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) общехозяйственных систем управления».</li> </ul>

Наши стратегические цели в области охраны окружающей среды определены Стратегией-2025, закреплены в Водной и Климатической стратегиях Компании. Ключевые показатели эффективности работы руководителей и менеджеров Компании ориентированы на их выполнение

### Соблюдение законодательных требований

Одним из ключевых элементов ответственного ведения бизнеса является соблюдение законодательства по охране окружающей среды.

Система управления в области охраны окружающей среды, действующая в Группе «ФосАгро»,

призвана обеспечивать исполнение экологического и природоохранного законодательства. С этой целью в Компании разработаны системы внутреннего и внешнего контроля, важными частями которых являются внутренний аудит и внешние проверки соответствия требованиям законодательства, система отчетности в соответствии с требованиями законодательства и система обучения сотрудников.

Все объекты, оказывающие негативное воздействие на окружающую среду, внесены в государственные реестры объектов негативного воздействия, им присвоена соответствующая категория. Объекты негативного воздействия имеют

предусмотренную законодательством разрешительную документацию.

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

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

объектов капитального строительства, относящихся к 1-й категории. Компания привлечена к административной ответственности по ст. 8.1 и 8.2 Кодекса Российской Федерации об административных правонарушениях, сумма штрафов составила 190 тыс. руб.

### Расходы на природоохранную деятельность, млн руб.

Статья расходов	2020	2021	2022
Текущие затраты на охрану окружающей среды (форма № 4-ОС)	4 825,3	5 510,3	6 534,6
Инвестиции в основной капитал, направленные на охрану окружающей среды (форма № 18-КС)	3 120,4	4 168,8	2 396,7
Платежи за негативное воздействие на окружающую среду	174,6	178,4	192,6
Штрафы и возмещение вреда, причиненного окружающей среде	0,02	4,258	2,464
<b>Всего</b>	<b>8 120,3</b>	<b>9 860,7</b>	<b>9 126,4</b>

Незначительное снижение расходов в 2022 году обусловлено тем, что основной объем капитальных затрат по ключевому для компании инвестиционному проекту экологической направленности — перевооружению производства фторида алюминия в г. Череповце — был понесен в 2021 году. В 2022 году значительная часть инвестиционных проектов, имеющих экологический эффект, находилась в стадии проектирования.

Обществом произведено возмещение вреда, нанесенного в 2019 году в результате нештатной ситуации, путем воспроизводства водных биологических ресурсов в 2022 году на сумму 2 274 тыс. руб.

В 2022 году территориальными органами Росприроднадзора было проведено девять внеплановых проверок АО «Апатит», в том числе шесть в отношении





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

	2020	2021	2022
<b>ВОЗДУШНАЯ СРЕДА</b>			
Предельно допустимый выброс	2,901	2,440	2,797
Временно согласованный выброс	0	0	0
Сверхлимит	0	0,018	2,355
<b>ВОДНАЯ СРЕДА</b>			
Нормативно допустимый сброс	2,165	3,886	4,864
Временно согласованный сброс			
Сверхлимит	0	0	0
<b>ОТХОДЫ</b>			
Лимит	169,487	172,091	182,606
Сверхлимит	0	0	0
<b>Всего</b>	<b>174,553</b>	<b>178,416</b>	<b>192,620</b>
Из них сверхлимита	0	0,018	2,355
Доля сверхлимита в общих платежах, %	0	0,01	1,22

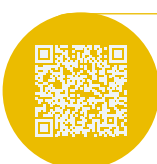
В 2022 году показатель сверхлимитных платежей составил 1,22% от общего объема платы за негативное воздействие на окружающую среду. Сверхлимитный платеж был рассчитан и выплачен в связи с превышением норматива допустимого выброса по оксидам азота на одном из источников выбросов на Череповецком комплексе. Тем не менее, прирост в 2022 году платежей за негативное воздействие на окружающую среду составил 8% при нормативно установленном коэффициенте индексации платы на 2022 год в размере 10%, что свидетельствует об эффективности работы по снижению выбросов.

#### Оценка и анализ деятельности, мониторинг

Механизм постоянного улучшения заложен в систему экологического менеджмента. Идентификация возможностей для улучшения системы управления в Компании опирается на анализ системы управления, в основе которой лежит эффективный механизм, состоящий из системы внешних и внутренних аудитов системы экологического

менеджмента, мониторинга и оценки результатов деятельности Компании, в том числе со стороны широкого круга заинтересованных сторон, которые в комплексе проходят анализ и оценку со стороны руководства Компании. В результате этих мероприятий формируются перечни корректирующих мероприятий, предложения о развитии и улучшении системы.

Процесс планирования деятельности в Компании неразрывно связан с взаимодействием с заинтересованными сторонами. Одним из легитимных и действенных механизмов организации диалога является проведение общественных слушаний, где заинтересованные стороны собираются на дискуссионной площадке, чтобы высказать свое мнение и предложения по рассматриваемым инициативам. Такой механизм доказал свою эффективность и оказывает позитивное влияние на процесс принятия решений.



Перечень проведенных общественных слушаний приведен на сайте Компании.

Привлечение широкой общественности, участие множества заинтересованных сторон в обсуждении имеет важное значение и обеспечивает учет всех точек зрения.

#### Охват общественных слушаний, организованных Группой «ФосАгро»



Важным элементом оценки деятельности Компании является анализ ESG-рейтингов и обратной связи, поступающей от инвесторов.

## Риски и возможности

Управление экологическими рисками является неотъемлемой частью общей системы управления рисками в Компании.

На достижение целей в области охраны окружающей среды оказывают влияние, в частности, следующие стратегические риски.

➤ Подробное описание которых приведено в разделе «Стратегические риски» на с. 70

- 7 экологический;
- 13 нормативно-правовой;
- 19 климатический.

**Специфическими факторами риска, характерными для деятельности в области охраны окружающей среды, являются:**

Для снижения указанных рисков Компания разрабатывает необходимые корректирующие мероприятия и использует открывающиеся возможности, подробное описание которых приведено ниже.

1 несоответствие установленным нормативам воздействия на компоненты окружающей среды

2 недостижение целей программы энергоэффективности





## Наши цели

Снизить валовые выбросы парниковых газов (области охвата 1, 2, 3)

на **14%**

к 2028 году от уровня 2018 года.

Сократить удельные выбросы парниковых газов (область охвата 1)

на **31%**

к 2028 году от уровня 2018 года.

## Факты 2022 года

Валовые выбросы области охвата 1 —

**4 909,0** тыс. т CO<sub>2</sub> экв.

**2,4** кг CO<sub>2</sub>-экв. на тонну продукции и полуфабрикатов

снижение удельных выбросов области охвата 1 к 2021 году

**18%**

апатитового и нефелинового концентратов было выпущено в 2022 году с использованием зеленой гидроэлектроэнергии.

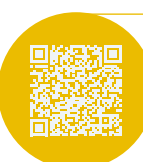
Организован опытный участок углеродного полигона площадью около 650 га в рамках создания карбонового полигона для компенсации углеродного следа на территории Вологодской области.

## Валовые и удельные выбросы парниковых газов охвата 1 и 2 в целом по Группе, CO<sub>2</sub> - экв.

Показатель	2018	2020	2021	2022	2028
Валовые выбросы парниковых газов охвата 1, тыс.т	4 624,6	4 856,5	4 775,8	4 909,0	4 175,5
Валовые выбросы парниковых газов охвата 2, тыс.т	924,1	978,3	893,3	821,6	794,7
Удельные выбросы парниковых газов охвата 1, кг/т	150,5	143,6	135,5	133,1	109,1

ФосАгро является членом Глобального договора ООН уровня LEAD и участником платформы Глобального договора Climate Ambition. В 2021 году Компания стала партнером CGI Russia (Climate Governance Initiative) — организацией, созданной Всемирным экономическим форумом с целью повышения осведомленности и эффективности советов директоров компаний в вопросах, связанных с изменением климата; оказания помощи в разработке климатических стратегий и способов их реализации, а также в интеграции вопросов изменения климата в текущие и долгосрочные бизнес-решения.

С 2021 года Компания ежегодно публикует климатический отчет по стандартам TCFD, который максимально полно раскрывает климатические аспекты деятельности Группы «ФосАгро» в области стратегии, рисков и возможностей, подхода к управлению, результатов и метрик.



Полный текст документа TCFD отчет 2020 представлен на сайте Компании

В июне 2021 года Компания публично заявила о поддержке деятельности TCFD и соответствующих рекомендаций.

Представители Компании входят в состав рабочих и экспертных групп государственных органов и общественных организаций по вопросам, связанным с изменением климата и обеспечением устойчивого развития, и активно участвуют в обсуждении актуальных вопросов международной повестки.

## Стратегия и подход к управлению

GRI 3-3

Компания уделяет большое внимание вопросам изменения климата в соответствии с принципом двойной существенности: с одной стороны, выявляет и оценивает влияние своей деятельности на климат по всей цепочке создания ценности от добычи сырья до потребления готовой продукции, а с другой стороны, определяет, как изменение климата оказывают влияние на бизнес, стратегию и финансовое планирование Компании.

Климатические вопросы в Компании включены в процессы принятия стратегических

и инвестиционных решений, а также оперативное управление. Так, в 2022 году были разработаны, а в начале 2023 года внедрены в практику механизмы учета внутренней цены на углерод для оценки инвестиционных проектов. Климатические риски идентифицированы, оценены и приоритизированы, выявлены их влияние на производственные и бизнес-процессы в краткосрочной, средне- и долгосрочной перспективе. Решения по стратегическому планированию и текущему управлению Компания принимает с пониманием характера и степени влияния климатических изменений (в природной сфере и в сфере политики) на ее бизнес, стратегию, финансовое планирование.

Компания активно разрабатывает и реализует систему мероприятий по снижению углеродного следа, при этом активно взаимодействуя с участниками цепочки создания ценности (поставщиками и потребителями продукции) и другими заинтересованными сторонами в ходе взаимодействий на международном и национальном уровне.

В 2020 году была принята Климатическая стратегия ФосАгро — системный документ климатической политики Компании в условиях нарастания климатических изменений и неопределенности.

## Основные принципы Климатической стратегии Группы «ФосАгро»:

- определение целевых уровней минимизации выбросов парниковых газов в соответствии с методологией Science-Based Targets, использование климатического сценарного анализа;
- интеграция климатических рисков в общую систему управления рисками в инвестиционной и хозяйственной деятельности;
- включение в основные направления работы по снижению выбросов парниковых газов не только технологических мероприятий, но и организационно-управленческих решений, а также изменений в социально-кадровой политике;
- выявление не только рисков, но и привлекательных инвестиционных возможностей, и долгосрочное планирование для их использования;
- поддержка осведомленности о проектах и планах Компании в области климата, а также сотрудничество по конкретным направлениям.
- выход на новые формирующиеся рынки зеленой продукции;
- сохранение и расширение существующих рыночных ниш за счет обеспечения конкурентоспособности продукции Компании по уровню их энерго- и углеродоемкости.

### Определены следующие цели:

- минимизация выбросов парниковых газов при увеличении производства продукции;
- повышение энергетической и экологической эффективности основных технологических процессов;
- снижение энерго- и углеродоемкости выпускаемой продукции;





В настоящее время усилия Компании сконцентрированы на формировании специфических метрик, отражающих взаимосвязь климатоориентированных действий в производственных и управленческих процессах с финансовыми показателями. Так, проведена оценка влияния на операционные расходы введения механизма трансграничного углеродного регулирования (ТУР), под который попадет и российская промышленная продукция, в том числе, минеральные удобрения. Учитывая наличие в настоящее время некоторых неопределенностей по применяемым для ТУР охватам выбросов, возможностям учета индивидуальных уровней выбросов Компании и динамике цен на диоксид углерода определены предполагаемые верхние и нижние границы воздействия ТУР на финансовые результаты Компании на период с 2023 по 2030 год.

#### Меры по реализации климатической стратегии

С целью создания системы управления деятельностью в сфере минимизации климатических изменений и поддержки реализации плана низкоуглеродного перехода реализован проект «Климатическая повестка ФосАгро».

В рамках проекта в 2022 году были разработаны направленные на снижение прямых выбросов парниковых газов инициативы технического и технологического характера с определением их экономических параметров. Работа осуществлялась с участием одной из ведущих мировых консультационных компаний.

#### В рамках проекта также разработаны:

- правила использования внутренней цены на углерод;
- руководство и методика по расчету углеродного следа продукции (на текущий момент методика валидирована одним из авторитетных международных органов по сертификации);
- процедура взаимодействия в цепочке создания ценности: поставщики, потребители, прочие заинтересованные стороны;
- определен механизм перехода на низкоуглеродные источники энергии и приобретение зеленой энергии.

Специалисты Компании продолжали изучение вариантов поглощения парниковых газов с целью выбора наиболее подходящих. В 2022 году началась реализация проекта «Компенсация углеродного следа», направленного на поглощение (компенсацию выбросов) парниковых газов, в рамках которого в Вологодской области создается карбоновый полигон для компенсации углеродного следа. В 2022 году был организован его опытный участок.

#### План низкоуглеродного перехода

План низкоуглеродного перехода разработан на основе данных специализированных исследований и направлен на экономическое развитие Группы «ФосАгро» с приоритетом минимизации выбросов парниковых газов. Реализуется для достижения установленных целей по снижению выбросов всех охватов.



#### Риски и возможности

GRI 201-2

Компания определяет свои климатические риски и возможности с учетом климатических изменений, на что влияют физические (изменения в природных процессах и явлениях) и переходные (изменения в политике и регулировании с целью осуществления низкоуглеродного перехода) факторы различной природы.

#### Риски

**P1** — нарушение технологических процессов производства и логистических операций вследствие усиливающихся острых климатических воздействий и других климатических факторов.

**P2** — сбои в цепочках поставок, проектировании объектов строительства, обеспечении охраны труда и промышленной безопасности, негативное воздействие на экосистемы и снижение

потоков экосистемных услуг, снижение устойчивости объектов инфраструктуры и коммуникаций вследствие усиливающихся климатических воздействий.

**P3** — несоответствие параметров деятельности Группы «ФосАгро» нормативным требованиям по ограничению воздействия на климат (в результате введения трансграничного углеродного налога).

**P4** — ухудшение репутации Компании по критериям обеспечения устойчивого роста.

**P5** — рост затрат и убытков (в результате неспособности покупателей выполнять свои обязательства, роста цен на сырье, материалы и услуги, повышения ставок заимствований), а также снижение доходов (в результате сокращения объемов продаж, уменьшения количества потребителей, стран и регионов поставки продукции Группы «ФосАгро»).

#### Климатический сценарный анализ

Климатический сценарный анализ расценивается Компанией как инструмент обеспечения устойчивости ее климатической стратегии в условиях неопределенностей и рисков климатических изменений. Для этого Компанией приняты климатические сценарии и определены соответствующие сценарные условия, наиболее вероятные и значимые для Компании в кратко-, средне- и долгосрочной перспективе.

Влияние климатических рисков и возможностей на деятельность Компании оценено при двух сценариях климатических изменений: мировое потепление атмосферы на 2 и 4 °С. Важнейшие особенности принятых климатических сценариев заключаются в следующем:

- сценарий потепления на 2 °С предполагает введение жестких политических мер климатического регулирования, которые усилят нестабильность рынков (товаров, услуг, финансов и др.). Принимается,

#### Возможности

**B1** — существенное усиление позиции Группы «ФосАгро» как экологически и климатически ответственного поставщика товаров с положительными климатическими характеристиками.

**B2** — улучшение логистики в связи с открытием новых возможностей транспортировки продукции на зарубежные рынки в условиях сокращения продолжительности ледостава вследствие изменения климата.

**B3** — появление новых финансовых продуктов, которые открывают для экологически и климатически стабильных компаний новые источники привлечения более дешевого финансирования, например зеленые облигации (green bonds).

что благодаря этому произойдет низкоуглеродный переход — будут запущены механизмы низкоуглеродной экономики, которые в будущем замедлят климатические изменения физической среды;

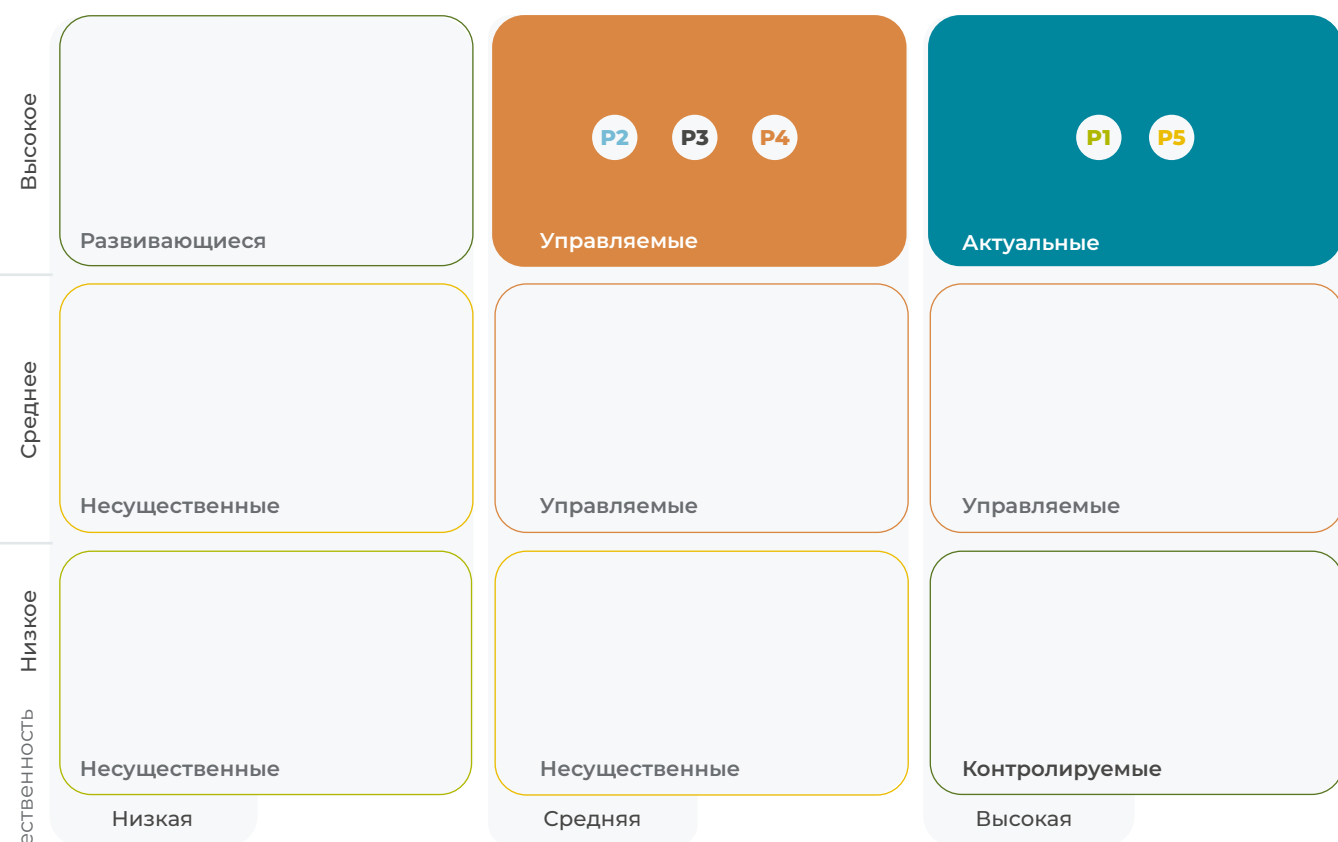
- сценарий потепления на 4 °С предполагает относительно менее жесткое климатическое регулирование, чем при реализации сценария потепления на 2 °С, и, как следствие, более быстрые климатические изменения физической среды.



Прогнозная динамика климатических рисков и возможностей при принятых климатических сценариях определена Компанией с учетом выявленных рисков и возможностей, сценарных условий и принятых временных диапазонов рассмотрения. Внимание фокусировалось на бизнесе, стратегии и финансовом планировании Компании.

Процессы идентификации и оценки рисков, связанных с изменениями климата, выстраиваются по всей цепочке создания ценности — от проектирования, закупок и добычи апатит-нефелиновой руды до транспортировки готовой продукции покупателям.

### Карта приоритизации климатических рисков



В общей системе риск-менеджмента Компании проводится процесс идентификации и оценки климатических рисков, а также управления ими. Охваченные этапы цепочки

создания ценности — прямые операции вверх и вниз по цепочке создания ценности. Процесс управления климатическими рисками интегрирован в процессы управления рисками в масштабах всей Компании.

Периодичность оценки проводится ежеквартально. Охватываемый временной горизонт — краткосрочный, среднесрочный, долгосрочный.

### Описание процесса:

в Компании сформирована система управления климатическими рисками как неотъемлемая составная часть общей системы управления рисками (СУР). СУР во всех своих элементах вписана в сложившуюся структуру Компании.

СУР разработана в соответствии с Политикой управления рисками и внутреннего контроля Компании и другими нормативными и регламентирующими документами Компании и следует положениям международных и российских стандартов в данной области.



### Ключевые мероприятия 2022 года

Направления работы	Маркеры климатических рисков и климатических возможностей	Описание и результат
Кадровое обеспечение Климатической стратегии ФосАгро, включая повышение квалификации персонала в климатической сфере и популяризацию важности климатических аспектов производства	<b>P1, P2, B1</b>	Специалисты Компании приняли участие в вебинарах, посвященных современным требованиям устойчивого развития и климатической ответственности бизнеса
Включение климатических метрик в механизмы поощрения сотрудников	<b>P2, B1</b>	Продолжается разработка климатических КПЭ; их утверждение планируется в привязке к характеристикам инвестиционных проектов, направленных на минимизацию и компенсацию выбросов парниковых газов
Создание проектной группы по снижению выбросов парниковых газов и уменьшению негативного влияния факторов климатических изменений на эффективность управленческих и производственных процессов	<b>P1, P2, P3, B1</b>	Реализован проект «Климатическая повестка ФосАгро» с целью принятия аналитически проработанных и технически обоснованных предложений, касающихся снижения климатического воздействия ПАО «ФосАгро», а также минимизации рисков и максимизации возможностей, связанных с нарастанием климатических изменений (технологии, оборудование, энергетический комплекс, операционные процессы и т. д.)
Разработка системы технологических мероприятий по снижению негативных воздействий производственных процессов на климат	<b>P1, P2</b>	Разработаны, приняты к реализации и готовятся к утверждению на инвестиционно-техническом совете АО «Апатит» инициативы технического и технологического характера, направленные на снижение прямых выбросов парниковых газов. Разработка осуществлялась с участием одной из ведущих мировых консультационных фирм
Утверждение комплексного плана взаимодействия с участниками цепочки создания ценностей	<b>P1, P2, P3, P4, P5, B1, B2, B3</b>	Разработан и принят к реализации план взаимодействия с участниками цепочки создания ценности: компания — потребитель и поставщик — потребитель
Актуализация стратегических документов (Стратегия-2025), документов финансового планирования и других документов ПАО «ФосАгро» с учетом положений Стратегии низкоуглеродного перехода и Плана низкоуглеродного перехода	<b>P1, P2, P3, P4, P5, B1, B2, B3</b>	Внедрены вопросы климатических воздействий, а также рисков и возможностей, вызванных климатическими изменениями, в тренинги, в перечень вопросов, раскрываемых в отчетности, датебук и рассматриваемых комитетом совета директоров и советом директоров, что способствует включению данной тематики в культуру Группы «ФосАгро»
Организация процесса выявления, оценки, управления и мониторинга климатических рисков	<b>P1, P2, P3, P4, P5, B1, B2, B3</b>	Риски климатических изменений интегрированы в общую систему управления рисками Группы «ФосАгро»

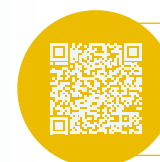


Направления работы	Маркеры климатических рисков и климатических возможностей	Описание и результат
Учет фактора климатических изменений в промышленном проектировании объектов нового строительства и реконструкции, транспортной инфраструктуры	<b>P1, P2</b>	В настоящее время нет необходимости в реализации, используемые при проектировании справочники обеспечивают достаточный запас устойчивости, факторов нарастания климатических изменений не отмечается
Научные и исследовательские разработки технологий использования низкоуглеродной энергии и производства товаров с низкоуглеродными характеристиками. Изучение вариантов поглощения парниковых газов и выбор наиболее подходящих для использования Компанией	<b>P3, P4, P5, B1</b>	В 2022 году НИУИФ разработал, запатентовал, провел испытания и подготовил к государственной регистрации в 2023 году нескольких марок удобрений с покрытиями, обладающих низкоуглеродными характеристиками. В 2021 году РАН, ФосАгро и Вологодская область подписали соглашение о сотрудничестве в сфере контроля за изменениями климата и минимизации воздействия на окружающую среду. Проект включает в себя работу по низкоуглеродной тематике, включая систему регионального мониторинга динамики парниковых газов. Будут разрабатываться и внедряться на территории Российской Федерации перспективные методы ведения сельского хозяйства, направленные на предотвращение выбросов и поглощение углекислого газа почвами. В Вологодской области появится новый лесополевой ландшафт, задача которого — депонировать углерод. Его расчетная мощность — 0,7 млн т CO <sub>2</sub> в год. В 2022 году организован опытный участок углеродного полигона
Запуск системы регулярной климатической отчетности по российским и международным стандартам	<b>P3, P4, B1</b>	Формирование климатической отчетности по стандартам TCFD начиная с 2020 года. Отчетность за 2021 год по выбросам парниковых газов впервые верифицирована
Запуск автоматизированной системы сбора и обработки первичных климатических данных	<b>P3, P4, B1</b>	Программный продукт для автоматизированного сбора исходных данных и реализующий механизм расчета выбросов парниковых газов (валового объема, в разрезе площадок, и в разрезе продуктов). Разработана и валидирована авторитетным международным органом по сертификации методика определения углеродного следа продукции
Участие в работе международных организаций и инициативах по климатическим вопросам	<b>P4, B1</b>	Участие в платформе Глобального договора ООН Climate Ambition, партнерство с CGI Russia Russia, заявление о поддержке TCFD, вхождение в состав рабочих и экспертных групп государственных органов и общественных организаций



## План мероприятий на 2023 год

Направления работы	Маркеры климатических рисков и климатических возможностей	Описание, текущий статус и ожидаемый результат
Реализация технологических мероприятий по снижению негативных воздействий производственных процессов на климат	<b>P1, P2</b>	В 2021–2022 годах в рамках проекта «Климатическая повестка ФосАгро» разработаны инициативы технического и технологического характера, направленные на снижение прямых выбросов парниковых газов. В 2023 году предполагается принятие управленческих решений по их реализации, включая разработку соответствующих бизнес-планов
Разработка технико-экономических обоснований (бизнес-проектов) производства новых климатоустойчивых продуктов на основе утилизации оксида углерода Развитие производства по перспективным направлениям	<b>P3, P4, P5, B1</b>	Диверсификация производства Компании с целью выхода на новые рынки и улучшения климатических параметров деятельности в результате выпуска новых продуктов, обладающих высокими потребительскими свойствами и климатическими характеристиками
Снижение негативных воздействий климатических изменений на операционные процессы, включая сбои в транспортировке продукции и сырья, рост объемов водопотребления для производственных нужд и объема стоков, пыление продуктов, нарушение эксплуатационных параметров работы технологического оборудования и условий труда	<b>P1, P2, B2</b>	Снижение рисков климатических изменений для операционных процессов Группы. Продолжается оценка рисков и определение мероприятий по управлению ими



Подробное описание специфических факторов риска и возможностей, связанных с изменением климата, в 2022 году существенно не изменилось и приведено в отчете TCFD на сайте Компании





## МЕТРИКИ И ЦЕЛЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

Набор климатических метрик Группы «ФосАгро» коррелирует с целями утвержденной советом директоров Климатической стратегии Компании.

Компания проводит работу по расширению и повышению качества измерения достижений в области климата. Для большинства метрик установлены целевые значения, согласованные с целями Климатической стратегии и иными обязательствами Компании.

Ежегодно осуществляется мониторинг метрик и готовится отчетность для заинтересованных сторон.

В качестве базовых метрик используются показатели уровня выбросов парниковых газов (двуокись углерода CO<sub>2</sub>, метан CH<sub>4</sub>, закись азота N<sub>2</sub>O) по всем трем группам: области охвата 1, 2 и 3. Компания

проводит расчет выбросов парниковых газов в соответствии с требованиями международных методических документов:

- Руководящих принципов национальных инвентаризаций парниковых газов Межправительственной группы экспертов по изменению климата (МГЭИК) 2006 года;
- The Greenhouse Gas Protocol: Scope 2 Guidance;
- The Greenhouse Gas Protocol: A Corporate Accounting and Reporting Standard (Revised Edition);
- стандарта ISO 14064-1 «Требования и руководство по количественному определению и отчетности о выбросах и удалении парниковых газов на уровне организации».

При проведении расчетов используются потенциалы глобального потепления, приведенные в отчете Climate Change 2021: The Physical Science Basis.

По всем показателям ведется мониторинг первичных данных (области охвата 1, 2, 3) и анализ данных участников цепочек поставок (области охвата 2, 3).

Цели установлены с соблюдением минимальных качественных и количественных критериев на основе динамики репрезентативной тенденции снижения глобальных антропогенных выбросов RCP 2.6, соответствующих повышению глобальной температуры к 2100 году менее чем на 2 °С.



## Выбросы парниковых газов, CO<sub>2</sub>-экв. (прямые), область охвата 1

GRI 305-1, 305-4, SASB RT-CH-110a.1 / EM-MM-110a.1

Предприятие	2020 <sup>1</sup>	2021 <sup>1</sup>	2022
Кировский филиал АО «Апатит», объем валовых выбросов, тыс. т	655,7	665,8	690,9
Объем удельных выбросов Кировского филиала АО «Апатит», кг на тонну продукции и полуфабрикатов	56,3	56,7	57,7
Балаковский филиал АО «Апатит», объем валовых выбросов, тыс. т	225,3	238,0	236,6
Объем удельных выбросов Балаковского филиала АО «Апатит», кг на тонну продукции и полуфабрикатов	36,9	39,4	41,5
Волховский филиал АО «Апатит», объем валовых выбросов, тыс. т	155,6	155,2	191,5
Объем удельных выбросов Волховского филиала АО «Апатит», кг на тонну продукции и полуфабрикатов	250,7	135,0	71,8
АО «Апатит» (Вологодская область), объем валовых выбросов, тыс. т	3 820,0	3 716,7	3 790,0
Объем удельных выбросов АО «Апатит» (Вологодская область), кг на тонну продукции и полуфабрикатов	247,0	227,7	229,1
<b>Всего валовых выбросов, тыс. т</b>	<b>4 856,5</b>	<b>4 775,8</b>	<b>4 909,0</b>
<b>Всего объем удельных выбросов, кг на тонну продукции и полуфабрикатов</b>	<b>143,6</b>	<b>135,5</b>	<b>133,1</b>

<sup>1</sup> При инвентаризации источников выбросов парниковых газов в рамках проведения работ по разработке «Руководства по управлению воздействием ПАО «ФОСАГРО» и организаций, входящих с ним в одну группу лиц, на изменение климата» выявлены новые источники выбросов. В связи с этим для формирования единого подхода данные за 2020–2021 годы были пересчитаны.

## Выбросы парниковых газов, CO<sub>2</sub>-экв. (косвенные), область охвата 2<sup>1</sup>

GRI 305-2, 305-4

Предприятия	2020	2021	2022
Кировский филиал АО «Апатит», объем валовых выбросов, тыс. т	723,9	622,5 <sup>2</sup>	588,2 <sup>2</sup>
Объем удельных выбросов Кировского филиала АО «Апатит», кг на тонну продукции и полуфабрикатов	62,2	53,0	49,1
Балаковский филиал АО «Апатит», объем валовых выбросов, тыс. т	51,1	45,3	51,9
Объем удельных выбросов Балаковского филиала АО «Апатит», кг на тонну продукции и полуфабрикатов	8,4	7,5	9,1
Волховский филиал АО «Апатит», объем валовых выбросов, тыс. т	66,0	80,1	44,6
Объем удельных выбросов Волховского филиала АО «Апатит», кг на тонну продукции и полуфабрикатов	106,2	69,7	16,7
АО «Апатит» (Вологодская область), объем валовых выбросов, тыс. т	137,3	145,4	136,9
Объем удельных выбросов АО «Апатит» (Вологодская область), кг на тонну продукции и полуфабрикатов	8,9	8,9	8,3
<b>Всего валовых выбросов, тыс. т</b>	<b>978,3</b>	<b>893,3</b>	<b>821,6</b>
<b>Всего объем удельных выбросов, кг на тонну продукции и полуфабрикатов</b>	<b>28,9</b>	<b>25,3</b>	<b>22,3</b>

## Результаты расчетов прочих косвенных выбросов парниковых газов

GRI 305-3

Категория	Выбросы парниковых газов, т CO <sub>2</sub> -экв.			Доля в общем объеме прочих косвенных выбросов, %		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022
Приобретенные товары и услуги	3 118 660	1 963 324	2 425 375	23,47	16,21	18,28
Топливо-энергетическая деятельность, не включенная в области охвата 1 и 2	328 501	407 740	350 275	2,48	3,37	2,64
Обработка реализованной продукции	764 119	704 402	720 223	5,75	5,82	5,43
Использование реализованной продукции	9 075 575	9 035 283	9 768 958	68,30	74,60	73,65
<b>Итого</b>	<b>13 286 855</b>	<b>12 110 749</b>	<b>13 264 831</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

Парниковые газы области охвата 3 рассчитаны по указанным выше категориям, поскольку по результатам экспертной оценки

выявлено, что данные категории являются наиболее значимыми источниками выбросов Компании.

## Выбросы парниковых газов, CO<sub>2</sub>-экв., область охвата 3

GRI 305-3, 305-4

Категория	2020	2021	2022
Всего валовых выбросов по производственным активам, тыс. т	13 286,9	12 110,7	13 264,8
Всего объем удельных выбросов по производственным активам, кг на тонну продукции и полуфабрикатов	392,7	343,6	359,8

<sup>1</sup> Расчет выбросов парниковых газов выполнен в соответствии с «Руководством по управлению воздействием ПАО «ФосАгро» и организаций, входящих с ним в одну группу лиц, на изменение климата» (при использовании методологии МГЭИК) Косвенные энергетические выбросы парниковых газов (область охвата 2) связаны с выработкой электрической и тепловой энергии, полученных извне для собственных нужд Компании.

В 2022 году была изменена методология расчета выбросов парниковых газов области охвата 2, связанных с потреблением электроэнергии. В 2020–2021 годах в методике использовались коэффициенты Международного энергетического агентства (International Energy Agency (IEA)), с 2022 года — коэффициент косвенных энергетических выбросов парниковых газов по первой синхронной зоне Единой энергетической системы России (АО «Администратор торговой системы оптового рынка электроэнергии»).

<sup>2</sup> С учетом потребления электроэнергии из ВИЭ.



GRI 305-5

В качестве базового года для расчетов был выбран 2018 год, как первый год, когда была проведена инвентаризация выбросов парниковых газов, и исходя из необходимости установления целевого уровня снижения выбросов парниковых газов по всем трем охватам на основании имеющихся данных статистики выбросов. В 2018 году выбросы парниковых газов составили: прямые выбросы парниковых газов, CO<sub>2</sub> экв. (охват 1) — 4 624,6 тыс. т, косвенные выбросы парниковых газов, CO<sub>2</sub> экв. (охват 2) — 924,1 тыс. т, прочие косвенные выбросы парниковых газов, CO<sub>2</sub> экв. (охват 3) – 11 413,8 тыс. т.

В 2022 году показано снижение удельных выбросов парниковых газов области охвата 1 на 17,3 кг/т (или на 11,5%) от уровня 2018 года. Сокращение валовых выбросов парниковых газов области охвата 1 за счет снижения выбросов на единицу произведенной продукции и полуфабрикатов без учета фактора роста объема производства

составило 638,9 тыс. т в 2022 году по сравнению с базовым годом. Уменьшение выбросов, в первую очередь, связано с реализацией мероприятий программы повышения энергоэффективности, в частности — проекта «Утилизационная ТЭЦ Волховского филиала».

В отношении косвенных энергетических выбросов охвата 2 сокращение удельных выбросов парниковых газов составило 7,8 кг/т (или 25,9%) от уровня 2018 года, эффект на валовые выбросы охвата 2 без учета фактора роста объема производства составил 287 тыс. т по сравнению с базовым годом. Сокращение было достигнуто за счет закупки зеленой электроэнергии в Кировском филиале АО «Апатит» и мероприятий по повышению энергоэффективности.

Валовые выбросы парниковых газов области охвата 3 в 2022 году по сравнению с 2018 годом увеличились на 1 851 тыс. т (на 16,2%) в связи с ростом объемов отгруженной продукции,

а также с увеличением объема входящих ресурсов и, соответственно, их общей углеродоемкости, при этом за счет снижения выбросов на единицу произведенной продукции и полуфабрикатов (на 3%) без учета фактора роста объема производства выбросы области охвата 3 уменьшились на 427,4 тыс. т по сравнению с базовым годом.

Значения объемов выбросов парниковых газов области охвата 3 за 2020 и 2021 годы изменены по сравнению с данными, представленными ранее Компанией в анкетах CDP за соответствующие периоды. Основная причина изменений — корректировка методологии расчета в связи с утверждением Руководства по управлению воздействием ПАО «ФосАгро» и организаций, входящих с ним в одну группу лиц, на изменение климата. Кроме того, значение за 2021 год откорректировано в связи с выявлением в процессе верификации технической ошибки по категории «Использование реализованной продукции».

**Перечень и основные характеристики действующих метрик, введенных для мониторинга показателей деятельности в рамках климатической стратегии**

Наименование метрик	2020 <sup>2</sup>	2021 <sup>2</sup>	2022
Общие глобальные выбросы (области охвата 1 + 2) на единицу валюты общей выручки (GRI 305-4) <sup>1</sup> , т CO <sub>2</sub> -экв. / млн долл. США	1 654,8	993,1	693,5
Общие глобальные выбросы (области охвата 1 + 2) на эквивалент одного сотрудника на полную ставку (GRI 305-4) <sup>3</sup> , т CO <sub>2</sub> -экв. на эквивалент одного сотрудника на полную ставку	326,1	309,4	288,8
Закупаемая электроэнергия на единицу производимой продукции и полуфабрикатов, тыс. кВт · ч / т	0,068	0,066	0,062
Затраты на повышение энергоэффективности, млн руб.	10 500,0	17,4	3 044,1
Доля поставщиков сырья, предоставивших необходимые исходные данные по выбросу парниковых газов (область охвата 3), %	4,0	2,7	7,5

<sup>1</sup> Показатель рассчитан как соотношение суммы валовых выбросов (область охвата 1) по данным GRI 305-1 и валовых выбросов (область охвата 2) по данным GRI 305-2 к выручке Группы «ФосАгро» по данным консолидированной финансовой отчетности, переведенной в млн долл. США по среднемесячным валютным курсам доллара США к рублю.  
<sup>2</sup> При инвентаризации источников выбросов парниковых газов в рамках проведения работ по разработке «Руководства по управлению воздействием ПАО «ФосАгро» и организаций, входящих с ним в одну группу лиц, на изменение климата» выявлены новые источники выбросов. В связи с этим для формирования единого подхода данные за 2020–2021 годы были пересчитаны.  
<sup>3</sup> Показатель рассчитан как соотношение суммы валовых выбросов (область охвата 1) по данным GRI 305-1 и валовых выбросов (область охвата 2) по данным GRI 305-2 к общему количеству сотрудников с полной занятостью по данным GRI 2-7.

## Энергоэффективность

**Наши цели**

Сократить выбросы парниковых газов области охвата 2

до **794,7** тыс. т CO<sub>2</sub>-экв.  
к 2028 году

**Факты 2022 года**

Показатель удельного потребления всех видов энергоресурсов на тонну продукции и полуфабрикатов в Компании составил

**2,33** ГДж/т

В 2022 году удельный показатель потребления всех видов энергоресурсов на тонну продукции и полуфабрикатов снизился

на **1,27%**  
до 2,33 ГДж на тонну.

Снижение показателя стало возможным благодаря реализации мероприятий стратегии развития до 2025 года и программы повышения энергоэффективности Компании.

Сокращение удельного потребления энергоресурсов по сравнению со значениями,

раскрываемыми в отчетах за предыдущие годы, и пересчет показателей за сопоставимые периоды обусловлены применением новой методики учета энергоресурсов.

Научно-обоснованное изменение методики учета, о чем будет сказано далее в этом разделе, стало возможным благодаря реализации первого этапа проекта по анализу и модернизации системы энергоменеджмента.

Данные изменения позволили ФосАгро прозрачнее и полнее представить для заинтересованных сторон информацию о специфических для Компании и отрасли производства минеральных удобрений процессах потребления энергоресурсов и, в частности, природного газа. Это открывает возможности для формирования более детальной картины потребления всех видов энергии в Компании. Работа по проекту будет продолжена и ее результаты будут способствовать реализации целей Компании в области

энергоэффективности и минимизации выбросов парниковых газов.

Обеспеченность электроэнергией собственного производства выросла

на **2,6%**  
до 42,9%

Основным драйвером в 2022 году стало завершение строительства и вывод на проектную мощность утилизационной ТЭЦ в Волхове. В дальнейшем Компания продолжит развитие собственной генерации электроэнергии.

Начались испытания технологии солнечной генерации в производственных условиях Балаковского комплекса Компании для изучения возможности тиражирования применяемого с 2021 года решения в условиях промышленных предприятий. Испытания продлятся до третьего квартала 2023 года.





## Стратегия и подход к управлению

GRI 3-3, 302-4

В 2022 году Компания продолжала следовать утвержденной советом директоров ФосАгро Климатической стратегии, Политике в области энергоэффективности и энергосбережения и Программе повышения энергоэффективности, которые являются неотъемлемой частью Стратегии развития Компании до 2025 года.

### В качестве основных целей Политики в области энергоэффективности и энергосбережения обозначены:

- постоянное повышение энергоэффективности;
- рациональное использование энергетических ресурсов и их экономия;
- совершенствование процесса управления энергосбережением при осуществлении всех видов производственной деятельности.

### Особое внимание уделяется управлению рисками в области энергоэффективности.

- 1 Обеспеченность предприятий энергией и надежность ее поставок** являются существенными аспектами, на которые обращено наше пристальное внимание. Мы тщательно рассматриваем все возможности для перехода на электроэнергию от возобновляемых источников энергии — в том числе в 2022 году приобрели электроэнергию на Гидроэлектростанциях Кольского полуострова.
- 2 Риск включения выбросов парниковых газов области охвата 2 в углеродное регулирование в Европейском союзе и других юрисдикциях.** Энергоэффективность Компании напрямую влияет на выбросы парниковых газов области охвата 2, что в условиях, например, внедрения в полной мере механизмов трансграничного углеродного регулирования представляет собой потенциальный риск.
- 3 Доступность электроэнергии из возобновляемых источников энергии на рынке.** Для обеспечения возможности закупки необходимых объемов электроэнергии из возобновляемых источников Компания осуществляет постоянный мониторинг рынка.

### Мероприятия, предусмотренные Программой повышения энергоэффективности, нацелены на рост энергоэффективности, развитие системы энергоменеджмента каждой производственной площадки и достижение стратегических целей по следующим ключевым направлениям:

- собственная генерация за счет утилизации пара сернокислотных производств;
- повышение доли использования энергии от возобновляемых источников;
- внедрение технологий, направленных на сокращение потерь и энергосбережение (например, светодиодное освещение, применение преобразователей частоты, снижение потерь тепловой энергии).

В 2022 году были реализованы комплексные проекты в области энергоэффективности на всех площадках.

## Ключевые мероприятия 2022 года

ПРОЕКТ	ОПИСАНИЕ И РЕЗУЛЬТАТ	ЗАТРАТЫ, МЛН РУБ.	СРОК РЕАЛИЗАЦИИ
<b>Балаково</b> Установка преобразователей частоты на насосах химически-очищенной воды	Снижение потребления электроэнергии	1,8	Четвертый квартал
<b>Балаково</b> Модернизация системы освещения ЭФК-3, ЭФК-4 с использованием светодиодного оборудования	Снижение потребления электрической энергии	2,0	Четвертый квартал
<b>Волхов</b> Строительство утилизационной ТЭЦ Волховского филиала АО «Апатит» с высокоэффективной электрической турбиной мощностью 34 МВт и системой водоподготовки	Замещение покупной электроэнергии собственной, произведенной за счет утилизации пара от сернокислотного производства	3 018,0	Второй квартал
<b>Кировск</b> Реконструкция секций сушильных барабанов с организацией теплоизоляции, 1-й этап (четыре барабана из семи)	Снижение тепловых потерь с поверхности сушильного барабана, снижение удельного расхода мазута	7,0	Третий квартал
<b>Череповец</b> Модернизация системы освещения шламонакопителя пиритового огарка с использованием светодиодного оборудования	Снижение потребления электрической энергии	15,3	Четвертый квартал

## План мероприятий на 2023 год

ПРОЕКТ	ОПИСАНИЕ И РЕЗУЛЬТАТ	ЗАТРАТЫ, МЛН РУБ.	СРОК РЕАЛИЗАЦИИ
<b>Кировск</b> Реконструкция компрессорной станции Расвумчоррского рудника	Снижение себестоимости производства сжатого воздуха за счет уменьшения удельного расхода электроэнергии	105,7	Второй квартал
<b>Кировск</b> Перевод на светодиодное освещение объектов АНОФ-2 Кировского филиала АО «Апатит»	Снижение годового потребления электроэнергии на 4,8 млн кВт · ч, снижение затрат на техническое обслуживание и ремонты (ТОиР)	48,9	Второй квартал
<b>Кировск</b> Реконструкция секций сушильных барабанов с заменой теплоизоляции, 2-й этап (три барабана из семи)	Снижение тепловых потерь и удельных расходов мазута на сушку концентрата	7,0	Четвертый квартал
<b>Череповец</b> Оптимизация работы системы теплоснабжения производственной площадки	Снижение годового потребления электрической энергии на величину около 2,5 млн кВт · ч в год	8,0	Четвертый квартал
<b>Череповец</b> Перевод охлаждения питательных насосов ТЭЦ на циркуляционную воду	Снижение расхода речной воды за счет исключения сброса в канализацию	10,6	Четвертый квартал



## МЕТРИКИ И РЕЗУЛЬТАТЫ

Метрики энергоэффективности формируются в целях мониторинга деятельности по достижению цели повышения энергоэффективности Компании и отражены в программе энергоэффективности Компании и плане мероприятий, результаты которого позволяют отслеживать принятые Компанией показатели выработки, производства, потребления электроэнергии, энергоёмкости продукции и др.

Метрики энергоэффективности рассчитываются на основании первичных данных Компании в соответствии с принятыми статистическими методологиями. Компания готовит отчетность в сфере энергоэффективности в соответствии с требованиями стандартов GRI 302: Energy 2016 («Энергия»).

В 2022 году обеспеченность деятельности производственных активов электроэнергией собственного производства составила 42,9%, что на 2,6% больше, чем в 2021 году. При этом в абсолютных значениях электроэнергии произведено на 150 млн кВт·ч больше (в связи с вводом генерирующих мощностей Волховского филиала АО «Апатит»), чем в прошлом году. Прирост общего потребления электроэнергии за год составил 115 млн кВт·ч, что связано с вводом новых производственных мощностей в Волховском филиале. В 2023 году можно прогнозировать дальнейший рост доли собственной электроэнергии в связи с выводом утилизационной ТЭЦ в Волхове на проектную мощность.

В 2022 году АО «Апатит» увеличил объем безуглеродной электроэнергии, используемой

при производстве апатитового концентрата в Кировском филиале до 300 млн кВт·ч. Таким образом, с использованием зеленой электроэнергии ГЭС, поставляемой по договору с ПАО «ТГК-1», производится 17,8% продукции горно-обогатительного комбината.



### Потребление энергии в Группе «ФосАгро»

GRI 302-1, 302-3, SASB RT-CH-130a.1 / EM-MM-130a.1

Показатель	Единица измерения	Всего по производственным площадкам		
		2020	2021	2022
<b>ЭЛЕКТРОЭНЕРГИЯ</b>				
Закупаемая, в том числе:	млн кВт·ч	2 300,77	2 326,63	2 303,26
Закупаемая из ВИЭ	млн кВт·ч	-	299,00	300,00
Закупаемая (удельная на единицу производимой продукции и полуфабрикатов)	тыс. кВт·ч / т	0,068	0,066	0,062
<b>ТЕПЛОВАЯ ЭНЕРГИЯ</b>				
Покупная (в горячей воде)	тыс. Гкал	374,54	438,22	352,07
Поданная (в горячей воде)	тыс. Гкал	200,78	161,23	187,49
Утилизационный пар	тыс. Гкал	8091,16	8538,81	8 923,70
<b>ПРИРОДНЫЙ ГАЗ</b>				
Как сырье для производства аммиака	млн м <sup>3</sup>	1 953, 86	1 926, 10	1 968,06
Как топливо и пр.	млн м <sup>3</sup>	746,02	730,12	771,72
Суммарно	млн м <sup>3</sup>	2 699,88	2 656,22	2 739,78 <sup>1</sup>
Потребление (удельное на единицу производимой продукции и полуфабрикатов) <sup>2</sup>	тыс. м <sup>3</sup> / т	0,022	0,021	0,021

Показатель	Единица измерения	Всего по производственным площадкам		
		2020	2021	2022
<b>СЖИЖЕННЫЙ ПРИРОДНЫЙ ГАЗ</b>				
Потребление	Т	2 273,4	2 951,57	2 380,30
<b>МАЗУТ</b>				
Потребление	Т	146 785,8	151 291,8	152 895,5
<b>ПЕЧНОЕ ТОПЛИВО</b>				
Потребление	Т	725,50	779,4	766,4
<b>ДИЗЕЛЬНОЕ ТОПЛИВО</b>				
Потребление	Т	53 054,25	55 695,87	58 276,73

### Потребление энергии в Группе «ФосАгро», ГДж<sup>3</sup>

GRI 302-1, 302-3

Показатель	2020	2021	2022
Собственное потребление электрической энергии	8 282 776	8 375 878	8 291 723
Собственное потребление тепловой энергии	34 603 584	36 910 017	38 050 823
Собственное потребление природного газа (без учета газа, потребленного в технологическом процессе как сырье)	29 094 927	28 474 611	30 097 257
Собственное потребление сжиженного природного газа	123 673	160 565	129 488
Собственное потребление мазута	6 473 253	6 671 968	6 742 692
Собственное потребление печного топлива <sup>4</sup>	33 518	36 008	35 407
Собственное потребление дизельного топлива	2 419 273	2 539 731	2 657 419
<b>Итого собственное потребление</b>	<b>81 031 004</b>	<b>83 168 778</b>	<b>86 004 809</b>
<b>Итого удельное потребление энергии на единицу производимой продукции и полуфабрикатов, ГДж/т<sup>5</sup></b>	<b>2,40</b>	<b>2,36</b>	<b>2,33</b>

<sup>1</sup> Для расчета суммарного энергопотребления используется только объем потребленного газа «как топливо», объем газа «как сырье для производства аммиака» показан справочно и в дальнейших расчетах суммарного энергопотребления (в ГДж) не учитывается, поскольку этот газ не используется в качестве энергетического ресурса.

<sup>2</sup> С 2022 года Компания рассчитывает удельное энергопотребление без учета природного газа, используемого в качестве сырья для производства аммиака. Исходя из принципа сопоставимости информации, данные за 2020-2021 гг были пересчитаны с использованием новой методологии.

<sup>3</sup> Для пересчета величин энергопотребления в джоули использовались коэффициенты, раскрытые на сайте Института Беркли, США ([https://w.astro.berkeley.edu/~wright/fuel\\_energy.html](https://w.astro.berkeley.edu/~wright/fuel_energy.html)).

<sup>4</sup> С 2022 года Компания рассчитывает энергопотребление печного топлива в Дж с учетом коэффициента 46,2, в то время как ранее использовался коэффициент 44. Исходя из принципа сопоставимости информации, данные за 2020-2021 гг были пересчитаны с использованием новой методологии.

<sup>5</sup> С 2022 года Компания рассчитывает суммарное и удельное энергопотребление без учета природного газа, используемого в качестве сырья для производства аммиака, а также тепловой и электрической энергии, произведенной Компанией для собственного потребления. Исходя из принципа сопоставимости информации, данные за 2020-2021 гг были пересчитаны с использованием новой методологии.



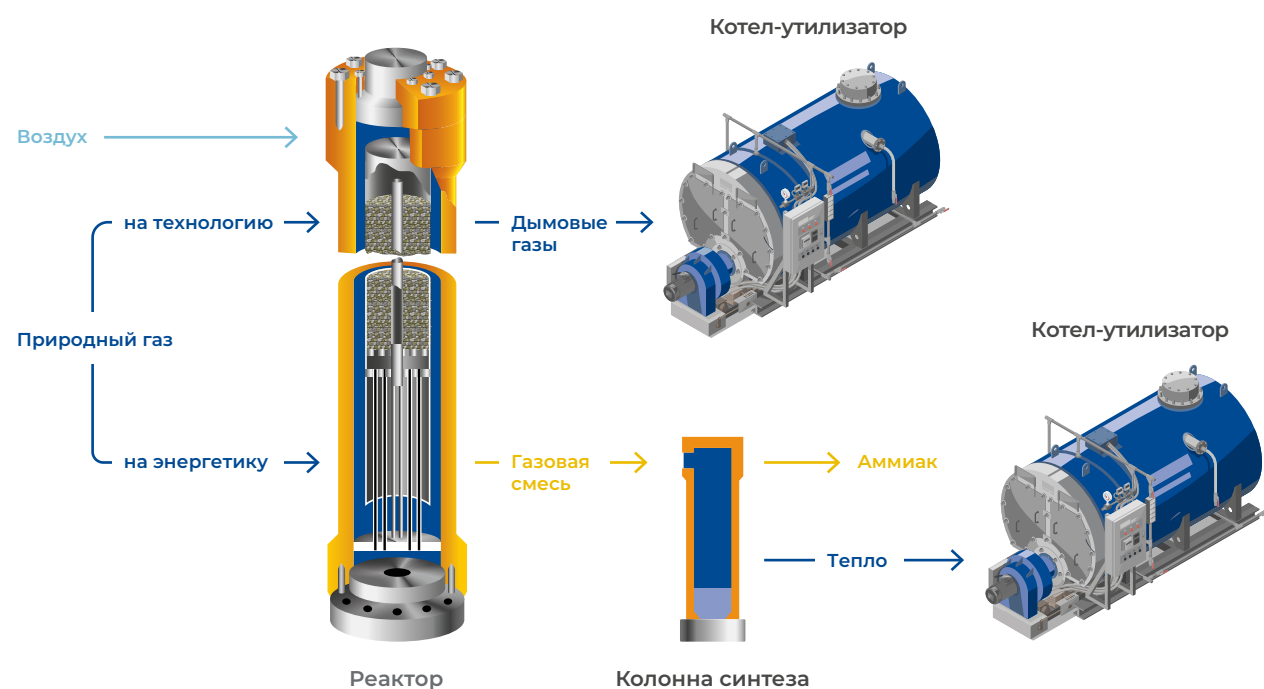
В 2022 году Компания инициировала проект по определению комплекса индикаторных показателей в области энергопотребления, энергоэффективности для сопоставления собственной деятельности с компаниями — лидерами горнодобывающей, химической отраслей и производителями минеральных удобрений. Следующим этапом, который также реализуется в течение 2022–2023 годов, является, детальный анализ системы энергоменеджмента Компании и анализ

пробелов в отношении требований стандарта ISO 50001:2018. Проведенная работа позволила внести ряд изменений в раскрытие информации Компании, в частности, по учету природного газа.

В рамках реализации проекта было показано, что в отчетности Компания ориентируется на международные стандарты, которые предписывают агрегировать данные по принципу суммарного потребления энергоресурсов (электроэнергия, теплоэнергия,

природный газ, мазут, бензин, сжиженный природный газ, печное топливо). Природный газ в Компании используется и как топливо, и в качестве сырья для производства аммиака. В производственных процессах синтеза аммиака часть природного газа направляется в реактор и используется как химическое сырье для выделения водорода, а часть — на энергетические нужды как топливо (см. схему ниже).

### Схема использования природного газа при синтезе аммиака



Таким образом, в отчетности за 2022 год было принято решение разделить общий объем природного газа, который ранее использовался для расчета общего и удельного показателей энергопотребления, и в отчетности по показателям GRI 302 не включать природный газ, который используется в качестве химического сырья для синтеза аммиака.

Изменение в подходе к расчету потребовало от нас пересчитать ретроспективно значения энергопотребления в Компании за прошлые периоды.

При этом, ориентируясь на связанность данных между группами стандартов GRI и использование данных по энергопотреблению для расчета выбросов парниковых

газов, мы провели анализ и убедились, что изменение в логике представления данных по потреблению природного газа не отразилось на полноте расчета выбросов парниковых газов при производстве аммиака.

## Отходы

### Наша цель

Увеличение доли отходов I–IV классов опасности, направленных на утилизацию и обезвреживание, до **40%** к 2025 году

### Факты 2022 года

**38,8%** отходов I–IV классов опасности направлены на утилизацию и обезвреживание

### Стратегия и подход к управлению

GRI 3-3, 306-1

Стратегия развития Компании до 2025 года предполагает увеличение доли перерабатываемых отходов I–IV классов опасности до 40%.

Мы разработали систему сбора и анализа сведений об отходах производства и потребления, которые образуются в результате деятельности Компании, и реализуем ряд проектов, направленных на снижение образования и увеличение доли перерабатываемых отходов.

Система управления охватывает:

- учет ресурсов, используемых для производства продукции, которые становятся отходами после использования в производстве;
- данные о количестве отходов, образующихся в результате собственной деятельности Компании, и в том числе продукции или ее части, переданной потребителям, которая в конечном итоге станет отходом;
- характеристики отходов;
- свойства материалов или характеристики продукции, которые ограничивают или предотвращают их возврат в оборот (восстановление свойств) или создают ограничения

- для продолжительности их использования;
- постоянный мониторинг известных и потенциальных негативных свойств конкретных материалов для предотвращения утраты их потребительских качеств и перехода их в категорию отходов;
- определение видов деятельности и процессов, которые приводят к образованию значительного количества отходов.

Мониторинг вопросов обращения с отходами ведется на регулярной основе. Они рассматриваются на заседаниях комитета совета директоров по стратегии и устойчивому развитию и докладываются совету директоров.





## Ключевые мероприятия 2022 года

GRI 306-2

В 2022 году было принято решение о реализации инвестиционного проекта

### «Строительство установок конверсии фосфогипса в Балаковском филиале АО «Апатит»»

Установка предназначена для переработки вторичных продуктов производства экстракционной фосфорной кислоты — производной кремнефтористоводородной кислоты, а также дигидратного фосфогипса с получением раствора сульфата аммония и технического фтористого кальция.

Основные стадии технологического процесса — нейтрализация

кремнефтористоводородной кислоты аммиачной водой в присутствии дигидратного фосфогипса. В результате реакции в присутствии избытка фосфогипса образуется фторид кальция, кремнегель и раствор сульфата аммония. Далее полученная пульпа разделяется посредством фильтрования, технический фтористый кальций отмывается от сульфата аммония водой и посредством сухого удаления направляется на открытый склад, а раствор сульфата аммония нейтрализуется серной кислотой до pH 4,5–5 и передается в цех фосфорных удобрений для производства гранулированного сульфата аммония.

### Повышение эффективности переработки руд

ФосАгро и Кольский научный центр Российской академии наук (КНЦ РАН) подписали соглашение о долгосрочном сотрудничестве с целью реализации проекта по повышению эффективности переработки труднообогатимых апатит-нефелиновых руд. В приоритете реализация совместных проектов в области новых производственных технологий.

Одним из результатов работы с КНЦ РАН явилось решение о создании совместного научно-исследовательского центра по изучению значимых с точки зрения производства разновидностей руды, разработки оптимальных режимов рудоподготовки и селективной флотации, технологического-минералогического 3D-картирование запасов руды, а также подбор и разработка эффективных и экологических флотационных реагентов.



В 2021 году мы сформировали единый для всей Компании проект снижения накопления фосфогипса в отвалах путем его продвижения для применения в различных сферах деятельности

### Продвижение фосфогипса

С апреля 2022 года Компания инициировала проект по реализации фосфогипса как товарного продукта по семи направлениям его использования в различных отраслях экономики:

- мелиорант для сельского хозяйства;
- основание для дорожной одежды и укрепления грунтов;
- подстилка для птицеводства и животноводства;
- снижение засоления и загрязнения городских грунтов;
- рекультивация несанкционированных свалок и земель, загрязненных нефтепродуктами;
- сырье для цементной промышленности;
- сырье для строительных материалов (пазо-ребневых плит, строительных блоков, строительных смесей).

Для реализации проекта в Группе «ФосАгро» была создана сбытовая структура — управление по реализации фосфогипса, в задачи которой входит проведение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР) по каждому направлению товарного использования фосфогипса, получение нормативно-технической документации, продвижение и реализация фосфогипса по его товарным направлениям.

Реализация проекта продвижения фосфогипса как мелиоранта для сельского хозяйства началась в феврале 2021 года.

Эта инициатива направлена на снижение темпов накопления фосфогипса в отвалах производственных площадок Компании путем продвижения практик его использования сельхозпроизводителями как почвенного мелиоранта, источника серы, фосфора и микроэлементов на засоленных почвах.

За период 2021–2022 годов было проведено более 50 опытов по применению фосфогипса в сельском хозяйстве в качестве мелиоранта для кислых, нейтральных, щелочных и солонцовых почв. В результате проведенных опытов средняя прибавка урожая различных сельскохозяйственных культур составила от 15 до 35%. Помимо роста урожайности, во всех опытах наблюдалось и достоверное увеличение качественных показателей товарной продукции.

В рамках реализации проекта были организованы узел подготовки и погрузки фосфогипса для сельского хозяйства навалом, а также реконструирована железнодорожная ветка для осуществления поставок фосфогипса в другие регионы. Благодаря возможности отгружать фосфогипс в полувагонах, в 2022 году отгрузка проводилась в Московскую, Тамбовскую, Смоленскую, Астраханскую, Волгоградскую области и Республику Татарстан.

Были проведены испытания по применению фосфогипса в качестве компонента подстилки при напольном выращивании бройлеров. Исследования показали преимущество использования фосфогипса в норме 10–30% от объема подстилки.

**Преимущества использования фосфогипса в качестве компонента подстилки: снижение влажности подстилки**

до **13%**

**снижение количества аммиака в воздухе птичника**

на **6–8%**  
(на 28–35-й день)

При применении фосфогипса изменяются качественные показатели подстилки:

- увеличивается содержание азота в подстилке на 8–11%;
- увеличивается содержание кальция в подстилке в 2–3 раза.

➔ Подробнее о проекте на с. 124 в разделе «Научная и просветительская деятельность».



О Компании

Стратегический отчет

Корпоративное управление

Акционерный капитал

Приложения

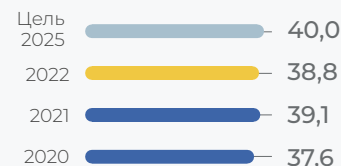




## МЕТРИКИ И РЕЗУЛЬТАТЫ

SASB RT-CH-150a.1

### Доля утилизации и обезвреживания отходов I-IV классов опасности<sup>1</sup>, %



Причиной снижения доли утилизированных и обезвреженных отходов I-IV классов опасности в 2022 году послужило незначительное изменение соотношения утилизируемых и размещаемых отходов, образовавшихся в связи с ростом объемов ремонтных работ и работ по чисткам технологического оборудования.



### Образование отходов по классам опасности, т

GRI 306-3, SASB RT-CH-410b.1

Класс опасности отхода	2020	2021	2022 (факт)
I	6,48	5,63	4,22
II	7,61	3,86	0,39
III	1 070,64	1 698,52	1 436,71
IV	180 439,54	192 698,46	195 057,45
V	132 492 537,10	132 227 604,70	120 229 530,98
<b>Всего</b>	<b>132 674 061,36</b>	<b>132 422 011,17</b>	<b>120 426 029,77</b>

Снижение объемов образования отходов V класса опасности связано с увеличением объема

использования вскрышных пород для засыпки выработанных пространств в Кировском филиале.



<sup>1</sup> Специфический показатель Группы рассчитан как соотношение отходов I-IV классов, направленных на утилизацию и обезвреживание, в общем объеме отходов I-IV классов.

### Отходы по активам и методам обращения, т<sup>1</sup>

GRI 306-4, GRI 306-5

Метод обращения	2020	2021	2022
<b>Повторное использование отходов Группы «ФосАгро» на собственных объектах</b>	<b>21 877 032,2</b>	<b>19 203 406,7</b>	<b>27 753 191,6</b>
Опасные отходы	51 632,9	74 266,9	74 456,8
Неопасные отходы	21 825 399,3	19 129 139,8	27 678 734,8
<b>Размещение отходов всего</b>	<b>110 776 483,1</b>	<b>112 392 381,5</b>	<b>93 400 262,0</b>
Опасные отходы	113 597,1	119 050,2	120 688,6
Неопасные отходы	110 662 885,9	112 273 331,3	93 279 573,4
<b>В том числе на собственных объектах размещения отходов (ОРО)</b>	<b>110 771 883,1</b>	<b>112 386 304,7</b>	<b>93 390 463,8</b>
Опасные отходы	109 096,9	113 463,9	110 976,1
Неопасные отходы	110 662 786,2	112 272 840,8	93 279 487,7
<b>Передано сторонним организациям для утилизации</b>	<b>52 377,7</b>	<b>72 278,0</b>	<b>63 040,9</b>
Опасные отходы	16 402,3	1 432,2	1 449,9
Неопасные отходы	35 975,4	70 845,8	61 591,0
<b>Передано сторонним организациям для обезвреживания</b>	<b>262,4</b>	<b>332,5</b>	<b>299,8</b>
Опасные отходы	262,4	332,5	263,1
Неопасные отходы	0	0	36,7
<b>Передано сторонним организациям для обработки</b>	<b>1 590,9</b>	<b>2 756,7</b>	<b>2 880,6</b>
Опасные отходы	6,4	2,2	45,1
Неопасные отходы	1 584,5	2 754,5	2 835,5

### Обращение с отходами обогащения и вскрышной породы в Кировском филиале АО «Апатит», т

SASB EM-MM-150a.1, EM-MM-150a.2

	Повторное использование отходов			Размещение на ОРО		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022
Отходы (хвосты) обогащения апатит-нефелиновых руд	12 015 508,0	12 535 665,7	13 065 273,3	12 947 652,0	13 483 863,3	12 865 355,7
Скальные вскрышные породы и скальные породы в смеси	6 625 514,0	3 360 586,0	11 276 148,0	89 454 699,0	90 494 219,0	72 281 414,0

### Удельное образование отходов, тонн на тонну продукции и полуфабрикатов

Производственная площадка	2020	2021	2022
Кировский филиал	10,4	10,3	9,1
Балаковский филиал	0,9	0,9	0,9
Волховский филиал	0,031	0,003	0,001
АО «Апатит» (Вологодская область)	0,4	0,4	0,4
<b>Всего</b>	<b>3,9</b>	<b>3,8</b>	<b>3,3</b>

### Удельное образование отходов I-IV классов опасности, кг на тонну продукции и полуфабрикатов

Производственная площадка	2020	2021	2022
Кировский филиал	0,3	0,5	0,8
Балаковский филиал	16,7	21,3	21,1
Волховский филиал	27,0	0,6	0,5
АО «Апатит» (Вологодская область)	3,8	3,6	4,0
<b>Всего</b>	<b>5,4</b>	<b>5,5</b>	<b>5,3</b>

<sup>1</sup> Под опасными отходами понимаются отходы I-IV классов опасности, под неопасными — отходы V класса опасности.



## Воздух

### Наши цели

Снизить удельные выбросы загрязняющих веществ в атмосферу

на **23,7%**

от уровня 2018 года к 2025 году до уровня 0,8 кг на т продукции и полуфабрикатов

### Факты 2022 года

Цель 2025 года по снижению выбросов в атмосферу достигнута.

Удельные выбросы загрязняющих веществ, кг на т продукции и полуфабрикатов

**0,793** ~на 1% меньше, чем в 2021 г.

**3 916** млн руб.

инвестиций в рамках проекта «Чистый воздух» за весь период проекта, в том числе 315 млн руб. в 2022 году.

### Стратегия и подход к управлению

GRI 3-3

В Группе «ФосАгро» разработан и поддерживается процесс управления выбросами в атмосферный воздух, включающий в себя оценку намечаемой деятельности, взаимодействие по этим вопросам с широким кругом заинтересованных сторон, мониторинг и отчетность в отношении выбросов загрязняющих веществ в атмосферный

воздух. Для эффективного сокращения воздействия в Компании реализуется комплексная программа перевооружения производств и снижения выбросов загрязняющих веществ.

Компания является участником федерального проекта «Чистый воздух», призванного кардинально снизить уровень загрязнения атмосферного воздуха в крупных промышленных центрах России. В рамках проекта

Компания реализовала целый ряд мероприятий, которые позволили сократить выбросы загрязняющих веществ на 20% в 2022 году относительно уровня 2017 года при ежегодном росте производства продукции и вводе в эксплуатацию новых мощностей.

Качество атмосферного воздуха на границах санитарно-защитных зон промплощадок Компании соответствует гигиеническим нормативам.



### Ключевые мероприятия 2022 года

#### Череповецкий производственный комплекс АО «Апатит»

реализовал четыре из пяти запланированных к реализации в рамках национального проекта «Чистый воздух» мероприятий.



Мероприятия	Статус мероприятия	Экологическая эффективность мероприятия, т	Год реализации	Фактические затраты, млн руб.
Модернизация производства серной кислоты СК-600/3	Выполнено	892	2018–2019	2 733,225
Техническое перевооружение стадии рекуперативного подогрева хвостовых газов агрегата УКЛ-7	Выполнено	105	2019	10,975
Модернизация технологической системы № 3 корпуса 2.70 производства минеральных удобрений	Выполнено	62,3	2020	776,62
Техническое перевооружение узла малой абсорбции корпусов 7.00, 7.01 производства минеральных удобрений	Выполнено	402,6	2021–2022	321,84
Замена катализатора в контактных аппаратах технологических систем СК-600/1, СК-600/2	Реализуется	Достигнуто снижение выброса диоксида серы (частичная замена катализатора на СК-600/2, СК-600/1) на 665 т	2021–2024	125,58
<b>РЕАЛИЗУЕТСЯ ДОПОЛНИТЕЛЬНО К МЕРОПРИЯТИЯМ КОМПЛЕКСНОГО ПЛАНА</b>				
Установка выделения аммиака из остаточных и танковых газов производства АМ-1, АМ-2	Проектирование, проведение экспертиз (реализация запланирована до окончания 2024 года)	Ожидаемый эффект 268 тонн	2022–2025	1,747
Модернизация схемы возврата танковых и продувочных газов в систему топливного газа, исключая подачу газов, содержащих аммиак, на горелки пароперегревателя в цехе АМ-1	Реализовано	Эффект будет определен в 2023 году	2022	5,594



**В Волховском** филиале АО «Апатит» в 2021–2022 годах основные мероприятия, направленные на снижение негативного воздействия на окружающую среду в целом и на атмосферный воздух в частности, реализованы в рамках инвестиционного проекта развития Волховской площадки: технические решения по снижению показателей удельных выбросов и снижению концентраций загрязняющих веществ на границах санитарно-защитной и жилой зон были предусмотрены уже при строительстве новых производств и реконструкции действующих. Существенное снижение показателя удельного выброса подтверждает эффективность такого подхода.

**В Балаковском** филиале АО «Апатит» в 2022 году был выполнен второй этап технического перевооружения технических

систем № 5, 6 цеха фосфорных удобрений с модернизацией газоочистного оборудования. Оценка эффекта будет проведена в 2023 году.

Ежегодно **в Кировском** филиале АО «Апатит» проводятся мероприятия по минимизации пыления хвостохранилищ обогатительных фабрик. В 2022 году выполнены следующие работы:

- химическое закрепление пылящих поверхностей пляжных зон хвостохранилищ связующими реагентами (ПСХ-18, DUSTBIND):
  - АНОФ-2 в количестве 631,31 га;
  - АНОФ-3 в количестве 410 га;
- химическое закрепление пылящих поверхностей пляжных зон хвостохранилищ связующими реагентами (битумная эмульсия):
  - АНОФ-2 в количестве 2,6 га;

- химическое закрепление пылящих поверхностей технологических дорог хвостохранилищ:
  - АНОФ-2 в количестве 141 га;
  - АНОФ-3 в количестве 50,7 га;

- биологическое закрепление пылящих поверхностей откосов ограждающих дамб и пляжной зоны хвостохранилищ методом гидропосева:

- АНОФ-2 в количестве 3,19 га;
- АНОФ-3 в количестве 33,597 га;

- поиск оптимального реагента для пылеподавления — проведены опытно-промышленные испытания девяти образцов новых реагентов.

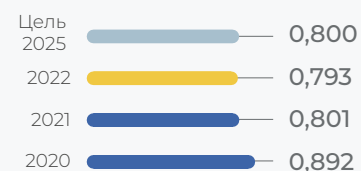
GRI 305-7, SASB RT-CH-120a.1 / EM-MM-120a.1

## Выбросы в атмосферу NOx, SOx и других значимых загрязняющих веществ, т

Загрязняющие вещества	2020	2021	2022
<b>ВСЕГО ЗАГРЯЗНЯЮЩИХ ВЕЩЕСТВ</b>			
Кировский филиал	10 003,4	10 120,3	10 141,3
Балаковский филиал	7 286,2	6 876,0	7 323,8
Волховский филиал	1 068,9	1 165,8	1 575,0
АО «Апатит» (Вологодская область)	11 830,7	10 065,3	10 193,5
Всего по активам	30 189,0	28 227,4	29 233,6
<b>ТВЕРДЫЕ ВЕЩЕСТВА</b>			
Кировский филиал	5 148,6	4 939,8	5 011,1
Балаковский филиал	429,5	425,8	497,1
Волховский филиал	461,7	528,6	234,9
АО «Апатит» (Вологодская область)	917,3	1 055,1	771,7
Всего по активам	6 957,1	6 949,3	6 514,8
<b>ДИОКСИД СЕРЫ</b>			
Кировский филиал	3 104,0	3 308,2	3 373,4
Балаковский филиал	4 432,1	3 975,4	4 227,2
Волховский филиал	180,8	206,7	320,5
АО «Апатит» (Вологодская область)	3 367,2	3 029,2	3 770,9
Всего по активам	11 084,0	10 519,5	11 692,0
<b>ОКСИД УГЛЕРОДА</b>			
Кировский филиал	711,1	777,0	798,1
Балаковский филиал	870,0	933,1	949,4
Волховский филиал	92,4	115,3	106,3
АО «Апатит» (Вологодская область)	1 573,5	1 274,8	1 324,2
Всего по активам	3 247,0	3 100,2	3 178,0
<b>ОКСИДЫ АЗОТА (В ПЕРЕСЧЕТЕ НА NO2)</b>			
Кировский филиал	1 012,2	1 067,8	931,2
Балаковский филиал	746,9	760,7	765,1
Волховский филиал	283,1	207,6	330,7
АО «Апатит» (Вологодская область)	2 540,0	2 401,8	2 491,9
Всего по активам	4 582,1	4 437,9	4 518,9
<b>УГЛЕВОДОРОДЫ (БЕЗ ЛЕТУЧИХ ОРГАНИЧЕСКИХ СОЕДИНЕНИЙ)</b>			
Кировский филиал	8,0	8,0	8,0
Балаковский филиал	2,6	2,6	2,6
Волховский филиал	0,0	0	0
АО «Апатит» (Вологодская область)	38,1	38,1	38,1
Всего по активам	48,7	48,7	48,7
<b>ЛЕТУЧИЕ ОРГАНИЧЕСКИЕ СОЕДИНЕНИЯ</b>			
Кировский филиал	19,0	19,0	19,0
Балаковский филиал	340,1	340,7	340,0
Волховский филиал	4,6	5,0	6,2
АО «Апатит» (Вологодская область)	2,2	2,0	2,8
Всего по активам	365,8	366,7	368,0
<b>ПРОЧИЕ ГАЗОБРАЗНЫЕ И ЖИДКИЕ</b>			
Кировский филиал	0,5	0,5	0,5
Балаковский филиал	465,1	437,7	542,4
Волховский филиал	46,2	102,6	576,4
АО «Апатит» (Вологодская область)	3 392,6	2 264,3	1 793,9
Всего по активам	3 904,3	2 805,1	2 913,2

## МЕТРИКИ И РЕЗУЛЬТАТЫ

### Удельные выбросы загрязняющих веществ, кг на тонну продукции и полуфабрикатов<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Специфический показатель Группы рассчитан как соотношение выбросов загрязняющих веществ к общему объему произведенной продукции и полуфабрикатов



# Вода

RT-CH-140a.2 / EM-MM-140a.2

## Наши цели

Снижение удельных объемов забора воды

на **29,3%**

от уровня 2018 года к 2025 году до уровня 5,16 м³/т продукции и полуфабрикатов

Снижение удельных объемов сброса сточных вод в поверхностные водные объекты

на **31,1%**

от уровня 2018 года к 2025 году до уровня 4,16 м³/т продукции и полуфабрикатов

## Факты 2022 года

Удельный объем забора воды<sup>1</sup>

**6,42 м³/т**  
на 0,93% меньше, чем в 2021 г.

Удельный объем сброса сточных вод в поверхностные водные объекты<sup>2</sup>

**5,27 м³/т**  
на 0,75% меньше, чем в 2021 г.

## Стратегия и подход к управлению

GRI 3-3, 303-1

С точки зрения Компании вода является важнейшим ресурсом. Предприятия Компании расположены в регионах, которые

не испытывают нехватки водных источников. Согласно Water Risk Atlas and Water Risk Filter, все наши производственные мощности расположены в районах

с низким или средним дефицитом пресной воды. Однако в глобальном масштабе доступ к чистой воде представляет собой серьезную проблему.

<sup>1</sup> Специфический показатель Группы рассчитан как соотношение общего объема забираемой воды, к общему объему произведенной продукции и полуфабрикатов.  
<sup>2</sup> Специфический показатель Группы рассчитан как соотношение объема сброса сточных вод в поверхностные водные объекты, включая шахтно-рудничные и карьерные воды, к общему объему произведенной продукции и полуфабрикатов.

## Риски и возможности

SASB RT-CH-140a.3

Основными рисками в сфере водопотребления являются ухудшение качества воды водных объектов в регионах присутствия Компании и несоответствие деятельности Компании нормативным требованиям по ограничению негативного воздействия на водные объекты.

В настоящее время на двух предприятиях Компании, в Волхове и Балакове, внедрена замкнутая система циркуляции воды, позволяющая многократно использовать воду в производственных процессах.

Основными направлениями дальнейшего развития являются постоянное совершенствование управления сточными водами за счет максимального повторного использования водных ресурсов и возврата сточных вод в циклы рециркуляции предприятий, а также дальнейшее повышение эффективности очистки сточных вод, сбрасываемых в водные объекты, и постоянный мониторинг состояния водных объектов в регионах присутствия.

К регуляторным рискам относятся риски ужесточения требований к качеству сточных вод, а также ограничения по количеству потребляемой и сбрасываемой воды как в водные объекты, так и в централизованные системы водоотведения. Случаев несоблюдения требований, связанных с разрешениями, стандартами и нормативами качества воды, не наблюдалось.

С целью минимизации данных рисков в 2020 году нами была принята и начата реализация Водной стратегии, имеющей своими целями снижение объема водопотребления и водоотведения, а также повышение качества сбрасываемых сточных вод.

Мероприятия стратегии реализуются на всех площадках Компании, кроме этого, проводится системный анализ достаточности и эффективности данных мероприятий для достижения целевых показателей.

С целью выявления степени влияния деятельности Компании на водные объекты производится мониторинг их состояния в соответствии с утвержденными программами как силами собственной аккредитованной лаборатории, так и с привлечением сторонних аккредитованных лабораторий.





## Ключевые мероприятия 2022 года

На Череповецкой производственной площадке реализован первый этап программы по оптимизации водопользования в рамках программы модернизации производства в 2020–2025 годах.

### Фосфорный комплекс:

1. Разработана рабочая документация по объекту «Техническое перевооружение водоочистной станции хозяйственно-питьевого водоснабжения с реализацией схемы обезвоживания шламовых вод на Фосфорном комплексе АО «Апатит».
2. Проведены пилотные испытания и разработаны организационно-технические решения на техническое перевооружение станции нейтрализации кислых стоков, ведется разработка разрешительной документации.
3. Разработан базовый проект «Установка очистки производственных сточных вод производительностью не менее 400 м<sup>3</sup>/ч по исходной воде на Фосфорном комплексе АО «Апатит». Генпроектировщик АО «НИУИФ» выполняет проектирование по объекту (строительная часть, сети, вспомогательные системы).
4. В разработке рабочая документация по объекту «Система канализации засоленных сточных вод на Фосфорном комплексе АО «Апатит». Плановый срок окончания работ — первый квартал 2023 года.
5. Реализация мероприятий Программы оптимизации водопользования Череповецкого комплекса АО «Апатит» в условиях модернизации производства в 2020–2025 годах.

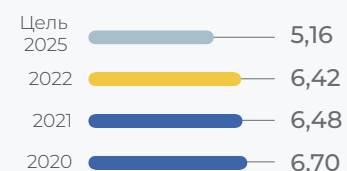
### Азотный комплекс:

1. Начато проектирование установки очистки засоленных сточных вод. Проектировщик по проекту сети засоленных стоков — АО «НИУИФ».
2. В Волховском филиале АО «Апатит» в рамках мероприятия «Генерация электроэнергии со схемой химической водоочистки (теплоэлектроцентраль)» реализовано повторное использование стоков, образующихся при продувках котла в утилизационной ТЭЦ и концентрата от химводоочистки. В результате достигнуто сокращение объема отводимых стоков в зоны санитарной охраны на 135 т/ч.

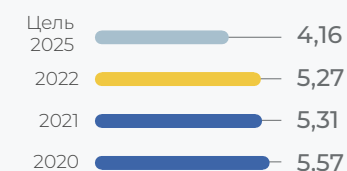


## МЕТРИКИ И РЕЗУЛЬТАТЫ

Удельный объем забора воды, м<sup>3</sup> на тонну продукции и полуфабрикатов<sup>1</sup>



Удельные сбросы сточных вод в поверхностные водные объекты, м<sup>3</sup> на тонну продукции и полуфабрикатов<sup>2</sup>



### Объемы забираемой воды с указанием источников, тыс. м<sup>3</sup>

GRI 303-3, SASB RT-CH-140a.1 / EM-MM-140a.1

Показатель	2020	2021	2022
<b>ПОВЕРХНОСТНАЯ ВОДА</b>			
Общий забор воды из поверхностных источников, в том числе:	170 862	175 943	182 276
техническая вода	59 081	60 747	62 163
питьевая вода (собственное потребление)	995	1 193	1 187
питьевая вода (для передачи третьим лицам)	399	557	632
шахтно-рудничные и карьерные воды	104 475	107 633	111 751
коллекторно-дренажные воды	3 312	3 171	2 401
ливневые воды	2 600	2 642	4 142
<b>ПОДЗЕМНЫЕ ИСТОЧНИКИ ВОДЫ</b>			
Забор воды из подземных источников	2 832	2 912	3 357
Общее получение воды от третьих лиц, в том числе:	52 898	49 600	51 240
техническая вода от поставщиков	28 443	28 373	28 644
вода из коммунальных источников (собственное потребление)	8 138	9 126	8 400
вода из коммунальных источников (для передачи третьим лицам)	17	47	32
сточные воды из прочих систем водоотведения	16 300	12 054	14 164
<b>Забор воды, всего</b>	<b>226 592</b>	<b>228 456</b>	<b>236 873</b>

### Расчет валовых и удельных показателей забираемой воды с шахтно-рудничными и карьерными водами и без них

Показатель	2020	2021	2022
Общий забор воды, включая шахтно-рудничные и карьерные воды, тыс. м <sup>3</sup>	226 592	228 456	236 873
Удельный показатель забора воды, включая шахтно-рудничные и карьерные воды <sup>1</sup> , м <sup>3</sup> /т	6,70	6,48	6,42
Общий забор воды, за вычетом шахтно-рудничных и карьерных вод, тыс. м <sup>3</sup>	122 117	120 823	125 122
Удельный показатель забора воды из поверхностных источников, за вычетом шахтно-рудничных и карьерных вод <sup>3</sup> , м <sup>3</sup> /т	3,61	3,43	3,39

<sup>1</sup> Специфический показатель Группы рассчитан как соотношение объема общего забора воды, включая шахтно-рудничные и карьерные воды, к общему объему произведенной продукции и полуфабрикатов.

<sup>2</sup> Специфический показатель Группы рассчитан как соотношение объема сброса сточных вод в поверхностные водные объекты, включая шахтно-рудничные и карьерные воды, к общему объему произведенной продукции и полуфабрикатов.

<sup>3</sup> Специфический показатель Группы рассчитан как соотношение объема общего забора воды, за вычетом шахтно-рудничных и карьерных вод, к общему объему произведенной продукции и полуфабрикатов.



Значения показателей водо-потребления включают в себя и шахтно-рудничные и карьерные воды. Объем шахтно-рудничных и карьерных вод

определяется количеством выпадающих атмосферных осадков, площадью водосбора и увеличивается при разработке новых горизонтов.

### Объем сбрасываемой воды с указанием источников, тыс. м<sup>3</sup>

GRI 303-4

Показатель	Всего		
	2020	2021	2022
<b>СБРОС В ПОВЕРХНОСТНЫЕ ВОДНЫЕ ОБЪЕКТЫ</b>			
Общий сброс воды в поверхностные водные объекты в том числе:	188 455	187 012	194 447
шахтно-рудничные и карьерные воды	104 475	107 633	111 751
коллекторно-дренажные воды	3 312	3 171	2 401
сточные воды из прочих систем водоотведения	15 901	11 673	13 782
<b>ПЕРЕДАЧА ТРЕТЬИМ ЛИЦАМ</b>			
Общая передача воды третьим лицам, в том числе:	4 147	4 222	4 406
сточные воды в систему водоотведения коммунального назначения (после использования)	3 314	3 238	3 219
сточные воды в систему водоотведения коммунального назначения (без использования)	399	381	523
вода из поверхностных источников, реализованная третьим лицам	417	557	632
вода из коммунальных источников, реализованная третьим лицам	17	47	32
<b>Сброс воды, всего</b>	<b>192 602</b>	<b>191 234</b>	<b>198 853</b>

### Расчет валовых и удельных показателей сброса сточных вод с шахтно-рудничными и карьерными водами и без них

Показатель	2020	2021	2022
Общий сброс вод в поверхностные водные объекты, включая шахтно-рудничные и карьерные воды, тыс. м <sup>3</sup>	188 455	187 012	194 447
Удельный показатель сброса вод в поверхностные водные объекты, включая шахтно-рудничные и карьерные воды <sup>1</sup> , м <sup>3</sup> /т	5,57	5,31	5,27
Общий сброс вод в поверхностные водные объекты, за вычетом шахтно-рудничных и карьерных вод, тыс. м <sup>3</sup>	83 980	79 379	82 696
Удельный показатель сброса вод в поверхностные водные объекты, за вычетом шахтно-рудничных и карьерных вод <sup>2</sup> , м <sup>3</sup> /т	2,48	2,25	2,24

<sup>1</sup> Специфический показатель Группы рассчитан как соотношение объема сброса сточных вод в поверхностные водные объекты, включая шахтно-рудничные и карьерные воды, к общему объему произведенной продукции и полуфабрикатов.

<sup>2</sup> Специфический показатель Группы рассчитан как соотношение объема сброса сточных вод в поверхностные водные объекты за вычетом шахтно-рудничных и карьерных вод к общему объему произведенной продукции и полуфабрикатов.

### Объем повторно используемой воды

Актив	2020	2021	2022
<b>Всего, млн м<sup>3</sup></b>	<b>240,4</b>	<b>244,7</b>	<b>241,7</b>
Доля повторно используемой воды, %	88	87	86

### Водопотребление, тыс. м<sup>3</sup>

GRI 303-5

Показатель	Всего		
	2020	2021	2022
Общий забор воды по всем источникам	226 592	228 456	236 873
Общий сброс воды по всем источникам	192 602	191 234	198 853
<b>Водопотребление</b>	<b>33 990</b>	<b>37 222</b>	<b>38 020</b>

### Водоотведение в 2022 году, млн м<sup>3</sup>

GRI 303-4

Показатель	2020	2021	2022
<b>СБРОС СТОЧНЫХ ВОД В ПОВЕРХНОСТНЫЕ ВОДНЫЕ ОБЪЕКТЫ</b>			
Кировский филиал	173,7	173,9	180,0
Балаковский филиал	0	0	0
Волховский филиал	0	0	0
АО «Апатит» (Вологодская область)	14,8	13,1	14,4
<b>Всего</b>	<b>188,5</b>	<b>187,0</b>	<b>194,4</b>
<b>СБРАСЫВАЕТСЯ БЕЗ ОЧИСТКИ, % ОТ ОБЩЕГО ОТВЕДЕНИЯ</b>			
Кировский филиал	0	0	0
Балаковский филиал	0	0	0
Волховский филиал	0	0	0
АО «Апатит» (Вологодская область)	0	0	0
<b>Всего</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

### Выпуски сточных вод АО «Апатит»

КИРОВСКИЙ ФИЛИАЛ		Водный объект, приемник сточных вод
Выпуск № 1	Сброс с хвостохранилища АНОФ-3	Река Жемчужная
Выпуск № 2	Сброс с хвостохранилища АНОФ-2	Река Белая
Выпуск № 3	Ливневые воды АНОФ-2	Река Белая
Выпуск № 4	Шахтные воды Объединенного Кировского, Центрального, Расвумчоррского рудника	Озеро Большой Вудъявр
Выпуск № 5	Рудничные воды Коашвинского и Ньоркпахкского карьеров	Озеро Китчепакх
Выпуски № 6, 9	Воды водопонизительных скважин рудника «Восточный»	Река Вуоннемйок
<b>АО «АПАТИТ» (ВОЛОГОДСКАЯ ОБЛАСТЬ)</b>		
Сточные воды фосфорного комплекса		Рыбинское водохранилище
Сточные воды азотного комплекса		Рыбинское водохранилище



## Биоразнообразие

### Наша цель

Сохранение в регионах деятельности Группы «ФосАгро» разнообразия природных экосистем на уровне, обеспечивающем их устойчивость

### Факты 2022 года

Более **1,2 млн шт.**

молоди рыб различных видов и личинок щуки выпущено в водоемы в регионах деятельности Компании в 2019–2022 годах

### Стратегия и подход к управлению

GRI 3-3

Политика Компании в области охраны окружающей среды содержит обязательства Компании в части принятия мер по сохранению биоразнообразия, природных ландшафтов и природных комплексов в регионах присутствия, запрет деятельности, способной нанести ущерб биоразнообразию, природным ландшафтам и природным комплексам в зоне реализации проектов Компании.

При строительстве новых или реконструкции действующих производственных объектов Компания проводит оценку их воздействия на окружающую среду, основываясь на материалах инженерно-экологических исследований. Оценка состояния растительного покрова, животного мира, ландшафтов, а также исследование, анализ и учет общественного мнения по вопросам сохранения биоразнообразия являются неотъемлемыми частями процедуры оценки воздействия на окружающую среду.

Компания на протяжении ряда лет проводит работу по сохранению биоразнообразия, воспроизводству биологических ресурсов. В 2020 году Компания начала разработку комплексных программ по сохранению биоразнообразия с привлечением научно-исследовательских организаций с целью оценки состояния и восстановления окружающей среды в регионах присутствия, определения основных направлений работы в области сохранения биоразнообразия с учетом видов — индикаторов устойчивого состояния экосистем.



### Ключевые мероприятия 2022 года

GRI 304-3

Комплексные программы по сохранению биоразнообразия выполнены в Волховском филиале, на одном из объектов Кировского филиала и на Череповецкой производственной площадке АО «Апатит».

Ковдозерское водохранилище, Мурманская обл.

Сиг

**11 502 шт.**



о. Ладожское, Ленинградская область

Сиг

**1 584 шт.**



Рыбинское водохранилище, Вологодская обл.

Щука

**42 340 шт.**



Судак

**28 064 шт.**



Волгоградское водохранилище, Саратовская обл.

Стерлядь

**5 601 шт.**



Толстолобик

**30 237 шт.**



Шекснинское водохранилище, Вологодская обл.

Стерлядь

**3 000 шт.**



р. Сухона, Вологодская обл.

Стерлядь

**11 743 шт.**



Саратовское водохранилище, Саратовская обл.

Сазан

**28 151 шт.**



Сазан

**25 000 шт.**



GRI 304-2, SASB EM-MM-160a.3

В 2022 году **Череповецким комплексом** проведены работы по исследованию растительности и животного мира в зоне влияния объекта «Система гидравлического и сухого складирования пиритного огарка (шламонакопительного пиритного огарка № 1–3).

В результате работ установлено, что фауна данной территории представлена широко распространенными европейскими и сибирскими видами и довольно типична для Вологодской области.

Во время проведения полевых и камеральных работ установлено, что виды растений и животных, внесенных в Красную книгу Вологодской области и Красную книгу Российской Федерации, на территории исследований отсутствуют.

**187 222**

шт. молоди

различных видов рыб и личинок щуки выпущено в водоемы в регионах деятельности в 2022 году



В зоне воздействия Кировского рудника АО «Апатит» в рамках разработки программы по сохранению биоразнообразия, осуществленного совместно с КНЦ РАН было проведено комплексное экологическое обследование территории. Было пройдено более 150 км по маршрутам, выполнено 62 геоботанических описания. Для проведения учета птиц и млекопитающих совокупно было пройдено более 121 км. Изучение гидробионтов проводилось с июля по сентябрь на трех станциях.

В ходе проведения исследований было установлено, что биота наземных экосистем территории

Кировского рудника включает более 900 видов грибов, лишайников, мхов, видов сосудистых растений, а также 135 видов птиц и 11 видов млекопитающих. Флора лишайников и растений зоны влияния Кировского рудника отличается значительным разнообразием и спецификой видового состава, что является основанием для разработки специальных мер охраны уникального растительного мира Хибин. Фауна птиц и млекопитающих сильно обеднена в результате большой освоенности территории и фактора беспокойства. Их размещение в среде обитания соответствует природной обстановке на слабо нарушенных территориях и имеет закономерные признаки трансформации структуры населения на антропогенно измененных участках.

Водные экосистемы в зоне влияния Кировского рудника характеризуются сравнительно высоким таксономическим разнообразием в силу наличия широкого спектра условий. В результате инвентаризации видового состава ихтиофауны в зоне влияния объектов Кировского рудника выявлено четыре вида рыб.

Озеро Большой Вудъявр в настоящее время является пригодным для их обитания. В нем представлена достаточно богатая кормовая база для развития как представителей лососевых видов (кумжа, арктический голец), так и европейской корюшки.



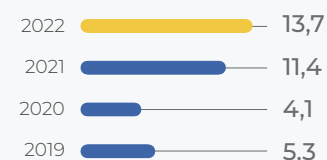
В Волховском филиале АО «Апатит» проведены исследовательские работы в рамках Программы экологического мониторинга биоты (растительности и животного мира) в пределах санитарно-защитной зоны.

По результатам исследований в пределах зоны влияния Волховского филиала АО «Апатит» установлено, что видовой состав фауны во всех биотопах обследуемой территории типичен для региона исследований.

В зонах влияния предприятия и на фоновых территориях отмечено присутствие 52 видов птиц.

## МЕТРИКИ И РЕЗУЛЬТАТЫ

### Инвестиции в программы по сохранению биоразнообразия, млн руб.



### GRI 304-3

### Количество молоди рыб и личинок щуки, выпущенных в водоемы в регионах деятельности Компании, шт.

Водный объект	2020	2021	2022
<b>САРАТОВСКАЯ ОБЛАСТЬ</b>			
Волгоградское водохранилище	45 911	55 838	60 838
Саратовское водохранилище	26 393	28 151	28 151
<b>ЛЕНИНГРАДСКАЯ ОБЛАСТЬ</b>			
Ладожское озеро	2 116	–	1 584
Нахимовское озеро	–	28 715	–
<b>МУРМАНСКАЯ ОБЛАСТЬ</b>			
Река Умба	4 000	5 000	–
Ковдозерское водохранилище	–	–	11 502
<b>ВОЛОГОДСКАЯ ОБЛАСТЬ</b>			
Река Сухона	–	22 933	11 743
Шекснинское водохранилище	–	3 500	3 000
<b>ВОЛОГОДСКАЯ И ЯРОСЛАВСКАЯ ОБЛАСТИ</b>			
Рыбинское водохранилище	654 400	–	70 404
<b>ЯРОСЛАВСКАЯ ОБЛАСТЬ</b>			
Горьковское водохранилище	6 500	–	–
<b>Всего</b>	<b>739 320</b>	<b>144 137</b>	<b>187 222</b>



# Развитие регионов деятельности

## ПРОГРАММЫ, СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ И МЕТРИКИ

### НАШИ ЛЮБИМЫЕ ГОРОДА

- Формирование качественной городской среды для устойчивого развития в городах присутствия Компании: Кировске, Череповце, Балакове, Волхове



Задача 8.3



Задача 9.1



Задача 11.3



Задача 17.17

### ОБРАЗОВАНИЕ

- Обеспечение притока в высокотехнологичные производства экономики, в том числе в Группу «ФосАгро» высокообразованной, мотивированной и профессиональной молодежи
- Эффективное совмещение качественного образования и занятий физической культурой для полноценного духовно-нравственного развития и укрепления здоровья подрастающего поколения



Задача 3.4



Задача 4.4

### ДУХОВНОЕ ВОЗРОЖДЕНИЕ

- Сохранение и развитие православных ценностей, идей духовности, человеколюбия и уважения к историческим корням и к родному краю



Задача 3.4

### СВЯЗЬ ПОКОЛЕНИЙ

- Сохранение для людей всех поколений информации об истории страны, отрасли, конкретного предприятия, а также преемственности поколений, традиций инклюзивности, уважительного отношения к старшему поколению, ветеранам, слабовозрастным слоям общества



Задача 3.4



Задача 4.4

### СОДЕЙСТВИЕ РАЗВИТИЮ СПОРТА

- Поддержка российского спорта на международном, общенациональном и региональном уровнях и содействие спортивному движению в регионах присутствия Группы



Задача 3.4

## ОСНОВНЫЕ ПРОЕКТЫ И ФАКТЫ 2022 ГОДА

**78** реализованных проектов в рамках благоустройства

Реализованы мероприятия: поддержка предпринимателей в виде беспроцентных займов или грантов; проект «Библиотека арктического предпринимательства»

**83** выпускника «ФосАгро-школы», окончившие вузы, приступили к работе в Компании

Количество воспитанников АНО «ДРОЗД» увеличилось к прошлому году **на 11,3%**

Количество воспитанников АНО «ДРОЗД», являющихся детьми сотрудников Компании, увеличилось к прошлому году **на 49,9%**

Общее количество мероприятий, проведенных Компанией, увеличилось к прошлому году **на 3,5%**

Общее количество выездных мероприятий, проведенных Компанией, увеличилось к прошлому году **на 20,2%**

Завершение реставрации мозаичных икон кафедрального собора Святой Троицы (г. Балаково)

Реставрация деревянного храма Успения Пресвятой Богородицы (XVII век) в селе Нелазском (Череповецкий район)

Ремонт и оснащение духовно-просветительского центра кафедрального собора Живоначальной Троицы (г. Вольск Саратовской области)

Поддержка проекта развития русского православного центра в Сингапуре

Организовано **175** инициатив

адресной поддержки и оказания помощи ветеранам, старшему поколению и слабовозрастным слоям населения

**5 794** мероприятий провели профориентационно-выставочные центры Компании

Создана интерактивная мультимедийная экспозиция «Лаборатория безопасности»

Сумма поддержки составила почти **466** млн руб.



## Стратегия

Основа нашей стратегии социальных инвестиций — долгосрочные программы социально-экономического развития тех регионов, городов и сельских поселений, где ведут свою деятельность наши основные предприятия.

Важным для нас фактором является историческая преемственность: в Группе «ФосАгро» сложилась многолетняя традиция успешного взаимодействия по вопросам устойчивого развития с регионами деятельности. Многие аспекты этого

### Внешнее признание

В 2022 году Группа «ФосАгро» вновь вошла в число компаний с наилучшими социальными и благотворительными программами по результатам конкурса «Лидеры корпоративной благотворительности». Старейший конкурс социально ответственного бизнеса проводится ассоциацией крупнейших грантодателей России «Форум Доноров». В 2022 году в конкурсе приняли участие 60 компаний, 39 из них попали в итоговый рейтинг, а **«ФосАгро» вошла в группу «А+ Лидеры»** в числе девяти компаний, набравших максимальное количество баллов.

Представленная Череповецким комплексом Компании **экспозиция «Лаборатория безопасности»** стала призером конкурса **социальных программ компаний** в номинации «Лучшая программа, способствующая реализации Целей устойчивого развития ООН по обеспечению здоровья, здорового образа жизни и благополучия человека в интересах устойчивого развития».



взаимодействия имеют глубокие исторические корни, опираются на сложившуюся практику ответственного поведения промышленных предприятий и в то же время соответствуют вызовам сегодняшнего дня и актуальным ожиданиям заинтересованных сторон.

Все наши программы и инициативы в области социальных инвестиций соответствуют целям и задачам, установленным Стратегией-2025, и способствуют ее успешной реализации.

### При реализации проектов в области развития регионов мы уделяем особое внимание:

**уважению интересов** всех заинтересованных сторон и открытому взаимодействию с ними;

**инвестициям** в социальную сферу и развитие инфраструктуры;

### Политика Компании

в области благотворительной деятельности в качестве **ключевых направлений социальных инвестиций** определяет:

- образование;
- спорт и здоровый образ жизни;
- социальную и духовную сферу;
- медицину и здравоохранение.

**благотворительной поддержке** населения и местных сообществ;

**повышению образовательного потенциала** регионов, поддержке спорта и здорового образа жизни.



## Подход к управлению

GRI 3-3

Программы социальных инвестиций Группы «ФосАгро» реализуются исходя из интересов общественной пользы, чаще всего — на основе партнерских отношений с органами государственной власти и местного самоуправления, с местными сообществами, с общественными организациями, в том числе специально создаваемыми Компанией некоммерческими организациями, а также с образовательными учреждениями и другими заинтересованными сторонами.

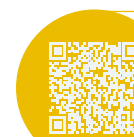
При реализации нашей стратегии социальных инвестиций мы стремимся строить эффективные и устойчивые отношения с широким кругом партнеров, придерживаясь лучших международных стандартов устойчивого развития.

Главным принципом взаимодействия с местными сообществами для нас является конструктивный диалог, поддерживаемый

посредством различных каналов коммуникации: от общественных слушаний и участия представителей Группы в работе законодательных и представительных органов власти и местного самоуправления до создания общественных приемных и других площадок для встреч с населением.

### Основные политики и регламенты

Все проекты и инициативы Группы в области социальных инвестиций соответствуют требованиям федерального закона «О благотворительной деятельности и добровольчестве (волонтерстве)» и других применимых нормативных актов.



Более подробная информация о внешних социальных программах представлена на [сайте Компании](#)

Внутри Группы «ФосАгро» с целью эффективного и прозрачного управления создана **система локальных нормативных актов**, регулирующих вопросы благотворительности и спонсорства, включая:

- [Кодекс этики](#);
- [Политику в области благотворительной деятельности ПАО «ФосАгро»](#);
- [Политику по взаимодействию с органами государственной власти и представителями государства ПАО «ФосАгро»](#);
- [Политику в области управления внешними социальными программами](#);
- [регламенты управления внешними социальными программами](#);
- [критерии оценки эффективности внешних социальных программ](#).

### Система управления программами социальных инвестиций

Структурная единица	Ключевые обязанности
<b>КОРПОРАТИВНЫЙ УРОВЕНЬ</b>	
<b>Правление</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Рассмотрение и утверждение годового бюджета;</li> <li>• решение об участии в социальных и благотворительных инициативах;</li> <li>• общее руководство реализацией программ в области благотворительности, спонсорства, внешних социальных инвестиций;</li> <li>• сбор и анализ обратной связи и другой релевантной информации по реализуемым проектам;</li> <li>• организация общественных слушаний и социологических исследований;</li> <li>• информационная поддержка</li> </ul>
<b>Генеральный директор</b>	
<b>Заместитель генерального директора</b>	
<b>Управление по внешним коммуникациям</b>	
<b>ОПЕРАЦИОННЫЙ УРОВЕНЬ</b>	
<b>Дирекция по связям с органами власти</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Регулярное взаимодействие с контрагентами;</li> <li>• администрирование проектов и программ;</li> <li>• выработка предложений на основе обратной связи;</li> <li>• первичное рассмотрение новых обращений</li> </ul>
<b>Дирекция по информационной политике</b>	
<b>Дирекция по персоналу и социальной политике</b>	
<b>Отделы социального развития</b>	
<b>Комиссия по социальным вопросам и благотворительности</b>	



## Оценка эффективности и обратная связь

GRI 413-1

Мы уделяем первостепенное внимание оценке результативности наших программ социальных инвестиций. В качестве критериев оценки используются как объективные данные, так и мнение заинтересованных сторон, что делает анализ эффективности всесторонним

и позволяет отслеживать динамику изменений общественных приоритетов в области социально-экономического развития.

В 2021 году совместно с ассоциацией «Форум Доноров» мы провели комплексный опрос стейкхолдеров для оценки благотворительных программ и проектов, реализуемых при поддержке Группы «ФосАгро» в регионах присутствия. Это исследование

позволило нам в 2022 году пересмотреть наши локальные документы, разработать и утвердить критерии и процедуры оценки эффективности внешних социальных программ. Наборы критериев в отношении каждой из них раскрыты на сайте Компании. Значения отдельных ключевых критериев по итогам 2022 года раскрыты ниже при описании конкретных программ.

### Каналы связи с заинтересованными сторонами:

участие в работе региональных и муниципальных законодательных и представительных органов власти;

участие в совещаниях органов власти регионов и местного самоуправления;

взаимодействие с общественными организациями (ветеранов, пенсионеров, волонтеров, НКО);

взаимодействие с представителями духовенства;

организация и проведение общегородских публичных мероприятий (профессиональные праздники Компании, общегородские праздники, спортивные соревнования, посадка деревьев, выпуск мальков рыбы и т. д.);

общественные слушания и фестивали благотворительных проектов;

партнерские связи при реализации проектов — АНО «ДРОЗД», «ФосАгро-школы», колледжи, вузы, больничные комплексы, спортивные клубы/команды, благотворительные фонды (в том числе в виде анкетирования, опросов, анализа отзывов в социальных сетях и СМИ);

взаимодействие через социальные сети и СМИ (размещение информации о социальных проектах и ответы на вопросы о них, поступающие от заинтересованных сторон);

создание дочерних обществ для развития непрофильных для Группы видов экономического воздействия на устойчивое развитие территорий;

взаимодействие с конкретными благополучателями при оказании адресной помощи.

Значительный объем данных для анализа эффективности программ социальных инвестиций мы получаем и с помощью постоянно действующих механизмов обратной связи с заинтересованными сторонами: корпоративные газеты, телевидение, работа в социальных сетях. Жители населенных пунктов, городов присутствия наших предприятий обращаются с жалобами и предложениями через сайт Компании, социальные сети, через общественные приемные депутатов из числа специалистов нашей Компании, через участие в общественных слушаниях по различным темам,

а также на общественных встречах, организованных на открытых площадках. Например, в Волхове при участии управления по работе с органами власти и местного самоуправления на территории городского культурно-информационного центра введена практика встреч с населением по различным вопросам. В 2022 году была проведена первая такая встреча, на которой жителям города были представлены социальные проекты Компании.

Кроме того, сотрудники Группы «ФосАгро» избраны во многие органы законодательной власти регионов присутствия и местного

самоуправления. Их работа в этих структурах позволяет нам получать информацию о наиболее актуальных проблемных вопросах каждого муниципалитета (региона), которые затем рассматриваются на совместных заседаниях рабочих групп, где обсуждаются способы и механизмы их решений.

Информация об иных механизмах получения и оценки обратной связи представлена при описании отдельных проектов.

## Риски и возможности

SASB RT-CH-210a.1, EM-MM-210b.1

На достижение целей в области социальных инвестиций Группы «ФосАгро» оказывают влияние, в частности, следующие стратегические риски:

- 3 социальный;
- 4 кадровый;
- 15 репутационный.

Для снижения указанных рисков Компания разрабатывает необходимые корректирующие мероприятия и использует открывающиеся возможности, подробное описание которых приведено в настоящем разделе.

Подробное их описание приведено в разделе «Стратегические риски» на с. 70

### Специфические факторы риска, характерные для социальных инвестиций, приведены ниже:

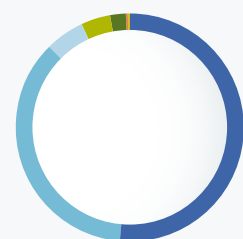




## Метрики и результаты 2022 года

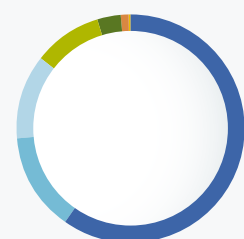
Вклад Группы «ФосАгро» в социально-экономическое развитие территорий деятельности наших предприятий обширен и многообразен: мы платим налоги в региональные и местные бюджеты, создаем стабильные хорошо оплачиваемые рабочие места для местных жителей, обеспечиваем заказами местный бизнес. Как ответственный долгосрочный партнер мы также направляем значительные средства на нужды местных сообществ, благотворительность и развитие инфраструктуры. Стабильность и успех родных для нас регионов — важный фактор устойчивого развития Группы «ФосАгро».

### Структура расходов на реализацию социальных проектов 2022 года, %



- 51,62 Расходы на образование (без учета ремонтов учебных заведений)
- 36,13 Объекты инфраструктуры с учетом ремонтов учебных заведений
- 5,36 Расходы на храмы
- 4,30 Расходы на спорт
- 2,15 Проекты федерального уровня
- 0,42 Расходы на общ.ветеранов и инвалидов
- 0,02 Членские взносы

### Структура расходов на реализацию социальных проектов 2021 года<sup>1</sup>, %



- 59,76 Объекты инфраструктуры с учетом ремонтов учебных заведений
- 13,97 Расходы на спорт
- 11,91 Расходы на храмы
- 9,67 Расходы на образование (без учета ремонтов учебных заведений)
- 3,36 Проекты федерального уровня
- 1,27 Расходы на общ. ветеранов и инвалидов
- 0,06 Членские взносы

### Средства, направленные на нужды местных сообществ, благотворительность и инфраструктуру, тыс. руб.<sup>1</sup>

Направленные средства	2020	2021	2022
Взносы в благотворительные организации, научно-производственные объединения и исследовательские институты (не связанные с коммерческими исследованиями и разработками организации)	616 149	742 048	3 083 504
Средства для поддержки инфраструктуры сообщества (рекреационные объекты и др.)	1 895 758	1 992 825	3 749 281
Прямые расходы на социальные программы, включая художественные и образовательные мероприятия	637 419	832 965	3 986 468
<b>Итого</b>	<b>3 149 326</b>	<b>3 567 838</b>	<b>10 819 253</b>

<sup>1</sup> В 2022 году Компания пересмотрела методологию расчета показателя и исключила из него расходы, понесенные в рамках спонсорских контрактов. Исходя из принципа сопоставимости информации данные за 2021 и 2020 годы были пересчитаны соответственно.

## Основные программы социальных инвестиций

GRI 203-2

### ПРОГРАММА «НАШИ ЛЮБИМЫЕ ГОРОДА»

Формирование качественной городской среды для устойчивого развития в городах деятельности Компании: Кировске, Череповце, Балакове, Волхове.

Программа «Наши любимые города» реализуется в рамках заключаемых с органами власти соглашений о социально-экономическом сотрудничестве и финансируется с учетом социальной политики

#### Поддержка предпринимательской деятельности

Компания традиционно поддерживает целый ряд инициатив, направленных на развитие предпринимательства. В 2022 году в Череповце учрежден конкурсный корпоративногородской проект «Вместе делаем наш город лучше!», в рамках которого для потенциальных участников, представляющих малый частный бизнес, был проведен тренинг по правилам оформления заявок на участие в нем. Проект реализуется Компанией совместно с региональными органами государственной власти, органами местного самоуправления, общественными организациями и гражданским обществом.



Компанией, сформированной для конкретного муниципального образования, по результатам комплексных исследований социальной сферы и определения значимых социальных проблем и потенциала развития территорий.

Партнерство и постоянный содержательный диалог с заинтересованными сторонами позволяют точнее настраивать наши социальные программы на интересы развития регионов и повышать эффективность наших инвестиций.

В Кировске Мурманской области при содействии Компании продолжается реализация проекта АНО «Агентство по развитию туризма и предпринимательства г. Кировска» (ранее — АНО «Хибинский центр развития бизнеса»). Основные направления деятельности — обучение новых и действующих предпринимателей и их грантовая поддержка. Предоставление грантов осуществляется на конкурсной основе. АНО «Агентство по развитию туризма и предпринимательства г. Кировска» оказывает содействие в получении региональных и федеральных грантов через областной Фонд поддержки малого бизнеса и других грантодателей. Кроме того, в 2022 году реализован проект «Библиотека арктического предпринимательства».

#### Результаты поддержки

предпринимательской деятельности в Мурманской области за 2021-2022 годы:

- создано 279 новых рабочих мест;
- зарегистрированы 17 новых обществ с ограниченной ответственностью и индивидуальных предпринимателей, 14 самозанятых;
- 12 проектных инициатив, семь из них реализованы;
- восемь предпринимателей получили государственную поддержку на общую сумму 10 млн руб.;
- семь предпринимателей получили статус резидента Арктической зоны России;
- три предпринимателя находятся в процессе оформления статуса резидента Арктической зоны России;
- проведено 849 консультаций для бизнеса в режиме горячей линии.



## Ключевые критерии и метрики программы «Наши любимые города»

Наименование показателя оценки программы	2022
Общее количество реализованных проектов в рамках благоустройства (в том числе ремонты и реконструкции социальных, медицинских объектов, учебных заведений и дорог), шт.	78
Количество инициатив жителей (подано заявок), шт., в том числе: реализованных при поддержке Компании, шт.	3
Доля внешнего финансирования, %	48
Количество привлеченных партнеров (в том числе местных жителей для реконструкции/строительства объектов инфраструктуры, в том числе досуговых и спортивных объектов)	139
Количество общегородских мероприятий, проведенных Компанией, шт.	101

### Вологодская область

В ноябре 2022 года в Череповце была торжественно открыта первая очередь Северной объездной дороги. Реализация проекта стала возможной благодаря привлечению средств регионального и городского бюджетов, а также финансовой поддержке Группы «ФосАгро» и ПАО «Северсталь». Было заключено четырехстороннее соглашение о софинансировании, ставшее первым крупным проектом государственно-частного партнерства на Вологодчине. Инвестиции Компании в строительство трассы составили 171,6 млн руб.

Согласно результатам проведенного в отчетном году социологического исследования и отзывам в социальных сетях, жители Вологодской области в целом удовлетворены происходящими в сфере благоустройства переменами. Отдельные пожелания горожан о необходимости поддержания порядка на благоустроенных территориях учитываются при формировании городских программ и благотворительных программ предприятия Группы «ФосАгро».

### Саратовская область

В 2022 году при финансовой поддержке АО «Апатит» в Балаковском городском сквере в районе спортивной школы «Олимпик» была обустроена спортивная площадка и установлено профессиональное спортивное оборудование.

Инициированный группой жителей проект стал удачным примером вовлечения общественности и бизнеса Балакова в решение задач социального развития. Общая стоимость проекта составила 10,6 млн руб. Площадка стала единственной зоной в островной части Балакова, оснащенной оборудованием такого уровня.

Согласно результатам проведенного в отчетном году социологического исследования и отзывам в социальных сетях, жители Балаковского муниципального района в целом удовлетворены происходящими в сфере благоустройства переменами.

### Ленинградская область

В 2022 году была разработана концепция развития сквера им. С. М. Кирова города Волхова: появятся новые зоны для активного и тихого отдыха, историко-информационная аллея, амфитеатр, будут установлены уличные шахматные столы, сцена и даже городской огород. Инициатива создания огорода/теплицы в корпоративном оформлении, где с использованием удобрений Группы «ФосАгро» будет выращиваться сельскохозяйственная продукция, заняла второе место на корпоративном конкурсе «Молодой руководитель — 2022».

Согласно результатам проведенного в отчетном году социологического исследования

и отзывам в социальных сетях, жители Ленинградской области в целом удовлетворены происходящими в сфере благоустройства переменами.

### Мурманская область

Ключевым проектом 2022 года стало участие Группы «ФосАгро» в софинансировании капитального ремонта улично-дорожной сети города Кировска. Главная задача данного проекта — повышение безопасности передвижения в городе за счет улучшения качества дорожной инфраструктуры, в том числе с тем, чтобы содействовать дальнейшему росту туристической привлекательности города. Кроме того, был улучшен подъезд к Кировскому руднику, что сократило время в пути и повысило безопасность для наших сотрудников и всех жителей микрорайона Кукисвумчорр (около 5 тыс. человек).

На условиях государственно-частного партнерства продолжалось развитие туристического кластера «Хибины», включая горнолыжный курорт «Большой Вудъявр». В частности, в 2022 году было продолжено строительство второй очереди системы искусственного снегообразования на северном склоне курорта. В ноябре 2022 года по результатам национальной премии «Горы России» «Большой Вудъявр» был признан лучшим горнолыжным курортом Северо-Западного федерального

округа. Все спортивные объекты курорта сертифицированы Международной федерацией лыжного спорта (FIS).

Результаты социологического исследования 2022 года:

- изменения внешнего облика г. Кировска положительно

оценили около 77% опрошенных;

- безопасность и качество автомобильных дорог положительно оценили около 57% опрошенных;
- состоянием объектов спортивной инфраструктуры довольны 81% опрошенных;

- туристически привлекательным город считают около 63% опрошенных;
- зонами для развития являются уровень медицинского обслуживания и состояние сферы жилищно-коммунального хозяйства.

## ПРОГРАММА «ОБРАЗОВАНИЕ»

Здоровое образованное профессионально подготовленное население — важнейший фактор социальной и инвестиционной привлекательности любого региона. Помогая решить проблему оттока молодежи из малых городов, Группа «ФосАгро» активно участвует в развитии человеческого потенциала регионов своей деятельности с момента основания Компании.

### Проект «ФосАгро-школы»

В рамках уникальной многоступенчатой программы поддержки образования «Школа — колледж/ университет — предприятие» мы реализуем профориентационные проекты для школьников, а в области подготовки кадров сотрудничаем с учебными заведениями в городах, где расположены наши предприятия, а также в Москве, Санкт-Петербурге, Иванове, Казани и других.

Охватывая все уровни образования, данная программа позволяет оказывать поддержку будущим перспективным специалистам на всем пути школа — колледж/ университет — предприятие.

Помимо материальной поддержки школ и содействия в проведении ремонта зданий, проект предусматривает углубленное изучение естественно-научных, экономических и управленческих дисциплин.

Итоги ежегодного анкетирования учащихся «ФосАгро-школ»:

- почти половина учащихся — 49% — отмечают, что «ФосАгро-школа» дает больше шансов и возможностей поступить в профильный вуз, чем другие школы. 32% учащихся считают «ФосАгро-школу» престижной, и им нравится учиться в такой школе. 23% учащихся отмечают, что «ФосАгро-школа» дает больше

возможностей для трудоустройства в Компанию. 8% учащихся отмечает, что в «ФосАгро-школе» больше возможностей для занятий спортом, чем в других школах;

- удовлетворенность родителей и учащихся с уровнем преподавания в «ФосАгро-школах» довольно высока: 90% учащихся показали удовлетворенность преподаванием практически всех дисциплин.



Школа



Колледж



Вуз



Работа в «ФосАгро»



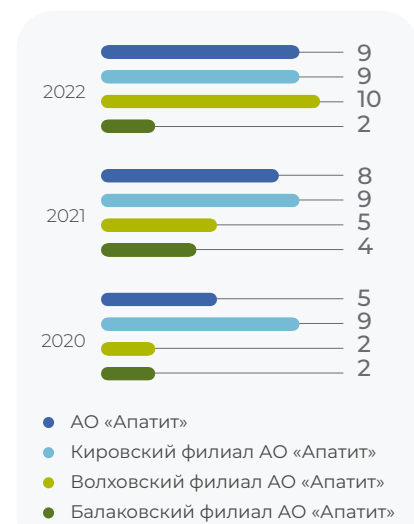
### Удовлетворенность различными аспектами «ФосАгро-школ» (опрошено 296 человек), %



### Техникумы и вузы

Мы выделяем средства на оснащение и оборудование для ведущих технических вузов страны и участвуем в адаптации образовательных программ к потребностям современных производственных предприятий. Студенты, обучающиеся в техникумах и вузах — партнерах Компании, проходят практику в нашей Компании, а наиболее перспективным из них предоставляется возможность трудоустройства на предприятиях Группы.

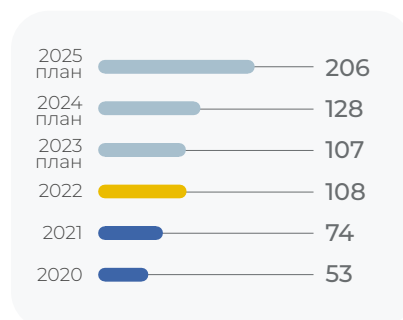
### Трудоустройство выпускников «ФосАгро-школ» на предприятия Группы «ФосАгро», человек



С 2013 года Компания реализует комплексную программу взаимодействия с БПОУ ВО «Череповецкий химико-технологический колледж». На его базе при поддержке Группы работает базовая кафедра Ивановского государственного химико-технологического университета, в рамках которой проходят обучение студенты и сотрудники предприятий Группы «ФосАгро».

В феврале 2022 года в Кировске состоялось выездное заседание Комитета Совета Федерации

### Трудоустройство выпускников Череповецкого химико-технологического колледжа на предприятия Компании, человек



Более подробная информация о программе «ФосАгро-школ» представлена в разделе «Развитие персонала» на с. 161

### Итоги поступления выпускников «ФосАгро-школ» с 2015 по 2022 год, человек



России по науке, образованию и культуре, по итогам которого комитет рекомендовал Правительству России учесть опыт Компании в сфере подготовки квалифицированных инженерных и рабочих кадров по образовательной вертикали «школа — колледж/вуз — предприятие» при формировании федерального проекта «Профессионалитет» и образовательно-производственных кластеров в ключевых отраслях промышленности — химической, легкой, металлургической и др.



### Программа взаимодействия с российскими аграрными университетами

Развитие образования в агропромышленной сфере, с точки зрения Компании, служит важнейшим фактором поддержки и дальнейшего укрепления того впечатляющего роста, который российское сельское хозяйство демонстрирует в последние годы. Мы стремимся способствовать созданию условий для такого развития за счет повышения уровня профессиональных компетенций студентов и преподавателей аграрных вузов, а также сельхозтоваропроизводителей и работников сферы технологического обслуживания агропромышленного комплекса.

Главным механизмом для этого служит консолидация ресурсов в рамках образовательных центров Компании в ведущих аграрных вузах России. В 2022 году с открытием девяти таких центров в ключевых

сельскохозяйственных регионах страны программа вышла на новый уровень. На сегодня образовательные центры Компании работают в:

- РГАУ-МСХА им. К. А. Тимирязева;
- Саратовском государственном аграрном университете;
- Уральском государственном аграрном университете;
- Санкт-Петербургском государственном аграрном университете;
- Курской государственной сельскохозяйственной академии;
- Белгородском государственном аграрном университете;
- Кубанском государственном аграрном университете;
- Орловском государственном аграрном университете;
- Воронежском государственном аграрном университете;
- Пензенском государственном аграрном университете;
- Рязанском государственном агротехнологическом университете.

В 2021–2022 годах образовательные центры Компании провели более 200 онлайн-лекций для 30 аграрных университетов России и стран СНГ. В лекциях, тематика которых охватывала вопросы агрохимии и агрономии, растениеводства, инноваций и цифровизации сельского хозяйства, экономики, юриспруденции и ответственного земледелия, приняли участие 22,7 тыс. студентов и преподавателей.

В фитоклассе в РГАУ-МСХА им. К. А. Тимирязева были заложены научные опыты, в том числе в рамках дипломных работ студентов академии. Кроме того, совместно с преподавателями РГАУ-МСХА им. К. А. Тимирязева специалисты Компании ведут профориентационную работу со школьниками, организуют лекции и конференции, курсы дополнительного профессионального образования, дни открытых дверей крупнейших работодателей и встречи молодых ученых.





## Проект ДРОЗД

(«Детям России — образование, здоровье, духовность»)

Уникальный корпоративный проект «ДРОЗД» направлен на решение социальных проблем, связанных с занятостью детей во внеучебное время в городах деятельности Компании. Компания взяла на себя значительную долю ответственности за их воспитание, образование и занятия спортом, для того чтобы родители могли спокойно трудиться, понимая, что дети получают все необходимое для интеллектуального и физического развития.

Проект представляет собой комплексную систему разносторонней долгосрочной работы с детьми в возрасте от 4 до 18 лет, гармонично сочетающую спортивное, духовное и патриотическое воспитание. Для организации работы по программе «ДРОЗД» в четырех городах деятельности Группы были созданы операторы — автономные некоммерческие организации: «ДРОЗД-Балаково» (Саратовская область), «ДРОЗД-Череповец» (Вологодская область), «ДРОЗД-Хибины» (Кировская область) и «ДРОЗД-Волхов» (Ленинградская область).

В 2022 году проектом было охвачено более 7 тыс. воспитанников (в том числе более 170 детей с ограниченными возможностями здоровья и инвалидностью), занимающихся в 70 спортивных секциях по более чем 20 видам спорта. Более 50% воспитанников сдали нормы ГТО на различные знаки, при этом на площадке «ДРОЗД-Череповец» 29% детей с ограниченными возможностями здоровья и инвалидностью сдали нормы ГТО по проекту «ГТО без границ». Более 40% воспитанников являются победителями и призерами спортивных мероприятий муниципального, регионального и федерального уровней.

Также АНО «ДРОЗД» организована работа 10 кружков неспортивных направлений: познавательно-научного, патриотического, подготовки допризывной молодежи, общефизической подготовки, «Медиашкола», робототехника и т. д.

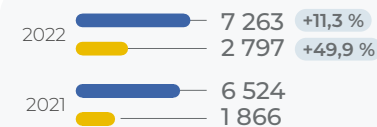
В 2022 году проект «ДРОЗД» был представлен на сессии **«Лучшие практики по популяризации физической культуры и спорта»**

X Международного спортивного форума «Россия — спортивная держава».

В 2022 году привлеченные средства составили 23% от общего объема финансирования проекта, что говорит о его популярности и большой заинтересованности в проекте со стороны жителей и властей регионов.

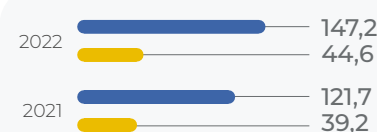
Отмечается значительный рост числа положительных отзывов по результатам анкетирования, в частности от родителей по части организации спортивно-оздоровительных мероприятий (например, летние сборы в санатории «Вита» в Анапе и ежегодное награждение лучших воспитанников). Важным показателем является тот факт, что более половины опрошенных воспитанников АНО «ДРОЗД» высоко оценили качество и уровень материально-технического обеспечения спортивных залов. По данным анкетирования родителей, основные ожидания от занятий в секциях «ДРОЗД» почти у половины из них связаны с укреплением здоровья детей. При этом отмечается существенный рост числа родителей, заинтересованных в высоких спортивных достижениях детей.

## Результаты деятельности проекта «ДРОЗД», человек



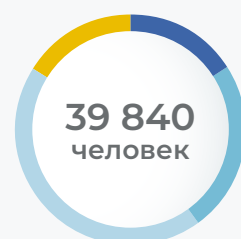
- Общее количество занимающихся
- Дети работников Группы «ФосАгро»

## Сведения о финансовой деятельности, млн руб.



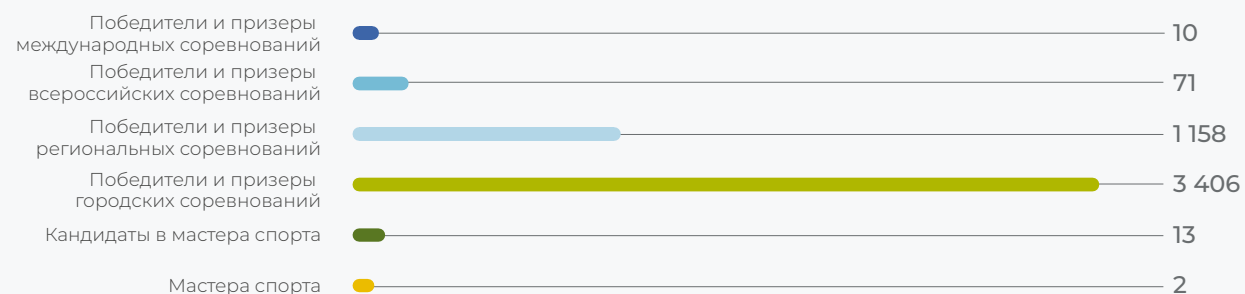
- Объем финансирования, полученный от АО «Апатит»
- Объем привлеченных финансовых средств

## Количество участвующих в массовых мероприятиях, корпоративных фестивалях и праздниках, организованных АНО «ДРОЗД» в 2022 году, человек



- 6 372 Балаково
- 9 573 Волхов
- 17 545 Хибины
- 6 350 Череповец

## Спортивные достижения воспитанников за 2022 год, человек



## Проект «ДРОЗД-село»

В 2022 году проект «ДРОЗД-село» (реализуется с 2016 года) стал лауреатом Национальной спортивной премии в номинации «Спорт для всех», категория **«Лучший организатор физкультурно-спортивной работы в сельской местности»**. Проект охватывает 12 сел в Саратовской области и дает возможность

для занятий спортом более чем 500 сельских ребят. В сельских поселениях создается необходимая инфраструктура, открываются секции по спортивным направлениям, проводятся спортивно-массовые мероприятия. Воспитанникам «ДРОЗД-село» доступно более 30 секций для бесплатных занятий спортом.

3 716

Количество обследуемых детей

16,9

Средний показатель индекса здоровья общего числа обследуемых детей на начало отчетного периода

17,1

Средний показатель индекса здоровья общего числа обследуемых детей на конец отчетного периода





## ПРОГРАММА «ДУХОВНОЕ ВОЗРОЖДЕНИЕ»

Основной целью этой программы является сохранение и развитие православных ценностей, идей духовности и уважения к историческим корням и родному краю.

Программа реализуется с 2001 года совместно с Русской православной церковью и региональными органами государственной власти, местного самоуправления, общественными организациями и гражданским обществом.

Дважды в год Компания организует паломнические поездки к мощам святителя Николая Чудотворца для верующих из России. Также при поддержке Группы «ФосАгро» реализуется проект развития русского православного центра в Сингапуре. Группа оказывает помощь экзархату Русской православной церкви в Юго-Восточной Азии.

В 2022 году завершилась реставрация уникальных мозаичных икон кафедрального собора Святой Троицы в г. Балакове, начавшаяся в 2018 году. В июне была освящена мозаика «Знамение» на северной стороне здания. Также в 2022 году началась работа по созданию мозаичного панно «Голгофа», которое будет размещено на западной стороне храма. Такова была задумка знаменитого архитектора начала XX века Федора Шехтеля, воплотить которую предстоит выдающемуся отечественному мозаичисту Игорю Лаврененко. Помимо этого, в 2022 году были профинансированы работы по восстановлению ограждения собора.



При организационной поддержке Компании проводится реставрация уникального памятника деревянного зодчества — храма Успения Пресвятой Богородицы в селе Нелазском (возведен в 1694 году). Также при участии ФосАгро был отремонтирован и оснащен духовно-просветительский центр кафедрального собора Живоначальной Троицы г. Вольска Саратовской области.



## ПРОГРАММА «СВЯЗЬ ПОКОЛЕНИЙ»

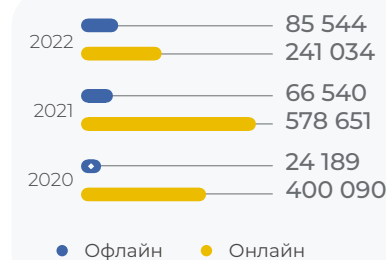
Основной целью этой программы является сохранение для всех поколений памяти об истории страны, отрасли и конкретного предприятия, а также традиций уважительного отношения к старшему поколению, ветеранам и представителям слабозащищенных слоев общества.

### Проект «Профориентационно-выставочные центры»

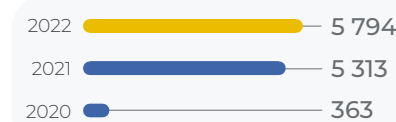
Расположенные во всех четырех основных городах деятельности Группы «ФосАгро», профориентационно-выставочные центры представляют собой конгломерат современного мультимедийного корпоративного музея и инновационного интерактивного познавательного центра, где школьники могут погрузиться в изучение химии и биологии и связанных с этими науками профессий. В центрах есть виртуальные и реальные лаборатории, позволяющие получить различные виды химических соединений, мультимедийные микроскопы, увеличивающие

изображение в 50 тыс. раз, интерактивный сад, где можно просматривать обучающие видео о жизни и строении клетки и проводить лабораторные опыты. В панорамных кинотеатрах проводится показ профориентационных и обучающих фильмов, сенсорные столы содержат географические данные о минералах и странах мира, установлен также сенсорный киоск с тестом для выбора профессии. Центры пользуются огромной популярностью среди школьников как места знакомства с профессиями, точки притяжения подростков, культурного досуга и интеллектуального времяпрепровождения.

### Общее количество посещений



### Количество мероприятий



### В проекте участвуют:

- музейно-выставочный и интерактивно-познавательный центр АО «Апатит» (г. Кировск);
- музейно-выставочный центр «Пятнадцатый элемент» (г. Волхов);
- интерактивно-познавательный центр «Зеленая планета» (г. Череповец)
- музейно-выставочный центр «Академия плодородия» (г. Балаково)





### «Агенты безопасности»

В 2022 году продолжилась реализация иницированного Череповецким комплексом Группы «ФосАгро» уникального проекта для школьников, объединившего усилия Дирекции по экономической безопасности АО «Апатит» и УМВД России по г. Череповцу.

В рамках проекта были достигнуты следующие результаты:

- создана интерактивная мультимедийная экспозиция «Лаборатория безопасности»;
- разработаны обучающие курсы по теме безопасности

для различных категорий (включая детскую аудиторию);

- выпущен первый номер журнала для подростков (12+) «Агенты безопасности», на 2023 год запланирован выпуск еще трех номеров;
- создана медиашкола «Агентов безопасности», основная задача которой — детальное погружение в сферу безопасности и продвижение идеи безопасного поведения;
- создано пять серий мультфильма для детей (6+) «Семья Кисловых», где раскрываются проблемы современного общества и показано, как их избежать;

- разработана передвижная выставка по теме безопасности, в 2023 году планируется построение маршрута передвижения выставки по Череповцу и Вологодской области, Волхову и Балакову;
- опыт реализации проекта распространен на Балаковский и Волховский филиалы АО «Апатит».

Дополнительная информация о проекте «Агенты безопасности» представлена в разделе «Соблюдение этических норм» на с. 310

### Проект «Агенты безопасности» стал лауреатом двух федеральных конкурсов:

- победитель в номинации «Лучшее музейное мероприятие» за проект в конкурсе «Корпоративный музей»;
- победитель в номинации «Лучшая программа, способствующая реализации Целей устойчивого развития ООН по обеспечению здоровья, здорового образа жизни и благополучия человека в интересах устойчивого развития» в федеральном конкурсе «Лидеры корпоративной благотворительности — 2022».



### Проект «Адресная помощь»

Сочетание адресной помощи общественным организациям и поддержки волонтерских инициатив в регионах деятельности.

В рамках программы осуществляется поддержка 24 общественных организаций ветеранов труда и боевых действий, а также ряда благотворительных организаций.

В частности, в Череповце Компания оказывает поддержку десяти общественным организациям, включая благотворительный фонд «Во имя добра», культурно-досуговый центр Северного микрорайона и организации ветеранов.

В Кировске и Апатитах адресатами поддержки Группы «ФосАгро» являются шесть общественных

организаций, в том числе проект «Волонтерский центр» для пенсионеров предприятий Группы.

В Балакове и Волхове поддержкой Группы «ФосАгро» пользуются по четыре местных общественных организации.

Волонтеры Компании в 2022 году организовали 175 мероприятий, направленных на оказание помощи ветеранам, старшему поколению и слабозащищенным слоям населения.

Кроме того, деятельность волонтеров охватывает взаимодействие с детскими домами (в частности, налаживание дружеских связей с воспитанниками, помощь в социализации и подготовку к самостоятельной жизни вне стен

### Другие направления работы с ветеранами включают:

- оказание материальной помощи;
- организацию санаторно-курортного лечения;
- культурно-массовые мероприятия, экскурсии, досуговые мероприятия.

учреждения), а также экологические акции. Также члены молодежной организации оказывают помощь приюту для животных. Еще одним важным направлением волонтерской деятельности является помощь ветеранам предприятий Компании, в первую очередь одиноким.

### ПРОГРАММА «СОДЕЙСТВИЕ РАЗВИТИЮ СПОРТА»

Поддержка российского спорта на международном, общенациональном и региональном уровнях и содействие спортивному движению в регионах деятельности Группы «ФосАгро».

Мы считаем одинаково важным вносить свой вклад как в успехи мастеров высоких достижений, так и в первые шаги юных спортсменов в городах деятельности наших предприятий.

Помимо АНО «ДРОЗД», Компания оказывает помощь 21 организации спорта федерального, регионального и муниципального уровней.

Общий объем поддержки спортивных проектов в 2022 году составил почти

**466 млн руб.**

### Поддержку Группы «ФосАгро» на федеральном уровне получили:

- НБО «Фонд поддержки олимпийцев»;
- Всероссийская федерация художественной гимнастики;
- Федерация лыжных гонок России;
- Федерация шахмат России;
- Федерация регби России;
- Федерация художественной гимнастики г. Москвы (РОО «ФХГМ»);
- музейно-выставочный центр «Академия плодородия» (г. Балаково).

### На региональном уровне Компания поддержала:

- ООО «ВК «Протон-Саратов»;
- СРМФСО «Баскетбольный клуб «Автодор» (Саратовская область);
- АНО Спидвей-клуб «Турбина» (Саратовская область);
- Волейбольная команда «Северянка» (Вологодская область).

Также Компания продолжала поддерживать и организации местного уровня: детско-юношеские спортивные школы, спортивные объединения и клубы.



# СОХРАНЯЯ лучшие практики

## 4 КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

На протяжении всей истории Компании следование высоким стандартам корпоративного управления было и остается для ФосАгро делом принципа. Мы считаем важным продолжать руководствоваться лучшими практиками в этой важнейшей сфере, сохраняя соответствие всех внутренних стандартов и процедур как законодательству Российской Федерации, так и наиболее авторитетным отечественным и международным рекомендациям в области корпоративного управления.

**254**  
Обращение председателя совета директоров

**256**  
Система корпоративного управления

**260**  
Практика корпоративного управления

**267**  
Общее собрание акционеров

**267**  
Совет директоров

**290**  
Исполнительные органы

**292**  
Отчет о вознаграждениях

**296**  
Корпоративный контроль

**303**  
Соблюдение этических норм

252 <

> 253



В минувшем году значительно обновился состав совета директоров ФосАгро. **Поддержание весомого уровня представительства независимых директоров остается важнейшим приоритетом.**

**4 независимых директора**

представлено в текущем составе совета директоров ФосАгро

> Подробности на с. 267

**Деятельность по предупреждению коррупции в ФосАгро** носит системный и последовательный характер. В Компании действуют Антикоррупционная политика и Кодекс корпоративной этики, проводится антикоррупционный контроль закупок, работа по предотвращению конфликтов интересов и соответствующее обучение сотрудников.

**A1** ФосАгро присвоен наивысший класс Антикоррупционного рейтинга российского бизнеса РСПП

> Подробности на с. 312



# Обращение председателя совета директоров



**2022 год ознаменовался беспрецедентными вызовами для производственно-хозяйственной деятельности, которые не могли не отразиться на практике корпоративного управления.**

В начале марта Андрей Андреевич Гурьев принял решение покинуть пост генерального директора и выйти из состава совета директоров ПАО «ФосАгро». Кроме того, из совета директоров вышли его председатель и независимый директор Ксавье Роле, заместитель председателя совета директоров Андрей Григорьевич Гурьев, а также Ирина Бокова, занимавшая пост председателя комитета совета директоров по устойчивому развитию.

Состав совета директоров, избранный в июне отчетного года, обновился на 70%.

Весной 2022 года Лондонской фондовой биржей были остановлены торги депозитарными расписками российских компаний, в том числе и ФосАгро. Введенными ограничениями были затронуты права акционеров на управление ФосАгро, на получение дивидендов, на возможность распоряжаться ценными бумагами ПАО «ФосАгро». Вследствие нарушения работы расчетной инфраструктуры ФосАгро столкнулась также с невозможностью выплачивать проценты по размещенным ранее еврооблигациям.

В этих сложных условиях мы максимально ответственно относились к своим обязательствам. В частности, в мае отчетного года было получено разрешение на сохранение программы депозитарных

расписок, а в четвертом квартале — успешно проведено голосование среди держателей выпусков еврооблигаций с целью внесения изменений в документацию выпусков, что позволяет нам продолжать надежно обслуживать свой публичный долг перед держателями облигаций, учитывающих свои бумаги как в периметре России, так и за ее пределами.

Обновленный совет директоров продолжает активную работу. Мы изменили структуру комитетов, сократив их количество с шести до трех и соответствующим образом пересмотрев их функционал. Мы также внесли новые акценты в повестку работы совета и его комитетов — вопросы антикризисного управления заняли в ней особое место.

Совет директоров продолжает способствовать непрерывному внедрению передовых стандартов

На **70%**

обновился состав  
совета директоров,  
избранный в июне  
отчетного года

во все аспекты деятельности ФосАгро, в том числе в практике корпоративного управления ФосАгро. По итогам 2022 года совет директоров отметил достаточно высокий уровень соответствия практик, применяемых в ФосАгро, критериям Кодекса корпоративного управления, рекомендованного к применению Банком России. Члены совета директоров также дали оценку статусу исполнения в отчетном году утвержденных ранее мероприятий по совершенствованию процедур корпоративного управления и рассмотрели аналогичный план на 2023 год.

Мы уделили значительное внимание вышедшим в декабре 2021 года рекомендациям Банка России по учету советом директоров публичного акционерного общества ESG-факторов, а также вопросов устойчивого развития<sup>1</sup>. В частности, предметом

рассмотрения комитета совета директоров по стратегии и устойчивому развитию в отчетном году были итоги самооценки эффективности работы совета директоров за 2021 год, проведенной с учетом рекомендаций регулятора, а также мероприятия по итогам самооценки.

Проведенная в 2023 году внешняя оценка эффективности совета директоров за 2022 год подтвердила, что совет и его комитеты функционируют в соответствии с требованиями Кодекса корпоративного управления, рекомендованного к применению Банком России, и Правилами листинга Московской биржи.

Совет директоров подтверждает приверженность Компании высочайшим стандартам в области корпоративного управления и будет и далее уделять особое внимание вопросам охраны здоровья

и безопасности, устойчивого развития и изменения климата, а также глобальным проблемам, стоящим перед агропромышленным сектором. Члены совета высоко оценивают эффективность работы и вклад менеджмента в успешную деятельность Компании в 2022 году и продолжают оказывать поддержку менеджменту ФосАгро в работе по реализации Стратегии-2025.

**Виктор Черепов,**  
председатель совета  
директоров ПАО «ФосАгро»

<sup>1</sup> Информационное письмо Банка России от 16 декабря 2021 года № ИН-06-28/96 «О рекомендациях по учету советом директоров публичного акционерного общества ESG-факторов, а также вопросов устойчивого развития».



# Система корпоративного управления

## Принципы корпоративного управления

ФосАгро считает приверженность высоким корпоративным стандартам ключевым условием обеспечения прозрачной, ответственной и заслуживающей доверия системы управления, способствующей устойчивому развитию ФосАгро и достижению стабильно высоких финансовых результатов.

Принципы корпоративного управления ФосАгро, структура органов управления, практики и процедуры управления закреплены в Уставе и Кодексе корпоративного управления ФосАгро.

Положения Кодекса корпоративного управления ФосАгро не противоречат Кодексу корпоративного управления, рекомендованному к применению письмом Банка России от 10 апреля 2014 года (далее — ККУ), и Кодексу корпоративного управления Великобритании.



Полный текст Устава ПАО «ФосАгро» представлен [на сайте Компании](#)



Полный текст Кодекса корпоративного управления ПАО «ФосАгро» представлен [на сайте Компании](#)

### Основные принципы Кодекса корпоративного управления Компании

- Подотчетность
- Равноправие
- Прозрачность
- Ответственность

## Управление устойчивым развитием

GRI 2-12, 2-13

Система управления устойчивым развитием в Компании базируется на комплексе внутренних и внешних драйверов.



### Внутренние драйверы

Миссия и ценности Компании, поддерживаемые нашей корпоративной стратегией



### Внешние драйверы

Ожидания заинтересованных сторон, требования международного сообщества относительно уровня зрелости системы управления аспектами устойчивого развития в Компании



Шесть основных компонентов системы управления устойчивым развитием представлены [на сайте Компании](#)



## Инициативы 2022 года

GRI 2-14

### Документационное обеспечение

Утверждение:

- Положения об инсайдерской информации в новой редакции;
- Положения об информационной политике в новой редакции;
- Заявления о прозрачности в отношении закона Великобритании «О современном рабстве» в новой редакции;
- Положения об организации работы «Горячей линии «ФосАгро» в новой редакции;
- Положения о совете директоров в новой редакции;
- Положения о комитете по стратегии и устойчивому развитию совета директоров;
- Налоговой стратегии.

### Бизнес-процессы и организация

- Создание комитета по стратегии и устойчивому развитию совета директоров, функции которого в значительной степени объединили функции трех ранее действовавших комитетов совета директоров: по стратегии; по охране труда, промышленной безопасности и охране окружающей среды; а также по устойчивому развитию.
- Кадровое укрепление функции управления устойчивым развитием в корпоративном центре и на предприятиях.
- Разработка и внедрение комплексного регламента взаимодействия при создании нефинансовой отчетности.
- Продление сертификатов на соответствие требованиям международных стандартов менеджмента ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, GMP+ FSA.
- Проведение исследования мнения Компании и наших заинтересованных сторон в отношении существенных тем по GRI 2021.

### ИТ-технологии

- Обновление экологических и социальных результатов за отчетный год на странице «Устойчивое развитие» на официальном сайте Компании.
- Поддержание приложения «Общественный контроль» для фиксации нарушений в области охраны труда.



### Управление проектами

- Расширение ключевых показателей эффективности (КПЭ) в области устойчивого развития (состав и покрытие).
- Проведение работ по расширению аналитики автоматизированной системы ESG-оценки поставщиков.
- Обновление перечня проектов по содействию достижению отдельных задач в рамках ЦУР ООН.

### Компетенции и люди

- Включение в систему обучения по вопросам устойчивого развития обязательных тренингов по различным направлениям (например, кибербезопасность, изменение климата, права человека и т. д.).
- Участие в крупнейших международных и российских инициативах на площадках РСПП, Глобальной климатической инициативы (англ. Climate Governance Initiative, CGI), ESG Альянса, Глобального договора ООН, IFA.

### Система анализа и отчетности

- Подготовка регламента создания интегрированного годового отчета, его утверждение. Генеральный директор является председателем рабочей группы по подготовке интегрированного годового отчета.
- Анализ международных и локальных ESG-рейтингов и ренкингов.
- Учет мнений внешних и внутренних заинтересованных сторон.
- Формирование механизма мониторинга комитетом по стратегии и устойчивому развитию проектов Компании в области устойчивого развития.
- Разработка отчетности по рекомендациям TCFD, GRI, CDP, The Value Reporting Foundation.

О Компании



Стратегический отчет



Обзор результатов



КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Акционерный капитал



Приложения

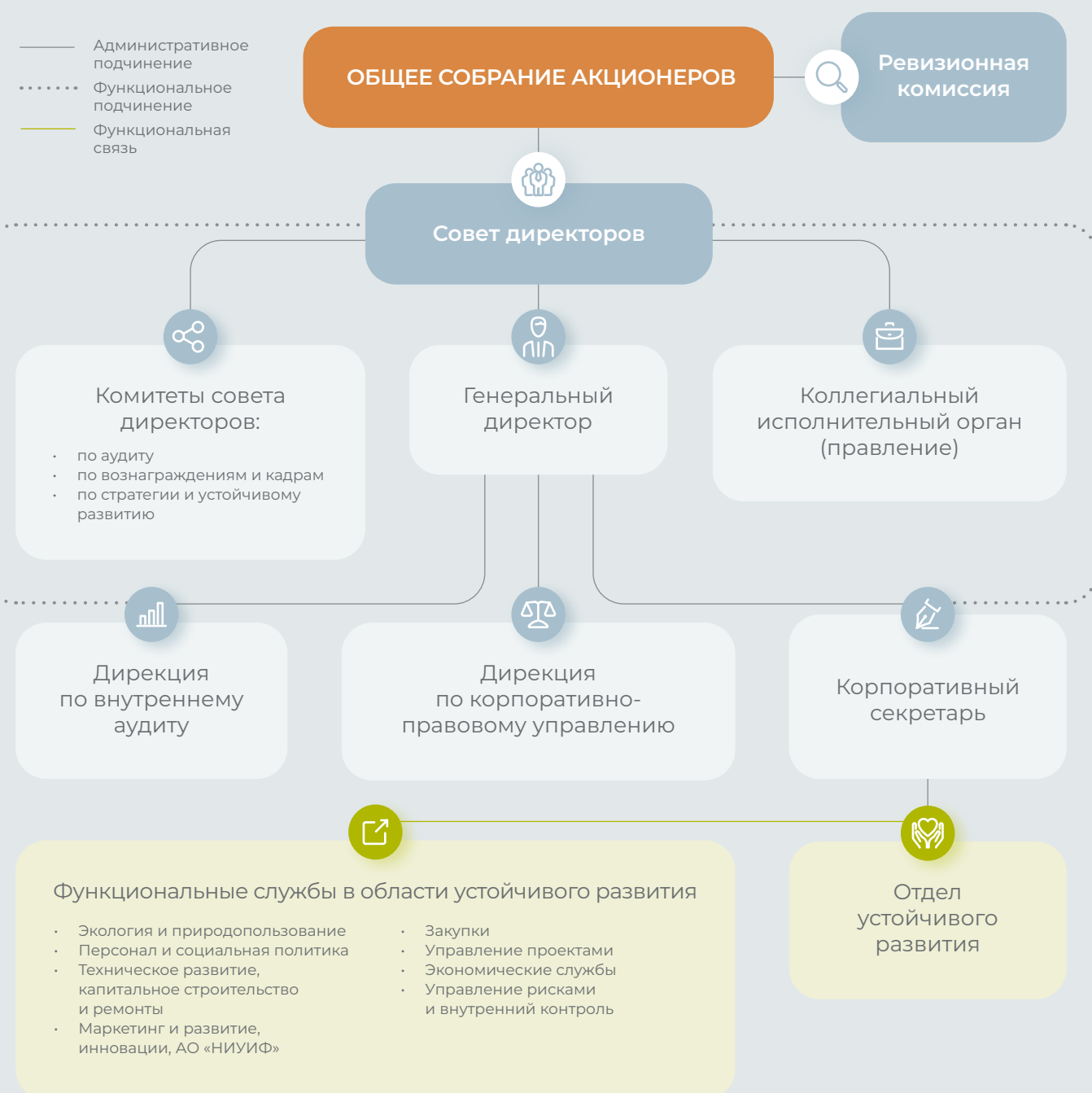




# Практика корпоративного управления

## Структура корпоративного управления и управления в области устойчивого развития

GRI 2-9



## Оценка качества корпоративного управления

При оценке качества корпоративного управления в Компании в качестве лучших практик принимаются рекомендации ККУ, а также Кодекса корпоративного управления Великобритании (UK CGC, FRC, 2018). Уровень фактического исполнения Компанией рекомендаций ККУ ежегодно отражается в соответствующем отчете (отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления, далее — отчет о соблюдении принципов ККУ), который рассматривается

комитетом по аудиту совета директоров, утверждается советом директоров и является приложением к настоящему отчету.

В феврале 2023 года комитет по аудиту совета директоров рассмотрел результаты выполнения плана улучшений в течение 2022 года, проанализировал динамику степени соблюдения принципов ККУ, а также динамику оценки качества объяснений причин несоблюдения или неполного соблюдения.

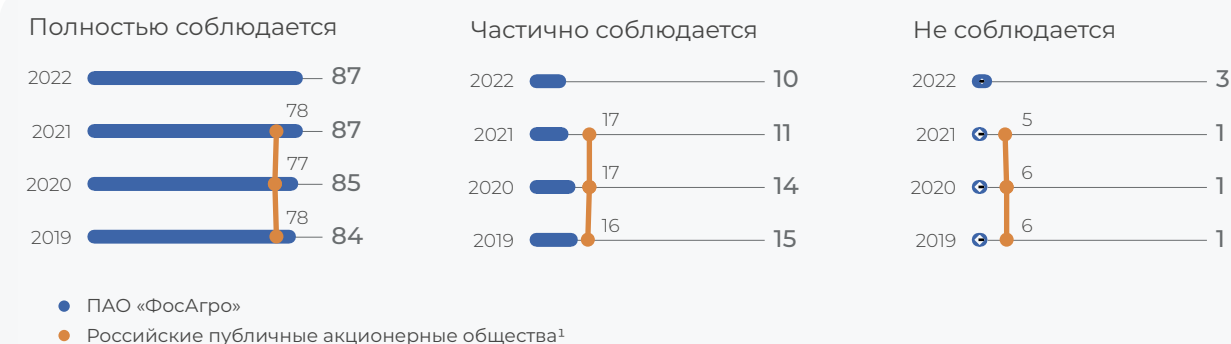
По итогам рассмотрения вопроса об оценке качества корпоративного управления совет директоров утвердил отчет о соблюдении принципов ККУ за 2022 год, оценив уровень исполнения рекомендаций ККУ как высокий.

Кроме того, совет положительно оценил результаты выполнения плана улучшений практик корпоративного управления на 2022 год, а также утвердил план улучшений на 2023 год.

### На протяжении трех последних лет ФосАгро демонстрирует высокую степень соответствия рекомендациям ККУ

Раздел ККУ	Всего вопросов	Соблюдается			Частично соблюдается			Не соблюдается		
		2020	2021	2022	2020	2021	2022	2020	2021	2022
1. Права акционеров	13	11	11	11	2	1	1		1	1
2. Совет директоров	36	33	32	30	3	4	5			1
3. Корпоративный секретарь Компании	2	2	2	2						
4. Система вознаграждения	10	5	8	8	4	2	2	1		
5. Система управления рисками и внутреннего контроля	6	6	6	6						
6. Раскрытие информации	7	7	5	7		2				
7. Существенные корпоративные действия	5	3	5	5	2					
<b>Всего</b>	<b>79</b>	<b>67</b>	<b>69</b>	<b>69</b>	<b>11</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
<b>Доля соблюдаемых принципов ККУ, %</b>		<b>85</b>	<b>87</b>	<b>87</b>	<b>14</b>	<b>11</b>	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>3</b>

### Сравнение ФосАгро с другими российскими компаниями по числу соблюдаемых принципов ККУ, %

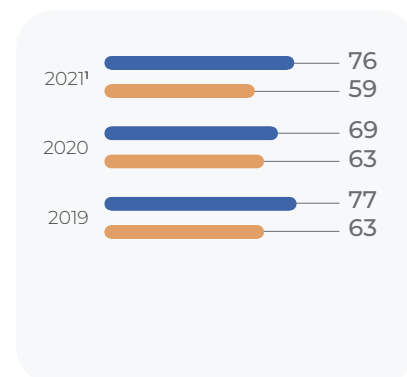


<sup>1</sup> На основании ежегодных обзоров Банка России практики корпоративного управления в российских публичных обществах



Во всех случаях полного или частичного несоблюдения ФосАгро представляет в разделе отчета о соблюдении принципов ККУ соответствующие объяснения и описание используемых мер, направленных на снижение возникающих в связи с этим рисков. Качество объяснений ФосАгро причин несоблюдения (частичного несоблюдения) рекомендаций ККУ, по оценке Банка России, в отчете за 2021 год улучшилось с 69 до 76% при снижении среднего уровня в Российской Федерации с 63 до 59%.

### Сравнение ФосАгро с другими российскими компаниями по уровню качества объяснений причин несоблюдения (частичного несоблюдения) ККУ, %



### Результаты исполнения плана совершенствования качества корпоративного управления, разработанного и утвержденного советом директоров при анализе отчета о соблюдении принципов ККУ за 2021 год

Рассмотрение и утверждение налоговой стратегии	Документ утвержден советом директоров 03.11.2022
Внесение изменений в информационную политику, детализирующих процесс предоставления данных по запросам акционеров	Документ утвержден советом директоров 03.11.2022
Внесение изменений в Положение о комитете по вознаграждениям и кадрам, отражающих условия (события) для пересмотра политик в области вознаграждения	Изменения не внесены. Компания исходила из того, что указанная в Положении о комитете по вознаграждениям и кадрам совета директоров задача периодического пересмотра такой политики подразумевает поддержание ее в актуальном состоянии, отвечающем текущим потребностям Компании
Возврат к практике индивидуальной оценки членов совета директоров при проведении оценки эффективности работы совета в целом	Принято решение о непроведении индивидуальной оценки при оценке эффективности совета за 2022 год

#### ДОПОЛНИТЕЛЬНО РЕАЛИЗОВАННЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ

Дополнение годовых отчетов информацией об оценке советом директоров перспектив Компании, о применении принципа непрерывности деятельности, об учете точек зрения ключевых заинтересованных лиц Компании при обсуждении и принятии решений советом директоров, о существенных внешних назначениях членов совета директоров	Исполняется начиная с апреля 2021 года
Расширение информации о системе вознаграждений в целом, о системе КПЭ и их увязке со стратегией	Исполняется начиная с апреля 2021 года
Обновление Положения об организации работы «Горячей линии «ФосАгро»	Документ утвержден советом директоров 18.08.2022
Обновление Положения о совете директоров и положений о комитетах совета директоров	Документ утвержден советом директоров 18.08.2022
Обновление Положения об инсайдерской информации ПАО «ФосАгро»	Документ утвержден советом директоров 03.11.2022
Обновление Заявления совета директоров о прозрачности в отношении закона «О современном рабстве»	Документ утвержден советом директоров 20.12.2022

#### Основные мероприятия,

утвержденные советом директоров по итогам рассмотрения отчета о соблюдении принципов ККУ за 2022 год и направленные на улучшение качества корпоративного управления в 2023 году:

- при формировании нового состава комитета по вознаграждениям и кадрам в 2023 году совет директоров будет стремиться сформировать комитет по вознаграждениям и кадрам только из независимых директоров;
- при следующем внесении изменений в Положение о комитете по вознаграждениям и кадрам (предположительно, в 2023 году) будут предусмотрены условия (события) для пересмотра политики о вознаграждении;
- начиная с оценки качества работы совета директоров за 2023 год ПАО «ФосАгро» планирует вернуться к практике оценки в том числе каждого члена совета директоров индивидуально.



<sup>1</sup> Последний из оцененных Банком России.



## Изменения в самооценке соблюдения принципов корпоративного управления

№ п/п	Номер и краткое описание принципа	Старое значение	Новое значение	Комментарий
1	1.1.2. Размещение сообщения о проведении общего собрания акционеров на сайте общества в сети Интернет не позднее чем за 30 дней до даты проведения общего собрания	●	●	<p>Критерий 1 соблюден частично, так как по одному из трех общих собраний акционеров ПАО «ФосАгро», состоявшихся в 2022 году, сообщение о проведении общего собрания акционеров ПАО «ФосАгро» было сделано не за 30, а за 27 дней. Данный факт был обусловлен приведением повестки дня общего собрания акционеров в соответствие с нормами ст. 42 Федерального закона от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» на основании предписания Банка России (было получено после утверждения повестки советом директоров, что потребовало проведения еще одного заседания совета) путем указания в формулировке вопроса по распределению чистой прибыли конкретного периода, за который распределяется чистая прибыль ПАО «ФосАгро».</p> <p>При этом нарушение сроков уведомления акционеров в соответствии со ст. 52 указанного выше закона допущено не было.</p> <p>ПАО «ФосАгро» будет и в дальнейшем стремиться к надлежащему соблюдению сроков размещения (опубликования) сообщения о проведении общего собрания акционеров, предусмотренных законодательством и рекомендациями Кодекса корпоративного управления</p>
2	1.1.5. Возможность для акционера беспрепятственно реализовать право голоса	●	●	<p>Формально принцип не соблюден, так как Устав ПАО «ФосАгро» не предусматривает возможность заполнения электронной формы бюллетеня на сайте в сети Интернет. Однако обращаем внимание, что подавляющее большинство акционеров ПАО «ФосАгро» обслуживаются у номинальных держателей (исключение составляют только 24 акционера из 231 тыс., то есть 0,01%), что позволяет каждому из таких акционеров воспользоваться преимуществами удаленного голосования посредством дачи инструкций номинальному держателю (proxy voting) и, таким образом, беспрепятственно, простым и удобным способом реализовать право голоса. В будущем (например, при значительном увеличении доли акционеров, не пользующихся услугами номинальных держателей) ПАО «ФосАгро» может вернуться к обсуждению вопроса о необходимости внедрения электронного голосования</p>
3	1.2.1. Прозрачный и понятный механизм определения размера дивидендов и их выплаты	●	●	<p>Обоснование предлагаемого распределения чистой прибыли, в том числе на выплату дивидендов и собственные нужды ПАО «ФосАгро», и оценка его соответствия принятой в ПАО «ФосАгро» дивидендной политике в отчетном периоде были включены в состав материалов к общему собранию акционеров</p>

- Соблюдается
- Частично соблюдается
- Не соблюдается

№ п/п	Номер и краткое описание принципа	Старое значение	Новое значение	Комментарий
4	2.3.2. Предоставление акционерам информации о кандидатах в совет директоров общества	●	●	<p>Критерий соблюден частично, акционерам не была предоставлена информация в части оценки соответствия профессиональной квалификации, опыта и навыков кандидатов текущим и ожидаемым потребностям ПАО «ФосАгро», проведенной советом директоров или его комитетом по вознаграждению и кадрам. Данный факт был обусловлен сжатыми сроками между повторной датой окончания приема предложений в повестку дня годового общего собрания акционеров ПАО «ФосАгро», а также предложений о выдвижении кандидатов в совет директоров ПАО «ФосАгро» и датой проведения заседания совета директоров ПАО «ФосАгро» по рассмотрению данных предложений.</p> <p>В 2023 году информация об оценке соответствия профессиональной квалификации, опыта и навыков кандидатов текущим и ожидаемым потребностям ПАО «ФосАгро», проведенной советом директоров или комитетом по вознаграждению и кадрам, будет предоставлена акционерам. В будущем ПАО «ФосАгро» также будет стремиться предоставлять эту информацию акционерам при подготовке к проведению общих собраний акционеров, повестка дня которых будет включать вопрос об избрании совета директоров</p>
5	2.8.2. Работа комитета по вознаграждениям	●	●	<p>Критерий 1 не соблюден, так как в состав комитета по вознаграждениям и кадрам входит член совета директоров, не обладающий статусом независимого. Формирование комитета происходило из вновь избранного состава совета директоров, из которого были отобраны директора, обладающие опытом работы, профессиональной подготовкой, лучшими навыками и знаниями, необходимыми для выполнения целей и задач комитета.</p> <p>После избрания на годовом общем собрании акционеров ПАО «ФосАгро» в 2023 году нового состава совета директоров совет директоров будет стремиться сформировать комитет по вознаграждениям и кадрам только из независимых директоров.</p> <p>Критерий 2 не соблюден в той части, что председателем комитета по вознаграждениям и кадрам является член совета директоров, не обладающий статусом независимого, однако его компетенция, опыт работы, специальные знания позволяют наиболее эффективно руководить деятельностью комитета. При формировании нового состава комитета по вознаграждениям и кадрам в 2023 году совет директоров будет стремиться избрать председателем комитета по вознаграждениям и кадрам независимого директора.</p> <p>Критерий 3 не соблюден в части того, что во внутренних документах ПАО «ФосАгро» не определены условия (события), при наступлении которых комитет по вознаграждениям и кадрам совета директоров рассматривает вопрос о пересмотре политики ПАО «ФосАгро» по вознаграждению членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников. ПАО «ФосАгро» исходило из того, что указанная в Положении о комитете по вознаграждениям и кадрам совета директоров задача периодического пересмотра такой политики подразумевает поддержание ее в актуальном состоянии, отвечающем текущим потребностям ПАО «ФосАгро». При следующем внесении изменений в Положение о комитете по вознаграждениям и кадрам либо утверждении новой редакции Положения (предположительно, в 2023 году) условия (события) для пересмотра политики будут внесены</p>



№ п/п	Номер и краткое описание принципа	Старое значение	Новое значение	Комментарий
6	2.8.5. Состав комитетов совета директоров	●	●	Критерий 1 не соблюден в той части, что председателем комитета по вознаграждениям и кадрам является член совета директоров, не обладающий статусом независимого, однако его компетенция, опыт работы, специальные знания позволяют наиболее эффективно руководить деятельностью комитета. При формировании нового состава комитета по вознаграждениям и кадрам в 2023 году совет директоров будет стремиться избрать председателем комитета по вознаграждениям и кадрам независимого директора ПАО «ФосАгро» исходя из того, что указанная в Положении о комитете по вознаграждениям и кадрам совета директоров задача периодического пересмотра такой политики подразумевает поддержание ее в актуальном состоянии, отвечающем текущим потребностям ПАО «ФосАгро». При следующем внесении изменений в Положение о комитете по вознаграждениям и кадрам либо утверждении новой редакции Положения (предположительно, в 2023 году) условия (события) для пересмотра политики будут внесены
7	2.9.1. Оценка качества работы совета директоров	●	●	Критерии 1 и 3 соблюдены полностью. Критерий 2 не соблюден в той части, что индивидуальная оценка каждого члена совета директоров в 2021 (за 2020) и 2022 (за 2021) годах не проводилась. Индивидуальная оценка каждого члена совета директоров сочтена комитетом по вознаграждениям и кадрам нецелесообразной ввиду того, что состав совета директоров с июля 2022 года обновлен на 70%. Критерий 3 не соблюден в части того, что во внутренних документах ПАО «ФосАгро» не определены условия (события), при наступлении которых комитет по вознаграждениям и кадрам совета директоров рассматривает вопрос о пересмотре политики ПАО «ФосАгро» по вознаграждению членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников
8	6.3.1. Предоставление информации по запросам акционеров	●	●	Внесены необходимые изменения во внутренние документы ПАО «ФосАгро» — Положение об информационной политике
9	6.3.2. Предоставление информации по запросам акционеров	●	●	Внесены необходимые изменения во внутренние документы ПАО «ФосАгро» — Положение об информационной политике

- Соблюдается
- Частично соблюдается
- Не соблюдается

Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления (представлен отдельным документом)

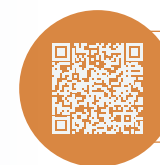


## Общее собрание акционеров

Деятельность высшего органа управления ФосАгро — общего собрания акционеров — регулируется Положением об общем собрании акционеров ПАО «ФосАгро». В июне 2022 года было проведено годовое общее собрание

акционеров в заочной форме, на котором были избраны новые составы совета директоров и ревизионной комиссии, определено вознаграждение членам совета директоров, решены иные вопросы компетенции собрания.

Кроме того, в течение 2022 года состоялись два внеочередных общих собрания акционеров, основным вопросом которых было объявление (выплата) промежуточных дивидендов.



Полный текст Положения об общем собрании акционеров ПАО «ФосАгро» представлен на сайте Компании

## Совет директоров

Ключевую роль в системе корпоративного управления ФосАгро играет совет директоров. Его работа регламентируется Положением о совете директоров ПАО «ФосАгро».

В 2022 году в существенно изменившихся условиях производственно-хозяйственной деятельности совет директоров продолжил

определять стратегическое направление и ключевые решения Компании. Задачи сохранения бесперебойности работы производственных активов Компании, поддержания ранее сложившихся и выстраивания новых логистических цепочек были в центре внимания совета в течение всего года. Совет директоров ПАО «ФосАгро» претерпел значительные изменения как в части персонального

состава, так и в части наполнения содержательной повестки и структуры его комитетов. Неизменной осталась ответственность совета директоров перед государством, акционерами, персоналом, жителями регионов деятельности и другими стейкхолдерами Компании за результаты работы производственной, финансовой, природоохранной и социальной сферах.



Полный текст Положения о совете директоров ПАО «ФосАгро» представлен на сайте Компании





## Стратегия и глобальные вызовы

Несмотря на изменение внешних условий, в 2022 году мы продолжили разработку обновленной стратегии до 2030 года, но, учитывая серьезно возросшую степень неопределенности, она потребует больше времени, чем ожидалось.

При этом совет директоров традиционно уделял большое внимание мониторингу хода реализации Стратегии-2025, в том числе детальному рассмотрению продвижения к стратегическим целям по таким функциональным направлениям,

как сбыт, логистика, производство, природоохранная деятельность и противодействие климатическим изменениям, охрана труда, развитие персонала.

Кроме того, в фокусе внимания совета в течение отчетного года были утвержденные к реализации проекты, которые хотя и не были частью Стратегии-2025, но при этом отвечают критериям, принятым советом при ее утверждении, в условиях основных рассматриваемых нами сценариев. Среди таких

критериев устойчивый рост производства, внедрение инновационных и отвечающих принципам устойчивого развития продуктов и процессов, повышение операционной эффективности.

Совет рассмотрел также набор инвестиционных инициатив, которые являются базой для разработки стратегии развития до 2030 года и могут стать ее элементами в зависимости от развития ситуации на рынках.

## Устойчивое развитие и корпоративное управление

GRI 2-14

Новый состав совета директоров в июле 2022 года принял решение о создании комитета по стратегии и устойчивому развитию, что явилось подтверждением понимания ключевой роли принципов устойчивого развития при определении стратегии Компании, а также их координирующего значения в вопросах управления

такими аспектами деятельности Компании, как охрана окружающей среды, промышленная безопасность, охрана труда и энергоэффективность. Разработка и утверждение обновленных положений о совете директоров и его комитетах зафиксировали обновление функционала и структуры комитетов.

В течение 2022 года в рамках плана работы по внедрению ESG-повестки в практики Компании советом директоров была принята налоговая стратегия и обновлен ряд внутренних документов в области антикоррупционной деятельности, организации работы с акционерами и обращения инсайдерской информации.

## Информационные технологии и информационная безопасность

Совет директоров в отчетном году рассматривал три группы вопросов, связанных со сферой информационных технологий. Наряду с традиционной оценкой качества противодействия угрозам в области информационной безопасности, совет заслушал отчет

о разработках облачных и других передовых технических решений в соответствии со стратегией ПАО «ФосАгро» в области информационных технологий, а также проанализировал готовность Компании к замещению программных продуктов, поддержка

которых в Российской Федерации прекращается в связи с введением санкций. Члены совета директоров наряду с сотрудниками Компании прошли обучение в области информационной безопасности на корпоративной платформе АО «Апатит» Kaspersky ASAP.

## Регулярные задачи

Кроме того, в работе совета директоров в 2022 году можно выделить следующие основные направления:

- оценка и ежеквартальный мониторинг процесса управления рисками;
- оценка и ежеквартальный мониторинг деятельности подконтрольных обществ в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды;
- оценка полноты исполнения требований Положения об инсайдерской информации;
- оценка качества управления инвестиционными и организационными проектами

на предприятиях, входящих в одну группу лиц с ПАО «ФосАгро»;

- назначение и оценка результатов работы генерального директора и правления ПАО «ФосАгро»;
- контроль деятельности менеджмента в сфере взаимоотношений с акционерами, инвесторами и иными стейкхолдерами;
- мониторинг реализации приоритетных направлений деятельности ПАО «ФосАгро» в 2022 году и определение приоритетных направлений деятельности ПАО «ФосАгро» на 2023 год;

- рассмотрение бюджета ПАО «ФосАгро» на 2023 год, а также контроль на ежеквартальной основе ранее утвержденного бюджета на 2022 год;
- оценка соответствия цели, ценностей и стратегии ПАО «ФосАгро» его корпоративной культуре, а также оценка и мониторинг корпоративной культуры;
- результаты и планы работы, а также бюджет Дирекции по внутреннему аудиту;
- ежеквартальное рассмотрение и утверждение финансовой отчетности;
- созыв общих собраний акционеров ПАО «ФосАгро».

## Участие членов совета директоров в заседаниях

12 заседаний  
совета директоров  
проведено  
в 2022 году

77 вопросов  
рассмотрено  
советом директоров  
в 2022 году

В 2022 году совет директоров провел 12 заседаний, два из которых в форме заочного голосования, рассмотрев в общей сложности 77 вопросов. Количество рассмотренных советом директоров вопросов в отчетном году увеличилось по сравнению с 2020 годом (70) и уменьшилось по сравнению с 2021 годом (91).

Статистика заседаний совета директоров





### Участие членов Совета директоров в заседаниях до избрания новых членов совета директоров (до 30 июня 2022 года)

	Ирина Бокова	Андрей А. Гурьев	Андрей Г. Гурьев	Свен Омбудстведт	Наталья Пашкевич	Джеймс Роджерс	Маркус Роудс	Михаил Рыбников	Ксавье Р. Роле	Андрей Шаронов
Совет директоров	3/6	4/6	4/6	6/6	6/6	6/6	6/6	6/6	3/6	6/6
Комитет по аудиту				2/2		2/2	2/2			2/2
Комитет по стратегии		0/0	0/0	0/0				0/0		
Комитет по вознаграждениям и кадрам	1/1					1/1				1/1
Комитет по управлению рисками		1/1		1/1					1/1	
Комитет по охране труда, промышленной безопасности и охране окружающей среды		1/1			1/1			1/1		
Комитет по устойчивому развитию	0/0							0/0		0/0

### Участие членов совета директоров в заседаниях после 30 июня 2022 года

	Виктор Иванов	Юрий Круговых	Сирожиддин Лоиков	Иван Родионов	Наталья Пашкевич	Александр Селезнев	Виктор Черепов	Михаил Рыбников	Александр Шарабайко	Андрей Шаронов
Совет директоров	5/5	5/5	5/5	5/5	5/5	5/5	5/5	5/5	5/5	5/5
Комитет по аудиту				2/2			2/2			2/2
Комитет по вознаграждениям и кадрам	2/2			2/2						2/2
Комитет по стратегии и устойчивому развитию								2/2	2/2	2/2

## Заявление S172

В соответствии с разделом 172 «Содействие успеху компании» закона Великобритании 2006 года «О компаниях» совет директоров ПАО «ФосАгро» совершает добросовестные действия для ее успеха и выгоды, 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 Группы «ФосАгро», максимально возможного соблюдения их интересов.

Не менее одного раза в год комитет по стратегии и устойчивому развитию (до 2022 года — комитет по устойчивому развитию) совета директоров рассматривает

результаты исследования мнений заинтересованных сторон относительно существенных для них аспектов деятельности Компании.

Эти результаты используются для определения как тем и показателей, подлежащих раскрытию в нефинансовой отчетности Группы «ФосАгро», так и механизмов взаимодействия со стейкхолдерами Компании, в том числе взаимодействия на уровне совета директоров.

## Оценка перспектив Компании

Сценарии развития Компании рассматриваются советом директоров при утверждении стратегии. Принятый в Компании цикл стратегического планирования составляет пять лет.

Начиная с 2019 года в практику работы совета входит рассмотрение плана действий на случай изменений критических для Компании внешних условий хозяйствования. В частности, среди таких изменений для сценарного планирования нами рассматривалось введение ограничений для поставок продукции на ключевые рынки.

Знаковыми событиями 2021 года для Группы явились введение компенсационных пошлин для производителей из России и Марокко на рынке США, решение российских производителей минеральных удобрений зафиксировать цены для внутреннего рынка, а также введение квот и экспортных лицензий в Российской Федерации.

В 2022 году в России продолжали действовать компенсационные пошлины и система квотирования

поставок. Наряду с этим вызванные введением международных санкций ограничения и нарушения логистических цепочек осложнили поставки продукции Компании на традиционные для нее рынки.

Негативное влияние на деятельность Компании оказывают прекращение деятельности в Российской Федерации ряда западных поставщиков оборудования, услуг и технологий, а также сложности в осуществлении платежей.

Риски, которые могут повлиять на реализацию Стратегии-2025, были рассмотрены советом директоров при ее утверждении и рассматриваются в процессе периодического мониторинга. Разработанные для каждого из рисков карты управления содержат его детальное описание, оценку вероятности и существенности, риск-аппетита, а также меры управления.

➤ Более подробная информация представлена в разделе «Стратегические риски» на с. 70

В условиях беспрецедентного уровня реализации указанных рисков Компания обеспечивает бесперебойную работу всех своих производственных площадок, своевременные поставки удобрений и заботу о наших сотрудниках и их семьях. Коллективу Группы «ФосАгро» в короткие сроки удается справляться с возникающими вызовами, не просто удерживая бизнес в стабильном состоянии, но и добиваясь новых рекордных достижений.

С учетом указанной информации совет директоров имеет разумные основания полагать, что Компания сможет продолжать свою деятельность и выполнять свои обязательства по мере наступления срока их погашения на горизонте утвержденной Стратегии-2025 без каких-либо оговорок.





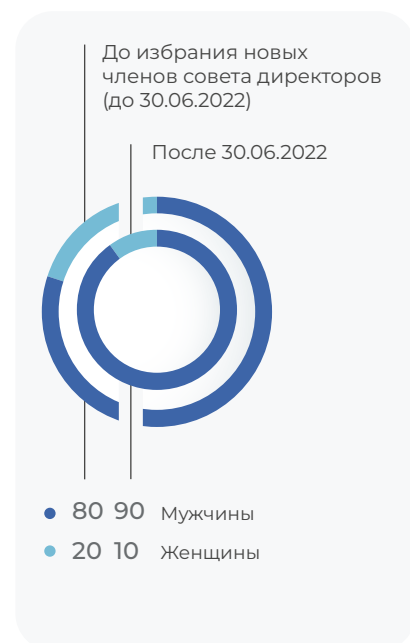
## Состав совета директоров

GRI 2-9, 405-1

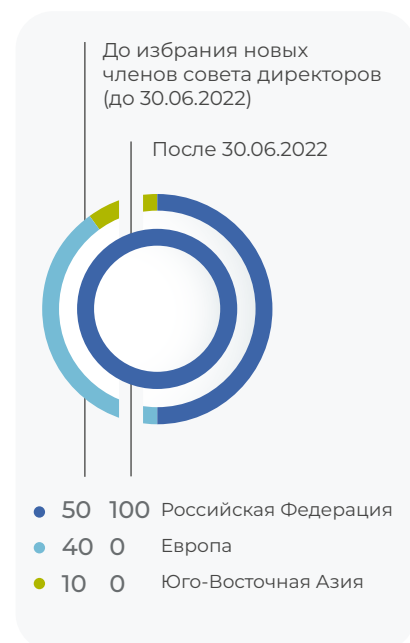
Члены совета директоров в количестве 10 человек ежегодно избираются на годовом общем собрании акционеров путем кумулятивного голосования: избранными считаются кандидаты, набравшие наибольшее число голосов.

Совет директоров должен формироваться таким образом, чтобы обеспечивать баланс профессионализма, опыта, знаний, деловых качеств с целью надлежащего выполнения членами совета своих обязательств. Члены совета директоров должны обладать признанной, в том числе среди инвесторов и акционеров, высокой деловой репутацией и не иметь конфликта интересов с Компанией.

### Гендерное соотношение в совете директоров, %



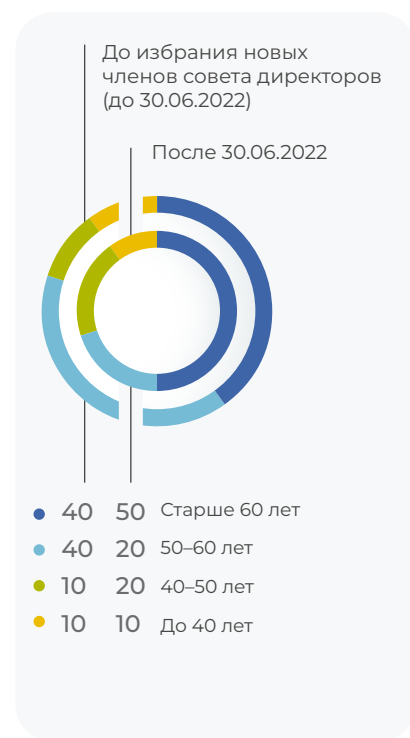
### Место жительства членов совета директоров, %



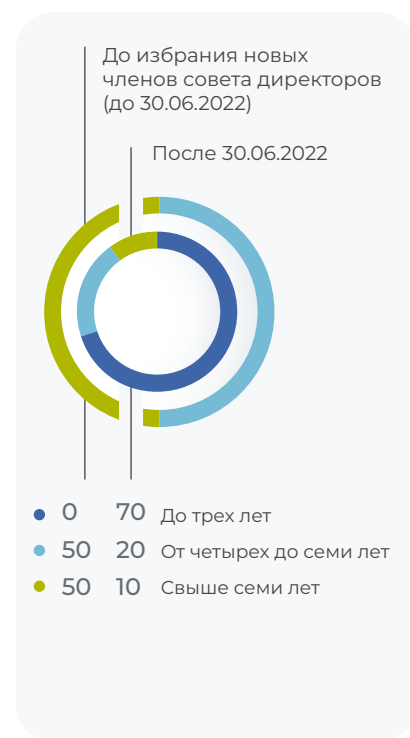
### Независимость членов совета директоров, %



### Возраст членов совета директоров, %



### Продолжительность непрерывного пребывания в совете директоров, %



## Ключевые компетенции членов совета директоров

GRI 2-17

Ключевые компетенции (с учетом профессионального опыта)

Члены совета директоров с 05.07.2022	Статус	Информационная политика и связи с общественностью	Стратегия и инновации	Финансы и аудит	Управление рисками	Право и корпоративное управление	Химия и горное дело	Управление персоналом	Корпоративное управление и устойчивое развитие (ESG) <sup>1</sup>	Международное сотрудничество	Доля в уставном капитале, %
<b>Виктор Черепов</b>	Председатель, независимый	✓		✓					✓		Нет
<b>Виктор Иванов</b>	Независимый						✓	✓			0,0013
<b>Наталья Пашкевич</b>	Независимый						✓	✓			Нет
<b>Андрей Шаронов</b>	Независимый			✓		✓		✓	✓		Нет
<b>Иван Родионов</b>	Неисполнительный			✓	✓			✓	✓		0,0064
<b>Юрий Круговых</b>	Исполнительный	✓						✓			Нет
<b>Александр Шарабайко</b>	Исполнительный		✓	✓			✓	✓	✓	✓	Нет
<b>Александр Селезнев</b>	Исполнительный		✓	✓							Нет
<b>Сирождиддин Лоиков</b>	Исполнительный							✓		✓	Нет
<b>Михаил Рыбников</b>	Исполнительный		✓	✓			✓		✓		0,0258

<sup>1</sup> Включая такие компетенции, как окружающая среда, здоровье и безопасность.





## Независимые директора и их роль

Мнения независимых директоров придают особую ценность решениям совета, 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 ПАО «ФосАгро» и ориентированными исключительно на повышение эффективности деятельности ПАО «ФосАгро». С 1 июля

2022 года четыре из десяти членов совета являются независимыми. Независимые директора до 30 июня 2022 года возглавляли пять из шести комитетов совета директоров, после избрания нового состава директоров один из трех комитетов возглавляется независимым директором.

Оценка независимости членов совета директоров и кандидатов в его члены проводится дважды в год на уровне комитета совета директоров по вознаграждениям

и кадрам. Оценка проводится по критериям, установленным Положением о совете директоров ПАО «ФосАгро», п. 2.4 ККУ, п. 2 Приложения 2 (2.18) и Приложением 4 к Правилам листинга ПАО Московская Биржа и п. 10 Кодекса корпоративного управления Великобритании (FRC, 2018 год). В 2022 году четверо из членов совета директоров (Виктор Иванов, Наталья Пашкевич, Виктор Черепов и Андрей Шаронов) признаны независимыми.

## Страхование ответственности должностных лиц (D&O<sup>1</sup>)

Компания заключает договоры страхования ответственности D&O ежегодно с 2012 года. В рамках действующего договора страхования (период страхования с 1 июня 2022 года по 31 мая 2023 года) ответственность

за понесенные третьими лицами убытки при исполнении директорами и должностными лицами своих обязанностей застрахована с лимитом ответственности в размере рублевого эквивалента 50 млн долл. США,

с расширением ответственности для всех независимых директоров на 2 млн долл. США. Наряду с членами совета директоров указанным договором застрахована ответственность должностных лиц Компании.

## Оценка эффективности совета директоров

GRI 2-18

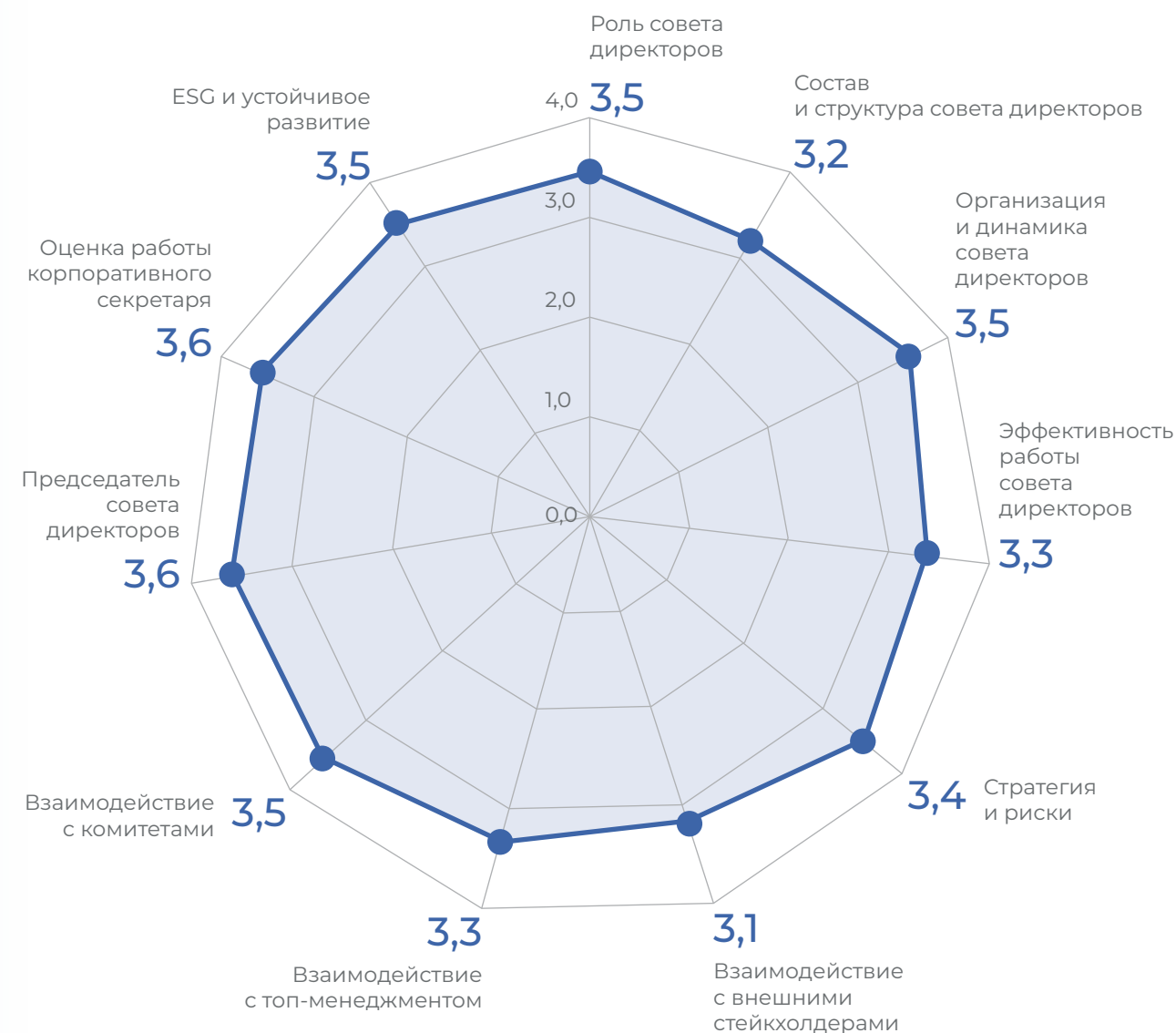
В соответствии с рекомендациями ККУ ПАО «ФосАгро» проводит оценку эффективности работы совета директоров ежегодно, причем один раз в три года — с привлечением внешних экспертов. В январе 2023 года внешняя оценка эффективности совета за отчетный год была проведена Ассоциацией профессиональных директоров АНД.

### Подход к проведению оценки совета директоров

Методология оценки совета директоров основана на лучшей международной практике, рекомендациях ККУ и Правилах листинга Московской биржи и была согласована с председателем комитета по вознаграждениям и кадрам и корпоративным секретарем. Для оценки эффективности деятельности совета и его

комитетов директорам были разосланы подробные вопросы. Полученные результаты были дополнены комментариями и обратной связью членов совета директоров и менеджмента в ходе индивидуальных интервью. В рамках оценки количество исследуемых направлений работы совета директоров было увеличено до 11. По каждому из них получена достаточно высокая оценка.

## Результаты оценки совета директоров



Проведенная внешняя оценка подтвердила, что совет директоров и его комитеты функционируют в соответствии с рекомендациями ККУ и Правилами листинга Московской биржи. Была отмечена высокая эффективность практики корпоративного управления по таким направлениям, как организация и динамика работы совета

директоров, взаимодействие с комитетами, роль председателя совета директоров, работа корпоративного секретаря, деятельность Компании в области ESG и устойчивого развития.

В соответствии с рекомендациями ККУ и лучшей международной практикой ФосАгро продолжит

проводить самооценку совета директоров на ежегодной основе, а также внешнюю независимую оценку раз в три года, чтобы обеспечить постоянное развитие и совершенствование практик корпоративного управления ПАО «ФосАгро».

<sup>1</sup> Directors & Officers Liability.



## Члены совета директоров по состоянию на 31 декабря 2022 года

### Биографии членов совета директоров

GRI 2-11



#### Черепов Виктор Михайлович

Председатель совета директоров ПАО «ФосАгро» с 3 октября 2022 года, независимый директор

Год избрания: 2022

Дата рождения: 15.01.1951

#### Опыт работы

**2022 — н. в.** — ПАО «ФосАгро», председатель совета директоров, председатель комитета по аудиту.

**2022 — н. в.** — АО «Каширский завод металлоконструкций и котлостроения», член совета директоров.

**2022 — н. в.** — АО «Компания Усть-Луга», член совета директоров.

**2021 — н. в.** — ООО «РК «Новотранс», советник.

**2021 — н. в.** — ООР «Российский союз промышленников и предпринимателей», вице-президент по социальной политике и трудовым отношениям.

**2020 — н. в.** — Общественный совет Министерства здравоохранения Российской Федерации, заместитель председателя совета директоров.

**2019 — н. в.** — АО «НПФ «БЛАГОСОСТОЯНИЕ», председатель комитета по кадрам и вознаграждениям, член

комитета по стратегическому планированию.

**2018 — н. в.** — ООО «АБ Энерго», член совета директоров.

**2018 — н. в.** — АО «НПФ «БЛАГОСОСТОЯНИЕ», член совета директоров.

**2016 — н. в.** — ООО «Красноярский котельный завод», член совета директоров.

**2016–2020** — Общественный совет Министерства здравоохранения Российской Федерации, член совета директоров.

**2015 — н. в.** — НП «Клуб инвесторов фармацевтической и медицинской промышленности», президент.

**2010–2022** — ОАО «Подольский машиностроительный завод», член совета директоров.

**2010 — н. в.** — союз «Национальная Медицинская Палата», член совета по профессиональным квалификациям в здравоохранении.

**2008 — н. в.** — Федеральный фонд обязательного медицинского страхования, член правления.

**2005–2021** — ООР «Российский союз промышленников и предпринимателей», исполнительный вице-президент, управляющий директор управления по взаимодействию с региональными и отраслевыми объединениями.

**2002 — н. в.** — Государственный университет управления, заведующий кафедрой управления в здравоохранении и индустрии спорта.

#### Образование

Карагандинский государственный медицинский институт, специальность «лечебное дело».

Школа медицины, школа народного здоровья Бостонского университета, США.

Доктор медицинских наук, профессор, академик Российской академии медико-технических наук, академик Международной академии энергоинформационных наук.



Биографии Ксавье Р. Роле, Ирины Боковой, Андрея Г. Гурьева, Андрея А. Гурьева, Свена Омбудстведта и Маркуса Роудса, выбывших из состава совета директоров в марте и июле 2022 года, представлены в Интегрированном годовом отчете ПАО «ФосАгро» за 2021 год на сайте Компании



#### Шарабайко Александр Федорович

Заместитель председателя совета директоров ПАО «ФосАгро» с 5 июля 2022 года, заместитель генерального директора по финансам и международным проектам ПАО «ФосАгро»

Год избрания: 2022

Дата рождения: 25.02.1977

#### Опыт работы

**2022 — н. в.** — ПАО «ФосАгро», заместитель председателя совета директоров.

**2019 — н. в.** — ПАО «ФосАгро», заместитель генерального директора по финансам и международным проектам.

**2018–2022** — ПАО «ФосАгро», член правления.

**2017 — н. в.** — АО «Апатит», советник генерального директора (по совместительству).

**2017–2019** — АО «Апатит», член правления.

**2017–2018** — ПАО «ФосАгро», член совета директоров.

**2015 — н. в.** — ООО «ФосАгро-Регион», член правления.

**2014–2019** — ПАО «ФосАгро», директор по экономике и финансам.

#### Образование

Белорусский государственный экономический университет, специальность «финансы и кредит».

Ноттингемский университет (Великобритания), бакалавр в области финансов.

Московская школа управления Сколково, Executive-коучинг для развития руководителей, управление проектами.



#### Иванов Виктор Петрович

Член совета директоров ПАО «ФосАгро» с 5 июля 2022 года, независимый директор

Год избрания: 2022

Дата рождения: 17.01.1943

#### Опыт работы

**2022 — н. в.** — ПАО «ФосАгро», член совета директоров, член комитета по вознаграждениям и кадрам.

**2017 — н. в.** — АО «Реатэкс», член совета директоров.

**2017 — н. в.** — ОАО «АгроХимИнвест», председатель совета директоров.

**2013 — н. в.** — АО «Пигмент», член совета директоров.

**2012 — н. в.** — НО «Российский Союз химиков», президент.

#### Образование

Томский политехнический институт им. С. М. Кирова, высшее, инженер — химик-технолог.

Академия народного хозяйства при Совете Министров СССР.





### Пашкевич Наталья Владимировна

Член совета директоров ПАО «ФосАгро», независимый директор

Год избрания: 2017

Дата рождения: 05.11.1939

#### Опыт работы

2022 — н. в. — ПАО «ФосАгро», член совета директоров.

2021 — н. в. — программа стратегического академического лидерства «Приоритет-2030», руководитель программы.

2017–2022 — ПАО «ФосАгро», член совета директоров, член комитета

по охране труда, промышленной безопасности и охране окружающей среды.

2009 — н. в. — «Национальный исследовательский университет», руководитель программы развития.

1999 — н. в. — Санкт-Петербургский горный университет, первый проректор.

#### Образование

Ленинградский горный институт им. Г. В. Плеханова, специальность «горный инженер — экономист»; доктор экономических наук, профессор.



### Шаронов Андрей Владимирович

Член совета директоров ПАО «ФосАгро», независимый директор

Год избрания: 2017

Дата рождения: 11.02.1964

#### Опыт работы

2022 — н. в. — ПАО «ФосАгро», член совета директоров, член комитета по аудиту, член комитета по вознаграждениям и кадрам, член комитета по стратегии и устойчивому развитию.

2022 — ПАО «ФосАгро», председатель совета директоров.

2022 — н. в. — АНО «Альянс по вопросам устойчивого развития» (ESG Альянс), генеральный директор.

2021 — н. в. — ООО «Профилум», председатель совета директоров.

2021–2022 — ПАО Сбербанк, вице-президент.

2020 — н. в. — Некоммерческая организация «Фонд развития Центра разработки и коммерциализации новых технологий» (Фонд «Сколково»), член совета директоров, председатель комитета по кадрам и вознаграждениям.

2019 — н. в. — ПАО «ЭН+ ГРУП», независимый неисполнительный директор, член комитета

по аудиту, председатель комитета по корпоративному управлению и номинациям.

2019–2022 — ПАО «Россети», член совета директоров (независимый директор), член комитета по кадрам и вознаграждениям.

2018 — н. в. — АО «Медицина», председатель совета директоров.

2017–2022 — ПАО «ФосАгро», член совета директоров, член комитета по аудиту, член комитета по вознаграждениям и кадрам, член комитета по устойчивому развитию.

2016–2022 — Фонд формирования целевого капитала «Сколково», директор.

2016–2022 — Ассоциация содействия развитию Московской школы управления Сколково, исполнительный директор.

2016–2021 — Московская школа управления Сколково, президент.

2015 — н. в. — ПАО «Совкомфлот», председатель комитета по аудиту, член комитета по вознаграждениям.

2015–2018 — Банк ВТБ (ПАО), член наблюдательного совета.

2014–2022 — АНО «Международный форум лидеров бизнеса», председатель попечительского совета.

2014 — н. в. — ООО «УК «НефтеТрансСервис», председатель совета директоров.

2014 — н. в. — ПАО «Совкомфлот», член совета директоров (независимый директор), член комитета по инновационному развитию и технической политике.

2014–2019 — ПАО «НОВАТЭК», независимый член совета директоров, председатель комитета по аудиту, член комитета по вознаграждениям и номинациям.

2009–2020 — Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», профессор (по внешнему совместительству) департамента финансов факультета экономических наук.



### Родионов Иван Иванович

Член совета директоров ПАО «ФосАгро» с 5 июля 2022 года, неисполнительный директор с 05 июля 2022 года по 27 марта 2023 года

Год избрания: 2022

Дата рождения: 30.11.1953

#### Опыт работы

2022–2023 — ПАО «ФосАгро», член совета директоров, председатель комитета по вознаграждениям и кадрам, член комитета по аудиту.

2017–2020 — АО «ИБС ИТ Услуги», член совета директоров.

2014–2022 — АО «АгроГард-Финанс», член совета директоров.

2012 — н. в. — ОАО «Межведомственный аналитический центр», член совета директоров.

2009–2021 — ПАО «Инвестиционная компания ИК РУСС-ИНВЕСТ», член совета директоров.

2003–2021 — Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», профессор (по совместительству).

#### Образование

Уфимский авиационный институт, специальность «авиационное приборостроение».

Институт социально-политических исследований Российской академии наук, кандидат социологических наук.

Российская академия государственной службы при Президенте Российской Федерации, специальность «юриспруденция».

Московская школа управления Сколково, Executive-коучинг для развития руководителей, топ-команды и организаций.





### Селезнев Александр Евгеньевич

*Член совета директоров с 5 июля 2022 года, руководитель аппарата генерального директора ПАО «ФосАгро»*  
**Год избрания:** 2022  
**Дата рождения:** 06.07.1984

#### Опыт работы

**2022 — н. в.** — ПАО «ФосАгро», член совета директоров.

**2019 — н. в.** — ПАО «ФосАгро», руководитель аппарата генерального директора.

**2019–2022** — ПАО «ФосАгро», член правления.

**2015–2019** — ПАО «ФосАгро», начальник отдела по связям с инвесторами.

#### Образование

Московский государственный технический университет им. Н. Э. Баумана, специальность «комплексное обеспечение информационной безопасности автоматизированных систем».



### Лоиков Сирожиддин Ахмадбекович

*Член совета директоров, первый заместитель генерального директора ПАО «ФосАгро»*  
**Год избрания:** 2022  
**Дата рождения:** 09.09.1972

#### Опыт работы

**2022 — н. в.** — ПАО «ФосАгро», член совета директоров.

**2020 — н. в.** — ПАО «ФосАгро», первый заместитель генерального директора.

**2020 — н. в.** — АО «Апатит», советник генерального директора (по совместительству).

**2018–2020** — ПАО «ФосАгро», заместитель генерального директора.

**2018–2020** — АО «Апатит», заместитель генерального директора (по совместительству).

**2018–2019** — ООО «ФосАгро-Регион», заместитель генерального директора по персоналу (по совместительству).

**2017–2018** — ООО «Тирвас», член совета директоров.

**2017–2018** — АО «Апатит», директор по персоналу и социальной политике.

**2017–2018** — АО «Апатит», член правления.

**2015–2018** — ПАО «ФосАгро», директор по персоналу и социальной политике.

**2015–2018** — ООО «Корпоративное питание», член совета директоров.

**2015–2017** — АО «ФосАгро-Череповец», директор по персоналу и социальной политике, член правления.

**2013–2022** — ПАО «ФосАгро», член правления.

**2013–2017** — ООО «Изумруд», член совета директоров.

#### Образование

Ташкентский государственный экономический университет, международные экономические отношения.

Ноттингемский университет (Великобритания), бакалавр в области управления бизнесом.

Московская школа управления Сколково, Executive-коучинг для развития руководителей, управление проектами.



### Круговых Юрий Николаевич

*Член совета директоров с 5 июля 2022 года, первый заместитель генерального директора ПАО «ФосАгро»*  
**Год избрания:** 2022  
**Дата рождения:** 29.05.1955

#### Опыт работы

**2022 — н. в.** — ПАО «ФосАгро», член совета директоров.

**2022 — н. в.** — ПАО «ФосАгро», член правления.

**2015 — н. в.** — АО «Апатит», заместитель генерального директора по информационной политике (по совместительству).

**2013 — н. в.** — ООО «ФосАгро-Регион», член правления.

#### Образование

Московский гуманитарный университет, история.



### Рыбников Михаил Константинович

*Член правления, член совета директоров ПАО «ФосАгро», генеральный директор ПАО «ФосАгро» с 11 марта 2022 года*  
**Год избрания:** 2022  
**Дата рождения:** 30.11.1975

#### Опыт работы

**2022 — н. в.** — ПАО «ФосАгро», генеральный директор.

**2022 — н. в.** — ПАО «ФосАгро», член совета директоров, член правления, член комитета по стратегии и устойчивому развитию.

**2021–2022** — ПАО «ФосАгро», заместитель генерального директора.

**2020–2021** — ПАО «ФосАгро», исполнительный директор.

**2018 — н. в.** — АО «НИУИФ», член совета директоров.

**2018 — н. в.** — АО «Апатит», советник генерального директора (по совместительству).

**2018–2020** — ПАО «ФосАгро», первый заместитель генерального директора.

**2018–2019** — АО «Апатит», член правления.

**2017–2018** — АО «Апатит», генеральный директор, председатель правления.

**2016–2022** — ПАО «ФосАгро», член совета директоров, председатель комитета по охране труда, промышленной безопасности и охране окружающей среды, член комитета по стратегии, член комитета по устойчивому развитию.

**2016 — н. в.** — ООО «ФосАгро-Регион», член правления.

**2015–2017** — АО «ФосАгро-Череповец», генеральный директор, председатель правления.

**2013–2022** — ПАО «ФосАгро», член правления.

**2013–2018** — ПАО «ФосАгро», исполнительный директор (по совместительству).





## Корпоративный секретарь

Корпоративным секретарем обеспечиваются текущее взаимодействие с акционерами, координация действий ПАО «ФосАгро» 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 ПАО «ФосАгро».



Полный текст документа «Положение о корпоративном секретаре ПАО «ФосАгро» представлен на сайте Компании



### Самосюк Сергей Алексеевич

**Год назначения:** 2016  
**Дата рождения:** 01.10.1976

#### Опыт работы

**2022 — н. в.** — ПАО «ФосАгро», советник заместителя генерального директора по продажам, маркетингу и логистике (по совместительству).

**2021 — н. в.** — член совета директоров АО «АгроГард-Финанс».

**2021 — н. в.** — член совета директоров АО «Гипроруда».

**2017 — н. в.** — АО «Апатит», советник генерального директора (по совместительству).

**2016 — н. в.** — ПАО «ФосАгро», корпоративный секретарь.

#### Образование

Санкт-Петербургская инженерно-экономическая академия, специальность «инженер-экономист».

Санкт-Петербургский государственный университет, специальность «юрист».

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Executive MBA.

#### Достижения

Лауреат национальной премии «Директор года — 2020» в номинации «Директор по корпоративному управлению / корпоративный секретарь».

## Комитеты совета директоров

Комитеты совета директоров являются консультативно-совещательными органами. В комитеты совета директоров входят действующие члены совета директоров, обладающие релевантными 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 ПАО «ФосАгро».

#### Новый состав совета директоров

на заседании 5 июля 2022 года (Протокол б/н от 6 июля 2022 года) сформировал три комитета:

- по аудиту;
- по вознаграждениям и кадрам;
- по стратегии и устойчивому развитию.





## Отчеты о деятельности комитетов

### Комитет по аудиту

Деятельность комитета регламентируется Положением о комитете по аудиту.



### Состав комитета по состоянию на 31 декабря 2022 года

Имя и фамилия	Должность
<b>Виктор Черепов</b>	Председатель комитета, независимый директор
<b>Иван Родионов</b>	Член комитета, неисполнительный директор
<b>Андрей Шаронов</b>	Член комитета, независимый директор

### Статистика работы комитета



### Ключевые вопросы деятельности в 2022 году

Основной задачей комитета в отчетном году оставалось обеспечение высокого качества, надежности и своевременности финансовой и нефинансовой отчетности Компании.

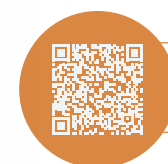
Свойственная отчетному году нестабильность отразилась в том числе на процессах подготовки отчетности Компании. Изменение структуры Группы привело к необходимости перенастройки учетных систем, а также процессов учета и формирования отчетности.

По итогам года комитет констатирует неизменность высокого качества финансовой отчетности и соблюдение достигнутых в предыдущие периоды сроков ее подготовки, несмотря на значительные изменения в условиях хозяйственной деятельности.

Нефинансовый аспект отчетности занимает все более значимое место в повестке дня комитета. Тема раскрытия ESG-аспектов деятельности Компании рассматривалась на нескольких заседаниях комитета в течение отчетного года. В частности, на одном из заседаний комитет детально проанализировал тенденции в области раскрытия нефинансовой информации. Был

проведен анализ качества и полноты раскрытия ESG-информации за 2021 год и их динамики по отношению к прошлым периодам. В этом ключе в 2022 году были рассмотрены такие мероприятия по улучшению восприятия отчетности, повышению ее достоверности и надежности, как разработка политики по аудиту и заверению, а также внешнее заверение в соответствии со стандартами ISAE 3000, обеспечивающее полную (взамен ограниченной) уверенность, и внешнее заверение показателей, отраженных согласно рекомендациям TCFD. Высокое качество оценки нефинансовой отчетности за 2021 год, данная членами совета директоров, подтверждена также мнением экспертов, выраженным в многочисленных наградах все-российских конкурсов.

По инициативе комитета в 2021 году был разработан проект Налоговой стратегии ФосАгро, целью которой являлось формулирование позиции Компании о принципах деятельности и стратегических задачах Группы в области налогообложения с целью информирования об этих принципах и задачах ключевых стейкхолдеров. Проект Налоговой стратегии дважды в течение отчетного года обсуждался на заседаниях комитета, и в августе 2022 года совет директоров



Полный текст Положения о комитете по аудиту ПАО «ФосАгро» представлен [на сайте Компании](#)

утвердил указанную стратегию на основании рекомендации комитета. Налоговые вопросы деятельности Компании в целом были предметом особого внимания комитета и входили в повестку двух его заседаний.

Среди новшеств в работе комитета можно также отметить рассмотрение вопроса о реализации ключевых инвестиционных проектов Группы «ФосАгро» в 2022 году в контексте отражения информации о капитальных вложениях в финансовой отчетности, а также отчета о закупочной деятельности Группы «ФосАгро» в 2022 году в условиях импортозамещения.

### Регулярные задачи в 2022 году

В отчетном периоде комитет по аудиту провел пять заседаний (все — очно) и рассмотрел 30 вопросов, в основном в рамках реализации следующих функций:

- анализ, оценка и обсуждение результатов финансово-хозяйственной деятельности ПАО «ФосАгро» на основании консолидированной отчетности по МСФО и причин отклонения от показателей предыдущих периодов; получение четкого представления о предмете раскрытия;
- анализ ежеквартальной сокращенной консолидированной

финансовой отчетности по МСФО и обеспечение достаточной полноты раскрытия информации;

- оценка и обсуждение результатов годового аудита и ежеквартальных проверок отчетности внешними аудиторами как по РСБУ, так и по МСФО;
- рассмотрение плана работы внешнего аудитора при заверении отчетности по МСФО за 2022 год;
- утверждение плана и бюджета, а также оценка результатов работы Дирекции по внутреннему аудиту;
- анализ исполнения ПАО «ФосАгро» требований российского и европейского законодательства в сфере работы с инсайдерской информацией;
- анализ соответствия практики корпоративного управления ФосАгро рекомендациям ККУ;
- обсуждение с руководителями юридической и налоговой служб текущих вопросов, которые могут оказать влияние на отчетность Компании.

### Внешний аудитор

Подход комитета к оценке независимости и эффективности процесса внешнего аудита, а также к назначению или повторному назначению внешнего

аудитора детально описан в Политике ПАО «ФосАгро» о выборе внешних аудиторов и принципах формирования отношений с ними, утвержденной советом директоров ПАО «ФосАгро» в апреле 2021 года.

Все дополнительные услуги текущих внешних аудиторов, как связанные, так и не связанные с аудитом, были должным образом одобрены партнером компании-аудитора, а также председателем комитета с соблюдением надлежащих соображений независимости.

**Виктор Черепов**  
Председатель комитета по аудиту



Полный текст Политики ПАО «ФосАгро» о выборе внешних аудиторов и принципах формирования отношений с ними представлен [на сайте Компании](#)



## Комитет по вознаграждениям и кадрам

Деятельность комитета регламентируется Положением о комитете по вознаграждениям и кадрам.



### Состав комитета по состоянию на 31 декабря 2022 года

Член комитета	Должность
<b>Иван Родионов</b>	Председатель комитета, неисполнительный директор
<b>Виктор Иванов</b>	Член комитета, независимый директор
<b>Андрей Шаронов</b>	Член комитета, независимый директор

### Статистика работы комитета



### Ключевые вопросы деятельности в 2022 году

В фокусе внимания комитета находились следующие вопросы:

- оценка профессиональных качеств, независимости, вовлеченности, существенных внешних назначений кандидатов и членов совета директоров;
- оценка эффективности деятельности исполнительных органов и иных ключевых сотрудников Компании, а также корпоративного секретаря;
- оценка эффективности системы мотивации членов исполнительных органов и иных ключевых сотрудников Компании;
- оценка эффективности социальных программ и программ обучения персонала Компании, включая статус продвижения к утвержденной цели Стратегии-2025 в области устойчивого развития — количеству часов обучения сотрудников;
- оценка результатов ежегодного исследования лояльности и удовлетворенности персонала, также включая статус продвижения к утвержденной цели Стратегии-2025 в области устойчивого развития — комплексному индексу лояльности персонала;
- оценка соответствия целей, ценностей и стратегии Компании ее корпоративной культуре;
- анализ трудовых коллективов организаций входящих в одну группу лиц с ПАО «ФосАгро»,

с точки зрения многообразия, гендерного состава, инклюзивности;

- методическое руководство и анализ результатов самооценки эффективности совета директоров.

Дважды в течение года, сначала при оценке номинированных в состав совета директоров кандидатов, а затем при оценке состава совета директоров, комитет анализирует наличие препятствий для надлежащего исполнения членами совета директоров своих обязанностей.

Среди факторов, принимаемых комитетом во внимание при подготовке информации для акционеров к годовому общему собранию акционеров, важное место отведено степени влияния существенных внешних назначений независимых членов совета директоров на возможность выполнять ими функции в совете директоров ПАО «ФосАгро» надлежащим образом.

Внешние назначения независимых членов совета директоров по состоянию на 31 декабря 2022 года:

- Виктор Черепов: ООП «Российский союз промышленников и предпринимателей», Государственный университет управления, НП «Клуб инвесторов фармацевтической и медицинской промышлен-



Полный текст документа «Положение о комитете по вознаграждениям и кадрам ПАО «ФосАгро» представлен на сайте Компании

- ности», ООО «РК «Новотранс», ООО «Красноярский котельный завод», ООО «АБ Энерго», АО «Компания Усть-Луга», АО «Каширский завод металлоконструкций и котлостроения» и др.;
- Виктор Иванов: НО «Российский Союз химиков», ОАО «АгроХимИнвест», АО «Реатэкс», АО «Пигмент»;
- Андрей Шаронов: АНО «Альянс по вопросам устойчивого развития» (ESG Альянс), ПАО «Совкомфлот», ООО «УК «НефтеТрансСервис», ООО «Профилум», ПАО «ЭН+ ГРУП», АО «Медицина» и др.;
- Наталья Пашкевич: Санкт-Петербургский горный университет.

Комитет установил, что указанные внешние назначения не только не препятствовали в отчетном году надлежащему исполнению своих обязанностей членами совета директоров ПАО «ФосАгро», но и способствовали внесению ими максимально возможного вклада в развитие Компании.



### Иван Родионов

Председатель комитета по вознаграждениям и кадрам с 05 июля 2022 года по 27 марта 2023 года





## Комитет по стратегии и устойчивому развитию

GRI 2-16

Деятельность комитета регламентируется Положением о комитете по стратегии и устойчивому развитию.



### Состав комитета по состоянию на 31 декабря 2022 года

Член комитета	Должность
<b>Александр Шарабайко</b>	Председатель комитета, исполнительный директор
<b>Михаил Рыбников</b>	Член комитета, исполнительный директор
<b>Андрей Шаронов</b>	Член комитета, независимый директор

### Статистика работы комитета за 2022 год



### Ключевые вопросы деятельности и результаты в 2022 году

Система управления вопросами устойчивого развития претерпела в 2022 году наиболее существенные изменения. Новый состав совета директоров в июле 2022 года принял решение о создании комитета по стратегии и устойчивому развитию, функции которого в значительной степени объединили функции трех ранее действовавших комитетов: по стратегии; по охране труда, промышленной безопасности и охране окружающей среды; а также по устойчивому развитию.

Такое решение было продиктовано пониманием ключевой роли принципов устойчивого развития при определении стратегии Компании, а также их координирующего значения в вопросах управления такими аспектами деятельности Компании, как охрана окружающей среды, промышленная безопасность и охрана труда и энергоэффективность.

Как правопреемник комитета по стратегии вновь созданный комитет уделял значительное внимание мониторингу продвижения к утвержденным в 2019 году целям Стратегии-2025. Следуя полученным при их утверждении рекомендациям совета, комитет на периодической основе рассматривает соответствие утвержденным в стратегии следующим фактическим показателям: объемы производства, продажи на приоритетных рынках, индикаторы расширения сбытовой и транспортной инфраструктуры, а также показателей в области ESG, в том числе установленных принятыми в 2020 году Климатической и Водной стратегиями.

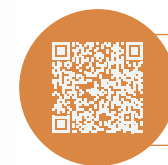
По итогам 2022 года можно констатировать успешное продвижение к целям Стратегии-2025 как в части производственно-сбытовых показателей, так и в части показателей социального и экологического направлений деятельности.

Так, среди важнейших результатов 2022 года можно отметить снижение уровня общего травматизма более чем на 50%

с достижением коэффициента частоты травм с временной потерей трудоспособности (англ. Lost Time Injury Frequency Rate, LTIFR) (на 1 млн часов) 0,32 по собственному персоналу и 0,38 — с учетом персонала подрядных организаций. Также имело место снижение на 67% тяжести травматизма по собственному персоналу. Другие положительные результаты реализации долгосрочных программ Компании и постоянного внимания менеджмента и совета директоров к вопросам ОТиПБ — недопущение в 2022 году аварий, инцидентов, пожаров и значимых транспортных происшествий.

В 2022 году мы закончили первый этап реализации проекта по трансформации культуры безопасности, рассчитанного на три года (до 2024 года) и имеющего целями достижение уровня культуры безопасности по шкале Брэдли 3,1, а также повышение безопасности выполнения работ с повышенным рисками.

В части охраны окружающей среды отчетный период ознаменовался продолжением позитивной динамики всех удельных показателей воздействия на окружающую природную среду. Реализация мероприятий, направленных на снижение такого воздействия, носит системный характер, обеспечивая запланированный экологический эффект. Разработаны программы по сохранению биоразнообразия для Череповецкого, Волховского и Кировского производственных комплексов.



Полный текст Положения о комитете по стратегии и устойчивому развитию ПАО «ФосАгро» представлен на сайте Компании

Успешной была работа Компании и по направлению повышения энергоэффективности. Удельные показатели потребления по основным видам энергоресурсов в 2022 году, как и в последние несколько лет, продемонстрировали устойчивое снижение.

Комитет продолжил мониторинг и периодическую актуализацию утвержденной в 2020 году программы энергоэффективности, систематизировавшей все проекты и инициативы, направленные на снижение энергопотребления.

С учетом утверждения советом директоров в декабре 2020 года Климатической стратегии и принятия в работу плана низкоуглеродного перехода мониторинг мероприятий, предусмотренных указанными документами, по-прежнему был важной частью повестки комитета.

И в первую очередь это касается контроля и мониторинга со стороны комитета статуса реализации климатического проекта АО «Апатит» — созданного в 2021 году целевого проекта Дирекции по реализации и управлению проектами АО «Апатит», централизованного все направления работы Компании по климатической повестке. В 2022 году проект был завершен, достигнув ряда важных для Компании результатов.

Новый комитет сохранил преемственность с действовавшим ранее комитетом по устойчивому

развитию также в части мониторинга и периодической актуализации плана мероприятий, направленных на улучшение позиций в ESG-рейтингах. Считая такую практику эффективной с точки зрения разработки и приоритизации организационных и технических мероприятий в области устойчивого развития, мы планируем продолжить ее и в будущем.

Должное внимание со стороны комитета было уделено рекомендациям Банка России по учету ESG-факторов, а также вопросов устойчивого развития, приведенным в письме регулятора от 16 декабря 2021 года. Комитет отдельным вопросом повестки рассмотрел анализ результатов самооценки членов совета директоров в части оценок ESG-практик согласно рекомендациям Банка России, а также утвердил план мероприятий, направленных на дальнейшее развитие таких практик.

Вопросы отчетности в области устойчивого развития и надзора за раскрытием информации о деятельности Компании в области устойчивого развития также были существенной частью повестки работы комитета. Комитетом были рассмотрены вопросы о форматах взаимодействия с заинтересованными сторонами, определении существенных тем для раскрытия в интегрированном годовом отчете за 2022 год, а также о концепции отчета и используемых при его создании стандартов. Кроме того, комитет осуществил анализ

качества раскрытия информации и обратной связи в отношении интегрированного годового отчета за 2021 год, по результатам которого дал высокую оценку практике раскрытия в отчете нефинансовой информации о работе Компании.

Следуя полученным в ходе самооценки пожеланиям членов совета директоров, в рамках комитета было проведено рассмотрение с приглашением других членов совета таких вопросов, как анализ вызовов и тенденций развития сельскохозяйственной отрасли, а также инновационная деятельность Группы «ФосАгро» в области устойчивого развития.

Как всегда, в фокусе внимания членов комитета были вопросы комплаенса, причем мы анализировали в том числе и те законодательные акты, которые еще находятся на рассмотрении и согласовании.



**Александр Шарабайко**  
Председатель комитета по стратегии и устойчивому развитию





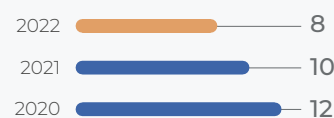
# Исполнительные органы

Руководство текущей деятельностью ФосАгро осуществляют два исполнительных органа, подотчетных общему собранию акционеров и совету директоров:

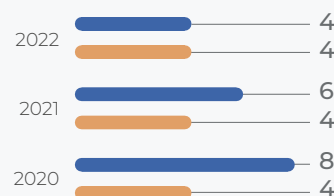
- коллегиальный (правление);
- единоличный (генеральный директор).

В течение 2022 года правление провело четыре заседания, рассмотрев восемь вопросов, в большинстве своем связанных с бюджетной дисциплиной Компании.

## Число заседаний правления



## Структура рассмотренных вопросов, шт.



- Утверждение годовых и квартальных смет доходов и расходов (бюджетов), внесение в них изменений и дополнений
- Рассмотрение отчетов о финансово-хозяйственной деятельности

Не реже двух раз в год — по итогам календарного года и при избрании нового состава правления — генеральный директор ФосАгро представляет на рассмотрение и утверждение совета директоров отчет о работе исполнительных органов ФосАгро.

Мы обеспечиваем нацеленность исполнительного руководства ФосАгро на реализацию стратегии Группы «ФосАгро» и долгосрочное устойчивое развитие бизнеса на благо наших акционеров и других стейкхолдеров путем привязки вознаграждения руководителей к целям и ценностям Компании, а также КПЭ в области ESG.

📌 Более подробная информация представлена в разделе «Отчет о вознаграждениях» на с. 292

## Изменения в составе правления

В течение 2022 года в составе правления произошли следующие изменения. 11 марта 2022 года были избраны следующие члены коллегиального исполнительного органа (правления) ФосАгро: М. К. Рыбников,

Ю. Н. Круговых, С. А. Лоиков, А. Е. Селезнев, А. А. Сиротенко, А. Ф. Шарайко.

В мае 2022 года численный состав правления был утвержден в количестве трех человек. С этой даты

и по состоянию на 31 декабря 2022 года членами правления являются М. К. Рыбников, А. А. Сиротенко, Д. В. Морозов.

## Биографии членов правления



Биографии А. А. Гурьева и С. А. Пронина, выбывших из состава правления в марте 2022 года, представлены в Интегрированном годовом отчете ПАО «ФосАгро» за 2021 год на сайте Компании



### Рыбников Михаил Константинович

Член правления, член совета директоров ПАО «ФосАгро», генеральный директор ПАО «ФосАгро» с 11 марта 2022 года

Год избрания: 2022  
Дата рождения: 30.11.1975

📌 Подробная биография Рыбникова Михаила Константиновича представлена в разделе «Совет директоров» на с. 86



### Сиротенко Алексей Александрович

Член правления, заместитель генерального директора ПАО «ФосАгро» по корпоративным и правовым вопросам, директор по правовым вопросам АО «Апатит»

Год избрания: 2013  
Доля в уставном капитале / доля принадлежащих обыкновенных акций: нет  
Дата рождения: 03.01.1969

### Опыт работы

2017 — н. в. — АО «Апатит», директор по правовым вопросам.

2017–2019 — АО «Апатит», член правления.

2015–2017 — АО «ФосАгро-Череповец», директор по правовым вопросам — член правления.

2013 — н. в. — ПАО «ФосАгро», член правления.

2010 — н. в. — ПАО «ФосАгро», заместитель генерального директора по корпоративным и правовым вопросам (по совместительству).

### Образование

Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова, специальность «правоведение», юрист.

### Ключевые компетенции

- Право и корпоративное управление



### Морозов Дмитрий Владимирович

Член правления, советник генерального директора ПАО «ФосАгро»

Год избрания: 2022  
Доля в уставном капитале / доля принадлежащих обыкновенных акций: нет  
Дата рождения: 05.06.1964

### Опыт работы

2022 — н. в. — ПАО «ФосАгро», член правления.

2022 — н. в. — АО «Апатит», директор по экономическим вопросам.

2022 — н. в. — ПАО «ФосАгро», советник генерального директора (по совместительству).

2019–2022 — ПАО «ФосАгро», директор по экономике.

2015–2019 — ПАО «ФосАгро», заместитель директора по экономике и финансам.

### Образование

Московский государственный институт международных отношений МИД СССР, специальность «международные экономические отношения», экономист по международным экономическим отношениям

### Ключевые компетенции

- Стратегия и инновации
- Финансы и аудит



# Отчет о вознаграждениях

GRI 2-19, 2-20

## Вознаграждение членам совета директоров

При формировании каждого состава совета директоров общее собрание акционеров утверждает размеры и правила определений и выплаты вознаграждений и компенсаций членам совета директоров. Вознаграждение членам совета директоров соответствует текущим рыночным условиям, а его размер обеспечивает

привлечение, мотивацию и удержание высококвалифицированных специалистов, необходимых для дальнейшего роста и эффективной деятельности Компании.

При этом ПАО «ФосАгро» избегает выплаты большего, чем это необходимо, вознаграждения. Действующие в настоящее время

размеры и правила определения и выплаты вознаграждений и компенсаций членам совета директоров ФосАгро определены решением годового общего собрания акционеров, состоявшегося 30 июня 2022 года.



Отчет об итогах голосования на годовом общем собрании акционеров ПАО «ФосАгро» от 30 июня 2022 года представлен на [сайте Компании](#)

### Вознаграждение членам совета директоров, руб.

Ф. И. О. члена совета директоров	2020	2021	2022
Омбудсведт Свен	27 111 960,00	26 561 520,00	12 171 879,00
Роджерс Дж. Джеймс Билэнд	22 593 300,00	22 134 600,00	10 143 232,50
Роудс Маркус Джеймс	22 593 300,00	22 134 600,00	10 143 232,50
Шаронов Андрей Владимирович	13 555 980,00	13 280 760,00	14 418 297,00
Роле Ксавье Роберт	27 111 960,00	26 561 520,00	5 717 786,80
Бокова Ирина Георгиевна	22 593 300,00	22 134 600,00	5 115 232,97
Родионов Иван Иванович	–	–	9 581 287,50
Черепов Виктор Михайлович	–	–	12 746 475,00
Иванов Виктор Петрович	–	–	5 748 772,50
<b>Итого</b>	<b>135 559 800,00</b>	<b>132 807 600,00</b>	<b>85 786 195,77</b>

## Вознаграждение менеджмента

### Принципы вознаграждения

Политику Компании в области вознаграждения членов исполнительных органов и иных ключевых работников определяет совет директоров на основании рекомендаций комитета по вознаграждениям и кадрам.

Комитет по вознаграждениям и кадрам два раза в год детально рассматривает систему мотивации,

дает оценку ее эффективности и, при необходимости, рекомендации по ее улучшению.

Вознаграждение руководителей высшего звена Компании состоит из базового оклада, выплачиваемого ежемесячно, и дополнительного вознаграждения, выплачиваемого два раза в год. Выплата дополнительного вознаграждения зависит от достижения КПЭ Компании, от полноты и качества выполнения дополнительных

задач, поставленных советом директоров и генеральным директором на отчетный период, а также от выполнения Компанией плана по EBITDA.

Все ключевые показатели эффективности связаны со стратегическими целями Компании, определенными Стратегией-2025, и ориентированы на их выполнение.

Размер дополнительного вознаграждения составляет от 30 до 150% годового оклада и зависит от уровня занимаемой должности и направления деятельности руководителя. Комитет по вознаграждениям и кадрам совета директоров в процессе ежегодной оценки системы мотивации удостоверяется в том числе

в эффективности соотношения фиксированной и переменной частей вознаграждения.

КПЭ для каждого руководителя высшего звена устанавливаются на год и включают показатели обеспечения операционной эффективности и вклад в достижение корпоративного роста и реализацию стратегии.

Для оценки эффективности работы генерального директора Компании используется ряд показателей, направленных на повышение эффективности осуществляемых инвестиций, повышение эффективности продаж, контроль издержек, снижение травматизма сотрудников Компании и подрядных организаций.

Помимо этого, в КПЭ руководителей уровня N-1 есть показатели, характеризующие сравнение эффективности работы Компании с другими отраслевыми предприятиями



**1** **Изменения спреда между средним мультипликатором EV/EBITDA по публичным компаниям — производителям фосфорных удобрений и мультипликатором EV/EBITDA ФосАгро.** Мультипликатор EV/EBITDA отражает оценку инвесторами справедливой рыночной стоимости Компании и ее инвестиционную привлекательность. Цель — увеличение спреда.

**2** **Превышение разности ROIC-WACC ФосАгро над средним значением разности ROIC-WACC публичных компаний — аналогов.** Показатель отражает, насколько уровень доходности инвестиций Компании выше, чем стоимость капитала (собственного и заемного), а также насколько Компания эффективно инвестирует средства по сравнению с другими компаниями отрасли. Цель — увеличение показателя.

Значения КПЭ генерального директора в разрезе база/цель/вызов, а также их фактические значения по итогам отчетного периода утверждаются председателем совета директоров. В совокупности эти показатели способствуют достижению стратегических целей Компании, отвечают интересам акционеров как с точки зрения развития Компании, так и с точки зрения минимизации рисков создания

стимулов к принятию чрезмерно рискованных управленческих решений.

КПЭ генерального директора и руководителей уровня N-1, включая показатели в области устойчивого развития, каскадируются и декомпозируются в карты КПЭ руководителей уровней ниже. При этом сами показатели и их вес модифицируются в зависимости от особенностей

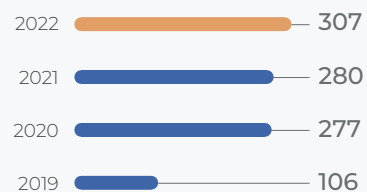
деятельности конкретного руководителя с учетом соответствия их стратегическим целям Компании. Конкретные формулировки КПЭ и их веса устанавливаются комитетом по КПЭ ФосАгро с учетом мнения владельца КПЭ и его непосредственного руководителя.

В 2022 году 307 должностных лиц Группы «ФосАгро» оценивались по 1 717 показателям.





**Количество  
должностных лиц с КПЭ  
по годам, человек**



**Топ-3 направлений,  
по которым  
установлены КПЭ**



Курс на устойчивое развитие —

**38%**  
показателей.

Рост производства за счет повышения операционной эффективности —

**33%**  
показателей.

Развитие перспективных направлений —

**24%**  
показателей.

**КРІ**

Как видно из приведенной выше статистики, особое внимание в Группе «ФосАгро» уделено области устойчивого развития, при этом в систему КПЭ включены следующие показатели:

- снижение удельной эмиссии загрязняющих веществ в атмосферу;
- доля утилизации, обезвреживания и обработки отходов;
- реализация ключевых проектов социальной сферы;
- процент выполнения мероприятий программы улучшения социально-бытовых условий;
- отсутствие аварий;
- отсутствие случаев травматизма сотрудников Компании и подрядных организаций.

При определении суммы ежегодного дополнительного вознаграждения руководителей топ-уровня учитывается выполнение плана по EBITDA как интегрального показателя эффективности деятельности Компании. Результативность руководителей корректируется на процент выполнения плана по EBITDA. В Компании отсутствует система компенсаций, выплачиваемых руководителям в случае их увольнения либо увольнения по собственной инициативе в результате поглощения этой компании другой или смены собственника («золотые парашюты»); не применяются опционы, заблаговременно установленные безусловные бонусы, а также система возврата руководителями ранее осуществленных им выплат.

**Вознаграждение членам исполнительных органов**

Сумма вознаграждения и дополнительной выплаты генеральному директору ФосАгро регулируется договором, заключенным между генеральным директором и ФосАгро и подписанным председателем совета директоров ФосАгро. Общая сумма вознаграждения отражает квалификацию генерального директора и учитывает тот вклад, который внес генеральный директор в достижение финансовых результатов ФосАгро.

Займов членам совета директоров и правления на 31 декабря 2022 года не предоставлялось.

**Вознаграждение генеральному директору и другим членам правления (которые представляют состав высшего руководства), тыс. руб.**

Вид выплаты	2020	2021	2022
Всего, в том числе:	1 098 922,60	1 422 662,4	1 020 231,4
заработная плата	421 033,0	399 548,2	214 350,2
премии	677 807,1	1 023 035,3	805 881,2
иные виды вознаграждений	82,5	78,9	0
комиссионное вознаграждение	0	0	0

**Вознаграждение внешнего аудитора**

Аудит консолидированной финансовой отчетности ПАО «ФосАгро» за 2022 год по МСФО проведен АО «Технология Доверия — Аудит». Фактический размер вознаграждения аудитору за проведение указанной проверки составил 36,0 млн руб., кроме того, НДС и накладные расходы; аналогичная сумма за 2021 год составила 36,0 млн руб.

Кроме того, в 2022 году АО «Технология Доверия — Аудит»

оказало Компании услуги, связанные с аудитом, на общую сумму 3 млн руб. без учета НДС. Также в течение 2022 года были заключены иные договоры об оказании аудитором неаудиторских услуг ПАО «ФосАгро» на сумму 2,3 млн руб. без учета НДС. Все дополнительные услуги, как связанные, так и не связанные с аудитом, были должным образом одобрены партнером по аудиту, а также председателем комитета по аудиту совета

директоров ПАО «ФосАгро» с соблюдением надлежащих соображений независимости.

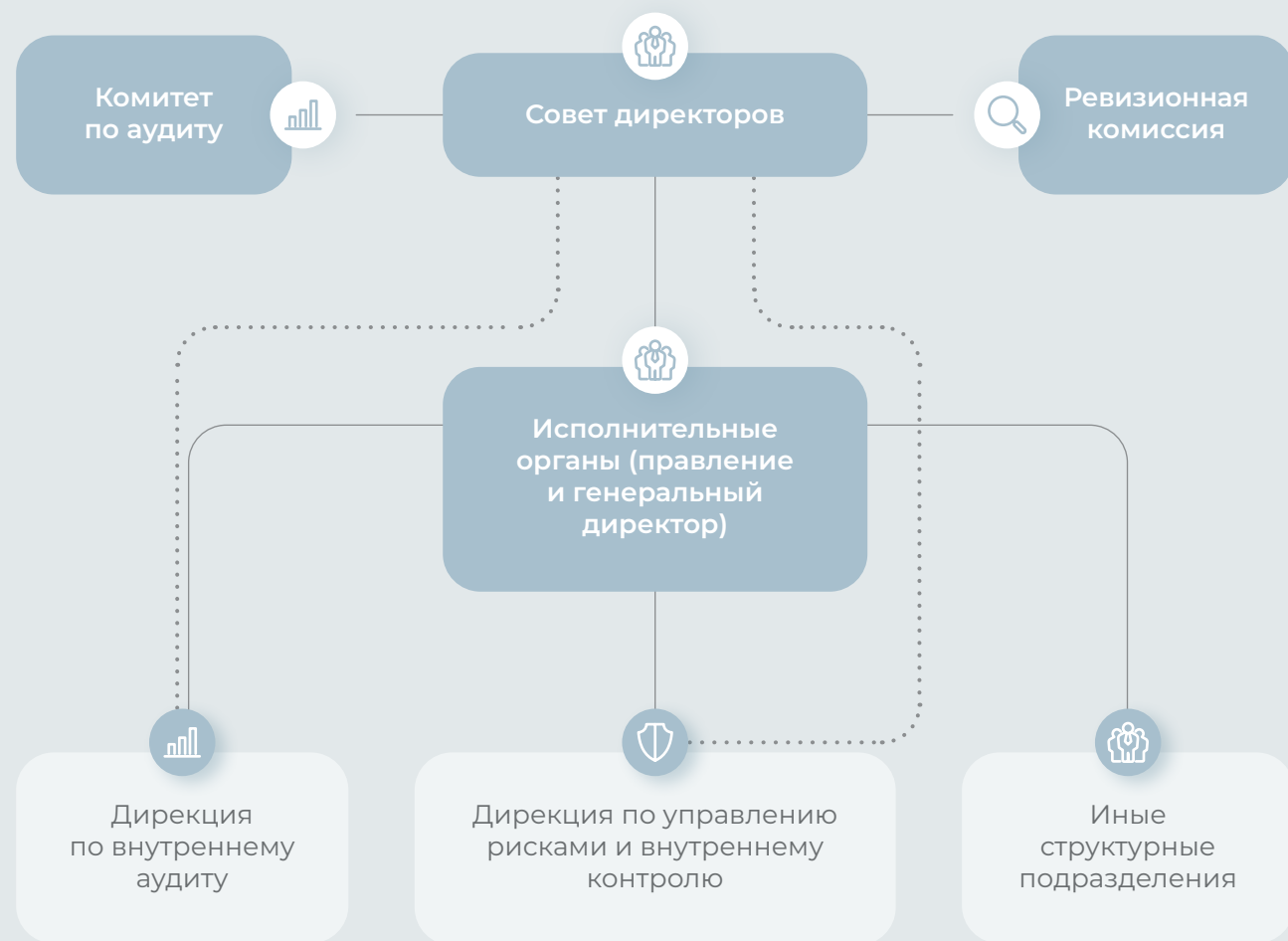
Фактический размер вознаграждения аудитору финансовой отчетности ПАО «ФосАгро» за 2022 год по РСБУ, Юникон АО, за проведение проверки за 2022 год составил 683,7 тыс. руб. без учета НДС, что на 10% выше суммы за 2021 год.

# Корпоративный контроль

GRI 2-12

## Система управления рисками и внутреннего контроля

Организационная структура системы управления рисками и внутреннего контроля



— Административное подчинение  
 ..... Функциональное подчинение

Под системой управления рисками и внутреннего контроля (СУРиВК) мы понимаем совокупность организационных мер, методик, процедур, норм корпоративной культуры и действий, предпринимаемых Компанией для достижения оптимального баланса между ростом стоимости, прибыльностью и рисками, для обеспечения устойчивого развития, эффективного ведения хозяйственной деятельности, обеспечения сохранности активов, соблюдения законодательства и внутренних нормативных документов, а также для своевременной подготовки достоверной отчетности.

**Совет директоров** определяет основные принципы и подходы к организации СУРиВК, контролирует деятельность исполнительных органов, а также реализует иные функции, в том числе отвечает за определение общего риск-аппетита и рассматривает значимые риски и меры управления ими.

Основными задачами **комитета совета директоров 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 Компании и третьих лиц.

**Ревизионная комиссия** является органом контроля за финансово-хозяйственной деятельностью

Компании и избирается общим собранием акционеров.

На годовом общем собрании акционеров, прошедшем в июне 2022 года, была избрана ревизионная комиссия в следующем составе:

- Агабекян Лусине Франклиновна, заместитель начальника управления финансового контроля и корпоративной отчетности ПАО «ФосАгро»;
- Викторова Екатерина Валерьяновна, заместитель директора казначейства ПАО «ФосАгро»;
- Лизунова Ольга Юрьевна, начальник службы (функциональной в прочих областях деятельности), управление бюджетирования, дирекция по экономическим вопросам АО «Апатит».

Цели, задачи и полномочия ревизионной комиссии определены в Положении о ревизионной комиссии ПАО «ФосАгро», утвержденном общим собранием акционеров 12 мая 2011 года.

Комиссией осуществлена проверка финансовой отчетности ПАО «ФосАгро» за 2022 год, заключение от 28 февраля 2023 года входит в состав материалов, предоставляемых акционерам в рамках подготовки к годовому общему собранию акционеров.

**Исполнительные органы** обеспечивают создание и поддержание функционирования эффективной СУРиВК.

На уровне исполнительных органов создана комиссия по рискам, к функциям которой относится

рассмотрение статуса управления рисками и эффективности мероприятий по управлению рисками. По итогам мониторинга управления рисками комиссия готовит 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 итогам аудитов (в том числе включающие информацию о результатах оценки фактического состояния, надежности и эффективности СУРиВК и корпоративного управления).

**Дирекция по управлению рисками и внутреннему контролю** 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.

**Руководители иных структурных подразделений** в соответствии со своими функциональными обязанностями несут ответственность за разработку, документирование, внедрение, мониторинг и развитие СУРиВК во вверенных им функциональных областях деятельности. Задачами сотрудников Компании в рамках СУРиВК являются участие в выявлении и оценке соответствующих рисков и эффективное исполнение контрольных процедур и мероприятий по управлению рисками.



Полный текст Положения о ревизионной комиссии ПАО «ФосАгро» представлен на сайте Компании



## Управление рисками

В 2022 году система управления рисками и внутреннего контроля Компании продолжала действовать эффективно благодаря своевременному выявлению и оценке рисков, а также разработке и реализации мер по управлению ими. Совет директоров ежеквартально рассматривал информацию об управлении ключевыми рисками ФосАгро. Руководство ФосАгро уделяло значительное внимание управлению ключевыми рисками, комиссия по рискам на уровне менеджмента Компании регулярно отслеживала статус выполнения мероприятий по управлению рисками и при необходимости инициировала изменения с целью повышения эффективности управления ключевыми рисками.

### Развитие СУРиВК в 2022 году

Компания продолжает последовательно развивать СУРиВК. Совет директоров рассмотрел результаты внешней независимой оценки СУРиВК, которая подтвердила, что система управления рисками

и внутреннего контроля Компании соответствует уровню ведущих участников отрасли, в том числе:

- СУРиВК отвечает применимым требованиям нормативных документов;
- внедрено большинство передовых практик управления рисками, таких как взаимосвязь со стратегией развития Компании, риск-аппетит, ключевые индикаторы рисков, элементы автоматизации и роботизации управления рисками, интеграция в систему мотивации и управления Компании.

В 2022 году выполнен полный цикл работы СУРиВК как на производственных площадках, так и на уровне Группы «ФосАгро» в целом:

- осуществлялся постоянный мониторинг управления рисками;
- анализировались ключевые показатели рисков;
- разрабатывались необходимые корректирующие мероприятия;
- осуществлялся последующий контроль и переоценка рисков.

Кроме того, в 2022 году была проведена работа по систематизации рисков, связанных с отдельными направлениями деятельности Группы «ФосАгро» в условиях изменений в геополитической обстановке, в том числе обеспечением непрерывности процесса закупок, логистики, работы программного обеспечения и ИТ-инфраструктуры.

### Планы на 2023 год

ФосАгро намерена поддерживать функционирование существующих элементов системы управления рисками и планирует их дальнейшее развитие с учетом лучшей практики, а также изменений во внутренней и внешней среде Группы «ФосАгро».

- 📌 Перечень ключевых рисков Компании, а также информация об управлении ими приведены в разделе «Стратегические риски» на с. 70

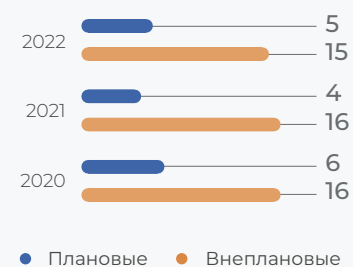
## Внутренний аудит

Дирекция по внутреннему аудиту Компании помогает исполнительным органам и совету директоров ФосАгро повышать эффективность управления бизнес-процессами и улучшать работу СУРиВК. Дирекция по внутреннему аудиту в своей деятельности придерживается рискориентированного подхода и тесно сотрудничает с подразделениями по управлению рисками и внутреннему контролю,

экономической безопасности, а также с руководством Компании.

Цели, задачи и полномочия внутреннего аудита определены в Политике в области внутреннего аудита, утвержденной советом директоров 18 мая 2021 года. Порядок проведения внутреннего аудита в Компании установлен Руководством в области внутреннего аудита.

### Аудиторские проверки



## Аудиты бизнес-процессов

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 подконтрольных компаниях и их обособленных подразделениях. Кроме того, Дирекция по внутреннему аудиту проводит мониторинг результативности и эффективности корректирующих действий со стороны руководства ФосАгро по результатам аудитов, ежеквартально отчитывается перед комитетом по аудиту и ежегодно — перед советом директоров.

В 2022 году Дирекция по внутреннему аудиту выполнила в полном объеме годовую план. Были проведены аудиты бизнес-процессов Группы «ФосАгро» по таким направлениям, как закупки товаров-материальных ценностей, работ и услуг, управление запасами, корпоративное управление. Также был проведен ИТ-аудит автоматизированной системы управления технологическим

процессом (АСУТП). По результатам аудитов были выработаны предложения по повышению эффективности закупочных процедур и подходов по управлению запасами, а также совершенствованию взаимодействия структурных подразделений. Впоследствии менеджментом были разработаны и утверждены планы корректирующих мероприятий, мониторинг выполнения которых осуществляется Дирекцией по внутреннему аудиту.

Планы на 2023 год включают аудит таких бизнес-процессов, как управление персоналом, денежными средствами и капитальными вложениями. Также планируются ИТ-аудит сбытовых структур, анализ согласованности ИТ-стратегии и аудит целей в сфере ESG.

### Развитие команды

Для достижения стратегических целей внутреннего аудита продолжается работа по развитию и диверсификации компетенций

команды: проводятся регулярные обучающие мероприятия, фокус которых направлен на получение данных из информационных систем и их дальнейшую обработку и визуализацию. В 2023 году эти мероприятия будут продолжены.

### Самооценка и внешняя оценка

Для обеспечения качества внутреннего аудита регулярно проводятся внешние независимые оценки и самооценки. Внешняя независимая оценка проводится раз в три года, в предыдущий раз она проводилась компанией PwC в конце 2021 года. В конце 2022 года проведена само оценка соответствия деятельности Дирекции по внутреннему аудиту требованиям Международных профессиональных стандартов внутреннего аудита и Кодекса этики Международного института внутренних аудиторов. По результатам самооценки дирекция соответствует всем применимым стандартам и требованиям.

### Награда

В апреле 2023 года Экспертный совет X Национальной премии «Внутренний аудитор года» определил Дирекцию по внутреннему аудиту ПАО «ФосАгро» **лауреатом в номинации «Служба внутреннего аудита года»**.



Полный текст Политики в области внутреннего аудита ПАО «ФосАгро» представлен на сайте Компании

## Внешний аудит

Ключевым элементом работы комитета по аудиту совета директоров ФосАгро является регулярное взаимодействие с внешними аудиторами, а также выработка рекомендаций для совета директоров в части выбора и утверждения аудиторов. При выборе аудитора наряду со стоимостью услуги мы оцениваем следующие факторы:

- персональный состав (опыт и квалификация) команды аудиторов должен обеспечивать осуществление аудита отчетности в приемлемые для нас сроки и с надлежащим качеством;
- независимость аудитора, установленная на основании широкого перечня факторов, в том числе через оценку объема неаудиторских услуг, оказываемых нам компанией-предпринимателем в соответствующих периодах. Любое предложение от действующего аудитора по оказанию неаудиторской услуги требует подтверждения партнером по аудиту отсутствия риска для независимости, а также направляется в комитет по аудиту ФосАгро для рассмотрения и согласования. Комитет дает согласие на заключение договора только в том случае, если величина объема неаудиторских услуг не поставит под сомнение возможность

- независимого и беспристрастного оказания услуги аудита. Существенно влияет на оценку комитетом независимости аудитора также наличие у последнего внутренних процедур контроля объективности и профессиональной этики сотрудников, включая требование периодической ротации партнера по аудиту, проведение аудитором обучения в этой области и использование им специализированных программных средств для осуществления соответствующих проверок;
- баланс между преимуществами многолетнего сотрудничества с аудитором и необходимостью свежего взгляда на финансовую отчетность ФосАгро и процедуры ее подготовки;
- 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 партнер, а также на предшествующих заседаниях комитета встречах команды аудиторов с председателем комитета по аудиту.

Проверка финансово-хозяйственной деятельности ПАО «ФосАгро» в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации осуществляется аудитором ПАО «ФосАгро» на основании заключаемого договора. Аудитор ПАО «ФосАгро» утверждается общим собранием акционеров. Аудит консолидированной финансовой отчетности ПАО «ФосАгро» за 2022 год по МСФО проведен акционерным обществом «Технологии Доверия — Аудит» (адрес компании: Москва, ул. Бутырский Вал, д. 10).

Аудит финансовой отчетности ПАО «ФосАгро» за 2021 год по РСБУ проведен Юникон АО (адрес компании: Москва, Преображенская площадь, д. 8, БЦ «Прео-8»).

Подход к оценке независимости и эффективности процесса внешнего аудита, а также к назначению или повторному назначению внешнего аудитора всесторонне описан в Политике ПАО «ФосАгро» о выборе внешних аудиторов и принципах формирования отношений с ними, утвержденной советом директоров ПАО «ФосАгро» 14 апреля 2021 года.

## Инсайдерская информация

В ПАО «ФосАгро» действует Положение об инсайдерской информации, разработанное с учетом законодательства Российской Федерации и Регламента Европейского союза о недопущении манипулирования рынком (Market Abuse Regulation, MAR). В 2022 году совет директоров утвердил Положение об инсайдерской информации ПАО «ФосАгро» в новой редакции.

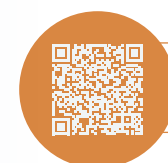
В соответствии с нормами указанного Положения аппарат корпоративного секретаря ведет список инсайдеров, а также списки лиц, исполняющих управленческие обязанности (Persons Discharging Managerial Responsibilities, PDMR), и связанных с ними лиц (Persons Closely Associated, PCA).

Для входящих в эти списки лиц Положением установлены обязанности, о которых их юридически уведомляет аппарат корпоративного секретаря.

В первую очередь это ограничения на использование инсайдерской информации и ограничения по осуществлению сделок с ценными бумагами ПАО «ФосАгро». В зависимости от категории инсайдеров для них могут быть установлены либо запрет, либо обязанности по уведомлению ФосАгро или получению ее согласия на совершение сделок. Ежеквартально аппарат корпоративного секретаря проверяет списки акционеров с целью выявления сделок, которые могли быть совершены с нарушением таких ограничений. По результатам

анализа списков акционеров в периоды 2021 и 2022 годов изменений во владении акциями на основании незаявленных инсайдерами сделок не выявлено.

В 2021 году Дирекцией по внутреннему аудиту была проведена проверка деятельности Компании в области работы с инсайдерской информацией, существенных нарушений действующего законодательства и Положения об инсайдерской информации выявлено не было. В январе 2022 года по итогам аудита, проведенного Дирекцией по внутреннему аудиту в 2021 году, утвержден план мероприятий по совершенствованию работы с инсайдерами и инсайдерской информацией. Данный план мероприятий в 2022 году реализован в полном объеме.



Полный текст Положения об инсайдерской информации ПАО «ФосАгро» представлен на сайте Компании

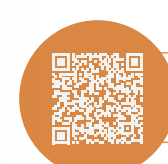
## Информационная безопасность

GRI 3-3

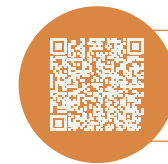
Политика информационной безопасности ПАО «ФосАгро» является основополагающим документом в сфере информационной безопасности

и определяет общие намерения и принципы по ее обеспечению. Необходимость ее утверждения определяется наличием актуальных для организаций Группы

рисков и угроз при осуществлении деятельности и, следовательно, необходимо реагировать на угрозы и минимизировать риски.



Полный текст Политики информационной безопасности ПАО «ФосАгро» представлен на сайте Компании



Полный текст Политики ПАО «ФосАгро» о выборе внешних аудиторов и принципах формирования отношений с ними представлен на сайте Компании



Дополнительная информация об аудиторах, порядке их выбора и оценке их независимости раскрыта в полугодовых отчетах, а также в подразделе «Комитет по аудиту» на с. 284 и разделе «Отчет о вознаграждениях» на с. 292



Политика устанавливает высокий приоритет деятельности по обеспечению информационной безопасности и закладывает ее ключевые принципы. Они охватывают целеполагание и планирование процесса обеспечения информационной безопасности, особенности ее реализации, управление качеством работ и непрерывное совершенствование процесса. Все эти принципы определяют подход к содержанию следующих документов иерархии: Концепции информационной безопасности и внутренних нормативных документов, регламентирующих отдельные вопросы по предметной области. Такой набор документов отражает современные подходы и лучшую практику в области обеспечения информационной безопасности.

Обеспечение информационной безопасности — это ответственность каждого из сотрудников. Для этого в Группе проводятся регулярные

мероприятия по повышению осведомленности сотрудников по вопросам информационной безопасности и отработки практических навыков противостояния современным угрозам. За счет этого, а также за счет применения современных средств защиты информации и слаженной работы профильного подразделения, в отчетном 2022 году, как и в предшествующие периоды, удалось избежать инцидентов в сфере информационной безопасности, которые могли бы привести к ощутимому материальному или репутационному ущербу.

По итогам проведения оценки в 2021 году направления информационной безопасности Группы одной из ведущих мировых экспертных компаний подготовлено описание целевого состояния и дорожная карта по развитию. Предложенные мероприятия включены в планы работ на 2022–2023 годы, а вопросы информационной безопасности выносятся

на рассмотрение совета директоров раз в полгода. Во исполнение дорожной карты в 2022 году выполнены мероприятия по:

- повышению осведомленности: на корпоративной платформе обучения информационной безопасности Kaspersky Automated Security Awareness Platform (ASAP) прошли курсы свыше 11 тыс. сотрудников (обучение продолжается; целевой уровень — охват 100% владельцев учетных записей в информационных системах Компании);
- обеспечению соответствия требованиям законодательства, выпущено 55 локальных нормативных актов;
- совершенствованию информационной безопасности АСУТП;
- совершенствованию процессов управления доступом;
- совершенствованию процесса мониторинговых мероприятий информационной безопасности;
- совершенствованию процессов управления уязвимостями.



### По итогам работы за 2022 год

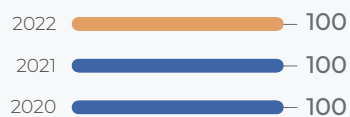
Группа удостоена национальной премии в области информационной безопасности «Серебряный кинжал» за победу в номинации «Цифровая трансформация и информационная безопасность».

На конкурс был представлен проект по внедрению уникального инструмента для комплексного подхода к обеспечению кибербезопасности на базе продукта компании «Лаборатория Касперского» Kaspersky Unified Monitoring and Analysis Platform (KUMA).

Все сотрудники Дирекции по экономической безопасности проходят обучение по курсам «Противодействие террористической деятельности», «Основные цели и принципы Кодекса этики компаний Группы «ФосАгро».

### Сотрудники службы безопасности, прошедшие обучение в области прав человека, %

GRI 410-1



# Соблюдение этических норм

GRI 2-23, 2-24

## Ценности, принципы, стандарты и нормы поведения

Группа «ФосАгро» заслуженно обладает репутацией надежного бизнес-партнера, привлекательного работодателя, ответственного налогоплательщика и партнера государства и регионов деятельности. Это доверие со стороны наших инвесторов, сотрудников, потребителей, подрядчиков и органов государственной власти возникло не само собой, но благодаря в том числе тем высоким этическим стандартам, которых мы неуклонно придерживаемся в нашей работе с момента создания ФосАгро.

Наш подход к этике ведения бизнеса носит целостный характер. Иными словами, мы считаем, что этические аспекты пронизывают все стороны нашей работы — от закупочной деятельности и взаимодействия в коллективе до техники безопасности и торговых операций. Так же системно мы подходим к анализу рисков в данной сфере и выработке и реализации мер по управлению ими.

Это, в свою очередь, означает, что наши этические принципы и нормы должны быть четко сформулированы, доведены до сотрудников и контрагентов, а их соблюдение должно быть обеспечено соответствующими правовыми, организационными и информационными механизмами, а главное — контроли-

роваться, в том числе на самом высоком уровне корпоративного управления.

Последовательная реализация такого подхода на протяжении многих лет позволила Группе «ФосАгро» соответствовать высоким мировым стандартам в области обеспечения прав человека, промышленной безопасности, охраны окружающей среды, антикоррупционной деятельности и в других сферах. Мы отдаем себе отчет в том, что полностью исключить этические риски в условиях большой и разнородной организации, работающей фактически по всему миру, невозможно. Мы также уверены в том, что следование нашим этическим принципам и правилам позволяет сводить эти неоправданные риски к минимуму, поддерживая нашу деловую репутацию, а значит, способствуя достижению наших амбициозных производственных и финансовых целей в интересах акционеров и других стейкхолдеров ФосАгро.

### Подход к управлению

ФосАгро прилагает все усилия для исключения коррупционных проявлений и для укрепления и защиты своей деловой репутации как честного, открытого и добросовестного партнера в глазах акционеров, инвесторов, партнеров, сотрудников

и контрагентов. Приоритетом деятельности Группы является исключение любых возможностей реализации прецедентов с признаками коррупционных правонарушений, потенциального конфликта интересов и укрепление приверженности сотрудников Группы «ФосАгро» высоким этическим стандартам.

С целью обеспечения соответствия деятельности предприятий Группы «ФосАгро» правилам ведения этического бизнеса и общепризнанным нормам делового оборота создана Система противодействия мошенничеству и коррупции, охватывающая все направления их работы. Кроме того, разработан и внедрен комплекс организационно-правовых, информационных и разъяснительных мер, направленных на развитие единой корпоративной культуры, основанной на высоких этических стандартах, поддержание в коллективе атмосферы доверия, взаимного уважения и порядочности. Антикоррупционные стандарты утверждены не только в ПАО «ФосАгро», но и во всех подконтрольных ему обществах. Обязанности по соблюдению антикоррупционных правил включены в положения Коллективного договора на 2020–2023 годы и трудовых договоров с работниками. Все мероприятия реализуются в рамках действующего Плана по противодействию коррупции.

## Этические стандарты и нормы

Принципы и стандарты этики поведения при работе в Группе «ФосАгро» и с Группой «ФосАгро» изложены в соответствующих политиках и других внутренних документах, перечень которых приведен ниже. Эти нормативные документы обязаны соблюдать все руководители, должностные лица и сотрудники Группы. В отношении сотрудников, допустивших их нарушение, применяются соответствующие санкции, в том числе общественное порицание, публичное осуждение путем публикации в корпоративных средствах массовой информации, частичное или полное лишение премий, а при наличии в действиях (или бездействии) сотрудника признаков дисциплинарного проступка — также и мер дисциплинарного воздействия в соответствии с применимым трудовым законодательством.



## Действующие нормативные документы Компании в области соблюдения основных принципов и стандартов этики поведения

SASB RT-CN-530a.1

### **Кодекс этики**

Отражает основные принципы и нормы этичного ведения бизнеса, лежащие в основе корпоративной культуры ФосАгро

### **Кодекс поведения контрагента**

Компания заявляет о возможном отказе от сотрудничества с контрагентами и бизнес-партнерами, допускающими проявления дискриминации и принудительного труда в отношении своих сотрудников и сотрудников подрядных организаций

### **Кодекс корпоративного управления**

Отражает основные принципы корпоративного управления и подходы к нему

### **Антикоррупционная политика**

Определяет цели, задачи, закрепляет основные принципы Компании и обязанности сотрудников в области противодействия мошенничеству и коррупции

### **Положение о конфликте интересов**

Устанавливает порядок выявления и урегулирования конфликта интересов, возникающего у сотрудников в ходе выполнения трудовых обязанностей

### **Политика АО «Апатит» в области закупок**

Определяет цели, ответственность, закрепляет основные принципы и обязанности сотрудников в области закупок

### **Заявление о прозрачности в отношении закона Великобритании «О современном рабстве»**

В настоящем заявлении изложены действия Компании по предотвращению современных форм рабства и торговли людьми в Компании и цепочке поставок

### **Положение о комиссии по противодействию мошенничеству, коррупции и урегулированию конфликта интересов**

Рассматривает и регулирует вопросы, касающиеся соблюдения сотрудниками требований нормативных актов в области антикоррупционной политики

### **Положение о порядке проведения служебных проверок**

#### **Положение о порядке проведения проверочных мероприятий**

Регламентируют проведение комплекса проверочных мероприятий с целью выявления фактов, обстоятельств, причин и условий совершения дисциплинарных проступков, происшествий и иных нарушений требований, установленных внутренними документами Группы

### **Положение о деловых подарках и представительских расходах**

Регламентирует процедуру получения подарков сотрудниками Компании, а также их дарения от имени Компании. Обосновывает и детализирует порядок формирования, структуру расходов, документальное оформление представительских расходов

### **Положение об организации работы «Горячей линии» «ФосАгро»**

Устанавливает основные цели и задачи порядка обращений сотрудников по вопросам противодействия мошенничеству, коррупции, хищениям и выявления фактов конфликта интересов

### **Политика о взаимодействии с органами государственной власти и представителями государства**

Устанавливает принципы, направления, цели и задачи, в соответствии с которыми Компания осуществляет взаимодействие с органами государственной власти и их представителями

### **Политика в области благотворительной деятельности**

Определяет основные принципы и направления оказания благотворительной помощи, осуществляемой от лица и из средств Компании

### **Политика управления персоналом**

Отражает приверженность Компании и ее руководства высоким этическим стандартам ведения открытого и честного бизнеса для создания имиджа привлекательного работодателя для лучших профессионалов

### **Регламент обеспечения соответствия антикоррупционному законодательству в рамках процесса юридического сопровождения**

Устанавливает цели и задачи, в соответствии с которыми Компания реализует юридическое сопровождение бизнес-процессов и сделок, содержащих повышенный коррупционный риск

О Компании

Стратегический отчет

Обзор результатов

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Акционерный капитал

Приложения

304 <  
>305





## Оценка на предмет рисков, связанных с коррупцией

При выстраивании эффективной антикоррупционной политики критически важно понимание того, какие коррупционные правонарушения могут быть совершены сотрудниками с учетом специфики их деятельности, в рамках каких бизнес-процессов такие правонарушения наиболее вероятны, каковы возможные способы или схемы их совершения и к каким последствиям они могут привести.

С этой целью в Группе «ФосАгро» определены перечни коррупционно опасных функций и должностей, потенциально подверженных

коррупционным рискам. Работа должностных лиц, занимающих позиции, входящие в реестр, находится под особым контролем Дирекции по экономической безопасности и руководителей соответствующих структурных подразделений с точки зрения ее соответствия высоким этическим нормам и требованиям внутренних документов по антикоррупционным мероприятиям, в том числе по соблюдению связанных с этим запретов и ограничений, включая соблюдение мер по предотвращению и урегулированию конфликта интересов.

Указанные нормы закреплены внутренними нормативными документами.

Группа «ФосАгро» на регулярной основе проводит процедуры выявления и оценки коррупционных рисков с последующим внесением дополнений в перечень коррупционно опасных функций и должностей, связанных с коррупционными рисками, включающих три составляющие. В периметре трех лет (2020–2022) рисков коррупционной направленности, имеющих высокую вероятность их реализации, не выявлено.

### Идентификация коррупционных рисков

Определение коррупционных правонарушений, которые могут быть совершены сотрудниками Группы «ФосАгро», и обнаружение бизнес-процессов (критических точек), в ходе которых возможно совершение таких правонарушений

### Анализ коррупционных рисков

Определение возможных способов совершения коррупционных правонарушений с учетом особенностей реализации бизнес-процессов в Группе «ФосАгро» (коррупционных схем), круга лиц, которые могут быть вовлечены в совершение коррупционного правонарушения, уязвимостей бизнес-процессов

### Определение значимости коррупционных рисков

Оценка вероятности совершения коррупционного правонарушения на определенном этапе того или иного бизнес-процесса и возможного вреда, наносимого Группе «ФосАгро» в случае совершения сотрудником (сотрудниками) коррупционного правонарушения

Совету директоров ПАО «ФосАгро» регулярно предоставляется отчетность о реализованных антикоррупционных мероприятиях и об эффективности функционирования системы противодействия

мошенничеству и коррупции в соответствии с Политикой управления рисками и внутреннего контроля ФосАгро. Кроме того, контроль за процессом выявления рисков и предотвращения

недобросовестных действий осуществляется непосредственными руководителями на основании в том числе Положения об управлении рисками.

## Организационные и информационные механизмы

В Группе «ФосАгро» создан широкий и продуманный набор инструментов, обеспечивающий, с одной стороны, информирование и обучение сотрудников и контрагентов

Группы по вопросам этики ведения бизнеса, а с другой — эффективное доведение информации о случаях потенциально неэтичного и коррупционного

поведения до сведения уполномоченных должностных лиц и подразделений.

## Информирование, консультирование и обучение сотрудников

GRI 205-2

Группа «ФосАгро» на постоянной основе проводит обучение сотрудников по программам противодействия коррупции для минимизации рисков вовлечения персонала в коррупционные схемы. С этой целью в Группе создана система эффективного обучения, направленная на предупреждение коррупционных проявлений любых форм и видов, на устранение возможного вреда и ликвидацию последствий коррупционного вмешательства.

### Методика обучения

#### Целевая аудитория

Руководители и специалисты всех уровней, включая работников филиалов и других обособленных подразделений

#### Цели и задачи

Актуализировать знания в нормативных правовых аспектах выявления и противодействия коррупции в коммерческих организациях. Сформировать у слушателей антикоррупционное мировоззрение, способствовать овладению методами и навыками в сфере противодействия коррупции и конфликта интересов. Помочь овладеть знаниями в сфере возникновения коррупции, а также практическими методиками выявления противодействия им

#### Преимущества дистанционного обучения

Учебный материал (презентация, тесты) максимально адаптирован к актуальным для сотрудников предприятий Группы «ФосАгро» ситуациям. Учебный процесс выстраивается без отрыва от основной производственной деятельности

#### Результаты обучения

В результате обучения противодействию коррупции слушатель должен знать и понимать теоретическую базу по противодействию коррупции в Группе; предпосылки, причины, сущность и последствия коррупции; законодательство Российской Федерации о противодействии коррупции, а также локальные нормативные акты, действующие в Группе по данному направлению; ответственность за несоблюдение антикоррупционного поведения

В целях обучения и информирования сотрудников Группы «ФосАгро» ежегодно разрабатываются курсы по вопросам противодействия коррупции с завершающими этапами

тестирования, которые размещаются в системе электронного документооборота. Тематика занятий выстраивается исходя из функций (обязанностей) структурных

подразделений (сотрудников) и установленной системы антикоррупционных стандартов.

## Выполненные программы обучения

Период обучения	Выполненные программы
2020	«Предотвращение и урегулирование конфликта интересов» «Основные цели и принципы Кодекса этики Группы «ФосАгро»
2021	«Принципы работы «Горячей линии «ФосАгро»» «Антикоррупционная политика Группы «ФосАгро»» По итогам обучения проведено тестирование работников; при этом для работников, недостаточно усвоивших учебный материал, распорядительными документами предусмотрено прохождение обязательного дополнительного обучения
2022	«Основные цели и принципы Кодекса этики Группы ФосАгро»

С целью реализации антикоррупционных мер Дирекцией по экономической безопасности готовится ежегодный план обучающих мероприятий, в соответствии с которым проводится периодическое информирование сотрудников о существующих локальных нормативных актах в сфере противодействия коррупции, установленных ими антикоррупционных стандартах, мерах ответственности за их несоблюдение, а также о внесенных в документы изменениях и дополнениях. Чтобы подчеркнуть значимость соблюдения установленных антикоррупционных мер, источником информирования сотрудников выступает руководство Группы. Сотрудникам Группы «ФосАгро» и ее контрагентам обеспечен свободный и удобный доступ к информации о реализуемых мерах по предупреждению коррупции. На официальном сайте ФосАгро предусмотрен специальный раздел «Противодействие

коррупции», в котором размещено обращение генерального директора к сотрудникам Группы о неукоснительном соблюдении установленных антикоррупционных стандартов, а также копии внутренних документов, направленных на предупреждение коррупции (Антикоррупционная политика, Кодекс этики, положения о конфликте интересов и «Горячей линии «ФосАгро»»). Внутренние документы дополнены методическими материалами (памятками, презентациями), которые в доступной форме объясняют антикоррупционную политику, стандарты поведения, меры ответственности и приводят примеры коррупционно опасных ситуаций, с которыми могут столкнуться сотрудники в своей трудовой деятельности.

При приеме на работу каждый кандидат проходит обучение по основным требованиям

Политики противодействия мошенничеству и коррупции, Кодекса этики, положений о конфликте интересов и «Горячей линии «ФосАгро» посредством просмотра видеоролика с последующей отметкой об ознакомлении в журнале инструктажа. В должностных инструкциях сотрудников закреплена обязанность соблюдать требования антикоррупционных стандартов и локальных нормативных актов Группы «ФосАгро», а также проходить соответствующее обучение. В процессе выполнения сотрудниками коррупционно опасных функций проводится дополнительное разъяснение требований законодательства Российской Федерации и внутренних политик Группы «ФосАгро» применительно к актуальной ситуации лицами, ответственными за реализацию Антикоррупционной политики.

## Общее количество и доля членов руководящего органа, сотрудников и деловых партнеров, до сведения которых была доведена информация об антикоррупционной политике и процедурах Компании, с разбивкой по регионам

	Общее количество членов руководящего органа			Доля членов руководящего органа, %			Общее количество сотрудников			Доля сотрудников, %			Общее количество деловых партнеров			Доля деловых партнеров, %		
	'20	'21	'22	'20	'21	'22	'20	'21	'22	'20	'21	'22	'20	'21	'22	'20	'21	'22
Саратовская область	177	177	283	28	28	33	609	609	852	59	59	67	130	89	104	100	100	100
Мурманская область	335	427	888	31	31	34	2 564	2 564	2 621	61	61	66	121	95	71	100	100	100
Московская область	74	74	87	32	32	39	86	82	225	45	45	61	1 087	903	898	100	100	100
Ленинградская область	110	172	266	28	31	35	502	502	770	58	58	65	707	504	487	100	100	100
Вологодская область	447	478	943	29	32	28	3 028	2 767	33 346	80	81	72	186	181	167	100	100	100
Прочее	Н/д	Н/д	132	Н/д	Н/д	32	1 902	Н/д	408	Н/д	Н/д	68	1 292	1 208	1 401	100	100	100
<b>Итого</b>	<b>1 143</b>	<b>1 328</b>	<b>2 599</b>	<b>29</b>	<b>30</b>	<b>32</b>	<b>8 691</b>	<b>6 524</b>	<b>8 222</b>	<b>60</b>	<b>62</b>	<b>68</b>	<b>3 523</b>	<b>2 980</b>	<b>3 128</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

## Общее количество и процентная доля членов руководящих органов и сотрудников, которые прошли обучение по вопросам противодействия коррупции, с разбивкой по регионам

	Общее количество членов руководящего органа			Доля членов руководящего органа, %			Общее количество сотрудников			Доля сотрудников, %		
	'20	'21	'22	'20	'21	'22	'20	'21	'22	'20	'21	'22
Саратовская область	177	177	234	80	80	83	609	609	747	80	87	88
Мурманская область	335	335	718	80	80	81	2 564	2 564	2 275	81	82	87
Московская область	74	74	68	80	80	78	86	82	181	78	80	80
Ленинградская область	110	110	209	80	80	79	502	502	636	80	81	83
Вологодская область	447	447	910	89	89	97	3 028	2 767	3 206	89	90	96
Прочее	Н/д	Н/д	102	Н/д	Н/д	77	1 902	Н/д	335	Н/д	Н/д	82
<b>Итого</b>	<b>1 143</b>	<b>1 328</b>	<b>2 241</b>	<b>81</b>	<b>87</b>	<b>86</b>	<b>8 691</b>	<b>6 524</b>	<b>7 380</b>	<b>86</b>	<b>89</b>	<b>90</b>



### «Агенты безопасности»

В декабре 2022 года прошел второй фестиваль проекта «Агенты безопасности». Это уникальная для России инициатива, которую ФосАгро реализует совместно с УМВД по Вологодской области. «Агенты безопасности» нацелены на обучение детей навыкам безопасного поведения и соблюдения этических норм. Участники проекта знакомятся с деятельностью служб

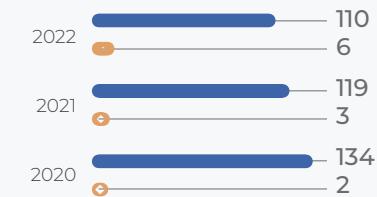
безопасности, учатся вести себя безопасно в обществе и киберпространстве, усваивают навыки здорового образа жизни. В фестивале приняли участие руководство Компании, УМВД России по Вологодской области и сотрудники «Лаборатории Касперского». С июня 2021 года в рамках проекта «Агенты безопасности» проведено уже более 470 занятий с участием детей сотрудников Компании, учащихся городских

общеобразовательных школ, воспитанников центров помощи детям, оставшимся без попечения родителей, а также подростков, состоящих на учете в инспекции по делам несовершеннолетних, — всего проект охватил уже более 5 тыс. человек. В 2022 году он перешагнул границы Череповца: новыми центрами «Агентов безопасности» стали Волхов (Ленинградская область) и Балаково (Саратовская область).

### «Горячая линия ФосАгро»

В целях повышения оперативности и эффективности мер, направленных на предупреждение нарушений этического характера, включая коррупционные проявления, нарушения прав человека и т. д., в Группе «ФосАгро» создан портал «Горячей линии «ФосАгро».

Сотрудники Компании, а также другие заинтересованные лица могут обратиться на «Горячую линию «ФосАгро» для передачи информации о потенциальных нарушениях, причиняющих вред интересам Компании, которая, в свою очередь, не имеет права раскрывать информацию о личности лица, оставившего сообщение, другим сотрудникам и иным третьим лицам.



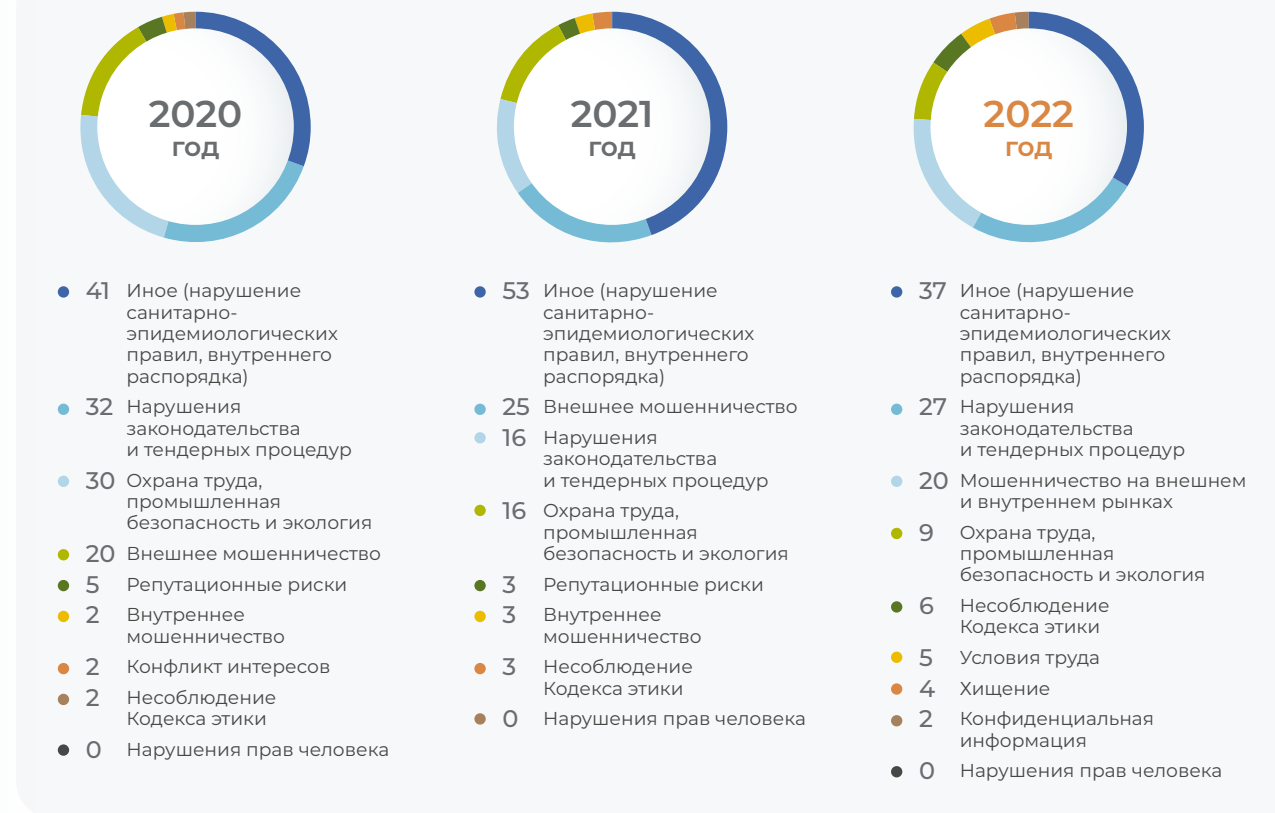
- Общее количество обращений на портал «Горячей линии ФосАгро»
- Количество обращений, связанных с проявлением коррупции

### Механизмы уведомления ответственных лиц Группы «ФосАгро» о случаях неэтичного и коррупционного поведения

GRI 2-25, 2-26

Инструмент	Описание
<b>Обязательство</b>	Сотрудники Группы «ФосАгро» и члены совета директоров ФосАгро, которым стало известно о произошедших или готовящихся нарушениях требований действующего законодательства / внутренних документов Группы «ФосАгро», обязаны незамедлительно сообщить об этом в письменной форме. Это распространяется и на случаи склонения к совершению коррупционных нарушений и ставшие известными нарушения, имеющие признаки коррупции, в отношении других сотрудников, контрагентов организации или иных лиц, взаимодействующих с Группой
<b>Информирование</b>	Порядок информирования и рассмотрения сообщений о нарушениях данной категории определен Антикоррупционной политикой, Кодексом этики, Положением о конфликте интересов, Антикоррупционным соглашением, а также иными локальными нормативными актами организаций Группы
<b>Конфиденциальность и защита</b>	Лицу, направившему сообщение/уведомление, гарантируется обеспечение конфиденциальности полученной информации и сведений о нем. Группой «ФосАгро» принимаются меры по защите сотрудника, уведомившего представителя нанимателя (работодателя) о произошедших или готовящихся нарушениях требований действующего законодательства и внутренних документов Группы «ФосАгро», представляющих угрозу интересам компаний Группы
<b>Консультация</b>	В Кодексе этики закреплено право сотрудника Компании обратиться за консультацией или помощью в случае возникновения вопросов относительно соблюдения норм антикоррупционного законодательства, а также в случае возникновения сомнений в этичности своих действий, действий других сотрудников Компании, контрагентов и иных лиц, которые взаимодействуют с Компанией, к своим непосредственным руководителям, а при необходимости — в структурные подразделения, созданные для этих целей
<b>«Горячая линия «ФосАгро»</b>	С целью повышения эффективности мер, направленных на предупреждение мошенничества, коррупции, хищений, конфликта интересов, снижение правовых и репутационных рисков, возникающих вследствие нарушения профессиональных и этических стандартов сотрудниками Группы «ФосАгро», функционирует «Горячая линия «ФосАгро», предполагающая прием сообщений в трех вариантах: по телефонному номеру 8 (8202) 59-32-32, на электронный почтовый ящик help@phosagro.ru и по почтовому адресу: 162622, Вологодская область, г. Череповец, Северное шоссе, д. 75, Дирекция по экономической безопасности. В целях обеспечения открытого доступа к «Горячей линии «ФосАгро» информация обо всех существующих каналах информирования размещена на веб-сайте Компании

### Категории обращений, поступивших на портал «Горячей линии «ФосАгро»



Дирекция по внутреннему аудиту ФосАгро на ежеквартальной основе формирует доклад комитету по аудиту совета директоров Компании обо всех поступивших на «Горячую линию «ФосАгро»

обращения, предпринятых в связи с этим действиях, результатах проверочных мероприятий и выработанных мерах, направленных на устранение нарушений этических стандартов Группы

«ФосАгро». Председатель комитета по аудиту предоставляет данную информацию членам совета директоров ФосАгро.

## Противодействие коррупции

GRI 3-3

Для нас неприемлемы любые случаи незаконного использования руководителями и сотрудниками Группы «ФосАгро» на всех уровнях своего должностного положения вопреки интересам Компании и государства. В ФосАгро утверждена Антикоррупционная политика, создана система противодействия мошенничеству и коррупции, охватывающая все направления деятельности, учреждена комиссия, к функциям которой относится рассмотрение вопросов противодействия мошенничеству, коррупции и урегулирования конфликта интересов. На регулярной основе проводятся процедуры выявления и оценки коррупционных рисков с последующим формированием перечней функций и должностей, связанных с коррупционными рисками. Руководство ФосАгро регулярно рассматривает отчетность о реализованных антикоррупционных мероприятиях и об эффективности функционирования системы противодействия мошенничеству и коррупции.

Важную роль играют и постоянные усилия по формированию культуры нетерпимости к коррупции, основанной на высоких этических стандартах, а также мероприятия по поддержанию в коллективе атмосферы доверия, взаимного уважения и порядочности.

### Участие Группы «ФосАгро» в коллективных действиях по противодействию коррупции

Антикоррупционная политика ФосАгро реализуется в соответствии с действующими антикоррупционными законами и международными конвенциями (в частности, российским антикоррупционным законодательством и Конвенцией ООН против коррупции). В вопросах профилактики и противодействия коррупции Группа «ФосАгро» сотрудничает с бизнес-сообществом путем участия в различных общественных объединениях, что рассматривается как гарантия исполнения требований ст. 13.3 Федерального закона от 25 декабря 2008 года № 273-ФЗ «О противодействии коррупции».

**1. Антикоррупционная хартия российского бизнеса РСПП.** В рамках антикоррупционного мониторинга на предмет самооценки внедренных Компанией специальных программ и практик, которые касаются не только ситуации внутри Группы «ФосАгро», но также и отношений с партнерами по бизнесу и с государством, закупок на основе открытых торгов, финансового контроля, обучения и работы с персоналом, взаимодействия с правоохранительными органами, проводится анкетирование через портал Торгово-промышленной палаты Российской Федерации.

### 2. Социальная хартия российского бизнеса РСПП.

Присоединение к Социальной хартии российского бизнеса является формализацией ответственного подхода ФосАгро к работе в области ESG, приверженности лучшим практикам в области корпоративной социальной ответственности.

### 3. Рабочая группа по противодействию мошенничеству Российской ассоциации производителей удобрений (РАПУ), в рамках которой разработаны инициативы по противодействию противоправным действиям, совершаемым неустановленными лицами, использующими бренды ведущих производителей минеральных удобрений.

Разработаны инициативы по противодействию противоправным действиям, совершаемым неустановленными лицами, использующими бренды ведущих производителей минеральных удобрений.

### 4. Торгово-промышленная палата Российской Федерации.

Членство в ТПП предполагает участие в диалоге бизнеса и власти по вопросам формирования социально-экономической, промышленной политики, устранения административных барьеров, улучшения делового и инвестиционного климата, развития предпринимательской деятельности. В декабре 2022 года ФосАгро приняла участие во Всероссийской интерактивной акции, проводившейся во исполнение Национального плана противодействия коррупции на 2021–2024 годы.

### 5. Российский союз промышленников и предпринимателей.

Сотрудничество предполагает участие в ежегодном Антикоррупционном рейтинге на соответствие лучшим международным и российским стандартам делового поведения. По итогам рейтинга 2022 года экспертами РСПП ПАО «ФосАгро» присвоен класс А1 «Компания с максимально высоким уровнем противодействия коррупции и минимальным уровнем рисков коррупции».

В целях противодействия коррупции мы выстроили конструктивное сотрудничество с органами государственной власти, местного самоуправления и общественными организациями, основанное на принципах партнерства, взаимного уважения, доверия и профессионализма. Предметом долгосрочных соглашений стали профилактика правонарушений и выявление преступлений, а также помощь в формировании инфраструктуры безопасности путем создания на производственных площадках Группы «ФосАгро» стационарных пунктов полиции. Проводимые совместные мероприятия широко отражаются в корпоративных средствах массовой информации.

### Ознакомление деловых партнеров с антикоррупционными стандартами и процедурами Группы «ФосАгро»

SASB EM-MM-510a.1

При выстраивании системы антикоррупционных мер Группа «ФосАгро» учитывает,

что коррупционные риски могут возникать не только непосредственно внутри организации, но и вне ее, в первую очередь в ходе взаимодействия с различными контрагентами, включая деловых партнеров, поставщиков, подрядчиков и т. д.

В Группе «ФосАгро» утвержден порядок включения в каждый заключаемый договор антикоррупционной оговорки и оговорки о добросовестности сторон, в которых четко и подробно закреплены правила и процедуры, направленные на предотвращение коррупции, включая специальные управленческие процедуры, требования к контрагентам, правила специального антикоррупционного контроля и аудита, предотвращения конфликта интересов, коммерческого подкупа и возмещения материального ущерба.

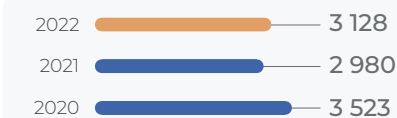
Группа «ФосАгро» стремится к установлению и сохранению деловых отношений с организациями, которые осуществляют свою деятельность в соответствии с высокими этическими стандартами ведения бизнеса, и реализует собственные меры по противодействию мошенничеству и коррупции.

Мы усовершенствовали регистрацию на электронной торговой площадке (официальный сайт ПАО «ФосАгро» — «Закупки» — «Тендеры» — «Регистрация поставщика»). Каждому потенциальному поставщику товаров или услуг, заинтересованному в установлении деловых отношений с Группой «ФосАгро», необходимо в обязательном порядке ознакомиться с соответствующими нормативными документами Группы «ФосАгро»

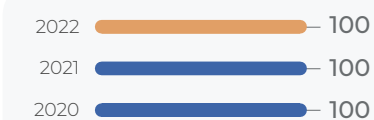
(Антикоррупционная политика ФосАгро, Кодекс этики, Политика противодействия мошенничеству и коррупции АО «Апатит», Кодекс поведения контрагента и т. д.), а также с информацией о «Горячей линии «ФосАгро». Только после ознакомления с указанными стандартами система предоставит доступ для продолжения регистрации на ЭТП, обеспечивая тем самым ознакомление всех потенциальных контрагентов, стремящихся к деловому сотрудничеству с Группой «ФосАгро».

Таким образом, все 100% контрагентов, стремящихся к деловому сотрудничеству с Компанией, в процессе регистрации на ЭТП проходят ознакомление с действующими внутренними документами Компании по вопросам противодействия коррупции.

### Общее количество деловых партнеров, прошедших регистрацию на ЭТП и ознакомившихся с антикоррупционными стандартами



### Доля деловых партнеров данной категории, %

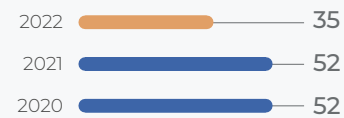




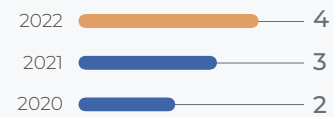
## Выявленные случаи коррупции и принятые меры

### Служебные проверки по фактам коррупционных проявлений

Общее количество служебных проверок по фактам различных нарушений требований внутренних нормативных документов



В том числе коррупционной направленности



#### GRI 205-1

В 2022 году находилось в производстве службы экономической безопасности 35 служебных проверок о различных нарушениях требований внутренних нормативных документов, из них четыре, связанные с проявлениями коррупции и мошенничеством, завершены по фактам:

- незаконного получения денежных средств в размере 800 тыс. руб. руководителем подрядной организации за оказание содействия в подписании исполнительной документации по прокладке сетей железнодорожной станции Криолит. Причиненный ущерб АО «Апатит» составил 10 999,7 тыс. руб.;
- незаконного получения денежных средств в размере 201 тыс. руб. начальником участка одного из структурных подразделений АО «Апатит» за совершение действий, входящих в круг служебных полномочий, в пользу подрядной организации;

- невыполнения обязательств по договорам проведения работ осуществления антикоррозийной защиты конструкций и сооружений Фосфорного и Азотного комплексов АО «Апатит» подрядной организацией. Причиненный ущерб АО «Апатит» составил 1 млн руб.;
- незаконного получения денежных средств в сумме 604 тыс. руб. начальником отдела и главным специалистом одного из структурных подразделений Волховского филиала АО «Апатит» от контрагентов компании за совершение заведомо неправомερных действий. Причиненный ущерб АО «Апатит» составил 87 707,8 тыс. руб.

По результатам служебных проверок один сотрудник привлечен к дисциплинарной ответственности, трудовые отношения с тремя сотрудниками расторгнуты.

#### GRI 205-3

В 2022 году возбуждено четыре уголовных дела, из которых два в отношении сотрудников АО «Апатит» (в материалах фигурируют три сотрудника, трудовые отношения с которыми расторгнуты):

- 25 апреля 2022 года по ч. 7 ст. 204 Уголовного кодекса Российской Федерации (коммерческий подкуп) в отношении начальника участка одного из структурных подразделений АО «Апатит», получившего

денежные средства в размере 201 тыс. руб. за совершение незаконных действий в отношении подрядчика;

- 12 июля 2022 года по ч. 7 ст. 204 Уголовного кодекса Российской Федерации (коммерческий подкуп) в отношении начальника и главного специалиста одного из структурных подразделений Волховского филиала АО «Апатит», незаконно получивших денежную сумму в размере 250 тыс. руб.

от контрагентов компании. В ходе проведения следственных действий выявлены два дополнительных эпизода преступной деятельности фигурантов уголовного дела, связанных с незаконным получением денежных средств на сумму 170 тыс. и 184 тыс. руб. Таким образом, общая сумма незаконно полученных денежных средств составила 604 тыс. руб.

**Одним из важных показателей приверженности Группы «ФосАгро» декларируемым антикоррупционным стандартам поведения является обеспечение сотрудничества с правоохранительными органами, реализуемое в рамках следующих направлений.**

**1** Принятие публичного обязательства сообщать в соответствующие правоохранительные органы о случаях совершения (обнаружения признаков) коррупционных правонарушений, о которых Группе «ФосАгро» (сотрудникам Группы «ФосАгро») стало известно.

**2** Неприменение каких-либо санкций в отношении сотрудников, сообщивших в правоохранительные органы о ставшей им известной в ходе выполнения трудовых обязанностей подготовке или совершении коррупционного правонарушения.

## Подтвержденные случаи коррупции и принятые меры

### GRI 205-3

	2020	2021	2022
Общее количество подтвержденных случаев коррупции	2	2	4
Общее количество подтвержденных инцидентов, в которых сотрудники были уволены или привлечены к дисциплинарной ответственности за коррупцию	2	2	3
Общее количество подтвержденных инцидентов, когда контракты с деловыми партнерами были расторгнуты или не продлены из-за нарушений, связанных с коррупцией	1	1 <sup>1</sup>	2
Общее количество публичных судебных дел <sup>2</sup> о коррупции, возбужденные против организации или ее сотрудников	1	1	2

<sup>1</sup> Компания уточнила информацию за 2021 год: в 2021 году Компания отклонила участие одного делового партнера в тендерных процедурах на сумму более 400 млн руб. по причине неблагонадежности, связанной с несоблюдением антикоррупционных стандартов.

<sup>2</sup> Все дела коррупционной направленности зафиксированы в официальной статистике правоохранительных органов.



## Конфликт интересов

GRI 2-15

Кодекс этики и Положение о конфликте интересов ФосАгро предусматривают обязанность любого сотрудника в случае появления потенциального или фактического наличия конфликта интересов сообщать об этом своему непосредственному руководителю и лицу, ответственному за антикоррупционную политику.

При выстраивании системы мер по предотвращению, выявлению и урегулированию конфликта интересов в Группе «ФосАгро» с учетом ее специфики созданы три специализированных коллегиальных совещательных органа.

- 1. Комиссия по урегулированию конфликта интересов в деятельности сотрудников ФосАгро** под председательством генерального директора ФосАгро.
- 2. Комиссия по противодействию мошенничеству, коррупции и урегулированию конфликта интересов АО «Апатит»** (координирует

антикоррупционную деятельность в структурных подразделениях АО «Апатит»).

- 3. Комиссия по противодействию мошенничеству, коррупции и урегулированию конфликта интересов ООО «ФосАгро-Регион»** (действует в рамках ООО «ФосАгро-Регион» и управляемых им предприятий).

Первоочередное внимание в Компании уделяется также своевременному предупреждению, выявлению и урегулированию потенциального конфликта интересов путем внедрения проверочных процедур при принятии кадровых решений и при распределении служебных обязанностей, а также ежегодного декларирования сотрудников с целью выявления наличия возможных определенных личных интересов.

Конфликтов интересов, связанных с членством в совете директоров, совместным участием с поставщиками и другими заинтересованными

сторонами, наличием контролирующих акционеров, связанными лицами, их взаимоотношениями, сделками и непогашенными остатками, не выявлялось.

В 2022 году рассмотрено 15 вероятных случаев конфликта интересов, из которых девять рассмотрены комиссией по противодействию мошенничеству, коррупции и урегулированию конфликта интересов АО «Апатит». По результатам рассмотрения случаев конфликта интересов предоставлены рекомендации о внесении изменений в должностные инструкции, организационно-штатную структуру, а также о переводе сотрудников в другие структурные подразделения. С целью предотвращения возможных признаков конфликта интересов руководителям направлено пять уведомлений. В одном случае конфликт интересов (ООО «ФосАгро-Регион») не нашел своего достоверного подтверждения.

### Выявление, предупреждение и урегулирование конфликта интересов в деятельности сотрудников Группы «ФосАгро»

	2020	2021	2022
Общее количество конфликтов интересов, относящихся к совместному участию с поставщиками и другими заинтересованными сторонами	0	1	0
Общее количество конфликтов интересов, связанных с наличием контролирующих акционеров	0	0	0
Общее количество конфликтов интересов, относящихся к связанным лицам, их взаимоотношениям, сделкам и непогашенным остаткам	0	0	0
Общее количество конфликтов интересов, связанных с членством в совете директоров	0	0	0
Общее количество ситуаций, связанных с возможным конфликтом интересов	12	10	15
Случаи конфликта интересов, рассмотренные на заседании комиссии по противодействию мошенничеству, коррупции и урегулированию конфликта интересов	5	5	9

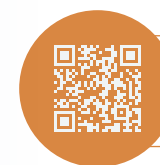
## Антимонопольные меры

GRI 3-3, 206-1

В Компании утверждены торговые политики: по сбыту апатитового концентрата (Маркетинговая политика продаж апатитового концентрата производства АО «Апатит» на внутреннем рынке) и по продаже некоторых марок удобрений сельхозпроизводителям.

Документы разработаны для соблюдения антимонопольного законодательства и для смягчения рисков, связанных с неконкурентным поведением. Судебных исков, ожидающих рассмотрения или заверенных в 2020–2022 годах, в связи

с антиконкурентным поведением и нарушениями антимонопольного и монопольного законодательства, в которых Компания была идентифицирована как участник, не выявлено.



Соответствующие документы представлены на сайте Компании в разделе «Покупателям»

## Антидискриминационная политика и соблюдение прав человека

GRI 2-23

Мы делаем все возможное для поддержания на предприятиях Группы «ФосАгро» рабочей среды, свободной от ограничений по национальному, гендерному, возрастному, религиозному и иным признакам, защищаемым применимым законодательством. В Группе «ФосАгро» основаниями для повышения в должности, найма, установления размера заработной платы, льгот

и компенсаций являются квалификация, производительность, навыки и опыт сотрудника.

В 2022 году тема соблюдения прав человека была представлена на заседании комитета по вознаграждениям и кадрам и в совете директоров, при этом были рассмотрены вопросы многообразия кадрового состава и гендерного равенства. По результатам

обсуждения сформирован ключевой вывод о том, что каждый сотрудник при должном отношении к труду и наличии профессиональных навыков и компетенций может претендовать на любую позицию в Группе «ФосАгро», в том числе руководящую. За 2020–2022 годы обращения и жалобы сотрудников по вопросам нарушений трудовых практик, прав человека и дискриминации не поступали.





# УКРЕПЛЯЯ ОТНОШЕНИЯ ПАРТНЕРСТВА



Мы высоко ценим отношения партнерства с владельцами наших ценных бумаг и придаем большое значение открытому, полному и своевременному их информированию и получаемой обратной связи.

5  
АКЦИОНЕРНЫЙ  
КАПИТАЛ



По итогам 2022 года компания «ФосАгро» выплатила дивиденды в размере

**1 563 руб.**

на обыкновенную именную бездокументарную акцию.

➤ Подробности на с. 324



Будучи одними из наиболее ликвидных российских ценных бумаг, **акции ФосАгро с сентября 2022 года включены в индекс голубых фишек Московской биржи.** Индекс является индикатором рынка наиболее ликвидных и стабильных акций российских компаний и рассчитывается на основании цен сделок с акциями 15 ведущих эмитентов.

➤ Подробности на с. 321

**320**  
Структура акционерного капитала

**321**  
Динамика акций

**322**  
Управление долгом

**323**  
Аналитический охват

**323**  
Дивидендная политика

**326**  
Взаимодействие с акционерами и инвесторами

**329**  
Раскрытие информации

318 <  
> 319

# Акционерный капитал

## Структура акционерного капитала

Уставный капитал ПАО «ФосАгро» по состоянию на 31 декабря 2022 года составляет 323 750 000 руб., что соответствует 129 500 000 шт. обыкновенных акций номинальной стоимостью 2,5 руб. за одну акцию.

По состоянию на 31 декабря 2022 года в ПАО «ФосАгро» отсутствуют акционеры с долей владения акциями, превышающей 5%, помимо уже раскрытых ПАО «ФосАгро» в настоящем Отчете.

Ведение реестра владельцев ценных бумаг ПАО «ФосАгро» осуществляет акционерное общество «Реестр».



Подробнее об АО «Реестр» на сайте Компании

### Структура акционеров (список лиц, владеющих пятью и более процентами уставного капитала ФосАгро)

#### По состоянию на 31.12.2020

Акционер	Количество акций	% от выпущенных и размещенных акций
Adorabella Limited	30 234 162	23,35
Chlodwig Enterprises	26 302 400	20,31
Владимир Литвиненко	27 174 815	20,98
Иные акционеры	45 788 623	35,36
<b>Итого</b>	<b>129 500 000</b>	<b>100,00</b>

#### По состоянию на 31.12.2021

Акционер	Количество акций	% от выпущенных и размещенных акций
Adorabella AG	30 234 162	23,35
Chlodwig Enterprises AG	26 302 400	20,31
Владимир Литвиненко	27 174 815	20,98
Иные акционеры	45 788 623	35,36
<b>Итого</b>	<b>129 500 000</b>	<b>100,00</b>

#### По состоянию на 31.12.2022

Акционер	Количество акций	% от выпущенных и размещенных акций
МКООО «Адорабелла»	30 234 162	23,35
МКООО «Хлодвиг Энтерпрайзес»	26 302 400	20,31
Татьяна Литвиненко	26 674 815	20,60
Иные акционеры	46 288 623	35,74
<b>Итого</b>	<b>129 500 000</b>	<b>100,00</b>

## Динамика акций

Акции ПАО «ФосАгро» включены в котировальный список первого уровня Московской биржи. Торговый код — PHOR, международный код идентификации ценных бумаг ISIN — RU000A0JRK8.

Глобальные депозитарные расписки (ГДР; одна акция соответствует трем депозитарным

распискам) имеют листинг на Лондонской фондовой бирже с торговым кодом PHOR. С 3 марта 2022 года торги ГДР Компании приостановлены.

Акции ФосАгро входят в следующие индексы Московской биржи:

- индекс ММВБ;
- индекс РТС.

Депозитарием программы депозитарных расписок ФосАгро является Citigroup Global Markets Deutschland AG.

### Международные идентификационные коды

Биржа	Код Bloomberg	Код Reuters	ISIN
Московская	PHOR RU	PHOR.MM	RU000A0JRK8
Лондонская	PHOR LI	PHORq.L	US71922G3083 US71922G4073

Идентификационные номера для глобальных депозитарных расписок	Выпущенные по Правилу S	Выпущенные по Правилу S	Выпущенные по Правилу 144A
CUSIP	71922G308	71922G407	71922G100
ISIN	US71922G3083	US71922G4073	US71922G1004
Единый код	065008939	065008939	065008939
SEDOL	0B62QPJ1	0B62QPJ1	0B5N6Z48
RIC	PHOSq.L	PHOSq.L	GBB5N6Z48.L

### Динамика котировок акций МОЕХ за 2022 год





### Факторы, которые оказывали влияние на цену акций ФосАгро в 2022 году

- Высокий спрос** на фосфорные и азотные удобрения в течение года
- Сильные** операционные и финансовые **результаты** Компании
- Множественные пакеты санкций**, введенные против России
- Временные ограничения в логистике** при отгрузке продукции из России
- Высокий уровень цен** на основные сельскохозяйственные культуры на мировых рынках
- Отсутствие допуска к торгам на Лондонской фондовой бирже** с 3 марта 2022 года и временная остановка торгов на Московской бирже с 28 февраля по 23 марта 2022 года
- Высокие цены** на основные сырьевые ресурсы, в том числе газ, калий
- Низкий уровень запасов** удобрений на ключевых рынках сбыта продукции Компании

### Итоги торгов

Показатель	На 30.12.2020	На 30.12.2021	На 30.12.2022
Средневзвешенная цена акции по итогам торгов, Московская биржа, руб.	3 156,00	5 857,00	6 390,00
Стоимость ГДР, Лондонская фондовая биржа <sup>1</sup> , долл. США	13,64	21,58	–
Рыночная капитализация, млн руб.	408 831,50	758 611,00	827 505,00

Подробнее о динамике котировок на сайте Компании

Рыночная капитализация официально публикуется на сайте Биржи

## Управление долгом

Компания придерживается консервативного подхода к управлению долговой нагрузкой и в рамках данного подхода считает комфортным соотношение «Чистый долг / EBITDA» ниже 2, а в долгосрочной перспективе — в диапазоне 1–1,5. По состоянию на 31 декабря 2022 года долговая нагрузка Компании была значительно ниже данных уровней, а коэффициент отношения чистого долга к EBITDA равнялся 0,68x.

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 по итогам 2022 года на 76% является валютной.

В соответствии с инвестиционной политикой для обеспечения соблюдения обязательств перед инвесторами и повышения

инвестиционной привлекательности ценных бумаг ПАО «ФосАгро» сумма инвестиционного бюджета не должна превышать 50% от плановой величины EBITDA.

Рекордные капитальные вложения и расходы на благотворительные цели по итогам 2022 года не оказали негативного влияния на уровень долговой нагрузки Компании, которая сохранялась на комфортном уровне существенно ниже целевого значения показателя «Чистый долг / EBITDA».

## Облигации

Заемщик	ПАО «ФосАгро»	ПАО «ФосАгро»	ПАО «ФосАгро»
Эмитент	PhosAgro Bond Funding Limited	PhosAgro Bond Funding Limited	PhosAgro Bond Funding Limited
Дата поступления денежных средств	24.01.2018	23.01.2020	16.09.2021
Текущий основной долг, млн долл. США	500	500	500
Обеспечение	АО «Апатит»	АО «Апатит»	АО «Апатит»

График погашения задолженности представлен в разделе «Финансовый обзор» на с. 89

## Аналитический охват

Аналитический охват ПАО «ФосАгро» осуществляют аналитики ведущих российских и международных брокеров.

Компания	Аналитик	Телефон
АТОН	Андрей Лобазов	+7 (495) 213-03-37
Альфа-Банк	Борис Красноженов	+7 (495) 795-36-12
BCS Global Markets	Кирилл Чуйко	+7 (495) 213-15-26
Renaissance Capital	Борис Синицын	+7 (499) 956-45-40 (доб. 4540)
Sberbank CIB	Георгий Иванин	+7 (495) 665-56-00
Sinara Financial Corporation	Дмитрий Смолин	+7 (916) 555-79-97
Арована Капитал	Елена Сахнова	+7 (495) 287-68-77
Велес Капитал	Эльза Газизова	+7 (495) 258-19-88 (доб. 599)

## Дивидендная политика

ФосАгро придерживается принципов эффективного и обоснованного распределения прибыли на выплату дивидендов и реинвестирование в дальнейшее развитие ФосАгро.

Повышение прозрачности и предсказуемости дивидендных выплат — один из приоритетов Компании в целях обеспечения дальнейшего роста инвестиционной привлекательности.

Решение о выплате дивидендов, а также сроках и объеме данных выплат принимается общим собранием акционеров на основе рекомендаций совета директоров. При выработке рекомендаций общему собранию акционеров по вопросу о выплате (объявлении) дивидендов совет директоров,

помимо оценки текущего финансового состояния ФосАгро, учитывает соответствующие положения дивидендной политики ПАО «ФосАгро», согласно которым сумма средств, направляемых на выплату дивидендов, составляет от 50 до более чем 75% (в зависимости от уровня долговой нагрузки ФосАгро) от консолидированного свободного денежного потока ФосАгро по МСФО, и придерживается их. При этом размер объявленных дивидендов не должен быть ниже 50% от скорректированной чистой прибыли за год по МСФО.

Совет директоров ФосАгро на заседании 2 марта 2023 года рекомендовал годовому общему собранию акционеров утвердить распределение прибыли и убытков ПАО «ФосАгро» по результатам 2022 года. Часть чистой прибыли ПАО «ФосАгро», полученной по результатам 2022 года, направить на выплату дивидендов по акциям ПАО «ФосАгро» в размере 465 рублей на каждую обыкновенную именную бездокументарную акцию.

Полный текст Положения о дивидендной политике ПАО «ФосАгро» представлен на сайте Компании

<sup>1</sup> Торги ГДР ФосАгро на Лондонской фондовой бирже приостановлены с 3 марта 2022 года.

## Отчет о начисленных и выплаченных дивидендах

	Размер дивиденда на одну акцию, руб.	Размер дивидендов на одну ГДР, руб.	Орган управления, принявший решение о выплате дивидендов	Дата проведения общего собрания акционеров, на котором принято решение о выплате дивидендов	Срок, отведенный для выплаты объявленных дивидендов <sup>1</sup>
<b>2020</b>					
Часть нераспределенной прибыли, сформированной по состоянию на 31.03.2020	78	26	●	19.06.2020	Не позднее 07.07.2020 / не позднее 10.08.2020
...на 30.06.2020	33	11	●	30.09.2020	Не позднее 16.10.2020 / не позднее 20.11.2020
...на 30.09.2020	123	41	●	14.12.2020	Не позднее 28.12.2020 / не позднее 18.01.2021
...на 31.12.2020 (по результатам 2020 года)	63	21	●	25.05.2021	Не позднее 08.06.2021 / не позднее 13.07.2021
<b>2021</b>					
Часть нераспределенной прибыли, сформированной по состоянию на 31.03.2021	105	35	●	22.06.2021	Не позднее 06.07.2021 / не позднее 09.08.2021
...на 30.06.2021	156	52	●	13.09.2021	Не позднее 08.10.2021 / не позднее 29.10.2021
...на 30.09.2021	234	78	●	08.12.2021	Не позднее 21.12.2021 / не позднее 01.02.2022
...на 31.12.2021 (по результатам 2021 года) <sup>2</sup>	390 (решение не принято)	130 (решение не принято)	●	30.06.2022	Не позднее 25.07.2022 / не позднее 15.08.2022
<b>2022</b>					
Часть нераспределенной прибыли, сформированной по состоянию на 30.06.2022	780	260	●	21.09.2022	Не позднее 17.10.2022 / не позднее 08.11.2022
За 9 месяцев 2022 года	318	106	●	08.12.2022	Не позднее 09.01.2023 / не позднее 30.01.2023
По результатам 2022 года	465	155	●	24.03.2023	Не позднее 09.01.2023 / не позднее 30.01.2023 <sup>3</sup>

- Внеочередное общее собрание акционеров
- Годовое общее собрание акционеров

<sup>1</sup> Номинальным держателям и являющимся профессиональными участниками рынка ценных бумаг доверительным управляющим, которые зарегистрированы в реестре акционеров ПАО «ФосАгро» / другим зарегистрированным в реестре акционеров ПАО «ФосАгро» лицам.  
<sup>2</sup> Собранием акционеров не принято решение об утверждении распределения прибыли, в том числе выплате дивидендов, по результатам 2021 года.  
<sup>3</sup> При условии утверждения рекомендованных советом директоров выплат по итогам 2022 года на годовом общем собрании акционеров 24 марта 2023 года.

### Итоги голосования годового общего собрания акционеров по вопросу распределения прибыли (в том числе выплаты (объявления) дивидендов) и убытков ПАО «ФосАгро»

Годовое общее собрание акционеров от 25.05.2021

ЗА  
**109 197 672**

ПРОТИВ  
**6 704**

ВОЗДЕРЖАЛИСЬ  
**0**

Годовое общее собрание акционеров от 30.06.2022

ЗА  
**38 088 321**

ПРОТИВ  
**56 540 778**

ВОЗДЕРЖАЛИСЬ  
**0**

Годовое общее собрание акционеров от 24.03.2023

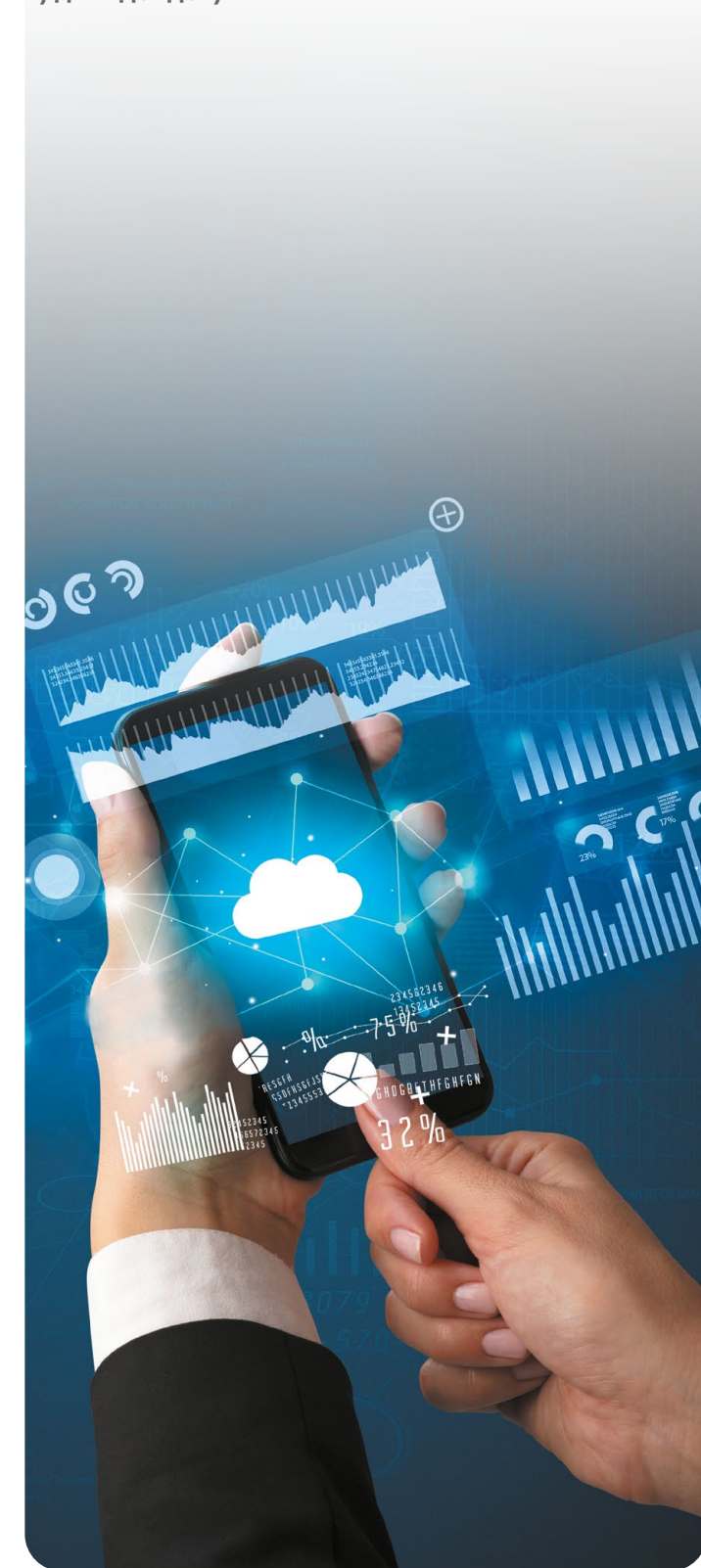
ЗА  
**94 790 985**

ПРОТИВ  
**0**

ВОЗДЕРЖАЛИСЬ  
**0**

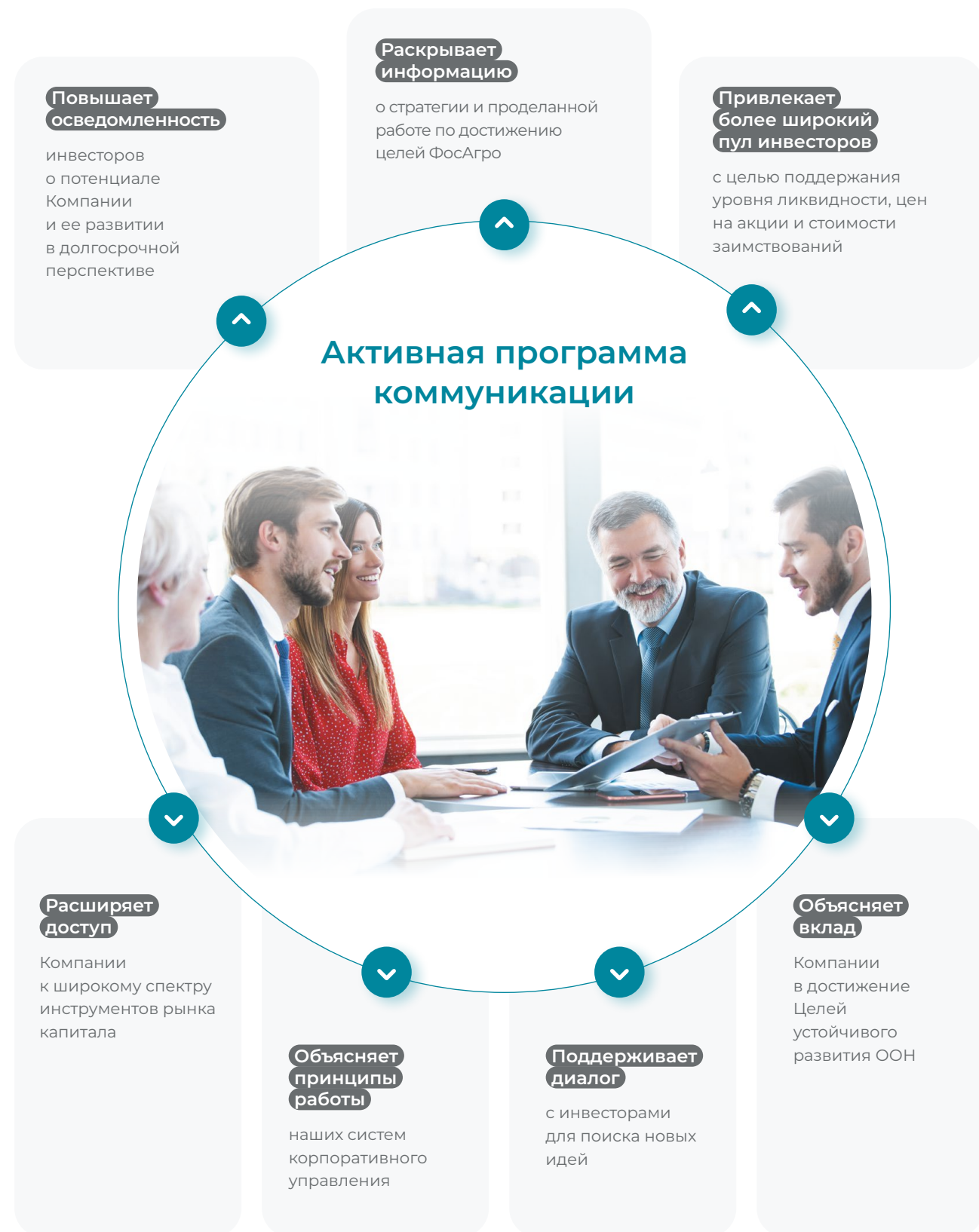


Подробнее об истории выплат дивидендов на сайте Компании





## Взаимодействие с акционерами и инвесторами



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 телефонных конференциях позволяет ответить на текущие вопросы инвесторов и получить обратную связь от участников рынка.

В 2022 году Компания из-за непростых макроэкономических условий не провела исследование среди инвесторов по перечню вопросов ESG, но планирует вернуться к этому вопросу в 2023 году. В дальнейшем данное исследование планируется проводить раз в два года (первое исследование было проведено в 2020 году).

Развитая программа еврооблигаций обеспечивает прочные позиции ФосАгро на рынках публичного долга, позволяя минимизировать стоимость финансирования.

В 2022 году Компания продолжила коммуникацию с розничными инвесторами, проведя звонки при содействии крупных российских брокеров.

### Цели взаимодействия с инвесторами и аналитиками

#### Четыре основные цели в коммуникации между Компанией и инвестиционным сообществом

- ↔ Последовательно вытекают друг из друга
- i Обеспечивают непрерывный обмен информацией
- ↑ Повышают транспарентность бизнеса

- 1 Доведение до представителей инвестиционного сообщества достоверной и актуальной информации об основных аспектах текущей деятельности Компании, о планах ее развития и долгосрочных целях.
- 2 Выявление рисков и возможностей для Компании, которые видят представители инвестиционного сообщества после анализа полученной информации.
- 3 Транслирование обратной связи от инвесторов руководству Компании для формирования внутренней позиции и корректировки/разработки стратегии развития, которая бы позволила минимизировать существенные риски и реализовать потенциальные возможности.
- 4 Наблюдение за ходом реализации стратегии развития Компании изнутри и презентация ее результатов внешнему миру.

## Формы взаимодействия с инвесторами и аналитиками

**В настоящий момент Компания использует широкий арсенал форм взаимодействия с инвестиционным сообществом.**

### Роуд-шоу

Организация виртуальных роуд-шоу с широким кругом инвесторов по общим темам, а также проведение целевых роуд-шоу — перед выпуском облигаций, раскрывающих деятельность Компании в области ESG и др.

### Индивидуальные звонки

Проведение индивидуальных звонков с инвесторами.

### Онлайн-конференции

Участие в онлайн-конференциях для инвесторов.

### Исследования

Проведение исследований восприятия Компании различными группами инвесторов, в том числе ориентирующимися на сферу ESG.

### Работа с представителями

Точечная работа с представителями аналитического сообщества для повышения их осведомленности о деятельности Компании.

### Работа с агентствами

Работа с кредитными рейтинговыми агентствами, а также с агентствами, присваивающими ESG-рейтинги.

### Пресс-релизы

Подготовка пресс-релизов и сообщений в рамках обязательного раскрытия информации.

### Собрания акционеров

Проведение ежегодных общих собраний акционеров и обязательная отчетность.

### Корпоративный сайт

Ведение корпоративного веб-сайта.

### Работа с инвесторами

Деятельность специализированного внутреннего подразделения по работе с инвесторами.

## Темы и результаты взаимодействия с инвесторами и аналитиками в 2022 году

В 2022 году сложные внешние условия сделали необходимым еще более тесное взаимодействие Компании с акционерами, долговыми инвесторами и аналитиками, в первую очередь в формате онлайн-встреч.

Проактивный подход ФосАгро к коммуникации с участниками долгового рынка позволил провести успешное голосование среди держателей еврооблигаций с целью внесения изменений в эмиссионную документацию для обеспечения бесперебойного обслуживания еврооблигаций в условиях изменяющегося регуляторного окружения.

**85 сообщений**

опубликовано через Центр раскрытия корпоративной информации «Интерфакс»

**>50 пресс-релизов**

опубликовано через государственную информационную службу регулятора Великобритании



Информация об основных проведенных мероприятиях и презентационные материалы к ним представлены на сайте Компании

## 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 ценные бумаги торгуются на Лондонской фондовой бирже. ПАО «ФосАгро» своевременно публично раскрывает всю необходимую акционерам и инвесторам

информацию, распространяя ее через новостные агентства, а также путем размещения на официальном сайте ПАО «ФосАгро» в разделе «Раскрытие информации», портале информационного агентства «Интерфакс» и странице ПАО «ФосАгро» на официальном сайте Лондонской фондовой биржи.



Портал информационного агентства «Интерфакс», используемый ПАО «ФосАгро» для раскрытия информации



Раздел «Раскрытие информации» на официальном сайте ПАО «ФосАгро»



Страница ПАО «ФосАгро» на официальном сайте Лондонской фондовой биржи

## Финансовый календарь на 2023 год

### Объявление финансовых результатов

За четвертый квартал и 12 месяцев 2022 года

03.03.2023

За первый квартал 2023 года

Предварительно 19.05.2023

За второй квартал и 6 месяцев 2023 года

Предварительно 11.08.2023

За третий квартал и 9 месяцев 2023 года

Предварительно 10.11.2023

О Компании



Стратегический отчет



Обзор результатов



Корпоративное управление



АКЦИОНЕРНЫЙ КАПИТАЛ

Приложения



328 <

>329



# ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ информация



## ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

**332**  
Консолидированная финансовая отчетность

**380**  
Заявление об ответственности руководства

**381**  
Отчет о результатах независимой проверки

**386**  
Указатель содержания GRI

**401**  
Содержание показателей SASB

**403**  
Указатель TCFD

**404**  
Глоссарий

**407**  
Контактная информация

330 <

> 331



# Консолидированная финансовая отчетность



Акционерное общество  
«Технологии Доверия – Аудит»  
(АО «Технологии Доверия – Аудит»)

www.tedo.ru

Бизнес-центр «Белая площадь»,  
ул. Бутырский Вал, 10, Москва,  
Российская Федерация 125047

Т: +7 (495) 967 6000,  
Ф: +7 (495) 967 6001



www.tedo.ru

## Аудиторское заключение независимого аудитора

Акционерам и Совету директоров Публичного акционерного общества «ФосАгро»:

### Мнение с оговоркой

По нашему мнению, за исключением влияния вопроса, изложенного в разделе «Основание для выражения мнения с оговоркой» нашего заключения, консолидированная финансовая отчетность отражает достоверно во всех существенных отношениях консолидированное финансовое положение Публичного акционерного общества «ФосАгро» (далее – «Общество») и его дочерних обществ (далее совместно именуемые «Группа») по состоянию на 31 декабря 2022 года, а также консолидированные финансовые результаты и консолидированное движение денежных средств Группы за год, закончившийся на указанную дату, в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности (МСФО).

### Предмет аудита

Мы провели аудит консолидированной финансовой отчетности Группы, которая включает:

- консолидированный отчет о прибыли или убытке и прочем совокупном доходе за 2022 год;
- консолидированный отчет о финансовом положении по состоянию на 31 декабря 2022 года;
- консолидированный отчет о движении денежных средств за 2022 год;
- консолидированный отчет об изменениях в капитале за 2022 год;
- примечания к консолидированной финансовой отчетности, включая основные положения учетной политики и прочую пояснительную информацию.

### Основание для выражения мнения с оговоркой

В примечаниях к консолидированной финансовой отчетности Группы не раскрыта информация о сегментах, требуемую в соответствии с МСФО (IFRS) 8 «Операционные сегменты», за год, закончившийся 31 декабря 2022 года, и за сопоставимый период.

В связи с существенным объемом нераскрытой информации по сегментам, требуемой в соответствии с МСФО (IFRS) 8 «Операционные сегменты», включение данной нераскрытой информации в наше аудиторское заключение не представляется практически возможным.

Мы провели аудит в соответствии с Международными стандартами аудита (МСА). Наши обязанности согласно указанным стандартам далее описаны в разделе «Ответственность аудитора за аудит консолидированной финансовой отчетности» нашего заключения.

Мы полагаем, что полученные нами аудиторские доказательства являются достаточными и надлежащими, чтобы служить основанием для выражения нашего мнения с оговоркой.

### Независимость

Мы независимы по отношению к Группе в соответствии с Международным кодексом этики профессиональных бухгалтеров (включающим Международные стандарты независимости), выпущенным Советом по международным стандартам этики для бухгалтеров (Кодекс СМСЭБ), и этическими требованиями Кодекса профессиональной этики аудиторов и Правил независимости аудиторов и аудиторских организаций, применимыми к нашему аудиту консолидированной финансовой отчетности в Российской Федерации. Нами выполнены прочие этические обязанности в соответствии с этими требованиями и Кодексом СМСЭБ.

## 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. В дополнение к вопросу, изложенному в разделе «Основание для выражения мнения с оговоркой», мы определили указанные ниже вопросы как ключевые вопросы аудита, информацию о которых необходимо сообщить в нашем заключении.

Ключевой вопрос аудита	Какие аудиторские процедуры были выполнены в отношении ключевого вопроса аудита
<p><b>Влияние изменений в текущей экономической среде на показатели консолидированной финансовой отчетности Группы</b></p> <p><i>См. примечания 1 (b) и 29 к консолидированной финансовой отчетности Группы</i></p> <p>В 2022 году произошли существенные изменения в экономической среде, в которой Группа осуществляет свою деятельность, на сырьевых и финансовых рынках наблюдалась повышенная волатильность. Введение ограничительных мер в отношении ряда российских организаций повлекло за собой ограничение доступа к финансовым рынкам евро и долларов США, а также привело к возникновению риска того, что купонные выплаты по еврооблигациям Группы, номинированные в долларах США, могут не дойти до конечных держателей долговых ценных бумаг через иностранных платежных агентов.</p> <p>Изменения в текущей экономической среде повлекли за собой в том числе изменения в структуре Группы, описанные в примечании 29 к консолидированной финансовой отчетности, и оказали влияние на ряд показателей консолидированной финансовой отчетности.</p> <p>Мы уделили особое внимание данному вопросу, т.к. значительные изменения в экономических условиях, в которых Группа осуществляет свою деятельность, могут оказать существенное влияние на статьи консолидированной финансовой отчетности Группы, а также требуют значительного суждения руководства в отношении отдельных операций и остатков.</p>	<p>Мы выполнили следующие аудиторские процедуры в отношении данного ключевого вопроса аудита:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Мы провели опросы руководства в отношении того, каким образом изменения, произошедшие в текущей экономической среде, повлияли на Группу и ее финансовые показатели.</li> <li>• Мы провели проверку соблюдения ограничительных условий по заемным обязательствам Группы, получили документы, подтверждающие изменение в 2022 году механизма платежей и условий обслуживания по еврооблигациям, и проверили своевременность и полноту выплат по заемным обязательствам Группы в иностранной валюте.</li> <li>• Мы проанализировали условия договоров реализации на предмет наличия новых нестандартных условий продажи, провели детальное тестирование первичных документов, а также получили подтверждение от третьих сторон (где применимо), чтобы удостовериться, что выручка от продаж надлежащим образом и своевременно отражена в консолидированной финансовой отчетности.</li> <li>• Мы провели аналитические процедуры в отношении выручки от продаж Группы в разрезе основных продуктов, включая сравнение с рыночными ценами, чтобы убедиться в том, что изменения в выручке Группы соответствуют рыночным тенденциям.</li> <li>• Мы провели процедуры детального тестирования в отношении изменений в структуре Группы, включая: <ul style="list-style-type: none"> <li>- анализ соглашения и ключевых условий сделки по выбытию иностранных дочерних компаний Группы;</li> <li>- анализ выводов руководства в отношении утраты контроля Группой;</li> </ul> </li> </ul>





Ключевой вопрос аудита	Какие аудиторские процедуры были выполнены в отношении ключевого вопроса аудита
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- оценку обоснованности допущений, использованных руководством в отношении оценки справедливой стоимости 5% инвестиции Группы в Phosint Limited;</li> <li>- проверку отражения выбытия данных компаний в консолидированной финансовой отчетности Группы;</li> <li>- анализ подготовленного руководством расчета резерва ожидаемых кредитных убытков по дебиторской задолженности, возникшей в результате выбытия.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Мы оценили обоснованность следующих ключевых допущений, использованных руководством при расчете резерва ожидаемых кредитных убытков по торговой и прочей дебиторской задолженности: кредитного рейтинга должника, вероятности дефолта и убытков в случае дефолта.</li> <li>• Мы проанализировали события после отчетной даты на предмет наличия обстоятельств, которые могли бы в значительной степени негативно повлиять на консолидированное финансовое положение и консолидированные финансовые результаты Группы.</li> </ul>

#### Прочие сведения – существенность и объем аудита Группы

##### Краткий обзор

<b>Существенность</b>	Существенность на уровне консолидированной финансовой отчетности Группы в целом: 11 615 миллионов российских рублей (млн руб.), что составляет 5% от прибыли до налогообложения.
<b>Объем аудита Группы</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Мы провели работу по аудиту на всех значительных отчитывающихся предприятиях как на территории Российской Федерации, так и за рубежом.</li> <li>• Объем аудита покрывает 94% выручки Группы и 94% абсолютной величины прибыли Группы до налогообложения.</li> </ul>

##### Существенность

При планировании аудита мы определили существенность и провели оценку рисков существенного искажения консолидированной финансовой отчетности. В частности, мы проанализировали, в каких областях руководство выносило субъективные суждения, например, в отношении значимых оценочных значений, что включало применение допущений и рассмотрение будущих событий, с которыми в силу их характера связана неопределенность. Как и во всех наших аудитах, мы также рассмотрели риск обхода системы внутреннего контроля руководством, включая, помимо прочего, оценку наличия признаков необъективности руководства, которая создает риск существенного искажения вследствие недобросовестных действий.

На определение объема нашего аудита оказало влияние применение нами существенности. Аудит предназначен для получения разумной уверенности в том, что консолидированная финансовая отчетность не содержит существенных искажений. Искажения могут возникать в результате недобросовестных действий или ошибок. Они считаются существенными, если можно обоснованно предположить, что в отдельности или в совокупности они могут повлиять на экономические решения пользователей, принимаемые на основе этой консолидированной финансовой отчетности.

Основываясь на своем профессиональном суждении, мы установили определенные количественные пороговые значения для существенности, в том числе для существенности на уровне консолидированной финансовой отчетности Группы в целом, как указано в таблице ниже. С помощью этих значений и с учетом качественных факторов, мы определили объем нашего аудита, а также характер, сроки проведения и объем наших аудиторских процедур и оценили влияние искажений (взятых по отдельности и в совокупности), при наличии таковых, на консолидированную финансовую отчетность в целом.

<b>Существенность на уровне консолидированной финансовой отчетности Группы в целом</b>	11 615 млн руб. (2021 год: 8 003 млн руб.)
<b>Как мы ее определили</b>	5% от прибыли до налогообложения
<b>Обоснование примененного базового показателя для определения уровня существенности</b>	Мы приняли решение использовать в качестве базового показателя для определения уровня существенности прибыль до налогообложения, потому что мы считаем, что именно этот базовый показатель наиболее часто рассматривают пользователи для оценки результатов деятельности Группы, и он является общепризнанным базовым показателем. Мы установили существенность на уровне 5%, что попадает в диапазон приемлемых количественных пороговых значений существенности, применимых для предприятий, ориентированных на получение прибыли, в данном секторе.

##### Определение объема аудита Группы

Объем аудита определен нами таким образом, чтобы мы могли выполнить работы в достаточном объеме для выражения нашего мнения о консолидированной финансовой отчетности в целом с учетом структуры Группы, используемых Группой учетных процессов и средств контроля, а также с учетом специфики отрасли, в которой Группа осуществляет свою деятельность.

Основное внимание в ходе нашего группового аудита уделялось существенным компонентам на территории Российской Федерации и за рубежом. Для компонентов, индивидуальная финансовая информация которых является существенной, мы провели аудит полного комплекта финансовой информации. Команда группового аудитора провела аудиторскую проверку значительных компонентов на территории Российской Федерации и за рубежом. Мы также включили в состав нашей команды специалистов в области информационных систем и налогообложения.

Выполнив вышеуказанные процедуры в отношении компонентов в совокупности с дополнительными процедурами на уровне Группы, мы получили достаточные надлежащие аудиторские доказательства в отношении консолидированной финансовой отчетности Группы в целом.

##### Прочая информация

Руководство несет ответственность за прочую информацию. Прочая информация содержит Интегрированный годовой отчет за 2022 год и Отчет эмитента эмиссионных ценных бумаг Компании за 12 месяцев 2022 года (но не включает консолидированную финансовую отчетность и наше аудиторское заключение о данной отчетности), которые, как ожидается, будут нам предоставлены после даты настоящего аудиторского заключения.

Наше мнение о консолидированной финансовой отчетности не распространяется на прочую информацию, и мы не будем предоставлять вывода, выражающего уверенность в какой-либо форме в отношении данной информации.

В связи с проведением нами аудита консолидированной финансовой отчетности наша обязанность заключается в ознакомлении с указанной выше прочей информацией, когда она будет нам предоставлена, и рассмотрении вопроса о том, 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.

Если при ознакомлении с Интегрированным годовым отчетом за 2022 год и Отчетом эмитента эмиссионных ценных бумаг Компании за 12 месяцев 2022 года, мы придем к выводу о том, что в них содержится существенное искажение, мы должны довести это до сведения лиц, отвечающих за корпоративное управление.

#### **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 аудитора 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 МСА, 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 повлиять на экономические решения пользователей, принимаемые на основе этой консолидированной финансовой отчетности.

В рамках аудита, проводимого в соответствии с МСА, 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 оценочных значений, рассчитанных руководством, и соответствующего раскрытия информации;

- 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.

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 аудитора, а в необходимых случаях – о действиях, предпринятых для устранения угроз, или принятых 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 независимого аудитора (руководитель аудита), – А. Я. Фегицин.

2 марта 2023 года

Москва, Российская Федерация



А. Я. Фегицин, лицо, уполномоченное генеральным директором на подписание от имени Акционерного общества «Технологии Доверия – Аудит» (основной регистрационный номер записи в реестре аудиторов и аудиторских организаций (ОРНЗ) – 12006020338), руководитель аудита (ОРНЗ – 21906101957)





## Консолидированный отчет о прибыли или убытке и прочем совокупном доходе за 2022 год

Млн руб.	Прим.	2022	2021
Выручка	6	569,527	420,488
Себестоимость реализованной продукции Группы	7	(253,419)	(206,082)
Себестоимость товаров для перепродажи		(15,599)	(12,725)
<b>Валовая прибыль</b>		<b>300,509</b>	<b>201,681</b>
Постоянные административные и коммерческие расходы	8	(42,403)	(27,845)
Налоги, кроме налога на прибыль, нетто	9	(11,327)	(5,946)
Прочие расходы, нетто	10	(9,371)	(3,449)
Убыток от курсовых разниц по операционной деятельности, нетто		(9,068)	(307)
<b>Прибыль от операционной деятельности</b>		<b>228,340</b>	<b>164,134</b>
Доход от переоценки финансовых активов, оцениваемых по справедливой стоимости	17	-	1,193
Финансовые доходы	11	4,439	778
Финансовые расходы	11	(11,967)	(5,044)
Прибыль/(убыток) от курсовых разниц по финансовой деятельности, нетто	28(b)	11,485	(531)
Расходы, связанные с COVID-19		-	(475)
<b>Прибыль до налогообложения</b>		<b>232,297</b>	<b>160,055</b>
Расход по налогу на прибыль	12	(47,583)	(30,381)
<b>Прибыль/(убыток) за отчетный год</b>		<b>184,714</b>	<b>129,674</b>
Причитающаяся:			
держателям неконтролирующих долей <sup>1</sup>		52	(23)
акционерам Компании		184,662	129,697
Базовая и разводненная прибыль на акцию (в руб.)	23	1,426	1,002
<b>Прочий совокупный убыток</b>			
<b>Статьи, которые не будут впоследствии реклассифицированы в состав прибыли или убытка</b>			
Актуарные убытки	26	(276)	(36)
<b>Статьи, которые могут быть впоследствии реклассифицированы в состав прибыли или убытка</b>			
Курсовые разницы от пересчета операций в иностранной валюте		(2,929)	(350)
Курсовые разницы от пересчета операций в иностранной валюте, реклассифицированные в состав прибыли или убытка в результате потери контроля над иностранными дочерними компаниями	29	(6,302)	-
Актуарные убытки, реклассифицированные в состав прибыли или убытка в результате потери контроля над иностранными дочерними компаниями		61	-
<b>Прочий совокупный убыток за отчетный год</b>		<b>(9,446)</b>	<b>(386)</b>
<b>Общий совокупный доход/(убыток) за отчетный год</b>		<b>175,268</b>	<b>129,288</b>
Причитающийся:			
держателям неконтролирующих долей <sup>1</sup>		52	(23)
акционерам Компании		175,216	129,311

Консолидированная финансовая отчетность утверждена 2 марта 2023 года:

**Рыбников М. К.**  
Генеральный директор

**Шарабайко А. Ф.**  
Заместитель генерального директора по финансам и международным проектам

Показатели консолидированного отчета о прибыли или убытке и прочем совокупном доходе следует рассматривать в совокупности с примечаниями на страницах 342 – 379, которые являются неотъемлемой частью данной консолидированной финансовой отчетности.

<sup>1</sup> Под неконтролирующей долей следует понимать миноритарных акционеров дочерних компаний ПАО «ФосАгро»

## Консолидированный отчет о финансовом положении по состоянию на 31 декабря 2022 года

Млн руб.	Прим.	31 декабря 2022 года	31 декабря 2021 года
<b>АКТИВЫ</b>			
Основные средства	13	274,522	237,444
Авансы, выданные под строительство и приобретение основных средств		9,270	13,237
Прочие долгосрочные активы	17	8,546	2,058
Отложенные налоговые активы	16	7,903	9,499
Материалы долгосрочного использования		5,125	4,698
Активы в форме права пользования	14	4,277	6,955
Нематериальные активы		2,099	1,756
Катализаторы		1,965	2,049
Инвестиции в ассоциированные предприятия	15	592	569
<b>Внеоборотные активы</b>		<b>314,299</b>	<b>278,265</b>
Торговая и прочая дебиторская задолженность	20	75,741	48,526
Запасы	19	39,349	41,177
Денежные средства и их эквиваленты	21	13,356	21,710
НДС и прочие налоги к возмещению		12,565	15,013
Прочие финансовые активы	18	210	216
Налог на прибыль к возмещению		93	540
<b>Оборотные активы</b>		<b>141,314</b>	<b>127,182</b>
<b>Итого активов</b>		<b>455,613</b>	<b>405,447</b>
<b>КАПИТАЛ</b>	<b>22</b>		
Акционерный капитал		372	372
Эмиссионный доход		7,494	7,494
Нераспределенная прибыль		190,664	148,193
Актуарные убытки		(968)	(753)
Резерв накопленных курсовых разниц		-	9,231
<b>Итого капитала, причитающегося акционерам Компании</b>		<b>197,562</b>	<b>164,537</b>
Неконтролирующая доля		158	106
<b>Итого капитала</b>		<b>197,720</b>	<b>164,643</b>
<b>ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
Кредиты и займы	24	109,784	157,081
Отложенные налоговые обязательства	16	17,820	12,937
Обязательства по аренде	25	1,660	3,459
Обязательства по планам с установленными выплатами	26	1,050	952
<b>Долгосрочные обязательства</b>		<b>130,314</b>	<b>174,429</b>
Кредиты и займы	24	80,974	12,710
Торговая и прочая кредиторская задолженность	27	39,412	41,754
НДС и прочие налоги к уплате		5,632	6,397
Обязательства по аренде	25	1,276	2,178
Налог на прибыль к уплате		203	3,334
Дивиденды к уплате		82	2
<b>Краткосрочные обязательства</b>		<b>127,579</b>	<b>66,375</b>
<b>Итого капитала и обязательств</b>		<b>455,613</b>	<b>405,447</b>

Показатели консолидированного отчета о прибыли или убытке и прочем совокупном доходе следует рассматривать в совокупности с примечаниями на страницах 342 – 379, которые являются неотъемлемой частью данной консолидированной финансовой отчетности.

## Консолидированный отчет о движении денежных средств за 2022 год

Млн руб.	Прим.	2022	2021
<b>ДЕНЕЖНЫЕ ПОТОКИ ОТ ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ</b>			
Прибыль от операционной деятельности		228,340	164,134
<b>Корректировки:</b>			
Амортизация	7, 8	29,539	27,676
Убыток от выбытия основных средств и нематериальных активов	10	429	198
Прибыль от операционной деятельности до учета изменений в оборотном капитале и резервах		258,308	192,008
Увеличение запасов, катализаторов и долгосрочных материалов		(12,308)	(10,855)
Уменьшение/(увеличение) торговой и прочей дебиторской задолженности <sup>1</sup>		7,498	(38,667)
(Уменьшение)/увеличение торговой и прочей кредиторской задолженности <sup>1</sup>		(3,131)	17,490
Денежные средства от операционной деятельности до уплаты налога на прибыль и процентов		250,367	159,976
Налог на прибыль уплаченный		(41,811)	(28,806)
Финансовые расходы уплаченные		(5,275)	(4,945)
<b>Денежные средства от операционной деятельности</b>		<b>203,281</b>	<b>126,225</b>
<b>ДЕНЕЖНЫЕ ПОТОКИ ОТ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ</b>			
Приобретение основных средств и нематериальных активов		(63,021)	(47,951)
Денежные средства и их эквиваленты, выбывшие в результате потери контроля над иностранными дочерними компаниями	29	(36,729)	-
Займы выданные	18	(3,130)	-
Проценты по займам к капитализации уплаченные	13	(976)	(1,141)
Авансы, выданные под приобретение активов в форме права пользования		(850)	-
Финансовые доходы полученные		3,783	583
Поступления от выбытия финансовых активов, оцениваемых по справедливой стоимости через прибыль и убыток	17	1,778	-
Прочее		159	141
<b>Денежные средства, использованные в инвестиционной деятельности</b>		<b>(98,986)</b>	<b>(48,368)</b>
<b>ДЕНЕЖНЫЕ ПОТОКИ ОТ ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ</b>			
Привлечение заемных средств, за вычетом транзакционных расчетов	24	57,171	61,622
Погашение заемных средств	24	(23,926)	(50,081)
Дивиденды, выплаченные акционерам Компании	22	(142,111)	(72,260)
Погашение обязательств по аренде	25	(1,429)	(1,950)
<b>Денежные средства, использованные в финансовой деятельности</b>		<b>(110,295)</b>	<b>(62,669)</b>
<b>(Уменьшение)/увеличение денежных средств и их эквивалентов, нетто</b>		<b>(6,000)</b>	<b>15,188</b>
Денежные средства и их эквиваленты на 1 января		21,710	8,460
Влияние изменений валютных курсов		(2,354)	(1,938)
<b>Денежные средства и их эквиваленты на 31 декабря</b>	<b>21</b>	<b>13,356</b>	<b>21,710</b>

Показатели консолидированного отчета о прибыли или убытке и прочем совокупном доходе следует рассматривать в совокупности с примечаниями на страницах 342 – 379, которые являются неотъемлемой частью данной консолидированной финансовой отчетности.

<sup>1</sup> Изменения в торговой и прочей дебиторской задолженности и изменения в торговой и прочей кредиторской задолженности включают эффект от курсовых разниц по операционной деятельности

## Консолидированный отчет об изменениях в капитале за 2022 год

Млн руб.	Капитал, причитающийся акционерам Компании							
	Акционерный капитал	Эмиссионный доход	Нераспределенная прибыль	Актуарные убытки	Резерв накопленных курсовых разниц при пересчете операций в иностранной валюте	Итого	Неконтролирующая доля	Итого капитал
<b>Остаток на 1 января 2021 года</b>	<b>372</b>	<b>7,494</b>	<b>90,757</b>	<b>(717)</b>	<b>9,581</b>	<b>107,487</b>	<b>129</b>	<b>107,616</b>
<b>ОБЩИЙ СОВОКУПНЫЙ ДОХОД/(УБЫТОК)</b>								
Прибыль/(убыток) за отчетный год	-	-	129,697	-	-	<b>129,697</b>	(23)	<b>129,674</b>
Актуарные убытки, прим. 26	-	-	-	(36)	-	<b>(36)</b>	-	<b>(36)</b>
Курсовые разницы от пересчета операций в иностранной валюте	-	-	-	-	(350)	<b>(350)</b>	-	<b>(350)</b>
<b>ОПЕРАЦИИ С АКЦИОНЕРАМИ, ОТРАЖЕННЫЕ НЕПОСРЕДСТВЕННО В СОСТАВЕ КАПИТАЛА</b>								
Дивиденды акционерам Компании	-	-	(72,261)	-	-	<b>(72,261)</b>	-	<b>(72,261)</b>
<b>Остаток на 31 декабря 2021 года</b>	<b>372</b>	<b>7,494</b>	<b>148,193</b>	<b>(753)</b>	<b>9,231</b>	<b>164,537</b>	<b>106</b>	<b>164,643</b>
<b>Остаток на 1 января 2022 года</b>	<b>372</b>	<b>7,494</b>	<b>148,193</b>	<b>(753)</b>	<b>9,231</b>	<b>164,537</b>	<b>106</b>	<b>164,643</b>
<b>ОБЩИЙ СОВОКУПНЫЙ ДОХОД/(УБЫТОК)</b>								
Прибыль за отчетный год	-	-	184,662	-	-	<b>184,662</b>	52	<b>184,714</b>
Актуарные убытки, прим. 26	-	-	-	(276)	-	<b>(276)</b>	-	<b>(276)</b>
Курсовые разницы от пересчета операций в иностранной валюте	-	-	-	-	(2,929)	<b>(2,929)</b>	-	<b>(2,929)</b>
Курсовые разницы от пересчета операций в иностранной валюте, реклассифицированные в состав прибыли или убытка в результате потери контроля над иностранными дочерними компаниями, прим. 29	-	-	-	-	(6,302)	<b>(6,302)</b>	-	<b>(6,302)</b>
Актуарные убытки, реклассифицированные в состав прибыли или убытка в результате потери контроля над иностранными дочерними компаниями	-	-	-	61	-	<b>61</b>	-	<b>61</b>
<b>ОПЕРАЦИИ С АКЦИОНЕРАМИ, ОТРАЖЕННЫЕ НЕПОСРЕДСТВЕННО В СОСТАВЕ КАПИТАЛА</b>								
Дивиденды акционерам Компании, прим. 22	-	-	(142,191)	-	-	<b>(142,191)</b>	-	<b>(142,191)</b>
<b>Остаток на 31 декабря 2022 года</b>	<b>372</b>	<b>7,494</b>	<b>190,664</b>	<b>(968)</b>	<b>-</b>	<b>197,562</b>	<b>158</b>	<b>197,720</b>

Показатели консолидированного отчета о прибыли или убытке и прочем совокупном доходе следует рассматривать в совокупности с примечаниями на страницах 342 – 379, которые являются неотъемлемой частью данной консолидированной финансовой отчетности.



# Примечания к консолидированной финансовой отчетности за 2022 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 законодательством Российской Федерации. В состав ПАО «ФосАгро» и его подконтрольных предприятий (далее совместно именуемых «Группа») входят российские юридические лица. Материнская компания была зарегистрирована в октябре 2001 года. Адрес Материнской компании: Российская Федерация, г. Москва, 119333, ул. 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.

По состоянию на 31 декабря 2022 года основными акционерами Материнской компании являются зарегистрированные в России МКООО «Хлодвиг Энтерпрайзес», владеющее около 20.3% акций, МКООО «Адорабелла», владеющее около 23.3% акций, а также Т. П. Литвиненко, владеющая около 21% обыкновенных акций Материнской компании. По состоянию на 31 декабря 2021 года основными акционерами Материнской компании являлись зарегистрированные в Швейцарии компании Chlodwig Enterprises AG, владевшая около 20.3% акций, Adorabella AG, владевшая около 23.3% акций, а также В. С. Литвиненко, владевший около 21% обыкновенных акций Материнской компании. По состоянию на 31 декабря 2022 года и 31 декабря 2021 года у Материнской компании отсутствует сторона, обладающая конечным контролем, в соответствии с определениями контроля, приведенными в МСФО (IFRS) 10 «Консолидированная финансовая отчетность».

### (b) 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. Экономика страны чувствительна к ценам на нефть и газ. Правовая, налоговая и нормативная система продолжают развиваться и подвержены изменениям, а также допускают возможность разных толкований (прим. 31). Сохраняющаяся политическая напряженность в регионе, а также международные санкции в отношении некоторых российских компаний и граждан по-прежнему оказывают негативное влияние на российскую экономику.

В 2022 году продолжающаяся политическая напряженность в регионе усложнилась в результате ситуации с Украиной, которая негативно повлияла на сырьевые и финансовые рынки и усилила волатильность, в особенности валютных курсов. 24 февраля 2022 года цены на нефть превысили 100 долл. США за баррель, обменный курс рубля достиг 90.88 руб. за 1 евро и 80.42 руб. за 1 долл. США. 11 марта 2022 года обесценение рубля достигло максимума и обменный курс составил 132.96 за 1 евро и 120.38 за 1 долл. США, после чего последовало укрепление курса рубля, тем не менее в течение всего отчетного периода валютные курсы оставались волатильными. Нет возможности определить, как долго сохранится повышенная волатильность и когда стабилизируются вышеуказанные финансовые показатели.

В отношении российских организаций был объявлен ряд санкций, ограничивающих доступ к финансовым рынкам евро и долларов США, включая лишение доступа ряда российских банков к международной системе SWIFT, которые потенциально могут повлиять на способность Группы переводить или получать средства. В результате возник риск того, что купонные выплаты, номинированные в долларах США, могут не дойти до конечных держателей долговых ценных бумаг через иностранных платежных агентов. В октябре 2022 года Группа получила согласие держателей всех выпусков своих еврооблигаций на изменение механизма платежей и условия обслуживания ценных бумаг. Эти изменения преимущественно направлены на снижение

рисков по обслуживанию еврооблигаций, и, в частности, предусматривают, что платежи могут проводиться как через основного платежного агента, так и напрямую держателям облигаций. В марте 2022 года А. А. Гурьев был включен в санкционный список Европейского Союза, после чего он ушел с должности Генерального директора Компании и покинул Совет директоров. Последствия текущей экономической ситуации и вышеуказанных мер сложно предсказать, текущие ожидания и оценки руководства могут отличаться от фактических результатов.

Руководство Группы рассмотрело события и условия, которые могут вызвать существенную неопределенность и пришло к выводу, что диапазон возможных сценариев развития событий не вызывает значительных сомнений в способности Группы продолжать свою деятельность в обозримом будущем.

## 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.

### (b) 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.

### (c) Функциональная валюта

Национальной валютой Российской Федерации является российский рубль, который также является функциональной валютой Материнской компании и ее дочерних предприятий. В марте 2022 года Группа утратила контроль над принадлежащей ей на 100% иностранной дочерней компанией Phosint Limited (в настоящее время PUREFERT LIMITED), которая владеет всеми иностранными компаниями Группы (прим. 29). До момента выбытия в состав Группы входили компании, функциональной валютой которых являлись доллар США, Евро и прочие валюты.

### (d) 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 и Евро в российские рубли (если применимо) осуществлялась следующим образом:

Активы и обязательства в долларах США и Евро по состоянию на 31 декабря 2022 года и 31 декабря 2021 года конвертировались по курсу на отчетную дату:

Курс на отчетную дату	Рублей за 1 доллар США	Рублей за 1 Евро
31 декабря 2022	70.3375	75.6553
31 декабря 2021	74.2926	84.0695

Прибыли и убытки иностранных дочерних компаний, контролируемых ранее Группой, за 2022 (до момента утраты Группой контроля над Phosint Limited) и 2021 годы конвертировались по среднему курсу за соответствующий месяц:

Средний курс за месяц	2022		2021	
	Рублей за 1 доллар США	Рублей за 1 Евро	Рублей за 1 доллар США	Рублей за 1 Евро
Январь	75.8837	85.9393	74.2291	90.5062
Февраль	77.4048	87.7638	74.3842	89.9403
Март	104.0810	114.7127	74.4151	88.6904
Апрель	–	–	76.0977	90.8178
Май	–	–	74.0438	89.8856
Июнь	–	–	72.5106	87.4537
Июль	–	–	73.9194	87.3794
Август	–	–	73.5942	86.6334
Сентябрь	–	–	72.8914	85.9412
Октябрь	–	–	71.4981	82.9586
Ноябрь	–	–	72.6024	82.9339
Декабрь	–	–	73.7172	83.3260

Капитал, образовавшийся в течение года, признается по курсу на дату транзакции.

Результирующие курсовые разницы признаются в составе прочего совокупного дохода.

#### (е) Применение оценок и допущений

В целях подготовки настоящей консолидированной финансовой отчетности в соответствии с МСФО руководство сделало ряд оценок и допущений, связанных с представлением активов и обязательств. 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 (с) (iii) — предполагаемые сроки полезного использования основных средств;
- примечание 29 – утрата контроля над иностранными дочерними компаниями, контролируемые ранее Группой, и признание дебиторской задолженности в результате их выбытия.

#### (f) Применение новых и измененных стандартов и интерпретаций

- «Уступки по аренде, связанные с COVID-19» — Поправки к МСФО (IFRS) 16 (выпущены 31 марта 2021 года и вступают в силу для годовых периодов, начинающихся 1 апреля 2021 года или после этой даты). Поправка продлила срок действия освобождения, предоставленного Поправкой к МСФО (IFRS) 16, выпущенной 28 мая 2020 года, с 30 июня 2021 года по 30 июня 2022 года. Применение поправки не оказало влияния на актив в форме права пользования.

Перечисленные ниже пересмотренные стандарты стали обязательными для Группы с 1 января 2022 года, но не оказали существенного воздействия на Группу:

- «Выручка, полученная до начала предполагаемого использования актива, Обременительные договоры — стоимость выполнения договора», «Ссылка на Концептуальные основы» — поправки с ограниченной сферой применения к МСФО (IAS) 16, МСФО (IAS) 37 и МСФО (IFRS) 3, и Ежегодные усовершенствования МСФО за 2018–2020 годы, касающиеся МСФО (IFRS) 1, МСФО (IFRS) 9, МСФО (IFRS) 16 и МСФО (IAS) 41 (выпущены 14 мая 2020 года и вступают в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2022 года или после этой даты).

#### (g) Новые стандарты и интерпретации, еще не принятые к использованию

Опубликован ряд новых стандартов и интерпретаций, которые являются обязательными для годовых периодов, начинающихся 1 января 2023 года или после этой даты, и которые Группа не приняла досрочно. В настоящее время Группа проводит оценку их влияния на консолидированную финансовую отчетность:

- Поправки к МСФО (IFRS) 10 и МСФО (IAS) 28 – «Продажа или взнос активов в сделках между инвестором и его ассоциированной организацией или совместным предприятием» (выпущены 11 сентября 2014 года и вступают в силу для годовых периодов, начинающихся с даты, которая будет определена Советом по МСФО, или после этой даты).
- МСФО (IFRS) 17 «Договоры страхования» (выпущен 18 мая 2017 года и вступает в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2023 года или после этой даты).
- Поправки к МСФО (IFRS) 17 и поправки к МСФО (IFRS) 4 (выпущены 25 июня 2020 года и вступают в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2023 года или после этой даты).
- Классификация обязательств на краткосрочные и долгосрочные — Поправки к МСФО (IAS) 1 (выпущены 23 января 2020 года и вступают в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2022 года или после этой даты).
- Классификация обязательств на краткосрочные и долгосрочные — перенос даты вступления в силу — Поправки к МСФО (IAS) 1 (выпущены 15 июля 2020 года и вступают в силу в отношении годовых периодов, начинающихся 1 января 2023 года или после этой даты).
- Поправки к МСФО (IAS) 1 и Практическому руководству 2 по МСФО: Раскрытие информации об учетной политике (выпущено 12 февраля 2021 г. и действует в отношении годовых периодов, начинающихся с 1 января 2023 г. или после этой даты).
- Поправки к МСФО (IAS) 8: «Определение бухгалтерских оценок» (выпущены 12 февраля 2021 г. и вступают в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2023 г. или после этой даты).
- Отложенный налог в отношении активов и обязательств, возникающих в результате одной и той же операции — Поправки к МСФО (IAS) 12 (выпущены 7 мая 2021 г., вступают в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2023 г. или после этой даты).
- Вариант перехода для страховщиков, применяющих МСФО (IFRS) 17 – Поправки к МСФО (IFRS) 17 (выпущены 9 декабря 2021 года и вступают в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2023 года или после этой даты).
- Обязательства по аренде при продаже и обратной аренде — Поправки к МСФО (IFRS) 16 (выпущены 22 сентября 2022 года и вступают в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2024 года или после этой даты).
- Долгосрочные обязательства с условиями — Поправки к МСФО (IAS) 1 (выпущены 31 октября 2022 года и вступают в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2024 года или после этой даты).

### 3. Основные положения учетной политики

Перечисленные ниже положения учетной политики применялись последовательно во всех отчетных периодах, представленных в настоящей консолидированной финансовой отчетности.

#### (а) 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. 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 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. Дивиденды, полученные от ассоциированных предприятий, уменьшают балансовую стоимость инвестиций в ассоциированные предприятия. 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 контролируемым 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, 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 и прочего совокупного дохода 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 крупных запасных частей и модернизацией основных средств, 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, отраженных на балансе на дату перехода на МСФО (1 января 2005 года), 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.

Руководство оценивает оставшийся срок полезного использования основных средств исходя из текущего технического состояния активов и с учетом расчетного периода, в течение которого данные активы будут приносить Группе экономические выгоды.

##### (iv) Капитализация затрат по кредитам и займам

Затраты по займам, привлеченным на общие и конкретные цели, непосредственно относимые к приобретению, строительству или производству актива, подготовка которого к использованию по назначению или для продажи требует значительного времени (актив, отвечающий определенным требованиям), входят в состав стоимости такого актива.

Капитализация затрат по займам продолжается до даты, когда завершены практически все работы, необходимые для подготовки актива к использованию или к продаже.

Группа капитализирует затраты по кредитам и займам, которых можно было бы избежать, если бы она не произвела капитальные расходы по активам, отвечающим определенным требованиям. Капитализированные затраты по займам рассчитываются на основе средней стоимости финансирования Группы (средневзвешенные процентные расходы) за исключением случаев, когда средства привлечены для приобретения актива, отвечающего определенным требованиям. В таких случаях капитализируется сумма фактических затрат.

Капитализированные затраты по займам отражаются в составе денежных потоков от инвестиционной деятельности для целей консолидированного отчета о движении денежных средств.

**(v) Авансы, выданные под строительство и приобретение основных средств**

Предоплата классифицируется как долгосрочная, если ожидаемый срок получения товаров или услуг, относящихся к ней, превышает один год, или если предоплата относится к активу, который будет отражен в учете как внеоборотный при первоначальном признании.

**(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 консолидированного отчета о прибыли или убытке и прочем совокупном доходе 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:

- 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.

Финансовые активы учитываются по амортизированной стоимости с использованием метода эффективной процентной ставки за вычетом убытков от обесценения. 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:

- 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 признается 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) Программа секьюритизации**

В рамках программы секьюритизации Группа продает застрахованную торговую дебиторскую задолженность банку без права обратного выкупа и получает от него в качестве оплаты денежные средства.

Данная торговая дебиторская задолженность списывается с баланса, поскольку Группа передает все риски и выгоды, связанные с владением данным активом, за исключением суммы страхового депозита. Страховой депозит представляет собой минимальную невозмещаемую сумму, относящуюся к дебиторской задолженности, передаваемой банку. Сумма депозита отражается в составе торговой дебиторской задолженности в консолидированном отчете о финансовом положении Группы. Группа продолжает получать денежные средства от покупателей непосредственно на счета Группы, затем перечисляет собранные денежные средства банку.

Портфель торговой дебиторской задолженности, который может быть продан банку, соответствует бизнес-модели, цель которой достигается путем получения предусмотренных договором денежных потоков и продажи финансовых активов. Данная торговая дебиторская задолженность классифицируется и оценивается по справедливой стоимости в составе прочего совокупного дохода.

Денежные средства, полученные от покупателей и не переданные банку по состоянию на отчетную дату, отражаются в составе прочей кредиторской задолженности в консолидированном отчете о финансовом положении Группы. Комиссия за секьюритизацию признается в составе финансовых расходов.

**(g) Денежные средства и их эквиваленты**

Денежные средства и их эквиваленты включают денежные средства в кассе, средства на депозитных банковских счетах до востребования и другие краткосрочные высоколиквидные инвестиции с первоначальным сроком погашения не более трех месяцев. В состав денежных средств и их эквивалентов могут включаться депозиты сроком погашения более трех месяцев, подлежащие выплате по требованию в течение нескольких рабочих дней без штрафных санкций, проценты по которым могут быть возвращены без существенных рисков изменения стоимости в результате преждевременного изъятия депозита и в случае планируемого использования денежных средств для краткосрочных нужд.

**(h) Запасы**

Запасы учитываются по наименьшей из двух величин — фактической себестоимости или чистой цене продажи. Запасы (готовая продукция и товары для перепродажи) торговых компаний учитываются по методу ФИФО, запасы производственных компаний 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 производственных накладных расходов, рассчитанная исходя из стандартных норм загрузки производственного оборудования.

Чистая цена продажи — это предполагаемая цена продажи запасов в обычных условиях делового оборота за вычетом расчетных затрат на завершение работ и реализацию.

Запасные части, которые планируется использовать для строительства или капитализируемых ремонтов, классифицируются в качестве внеоборотных активов.

Катализаторы со сроком использования свыше года отражаются в составе внеоборотных активов и списываются в себестоимость производства пропорционально объему выпущенной продукции. Катализаторы со сроком использования до 1 года включительно отражаются в составе запасов.

## (i) Обесценение

### Финансовые активы

Группа признает оценочные резервы под убытки в отношении ожидаемых кредитных убытков (ОКУ) по финансовым активам, оцениваемым по амортизированной стоимости и финансовым активам, 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 на протяжении ожидаемого срока действия финансового инструмента.

Группа проводит оценку резерва под обесценение торговой 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 продолжающегося 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.

## (j) Аренда

### Группа как арендатор

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 отчете о прибыли или убытке и прочем совокупном доходе.

## (k) 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.

## (l) Финансовые обязательства

Группа включает в состав финансовых обязательств торговую и прочую кредиторскую задолженность, займы и облигации, оцениваемые по амортизированной стоимости. Группа прекращает признание финансовых обязательств, когда обязательства Группы погашены, аннулированы или срок их действия истек.



## (m) Вознаграждения работникам

### (i) Пенсионные планы

Чистые обязательства Группы по планам с установленным 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 одновременно. 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.

## (n) 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.

## (o) 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.

## (p) 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. 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 различные условия доставки товаров. Группа выявила, что по условиям некоторых договоров на поставку 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 логистическими расходами и включены в состав себестоимости реализованной продукции Группы.

## (q) Финансовые доходы и финансовые расходы

В состав финансовых доходов включаются процентные доходы, дивидендный доход, амортизация дисконта по финансовым активам, доля в прибыли ассоциированных предприятий и прибыль от курсовых разниц по финансовой деятельности. Процентный доход признается в составе прибыли или убытка по мере его начисления 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 кредитам и займам, процентные расходы по обязательствам аренды, банковские комиссии, процентные расходы по обязательствам по планам с установленными выплатами, расходы на секьюритизацию, увеличение резерва по сомнительным долгам по финансовым вложениям, доля в убытке ассоциированных предприятий и убыток от курсовых разниц по финансовой деятельности. 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, расходы на секьюритизацию и доля в прибыли и убытке ассоциированных предприятий отражаются в нетто-величине.

#### (г) Затраты на вскрышные работы

При добыче апатитовой руды открытым способом перед началом промышленной добычи полезных ископаемых существует необходимость переместить большое количество пустой породы, чтобы получить доступ к экономически рентабельным для переработки ресурсам.

Вскрышные расходы, понесенные до начала промышленной добычи полезных ископаемых в разрабатываемом открытом способом месторождении, капитализируются в составе затрат на разработку месторождения и амортизируются в течение полезного срока службы месторождения.

В соответствии со спецификой проведения вскрышных работ Группой, руда, доступ к которой улучшается в результате проведения вскрышных работ, извлекается в среднем не дольше четырех месяцев. Таким образом, коэффициент вскрышных работ (объем вскрыши к объему добытой апатитовой руды) является относительно постоянным в течение периода, поэтому расходы на вскрышные работы, понесенные в процессе эксплуатации месторождения, отражаются в составе прибыли или убытка по мере их понесения.

#### (с) 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/ консолидации акций, расчет прибыли на акцию за все периоды корректируется ретроспективно.

## 4. Определение справедливой стоимости

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. Допущения, использованные при определении справедливой стоимости, при необходимости раскрываются более подробно в примечаниях, относящихся к соответствующему активу или обязательству.

#### (а) Финансовые активы и обязательства, оцениваемые по амортизированной стоимости

Справедливая стоимость финансовых активов и обязательств, представленных выданными займами, торговой и прочей дебиторской задолженностью, денежными средствами и их эквивалентами, торговой и прочей кредиторской задолженностью, приблизительно соответствует их балансовой стоимости на отчетную дату.

Справедливая стоимость еврооблигаций определяется для целей раскрытия информации на основе рыночных котировок и включается в уровень 1 иерархии справедливой стоимости. Справедливая стоимость кредитов и займов относится к Уровню 3 иерархии справедливой стоимости. Справедливая стоимость рассчитывается на основе приведенной стоимости будущих денежных потоков по основной сумме и процентам, дисконтированных по рыночной процентной ставке на отчетную дату.

#### (б) Финансовые инструменты, оцениваемые по справедливой стоимости

Справедливая стоимость инвестиций, оцениваемых по справедливой стоимости через прибыль или убыток, определяется с использованием методов оценки и относится к Уровню 3 иерархии справедливой стоимости.

## 5. Сезонность

Группа подвержена сезонным колебаниям спроса на удобрения по причине ограниченного времени их использования и, как результат, закупок потребителями. Как правило, это приводит к увеличению суммы авансов, полученных от покупателей на внутреннем рынке, на конец года. 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 проводиться неравномерно.

## 6. Выручка

Млн руб.	2022	2021
Фосфорсодержащая и азотсодержащая продукция	551,037	404,850
Прочая выручка	18,490	15,638
<b>Выручка</b>	<b>569,527</b>	<b>420,488</b>

## 7. Себестоимость реализованной продукции Группы

Млн руб.	2022	2021
<b>Производственная себестоимость реализованной продукции Группы</b>	<b>(222,360)</b>	<b>(163,034)</b>
Сера и серная кислота	(40,798)	(17,707)
Хлорид калия	(27,418)	(16,574)
Материалы и услуги	(27,349)	(23,120)
Амортизация	(26,979)	(24,812)
Заработная плата и отчисления в социальные фонды	(19,667)	(15,286)
Аммиак	(19,550)	(14,277)
Природный газ	(14,226)	(12,635)
Расходы на ремонт	(12,002)	(11,373)
ТЭР по апатитовому концентрату	(11,610)	(9,105)
Электроэнергия	(6,754)	(6,740)
Топливо	(6,459)	(5,578)
Сульфат аммония	(6,331)	(2,341)
Расходы на буровзрывные работы	(3,217)	(3,486)
<b>Логистические расходы реализованной продукции Группы</b>	<b>(31,059)</b>	<b>(43,048)</b>
Фрахт, портовые и стивидорные расходы	(16,382)	(28,587)
Тариф РЖД и вознаграждение операторов	(12,647)	(10,728)
Таможенные пошлины	(1,420)	(2,483)
Прочие услуги и материалы	(610)	(1,250)
<b>Себестоимость реализованной продукции Группы</b>	<b>(253,419)</b>	<b>(206,082)</b>

## 8. Постоянные административные и коммерческие расходы

Млн руб.	2022	2021
<b>Постоянные административные расходы:</b>	<b>(37,328)</b>	<b>(21,083)</b>
Заработная плата и отчисления в социальные фонды	(29,015)	(13,493)
Профессиональные услуги	(2,386)	(1,971)
Амортизация	(1,387)	(1,384)
Услуги по охране и пожарной безопасности	(1,222)	(1,053)
Прочие	(3,318)	(3,182)
<b>Постоянные коммерческие расходы:</b>	<b>(5,075)</b>	<b>(6,762)</b>
Заработная плата и отчисления в социальные фонды	(2,885)	(4,002)
Амортизация	(1,173)	(1,480)
Материалы и услуги	(1,017)	(1,280)
<b>Постоянные административные и коммерческие расходы</b>	<b>(42,403)</b>	<b>(27,845)</b>

## 9. Налоги, кроме налога на прибыль, нетто

Млн руб.	2022	2021
Налог на добычу полезных ископаемых	(8,707)	(3,605)
Налог на имущество	(1,890)	(1,694)
Земельный налог	(226)	(222)
Плата за загрязнение окружающей среды	(207)	(211)
НДС, включенный в состав расходов	(162)	(113)
Плата за пользование водными объектами	(58)	(53)
Прочие налоги	(77)	(48)
<b>Налоги, кроме налога на прибыль, нетто</b>	<b>(11,327)</b>	<b>(5,946)</b>

## 10. Прочие расходы, нетто

Млн руб.	2022	2021
Социальные расходы	(9,314)	(3,378)
Увеличение резерва по сомнительным долгам и ожидаемым кредитным убыткам	(539)	(125)
Убыток от выбытия основных средств и нематериальных активов	(429)	(198)
(Начисление)/ восстановление оценочного обязательства	(32)	2
Доход от выбытия запасов	276	387
Уменьшение/(увеличение) резерва под устаревание запасов	120	(370)
Прочие доходы, нетто	547	233
<b>Прочие расходы, нетто</b>	<b>(9,371)</b>	<b>(3,449)</b>

## 11. Финансовые доходы и расходы

Млн руб.	2022	2021
Процентный доход	3,818	643
Амортизация дисконта по финансовым активам	519	64
Прочие финансовые доходы	102	71
<b>Финансовые доходы</b>	<b>4,439</b>	<b>778</b>
Резерв под обесценение займов выданных (прим. 18)	(4,124)	-
Дисконт в связи с продлением срока платежа (прим. 17, 29)	(2,777)	-
Процентный расход по кредитам и займам (прим. 24)	(4,223)	(3,910)
Процентный расход по обязательствам аренды (прим. 25)	(244)	(395)
Банковская комиссия	(258)	(221)
Процентный расход по обязательствам по планам с установленными выплатами	(56)	(48)
Убыток от переоценки финансовых инструментов	(55)	-
Расходы на секьюритизацию	(47)	(146)
Увеличение резерва по сомнительным долгам по финансовым активам	(14)	(81)
Прочие финансовые расходы	(169)	(243)
<b>Финансовые расходы</b>	<b>(11,967)</b>	<b>(5,044)</b>

## 12. Расход по налогу на прибыль

Ставка налога на прибыль Компании составляет 20% (в 2021 году: 20%).

Млн руб.	2022	2021
Начисление текущего налога	(41,465)	(31,073)
Возникновение и восстановление временных разниц, включая изменение непризнанных налоговых активов	(6,118)	692
<b>Расход по налогу на прибыль</b>	<b>(47,583)</b>	<b>(30,381)</b>



Сверка по налогу на прибыль:

Млн руб.	2022	2021
<b>Прибыль до налогообложения</b>	<b>232,297</b>	<b>160,055</b>
<b>Налог на прибыль, рассчитанный по действующей ставке</b>	<b>(46,459)</b>	<b>(32,011)</b>
Расходы и доходы, не влияющие на налогооблагаемую базу	(2,072)	(1,017)
Налоговый эффект от признания дебиторской задолженности в результате выбытия Группы Phosint (прим. 17)	(1,647)	–
Налоговый эффект от начисления резерва по займам выданным	(517)	–
Налоговый эффект от курсовых разниц по дебиторской задолженности, признанной в результате выбытия Группы Phosint (прим. 17)	(295)	–
Снижение налоговой ставки	3,289	2,163
Влияние налоговых ставок в иностранных юрисдикциях	118	431
Корректировка налога за прошлые периоды	–	78
Эффект от изменения налоговых льгот	–	(25)
<b>Расход по налогу на прибыль</b>	<b>(47,583)</b>	<b>(30,381)</b>

### 13. Основные средства

Млн руб.	Земля и здания	Машины и оборудование	Производственный и хозяйственный инвентарь	Незавершенное строительство	Итого
<b>Первоначальная стоимость на 1 января 2021 года</b>	<b>104,605</b>	<b>187,961</b>	<b>17,900</b>	<b>38,600</b>	<b>349,066</b>
Поступления	1,529	4,406	3,031	34,866	<b>43,832</b>
Перемещения в состав активов в форме права пользования (прим. 14)	–	(15)	–	–	<b>(15)</b>
Перемещения	11,760	18,110	–	(29,870)	–
Выбытия	(1,450)	(6,655)	(192)	(102)	<b>(8,399)</b>
Прочие перемещения	(44)	(7)	(2)	–	<b>(53)</b>
<b>Первоначальная стоимость на 31 декабря 2021 года</b>	<b>116,400</b>	<b>203,800</b>	<b>20,737</b>	<b>43,494</b>	<b>384,431</b>
Поступления	3,312	14,193	3,125	47,160	<b>67,790</b>
Перемещения	20,246	26,198	–	(46,444)	–
Выбытия	(1,071)	(6,602)	(358)	(209)	<b>(8,240)</b>
Выбытие иностранных дочерних компаний (прим. 29)	(1,129)	(2,891)	(101)	–	<b>(4,121)</b>
Прочие перемещения	62	138	11	–	<b>211</b>
<b>Первоначальная стоимость на 31 декабря 2022 года</b>	<b>137,820</b>	<b>234,836</b>	<b>23,414</b>	<b>44,001</b>	<b>440,071</b>
<b>Накопленная амортизация на 1 января 2021 года</b>	<b>(25,455)</b>	<b>(92,284)</b>	<b>(11,296)</b>	–	<b>(129,035)</b>
Перемещения в состав активов в форме права пользования (прим.14)	–	7	–	–	<b>7</b>
Начисленная амортизация	(6,425)	(17,703)	(1,852)	–	<b>(25,980)</b>
Выбытие	1,263	6,560	179	–	<b>8,002</b>
Прочие перемещения	8	10	1	–	<b>19</b>
<b>Накопленная амортизация на 31 декабря 2021 года</b>	<b>(30,609)</b>	<b>(103,410)</b>	<b>(12,968)</b>	–	<b>(146,987)</b>
Начисленная амортизация	(7,416)	(18,528)	(1,886)	–	<b>(27,830)</b>
Выбытие	973	6,270	305	–	<b>7,548</b>
Выбытие иностранных дочерних компаний (прим. 29)	357	1,241	85	–	<b>1,683</b>
Прочие перемещения	(13)	59	(9)	–	<b>37</b>
<b>Накопленная амортизация на 31 декабря 2022 года</b>	<b>(36,708)</b>	<b>(114,368)</b>	<b>(14,473)</b>	–	<b>(165,549)</b>
<b>Остаточная стоимость на 1 января 2021 года</b>	<b>79,150</b>	<b>95,677</b>	<b>6,604</b>	<b>38,600</b>	<b>220,031</b>
<b>Остаточная стоимость на 31 декабря 2021 года</b>	<b>85,791</b>	<b>100,390</b>	<b>7,769</b>	<b>43,494</b>	<b>237,444</b>
<b>Остаточная стоимость на 31 декабря 2022 года</b>	<b>101,112</b>	<b>120,468</b>	<b>8,941</b>	<b>44,001</b>	<b>274,522</b>

В течение года, закончившегося 31 декабря 2022, затраты по кредитам и займам в сумме 976 млн руб. (2021: 1,141 млн руб.) были капитализированы в составе основных средств по средневзвешенной процентной ставке 2,55% годовых (2021: 2,86% годовых).

По состоянию на 31 декабря 2022 года наиболее существенные суммы накопленных затрат в составе баланса незавершенного строительства относятся к следующими инвестиционным проектам:

- Кировский филиал АО «Апатит»: расширение и модернизация Кировского рудника. По состоянию на 31 декабря 2022 года Группа капитализировала затраты на сумму 13,458 млн руб. (на 31 декабря 2021 года: 14,045 млн руб.);
- Кировский филиал АО «Апатит»: расширение и модернизация Расвумчоррского рудника. По состоянию на 31 декабря 2022 года Группа капитализировала затраты на сумму 4,821 млн руб. (на 31 декабря 2021 года: 2,667 млн руб.);
- Кировский филиал АО «Апатит»: расширение и модернизация апатито-нефелиновых обогатительных фабрик. По состоянию на 31 декабря 2022 года Группа капитализировала затраты на сумму 4,575 млн руб. (на 31 декабря 2021 года: 2,414 млн руб.);
- Волховский филиал АО «Апатит»: строительство мощностей по производству моноаммонийфосфата. По состоянию на 31 декабря 2022 года Группа капитализировала затраты на сумму 3,385 млн руб. (на 31 декабря 2021 года: 13,362 млн руб.);
- Балаковский филиал АО «Апатит»: строительство мощностей по производству гранулированного сульфата аммония. По состоянию на 31 декабря 2022 года Группа капитализировала затраты на сумму 2,616 млн руб. (на 31 декабря 2021 года: 1,862 млн руб.);
- АО «Апатит» г. Череповец: модернизация и поддержка мощностей по производству аммиака. По состоянию на 31 декабря 2022 года Группа капитализировала затраты на сумму 1,724 млн руб. (на 31 декабря 2021 года: 1,077 млн руб.).

### 14. Активы в форме права пользования

У Группы имеются следующие виды активов в форме права пользования: железнодорожные вагоны, производственное оборудование, офисы. Срок аренды обычно составляет 5 лет, с возможностью продления договора аренды после этой даты.

Млн руб.	Здания	Машины и оборудование	Итого
<b>Остаточная стоимость на 1 января 2021 года</b>	<b>185</b>	<b>7,150</b>	<b>7,335</b>
Заклучение новых договоров аренды или модификация существующих договоров	395	1,087	<b>1,482</b>
Перемещения из состава основных средств (прим. 13)	–	8	<b>8</b>
Амортизация	(100)	(1,673)	<b>(1,773)</b>
Выбытия	(20)	(68)	<b>(88)</b>
Эффект от пересчета в валюту представления отчетности	(8)	(1)	<b>(9)</b>
<b>Остаточная стоимость на 31 декабря 2021 года</b>	<b>452</b>	<b>6,503</b>	<b>6,955</b>
Выбытие иностранных дочерних компаний (прим. 29)	(246)	(18)	<b>(264)</b>
Заклучение новых договоров аренды или модификация существующих договоров	60	(1,118)	<b>(1,058)</b>
Амортизация	(78)	(1,108)	<b>(1,186)</b>
Выбытия	(67)	(132)	<b>(199)</b>
Эффект от пересчета в валюту представления отчетности	27	2	<b>29</b>
<b>Остаточная стоимость на 31 декабря 2022 года</b>	<b>148</b>	<b>4,129</b>	<b>4,277</b>



Признано в консолидированном отчете о прибыли или убытке и прочем совокупном доходе:

Млн руб.	2022	2021
Расходы по амортизации активов в форме права пользования	1,186	1,773
Процентные расходы по обязательствам по аренде	244	395
Расходы, относящиеся к краткосрочным договорам аренды	349	481
Расходы, относящиеся к договорам с переменной арендной ставкой	498	524

Признано в консолидированном отчете о движении денежных средств:

Млн руб.	2022	2021
Арендные платежи (прим. 25)	(1,429)	(1,949)
Процентные платежи (прим. 25)	(244)	(395)
Расходы, относящиеся к краткосрочным договорам аренды	(349)	(481)
Расходы, относящиеся к договорам с переменной арендной ставкой	(498)	(524)
<b>Итого платежи</b>	<b>(2,520)</b>	<b>(3,349)</b>

## 15. Инвестиции в ассоциированные предприятия

Балансовые стоимости инвестиций в ассоциированные предприятия и доли владения Группы в них представлены ниже:

Млн руб.	31 декабря 2022 года		31 декабря 2021 года	
	Балансовая стоимость	Доля владения	Балансовая стоимость	Доля владения
АО «Хибинская тепловая компания» (Россия)	504	50%	484	50%
АО «Гипроруда» (Россия)	62	25%	59	25%
АО «Солигаличский известковый комбинат» (Россия)	26	26%	26	26%
<b>Итого</b>	<b>592</b>		<b>569</b>	

## 16. Отложенные налоговые активы и обязательства

### (а) Отложенные налоговые активы и обязательства по видам временных разниц

Отложенные налоговые активы и обязательства относятся к следующим статьям:

Млн руб.	31 декабря 2022			31 декабря 2021		
	Активы	Обязательства	Нетто	Активы	Обязательства	Нетто
Основные средства и нематериальные активы	104	(15,986)	(15,882)	375	(13,714)	(13,339)
Прочие внеоборотные активы	41	(1,199)	(1,158)	71	(256)	(185)
Оборотные активы	765	(1,945)	(1,180)	2,449	(809)	1,640
Обязательства	1,345	(1,565)	(220)	1,825	(205)	1,620
Накопленные налоговые убытки	8,578	–	8,578	6,881	–	6,881
Непризнанные отложенные налоговые активы	(55)	–	(55)	(55)	–	(55)
Отложенные налоговые активы/ (обязательства)	10,778	(20,695)	(9,917)	11,546	(14,984)	(3,438)
Взаимозачет	(2,875)	2,875	–	(2,047)	2,047	–
<b>Отложенные налоговые активы/ (обязательства), нетто</b>	<b>7,903</b>	<b>(17,820)</b>	<b>(9,917)</b>	<b>9,499</b>	<b>(12,937)</b>	<b>(3,438)</b>

Отложенные налоговые активы, признанные по накопленным налоговым убыткам, относятся к российским компаниям Группы. В соответствии с налоговым законодательством Российской Федерации, начиная с 1 января 2017 года сумма накопленных налоговых убытков по состоянию на 31 декабря 2022 года может быть перенесена на будущее без ограничения срока их использования.

Руководство разработало стратегию по использованию вышеприведенного налогового убытка. При оценке возмещения налоговых убытков руководство принимает во внимание прогноз относительно будущих налогооблагаемых доходов (далее «прогноз») Группы и налоговую позицию Группы с целью подтверждения того, что соответствующий налоговый доход будет получен.

По состоянию на 31 декабря 2022 года не был признан отложенный налоговый актив по вычитаемым временным разницам, связанным с инвестициями в дочерние предприятия, на сумму 18,710 млн руб. (на 31 декабря 2021 года не было признано отложенное налоговое обязательство: 714 млн руб.), поскольку либо 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 применения нулевой ставки налога на прибыль.

### (б) Изменение величины временных разниц в течение года

Млн руб.	31 декабря 2022 года	Отражено в составе прибыли или убытка	Отражено в прочем совокупном доходе	Выбытие иностранных дочерних компаний	1 января 2022 года
Основные средства, активы в форме права пользования и нематериальные активы	(15,882)	(2,288)	25	(280)	(13,339)
Прочие внеоборотные активы	(1,158)	(904)	10	(79)	(185)
Оборотные активы	(1,180)	(2,788)	37	(69)	1,640
Обязательства	(220)	(1,835)	3	(8)	1,620
Накопленные налоговые убытки	8,578	1,697	–	–	6,881
Непризнанные отложенные налоговые активы	(55)	–	–	–	(55)
<b>Отложенные налоговые (обязательства)/активы, нетто</b>	<b>(9,917)</b>	<b>(6,118)</b>	<b>75</b>	<b>(436)</b>	<b>(3,438)</b>

Млн руб.	31 декабря 2021 года	Отражено в составе прибыли или убытка	Отражено в прочем совокупном доходе	Реклассификация	1 января 2021 года
Основные средства, активы в форме права пользования и нематериальные активы	(13,339)	(1,331)	1	(2)	(12,007)
Прочие внеоборотные активы	(185)	(243)	(6)	–	64
Оборотные активы	1,640	1,337	(7)	–	310
Обязательства	1,620	10	(2)	2	1,610
Накопленные налоговые убытки	6,881	919	–	–	5,962
Непризнанные отложенные налоговые активы	(55)	–	–	–	(55)
<b>Отложенные налоговые (обязательства)/активы, нетто</b>	<b>(3,438)</b>	<b>692</b>	<b>(14)</b>	<b>–</b>	<b>(4,116)</b>



## 17. Прочие долгосрочные активы

Млн руб.	31 декабря 2022 года	31 декабря 2021 года
Дебиторская задолженность, признанная в результате выбытия Группы Phosint	8,454	–
Резерв по дебиторской задолженности, признанной в результате выбытия Группы Phosint	(85)	–
<b>Дебиторская задолженность, признанная в результате выбытия Группы Phosint, нетто</b>	<b>8,369</b>	<b>–</b>
Долгосрочная дебиторская задолженность	58	677
Резервы по долгосрочной дебиторской задолженности	–	(589)
<b>Долгосрочная дебиторская задолженность, нетто</b>	<b>58</b>	<b>88</b>
Займы, выданные третьим лицам, учитываемые по амортизированной стоимости	38	637
Резервы по займам, выданным третьим лицам	–	(561)
<b>Займы, выданные третьим лицам, учитываемые по амортизированной стоимости, нетто</b>	<b>38</b>	<b>76</b>
Займы, выданные сотрудникам, учитываемые по амортизированной стоимости	69	104
Финансовые активы, учитываемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	12	1,790
<b>Итого прочие внеоборотные активы</b>	<b>8,546</b>	<b>2,058</b>

Движение резервов под обесценение займов выданных и долгосрочной дебиторской задолженности представлено ниже:

Млн руб.	2022	2021
<b>РЕЗЕРВ ПО ЗАЙМАМ, ВЫДАНЫМ ТРЕТЬИМ ЛИЦАМ</b>		
<b>Остаточная стоимость на 1 января</b>	<b>(561)</b>	<b>(605)</b>
Выбытие иностранных дочерних компаний (прим. 29)	625	–
Начисление резерва по займам, выданным третьим лицам	(1)	(1)
Использование резерва	1	–
Эффект от пересчета в валюту представления отчетности	(64)	45
<b>Остаточная стоимость на 31 декабря</b>	<b>–</b>	<b>(561)</b>
<b>РЕЗЕРВ ПО ДОЛГОСРОЧНОЙ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТИ</b>		
<b>Остаточная стоимость на 1 января</b>	<b>(589)</b>	<b>(635)</b>
Выбытие иностранных дочерних компаний (прим. 29)	657	–
Начисление резерва по долгосрочной дебиторской задолженности	–	(1)
Эффект от пересчета в валюту представления отчетности	(68)	47
<b>Остаточная стоимость на 31 декабря</b>	<b>–</b>	<b>(589)</b>

По состоянию на 31 декабря 2021 года финансовые активы, учитываемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток, представлены 9.27% акций связанной стороны АО «АгроГард-Финанс». В марте 2022 года АО «АгроГард-Финанс» выкупило свои акции у Группы за 1,778 млн руб. В течение года, закончившегося 31 декабря 2022 года, Группа признала доход от выбытия инвестиции в АО «АгроГард-Финанс» в сумме 1 млн руб. в составе прочих расходов, нетто.

Следующая информация показывает движение дебиторской задолженности, признанной в результате выбытия Группы Phosint, за отчетный период:

Млн руб.	2022	2021
<b>Остаток на 1 января</b>	<b>–</b>	<b>–</b>
Признание дебиторской задолженности (прим. 29)	12,189	–
Дисконт в связи с продлением срока платежа (прим. 29, 11)	(2,777)	–
Амортизация дисконта (прим. 11)	519	–
Курсовые разницы от пересчета операций в иностранной валюте	(1,477)	–
<b>Остаток на 31 декабря</b>	<b>8,454</b>	<b>–</b>

В отчетном периоде Группа признала отложенные налоговые обязательства в сумме 1,647 млн руб. на дебиторскую задолженность, начисленную в результате выбытия Группы Phosint. Налоговый эффект от курсовых разниц по данной дебиторской задолженности составил 295 млн руб.

## 18. Прочие финансовые активы

Млн руб.	31 декабря 2022	31 декабря 2021
Займы, выданные сотрудникам, учитываемые по амортизированной стоимости	101	104
Проценты к получению	76	140
Займы, выданные третьим лицам, учитываемые по амортизированной стоимости	51	60
Займы, выданные связанным сторонам, учитываемые по амортизированной стоимости	–	25
Резерв по сомнительным долгам	(18)	(113)
<b>Итого прочие финансовые активы</b>	<b>210</b>	<b>216</b>

В феврале 2022 года Группа предоставила денежные средства в сумме 3,130 млн руб. (40 млн долл. США) инвестиционному брокеру под ставку 0.25% и получила в качестве обеспечения выданных средств ценные бумаги (сделка обратного репо). Существенные сбои в международных операциях брокера, возникшие вследствие негативной экономической ситуации, привели к проблемам с его ликвидностью и невозможности выкупить ценные бумаги обратно у Группы. В результате этого Группа полностью обесценила заем, выданный в рамках данной сделки, и признала убыток в размере 4,124 млн руб. в составе финансовых расходов.

Изменения в сумме резерва по сомнительным долгам и ожидаемым кредитным убыткам представлено ниже:

Млн руб.	2022	2021
<b>Остаток на 1 января</b>	<b>(113)</b>	<b>(37)</b>
Увеличение резерва по сомнительным долгам и ожидаемым кредитным убыткам	(4,135)	(79)
Выбытие иностранных дочерних предприятий	4,235	–
Курсовые разницы от пересчета операций в иностранной валюте	(11)	3
Использование резерва	6	–
<b>Остаток на 31 декабря</b>	<b>(18)</b>	<b>(113)</b>

## 19. Запасы

Млн руб.	31 декабря 2022	31 декабря 2021
Сырье и запасные части	15,109	11,652
<b>ГОТОВАЯ ПРОДУКЦИЯ:</b>		
Минеральные удобрения	10,388	22,110
Апатитовый концентрат	801	607
Прочие продукты	1,379	291
<b>НЕЗАВЕРШЕННОЕ ПРОИЗВОДСТВО:</b>		
Минеральные удобрения и прочая продукция	5,685	5,258
Минеральные удобрения для перепродажи, приобретенные у третьих лиц	5,941	1,662
Прочие товары	148	197
Резерв под устаревание запасов	(102)	(600)
<b>Итого запасы</b>	<b>39,349</b>	<b>41,177</b>

## 20. Торговая и прочая дебиторская задолженность

Млн руб.	31 декабря 2022	31 декабря 2021
<b>ФИНАНСОВЫЕ АКТИВЫ</b>		
Торговая дебиторская задолженность	61,997	33,013
Прочая дебиторская задолженность	1,479	822
Резерв по сомнительным долгам и ожидаемым кредитным убыткам	(482)	(339)
<b>НЕФИНАНСОВЫЕ АКТИВЫ</b>		
Авансы выданные	8,634	14,621
Авансы по таможенным пошлинам	3,901	198
Расходы будущих периодов	202	199
Дебиторская задолженность персонала	20	28
Резерв по сомнительным долгам и ожидаемым кредитным убыткам	(10)	(16)
<b>Итого торговая и прочая дебиторская задолженность</b>	<b>75,741</b>	<b>48,526</b>

По состоянию на 31 декабря 2022 года у Группы отсутствует торговая дебиторская задолженность, оцениваемая по справедливой стоимости через прочий совокупный доход (на 31 декабря 2021 года: 3,166 млн руб.). По состоянию на 31 декабря 2022 года сумма дебиторской задолженности, оцениваемой по справедливой стоимости через прибыль или убыток, составляет 542 млн руб. (на 31 декабря 2021 года: 4,885 млн руб.). Справедливая стоимость остатков по данным видам дебиторской задолженности приблизительно равна их балансовой стоимости.

Изменения в сумме резерва по сомнительным долгам и ожидаемым кредитным убыткам представлено ниже:

Млн руб.	2022	2021
<b>Остаток на 1 января</b>	<b>(355)</b>	<b>(369)</b>
Использование резерва	223	140
Выбытие иностранных дочерних компаний	125	-
Восстановление резерва	7	10
Курсовые разницы от пересчета операций в иностранной валюте	(20)	(3)
Увеличение резерва по сомнительным долгам и ожидаемым кредитным убыткам	(472)	(133)
<b>Остаток на 31 декабря</b>	<b>(492)</b>	<b>(355)</b>

Информация о просроченных суммах торговой и прочей дебиторской задолженности приведена в примечании 28 (с).

## 21. Денежные средства и их эквиваленты

Млн руб.	31 декабря 2022	31 декабря 2021
Денежные средства на банковских счетах	7,438	13,298
Депозиты до востребования	5,911	8,405
Денежные средства в кассе	7	7
<b>Итого денежные средства и их эквиваленты</b>	<b>13,356</b>	<b>21,710</b>

По состоянию на 31 декабря 2022 года наиболее значительные остатки денежных средств и их эквивалентов размещены в крупных российских банках, имеющих высокие кредитные рейтинги по данным независимых российских рейтинговых агентств.

## 22. Капитал

### (а) Акционерный капитал

По состоянию на 31 декабря 2022 года и 31 декабря 2021 года акционерный капитал Компании состоит из 129,500,000 обыкновенных акций с номинальной стоимостью 2.5 руб. за акцию. Все выпущенные обыкновенные акции полностью оплачены. Каждая обыкновенная акция дает один голос.

По состоянию на 31 декабря 2022 года и 31 декабря 2021 года количество обыкновенных акций, разрешенных к дополнительному выпуску, составляет 994,977,080 штук номинальной стоимостью 2.5 руб. за акцию.

### (b) 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 Компании за отчетный период и ее финансовое состояние. Для расчета размера средств, направляемых на дивидендные выплаты, Совет директоров исходит из объема консолидированного свободного денежного потока Компании за отчетный период (квартал, половина года, первые 9 месяцев года или год), рассчитанного в соответствии с МСФО. Свободный денежный поток включает денежные потоки от операционной деятельности за вычетом денежных потоков от инвестиционной деятельности, рассчитанных на основании консолидированного отчета о движении денежных средств. Решение о выплате промежуточных дивидендов принимается Общим собранием акционеров не позднее чем через 3 месяца после окончания соответствующего отчетного периода. Срок выплаты дивидендов номинальному держателю и являющемуся профессиональным участником рынка ценных бумаг доверительному управляющему, которые зарегистрированы в реестре акционеров, не должен превышать 10 рабочих дней, а другим зарегистрированным в реестре акционеров лицам — 25 рабочих дней с даты, на которую определяются лица, имеющие право на получение дивидендов. 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 бухгалтерской отчетности Компании, подготовленной в соответствии с российскими стандартами бухгалтерского учета. По состоянию на 31 декабря



2022 года накопленная нераспределенная прибыль Материнской компании составила 65,040 млн руб. (на 31 декабря 2021 года: 59,337 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>				
Август 2022 г.	Сентябрь 2022 г.		780	101,010.0
Ноябрь 2022 г.	Декабрь 2022 г.		318	41,181.0
<b>Итого дивиденды</b>			<b>142,191.0</b>	

### 23. 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.

	2022	2021
Средневзвешенное количество обыкновенных акций в обращении	129,500,000	129,500,000
Прибыль, причитающаяся акционерам Компании (млн руб.)	184,662	129,697
Базовая и разводненная прибыль на акцию (руб.)	1,426	1,002

### 24. Кредиты и займы

В данном примечании приводится информация о договорных условиях предоставления Группе кредитов и займов. Более подробно об операциях аренды см. примечание 25. Информация о подверженности Группы валютному риску, процентному риску и риску ликвидности содержится в примечании 28.

Млн руб.	31 декабря 2022	31 декабря 2021
<b>КРАТКОСРОЧНЫЕ КРЕДИТЫ И ЗАЙМЫ</b>		
Необеспеченные банковские кредиты	44,648	11,492
Еврооблигации	35,169	-
Проценты к уплате	1,157	1,220
Банковские комиссии (краткосрочные)	-	(2)
<b>Итого краткосрочные кредиты и займы</b>	<b>80,974</b>	<b>12,710</b>
<b>ДОЛГОСРОЧНЫЕ КРЕДИТЫ И ЗАЙМЫ</b>		
Еврооблигации	70,337	111,439
Необеспеченные банковские кредиты	39,667	45,957
Банковские комиссии (долгосрочные)	(220)	(315)
<b>Итого долгосрочные кредиты и займы</b>	<b>109,784</b>	<b>157,081</b>
<b>Итого кредиты и займы</b>	<b>190,758</b>	<b>169,791</b>

В январе 2018 года Компания через SPV выпустила Еврооблигации со сроком погашения 5.25 лет на сумму 500 млн долл. США, котирующиеся на Ирландской фондовой бирже, с купонным доходом 3.949%, справедливая стоимость которых на отчетную дату составляет 27,256 млн руб. (31 декабря 2021 года: 37,940 млн руб.).

В январе 2020 года Компания через SPV выпустила Еврооблигации со сроком погашения 5 лет на сумму 500 млн долл. США, котирующиеся на Ирландской фондовой бирже, с купонным доходом 3.05%, справедливая стоимость которых на отчетную дату составляет 18,552 млн руб. (31 декабря 2021 года: 37,726 млн руб.).

В сентябре 2021 года Компания через SPV выпустила Еврооблигации со сроком погашения 7 лет на сумму 500 млн долл. США, котирующиеся на Ирландской фондовой бирже, с купонным доходом 2.6%, справедливая стоимость которых на отчетную дату составляет 24,407 млн руб. (31 декабря 2021 года: 36,140 млн руб.).

Расшифровка кредитов и займов, деноминированных в различных валютах, представлена ниже:

Млн руб.	31 декабря 2022	31 декабря 2021
В долларах США	135,825	154,288
В рублях	42,805	3,096
В Евро	12,128	12,407
<b>Итого</b>	<b>190,758</b>	<b>169,791</b>

Сроки погашения кредитов и займов, следующие:

Млн руб.	31 декабря 2022	31 декабря 2021
Менее года	80,974	12,712
1-2 года	23,218	48,760
2-3 года	38,824	16,879
3-4 года	10,688	41,037
4-5 лет	2,105	11,320
Свыше 5 лет	35,169	39,400
Банковская комиссия	(220)	(317)
<b>Итого</b>	<b>190,758</b>	<b>169,791</b>

Расшифровка движения кредитов и займов:

Млн руб.	2022	2021
<b>Остаток обязательств на 1 января</b>	<b>169,791</b>	<b>159,140</b>
Привлечение	57,171	61,622
Погашение	(23,926)	(50,081)
Курсовые разницы	(11,950)	(812)
Процентные расходы	4,223	3,910
Проценты уплаченные	(4,628)	(3,861)
Амортизация комиссии банка	78	83
Прочие операции	(1)	(210)
<b>Остаток обязательств на 31 декабря</b>	<b>190,758</b>	<b>169,791</b>

## 25. Обязательства по аренде

Млн руб.	Обязательства по аренде без последующего выкупа актива	Обязательства по аренде с последующим выкупом актива	Итого
<b>Баланс на 1 января 2021 года</b>	<b>3,622</b>	<b>2,573</b>	<b>6,195</b>
Заключение новых договоров аренды и модификация существующих	882	521	<b>1,403</b>
Процентные расходы по обязательствам аренды	223	172	<b>395</b>
Арендные платежи	(1,345)	(604)	<b>(1,949)</b>
Процентные платежи	(223)	(172)	<b>(395)</b>
Эффект от пересчета в валюту представления отчетности	(11)	(1)	<b>(12)</b>
<b>Баланс на 31 декабря 2021 года</b>	<b>3,148</b>	<b>2,489</b>	<b>5,637</b>
Заключение новых договоров аренды и модификация существующих	(1,431)	460	<b>(971)</b>
Выбытие иностранных дочерних компаний (прим. 29)	(290)	–	<b>(290)</b>
Процентные расходы по обязательствам аренды	106	138	<b>244</b>
Арендные платежи	(730)	(699)	<b>(1,429)</b>
Процентные платежи	(106)	(138)	<b>(244)</b>
Эффект от пересчета в валюту представления отчетности	34	(45)	<b>(11)</b>
<b>Баланс на 31 декабря 2022 года</b>	<b>731</b>	<b>2,205</b>	<b>2,936</b>

## 26. Обязательства по планам с установленными выплатами

Млн руб.	31 декабря 2022	31 декабря 2021
Долгосрочные обязательства по выплате пенсий	442	307
Обязательства по выплате единовременных вознаграждений в связи с окончанием трудовой деятельности, кроме пенсий	608	645
<b>Итого обязательства по планам с установленными выплатами</b>	<b>1,050</b>	<b>952</b>

В АО «Апатит», включая все филиалы, Группой определены планы выплат единовременных вознаграждений в установленном размере по окончании трудовой деятельности работникам, имеющим определенную выслугу лет. Движения в части обязательств по планам с установленными выплатами составили:

Млн руб.	2022	2021
<b>Обязательства по планам с установленными выплатами на 1 января</b>	<b>952</b>	<b>945</b>
Выбытие иностранных дочерних компаний	(194)	–
Вознаграждения выплаченные	(101)	(132)
Стоимость услуг текущего периода и расход по процентам	103	123
Стоимость услуг прошлых периодов	(1)	(15)
Актuarные убытки, признанные в прочем совокупном доходе	276	36
Влияние резерва по пересчету иностранной валюты и курсовых разниц	15	(5)
<b>Обязательства по планам с установленными выплатами на 31 декабря</b>	<b>1,050</b>	<b>952</b>

При оценке обязательств по планам с установленными выплатами использовались следующие основные актуарные допущения:

	31 декабря 2022	31 декабря 2021
Ставка дисконтирования	10.1%	7.5%
Увеличение размера пенсий в будущих периодах	6.0%	4.1%

## 27. Торговая и прочая кредиторская задолженность

Млн руб.	31 декабря 2022	31 декабря 2021
Торговая кредиторская задолженность	15,700	16,643
в том числе кредиторская задолженность по расчетам за основные средства и нематериальные активы	4,294	5,676
Авансы полученные (обязательства по договору)	17,258	16,379
Кредиторская задолженность по расчетам с персоналом	4,620	5,094
Начисленные расходы и резервы	241	209
Прочая кредиторская задолженность	1,593	3,429
<b>Итого торговая и прочая кредиторская задолженность</b>	<b>39,412</b>	<b>41,754</b>

Остаток обязательств по договорам на начало года был полностью признан в составе выручки в течение отчетного периода.

## 28. 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, заключающая договоры кредитования в тех же валютах, в которых заключено большинство договоров на реализацию продукции Группы.

Группа имеет следующую чистую денежную позицию по финансовым активам и обязательствам, выраженным в иностранной валюте:

Млн руб.	31 декабря 2022		31 декабря 2021	
	в долларах США	в Евро	в долларах США	в Евро
<b>КОМПАНИИ ГРУППЫ, ВЕДУЩИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В РФ:</b>				
Оборотные активы	72,727	1,242	1,643	70
Долгосрочные обязательства	(92,131)	(9,293)	(143,073)	(11,786)
Краткосрочные обязательства	(46,001)	(3,333)	(13,563)	(1,712)
<b>Чистая позиция компаний Группы, ведущих деятельность в РФ</b>	<b>(65,405)</b>	<b>(11,384)</b>	<b>(154,993)</b>	<b>(13,428)</b>
<b>КОМПАНИИ ГРУППЫ, ВЕДУЩИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ВНЕ РФ:</b>				
Оборотные активы	–	–	2,831	2,977
Долгосрочные обязательства	–	–	–	(2)
Краткосрочные обязательства	–	–	(137)	(199)
<b>Чистая позиция компаний Группы, ведущих деятельность вне РФ</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>2,694</b>	<b>2,776</b>
<b>ИТОГО:</b>				
Оборотные активы	72,727	1,242	4,474	3,047
Долгосрочные обязательства	(92,131)	(9,293)	(143,073)	(11,788)
Краткосрочные обязательства	(46,001)	(3,333)	(13,700)	(1,911)
<b>Итого чистая позиция</b>	<b>(65,405)</b>	<b>(11,384)</b>	<b>(152,299)</b>	<b>(10,652)</b>

По оценкам руководства, на основании чистой валютной позиции в долларах США и Евро 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 7,679 млн руб. (в 2021 году к увеличению/(уменьшению) прибыли на 16,295 млн руб.). При проведении анализа предполагалось, что все остальные переменные, в том числе процентные ставки, остаются неизменными. При анализе данных за 2021 год использовались такие же допущения.

Прибыль от курсовых разниц, признанная в составе прибыли или убытка, в размере 2,417 млн руб. (убыток от курсовых разниц в размере 838 млн руб. за сравнительный период) явилась следствием укрепления российского рубля относительно основных валют в течение отчетного периода (обесценения российского рубля относительно основных валют в течение сравнительного периода).

#### Процентный риск

Процентный 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.

В таблице ниже приведен общий анализ процентного риска Группы для процентных финансовых инструментов по их балансовой стоимости:

Млн руб.	31 декабря 2022	31 декабря 2021
<b>ФИНАНСОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ С ФИКСИРОВАННОЙ ПРОЦЕНТНОЙ СТАВКОЙ</b>		
Депозиты до востребования и прочие финансовые активы	6,063	8,594
Прочие долгосрочные активы	107	181
Долгосрочные кредиты и займы	(107,781)	(154,309)
Краткосрочные кредиты и займы	(74,749)	(6,523)
Обязательства по аренде	(2,936)	(5,637)
<b>Итого финансовые инструменты с фиксированной процентной ставкой</b>	<b>(179,296)</b>	<b>(157,694)</b>
<b>ФИНАНСОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ С ПЛАВАЮЩЕЙ ПРОЦЕНТНОЙ СТАВКОЙ</b>		
Долгосрочные кредиты и займы	(2,223)	(3,087)
Краткосрочные кредиты и займы	(6,225)	(6,189)
<b>Итого финансовые инструменты с плавающей процентной ставкой</b>	<b>(8,448)</b>	<b>(9,276)</b>

#### Анализ чувствительности для финансовых инструментов с плавающей процентной ставкой

На 31 декабря 2022 года увеличение/(уменьшение) процентной ставки на 1 процентный пункт при том, что другие переменные остались бы неизменными, привело бы к уменьшению/(увеличению) прибыли, а также капитала Группы на 85 млн руб. (на 31 декабря 2021 года: 93 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 2022 года балансовая стоимость финансовых активов отражает максимальную подверженность Группы кредитному риску, которая составила 85,116 млн руб. (31 декабря 2021 года: 57,489 млн руб.). По состоянию на 31 декабря 2022 года 98% баланса торговой дебиторской задолженности Группы представлено одним контрагентом. По состоянию на 31 декабря 2021 года в структуре дебиторской задолженности Группы отсутствуют контрагенты со значительной долей дебиторской задолженности.

По состоянию на 31 декабря 2022 года финансовые активы Группы, оцениваемые по амортизированной стоимости, составили 84,563 млн руб. (31 декабря 2021 года: 47,648 млн руб.).

По состоянию на 31 декабря 2022 года финансовые активы Группы, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток, составили 553 млн руб. (31 декабря 2021 года: 6,675 млн руб.).

По состоянию на 31 декабря 2022 года у Группы отсутствуют финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прочий совокупный доход (31 декабря 2021 года: 3,166 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.

Группа начисляет резерв под обесценение, величина которого определяется исходя из ожидаемых кредитных убытков по торговой и прочей дебиторской задолженности, и прочим финансовым активам. 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 контрагентов, скорректированный на текущие и прогнозируемые будущие показатели дебиторов и экономической среды, в которой они осуществляют деятельность, а также опыт возникновения кредитных убытков.

Подверженность кредитному риску в пределах каждого уровня сегментируется по географическим регионам, и уровень ОКУ рассчитывается для каждого сегмента на основе статуса просрочки и фактического опыта кредитных убытков на протяжении последних лет.

Оценочный резерв под ожидаемые кредитные убытки в отношении дебиторской задолженности был начислен в соответствии с матрицей резервов, представленной в таблице ниже:

Млн. руб.	31 Декабря 2022			31 Декабря 2021			
	Кoeffициент убытков	Валовая балансовая стоимость	Ожидаемые кредитные убытки за весь срок	Чистая балансовая стоимость	Валовая балансовая стоимость	Ожидаемые кредитные убытки за весь срок	Чистая балансовая стоимость
0.1-0.5%		46,487	(81)	46,406	31,979	-	31,979
1.3%		844	(11)	833	-	-	-
2.0%		15,650	(312)	15,338	-	-	-
3.0%		-	-	-	460	(14)	446
5.0%		383	(19)	364	-	-	-
10.0%		-	-	-	67	(7)	60
13.8%		29	(4)	25	-	-	-
18.0%		-	-	-	746	(135)	611
21.3%		34	(6)	28	-	-	-
30.0%		-	-	-	21	(6)	15
60.0%		-	-	-	268	(162)	106
100.0%		49	(49)	-	294	(15)	279
<b>Итого</b>		<b>63,476</b>	<b>(482)</b>	<b>62,994</b>	<b>33,835</b>	<b>(339)</b>	<b>33,496</b>

В составе торговой и прочей дебиторской задолженности отражена дебиторская задолженность со следующими сроками просрочки платежей по состоянию на отчетную дату:

Млн. руб.	31 Декабря 2022			31 Декабря 2021			
	Период просрочки	Валовая балансовая стоимость	Ожидаемые кредитные убытки за весь срок	Чистая балансовая стоимость	Валовая балансовая стоимость	Ожидаемые кредитные убытки за весь срок	Чистая балансовая стоимость
Непросроченная		61,684	(406)	61,278	30,652	(3)	30,649
Просроченная от 0 до 90 дней		1,681	(18)	1,663	2,265	(46)	2,219
Просроченная от 91 до 180 дней		29	(4)	25	32	(6)	26
Просроченная от 181 до 365 дней		34	(6)	28	68	(51)	17
Просроченная более 1 года		48	(48)	-	818	(233)	585
<b>Итого</b>		<b>63,476</b>	<b>(482)</b>	<b>62,994</b>	<b>33,835</b>	<b>(339)</b>	<b>33,496</b>

Следующая информация показывает движение активов и обязательств Группы в рамках программы секьюритизации за отчетный период:

Млн. руб.	2022	2021
Торговая дебиторская задолженность, проданная банку	9,717	23,992
Зачет с прочей кредиторской задолженностью	9,471	15,308
Денежные средства, полученные в качестве оплаты от банка	246	8,684
Денежные средства, переданные банку	(3,180)	(3,566)
Прочие неденежные операции	(137)	253

Задолженность перед банком по состоянию на 31 декабря 2021 года в размере 3,229 млн руб. отражена в составе прочей кредиторской задолженности. Задолженность банка перед Группой по состоянию на 31 декабря 2021 года в размере 854 млн руб. отражена в составе торговой дебиторской задолженности. В результате утраты контроля над иностранными дочерними компаниями (прим. 29), контролируруемыми ранее Группой, по состоянию на 31 декабря 2022 года у Группы отсутствуют договорные соглашения по секьюритизации и соответствующие балансы дебиторской и кредиторской 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 крупных банках, имеющих высокие кредитные рейтинги, которые обеспечивают ограничения по кредитному риску на высоком уровне. Все остатки на банковских счетах и срочные депозиты не являются просроченными или обесцененными.

#### Гарантии

Максимальная подверженность Группы кредитному риску по выданным финансовым гарантиям равна сумме гарантированного обязательства (см. примечание 32). 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. Суммы, указанные в таблице с расшифровкой по срокам погашения, представляют собой недисконтированные потоки денежных средств по заключенным договорам.

Млн руб. 31 декабря 2022

	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
Кредиты и займы	190,978	202,313	84,567	26,025	40,747	11,829	3,060	36,085
Обязательства по аренде	2,936	3,487	1,488	1,026	515	312	113	33
Торговая и прочая кредиторская задолженность	17,616	17,616	17,616	-	-	-	-	-
<b>Итого</b>	<b>211,530</b>	<b>223,416</b>	<b>103,671</b>	<b>27,051</b>	<b>41,262</b>	<b>12,141</b>	<b>3,173</b>	<b>36,118</b>

Млн руб. 31 декабря 2021

	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
Кредиты и займы	170,108	185,811	16,492	52,628	19,720	43,070	12,526	41,375
Обязательства по аренде	5,637	6,246	2,487	1,856	1,261	318	202	122
Торговая и прочая кредиторская задолженность	20,283	20,283	20,283	-	-	-	-	-
Финансовые гарантии, выданные по обязательствам связанных сторон	75	75	75	-	-	-	-	-
<b>Итого</b>	<b>196,103</b>	<b>212,415</b>	<b>39,337</b>	<b>54,484</b>	<b>20,981</b>	<b>43,388</b>	<b>12,728</b>	<b>41,497</b>

#### (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.

## 29. Утрата контроля над иностранными дочерними компаниями

В марте 2022 года принадлежащая Группе на 100% иностранная дочерняя компания Phosint Limited, которая владеет всеми иностранными компаниями Группы, увеличила уставный капитал путем размещения дополнительных акций, которые были выкуплены третьей стороной, Negrinio Limited, что привело к снижению доли Группы в Phosint Limited до 5%.

Группа провела анализ ключевых условий и документации сделки и пришла к выводу о потере контроля над Phosint Limited в соответствии с определениями МСФО (IFRS) 10 «Консолидированная финансовая отчетность».

После утраты контроля Группа признала дебиторскую задолженность к получению в размере 12,189 млн руб. со сроком погашения в течение трех лет, прекратила признание активов и обязательств иностранных дочерних предприятий и отразила в составе прибыли или убытка сумму накопленных положительных курсовых разниц от пересчета операций в иностранной валюте в размере 6,302 млн руб., относящихся к иностранным дочерним компаниям, которые ранее были признаны в составе прочего совокупного дохода в виде отдельного компонента капитала. Группа отразила данную задолженность по приведенной стоимости, используя ставку 9% годовых, и признала финансовые расходы от дисконтирования в сумме 2,777 млн руб.

Показатели активов и обязательств иностранных дочерних компаний, контроль над которыми был утрачен, приведены ниже:

Млн руб. На дату утраты контроля

АКТИВЫ	
Основные средства	2,438
Активы в форме права пользования	264
Прочие внеоборотные активы	722
Торговая и прочая дебиторская задолженность	42,238
Денежные средства и их эквиваленты	36,729
Запасы	17,147
Налог на прибыль к возмещению	10
ОБЯЗАТЕЛЬСТВА	
Прочие долгосрочные обязательства	(1,043)
Обязательства по аренде	(290)
Торговая и прочая кредиторская задолженность	(77,938)
Налог на прибыль к уплате	(1,749)
Прочие краткосрочные обязательства	(37)
<b>Итого чистые активы</b>	<b>18,491</b>

В связи с тем, что у Группы не осталось значительного влияния на компанию Phosint Limited после потери контроля, оставшаяся 5% инвестиция в компанию была отражена в виде финансового актива, оцениваемого по справедливой стоимости через прочий совокупный доход, с незначительной справедливой стоимостью на дату первоначального признания и на отчетную дату.

Утрата контроля над Группой Phosint не привела к возникновению прибыли или убытка для Группы:

Млн руб. На дату утраты контроля

Балансовая стоимость выбывших чистых активов	18,491
Курсовые разницы от пересчета операций в иностранной валюте, реклассифицированные в состав прибыли или убытка с момента потери контроля над иностранными дочерними компаниями	(6,302)
Дебиторская задолженность, возникшая в результате выбытия иностранных дочерних компаний	12,189
<b>Результат от утраты контроля над иностранными дочерними компаниями</b>	<b>-</b>

### 30. Контрактные обязательства

На 31 декабря 2022 года у Группы были договорные обязательства на приобретение основных средств на сумму 35,181 млн руб. (31 декабря 2021 года: 29,458 млн руб.), включая НДС, где применимо.

### 31. 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.

#### (b) Условные налоговые обязательства

Налоговое законодательство Российской Федерации, действующее или по существу вступившее в силу на конец отчетного периода, допускает возможность разных трактовок применительно к сделкам и операциям Группы. В связи с этим позиция руководства в отношении налогов и документы, обосновывающие эту позицию, могут быть оспорены налоговыми органами. Налоговый контроль в Российской Федерации постепенно усиливается, в том числе повышается риск проверок влияния на налогооблагаемую базу операций, не имеющих четкой финансово-хозяйственной цели или операций с контрагентами, не соблюдающими требования налогового законодательства. Налоговые проверки могут охватывать три календарных года, предшествующих году, в котором вынесены решения о проведении проверки. При определенных обстоятельствах могут быть проверены и более ранние периоды.

Российское законодательство о трансфертном ценообразовании, в целом, соответствует международным принципам трансфертного ценообразования, разработанным Организацией экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), с определенными особенностями. Законодательство о трансфертном ценообразовании предусматривает возможность доначисления налоговых обязательств по контролируемым сделкам (сделкам с взаимозависимыми лицами и определенным видам сделок с независимыми лицами), если цена сделки не соответствует рыночной. Руководство внедрило систему внутреннего контроля в целях выполнения требований действующего законодательства о трансфертном ценообразовании.

Налоговые обязательства, возникающие в результате совершения контролируемых сделок, определяются на основе фактических цен таких сделок. Существует вероятность того, что по мере дальнейшего развития практики применения правил трансфертного ценообразования, эти цены могут быть оспорены. Влияние такого развития событий не может быть оценено с достаточной степенью надежности, однако может быть значительным с точки зрения финансового положения и/или хозяйственной деятельности.

Так как российское налоговое законодательство не содержит четкого руководства по некоторым вопросам, Группа время от времени применяет такие интерпретации законодательства, которые приводят к снижению общей суммы налогов по Группе. Руководство в настоящее время считает, что его позиция в отношении налогов и примененные Группой интерпретации с достаточной степенью вероятности могут быть подтверждены, однако, существует риск того, что Группа понесет дополнительные расходы, если позиция руководства в отношении налогов и примененные Группой интерпретации законодательства будут оспорены налоговыми органами. Влияние такого развития событий не может быть оценено с достаточной степенью надежности, однако может быть значительным с точки зрения финансового положения и/или хозяйственной деятельности Группы в целом.

#### (с) Условные обязательства в отношении охраны окружающей среды

В настоящее время в России ужесточается природоохранное законодательство и продолжается пересмотр позиции государственных органов Российской Федерации относительно обеспечения его соблюдения.

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 правомерным.

#### (d) Соблюдение условий кредитных договоров

Группа должна выполнять определенные условия, преимущественно связанные с кредитами и займами. Невыполнение данных условий может привести к негативным последствиям для Группы, включая увеличение расходов по заемным средствам и объявление дефолта. Моментом исполнения обязательства Группы по уплате купонного дохода по еврооблигациям является момент перевода денежных средств на счет платежного агента.

В течение двух лет, закончившихся 31 декабря 2022 и 2021 гг., Группой были соблюдены условия, предусмотренные кредитными договорами.

### 32. Операции со связанными сторонами

Стороны обычно считаются связанными, если находятся под общим контролем или если одна сторона имеет возможность контролировать другую сторону или может оказывать значительное влияние или совместный контроль над другой стороной при принятии финансовых и операционных решений. При рассмотрении взаимоотношений с каждой из возможных связанных сторон принимается во внимание экономическое содержание таких взаимоотношений, а не только их юридическая форма. Другие связанные стороны включают компании, находящиеся под контролем основных акционеров Материнской компании.

Остатки и операции со связанными сторонами обычно не обеспечены и деноминированы в рублях.

#### (а) Операции со связанными сторонами

Млн руб.	Характер отношений	2022	2021
Реализация товаров и услуг	Ассоциированные компании	30	26
Приобретение товаров и услуг	Ассоциированные компании	(734)	(585)
Реализация товаров и услуг	Другие связанные стороны	1,089	968
Прочие расходы, нетто	Другие связанные стороны	(85)	(60)
Приобретение товаров и услуг	Другие связанные стороны	(246)	(224)

В 2022 году Группа объявила дивиденды акционерам, имеющим значительное влияние на Группу, в общей сумме 91,366 млн руб. (2021: 46,824 млн руб.).

#### (b) Остатки по расчетам с ассоциированными предприятиями

Млн руб.	Характер отношений	31 декабря 2022	31 декабря 2021
Дебиторская и прочая задолженность	Ассоциированные компании	42	20
Кредиторская и прочая задолженность	Ассоциированные компании	(39)	(17)
Дебиторская и прочая задолженность	Другие связанные стороны	8	8
Кредиторская и прочая задолженность	Другие связанные стороны	(451)	(349)
Краткосрочные займы выданные, учитываемые по амортизированной стоимости	Другие связанные стороны	-	25



### (с) Финансовые гарантии

На 31 декабря 2022 года у Группы не было выданных гарантий по обязательствам ассоциированных предприятий (на 31 декабря 2021 года: 75 млн руб.).

### (d) Вознаграждение старшего руководящего персонала и членов Совета директоров

Вознаграждение старшего руководящего персонала состоит из ежемесячного оклада, ежегодной премии, рассчитываемой по итогам достигнутых операционных результатов, выходных пособий и взносов в государственный Пенсионный фонд Российской Федерации и фонды медицинского и социального страхования. Сумма вознаграждения членов Совета директоров и старшего руководящего персонала, включенная в состав административных и коммерческих расходов, составила 16,897 млн руб. (в 2021 году: 4,147 млн руб.).

## 33. Основные компании Группы

Наименование	Страна регистрации	Эффективная доля участия (округленно)	
		31 декабря 2022	31 декабря 2021
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 «ФосАгро-Сибирь»	Россия	100%	100%
PureFert Trading AG (PhosAgro Trading SA до 05.09.2022) <sup>1</sup>	Швейцария	5%	100%
PUREFERT LIMITED (Phosint Limited до 30.08.2022) <sup>1</sup>	Кипр	5%	100%
PureFert Logistics AG (PhosAgro Logistics SA до 05.09.2022) <sup>1</sup>	Швейцария	5%	100%
PhosAgro Polska Sp.z o.o. <sup>1</sup>	Польша	5%	100%
PureFert Deutschland GmbH (PhosAgro Deutschland GmbH до 21.11.2022) <sup>1</sup>	Германия	5%	100%
PUREFERT FRANCE SAS (PhosAgro France SAS до 10.11.2022) <sup>1</sup>	Франция	5%	100%
PUREFERT Balkans d.o.o. (PhosAgro Balkans DOO до 07.09.2022) <sup>1</sup>	Сербия	5%	100%
UAB PhosAgro Baltic <sup>1</sup>	Литва	5%	100%
Purefert Balkans S.R.L. (PhosAgro Balkans SRL до 06.10.2022) <sup>1</sup>	Румыния	5%	100%
Purefert South Africa Proprietary Limited (PhosAgro South Africa Proprietary Limited до 07.10.2022) <sup>1</sup>	Южная Африка	5%	100%
Logifert Oy <sup>1</sup>	Финляндия	5%	100%
Bulk Terminal Kotka Oy <sup>1</sup>	Финляндия	5%	100%

<sup>1</sup> В марте 2022 года Группа утратила контроль над принадлежащей ей на 100% иностранной дочерней компанией Phosint Limited, которая владеет всеми иностранными компаниями Группы, см. примечание 29

## 34. События после отчетной даты

С 1 января 2023 года вступило в силу Постановление Правительства Российской Федерации, предусматривающее введение экспортных таможенных пошлин на минеральные удобрения на период с 1 января по 31 декабря 2023 года.

В марте 2023 года Совет директоров Компании рекомендовал выплатить дивиденды в размере 465 руб. на одну обыкновенную акцию.

О Компании



Стратегический отчет



Обзор результатов



Корпоративное управление



Акционерный капитал



ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ  
ИНФОРМАЦИЯ

378 <

>379

# Заявление об ответственности руководства

Руководство ФосАгро подтверждает, что, согласно имеющейся у него информации, финансовая отчетность, подготовленная в соответствии с международными стандартами финансовой отчетности (МСФО), опубликованная Советом по международным стандартам финансовой отчетности, достоверно отражает активы, обязательства, финансовое положение и прибыли (или убытки) Компании и ее консолидированных подконтрольных 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.

Интегрированный годовой отчет за 2022 год был рассмотрен и утвержден на заседании совета директоров ПАО «ФосАгро» 20 апреля 2023 года.

Консолидированная финансовая отчетность за год, завершившийся 31 декабря 2022 года, утверждена советом директоров 03 марта 2023 года.



**Рыбников М.К.**  
генеральный директор  
и председатель правления  
ПАО «ФосАгро»

# Отчет о результатах независимой проверки

GRI 2-5



Акционерное общество  
«Технологии Доверия – Аудит»  
(АО «Технологии Доверия – Аудит»)

www.tedo.ru

Бизнес-центр «Белая площадь»,  
ул. Бутырский Вал, 10, Москва,  
Российская Федерация 125047

Т: +7 (495) 967 6000,  
Ф: +7 (495) 967 6001

## Отчет независимого аудитора по заданию, обеспечивающему ограниченную уверенность

Руководству Публичного акционерного общества «ФосАгро»:

### Введение

Мы были привлечены руководством Публичного акционерного общества «ФосАгро» (далее – «Общество») для выполнения задания, обеспечивающего ограниченную уверенность в отношении описанной ниже выборочной информации, включенной в Интегрированный годовой отчет Общества за год, закончившийся 31 декабря 2022 года (далее – «Интегрированный годовой отчет»). Интегрированный годовой отчет представляет информацию, относящуюся к Обществу и его дочерним организациям (далее совместно именуемые – «Группа»), если иное не указано в Интегрированном годовом отчете.

### Выборочная информация

Мы провели оценку качественной и количественной информации, указанной в Приложении 1, которая раскрыта в Интегрированном годовом отчете и имеет ссылку или включена в Указатель содержания GRI (GRI Content Index) Интегрированного годового отчета (далее – «Выборочная информация»).

Объем наших процедур, обеспечивающих ограниченную уверенность, был ограничен только Выборочной информацией за год, закончившийся 31 декабря 2022 года. Нами не проводились никакие процедуры в отношении предыдущих периодов или любых иных показателей, включенных в Интегрированный годовой отчет, и, следовательно, не формируем какой-либо вывод о них.

### Критерии составления

Мы провели оценку Выборочной информации, используя соответствующие критерии, включая требования Стандартов отчетности об устойчивом развитии Глобальной инициативы по отчетности 2, 3, 202, 203, 205, 207, 302, 303, 304, 305, 306, 401, 403, 404 и 413 (далее – «Стандарты GRI»), опубликованными Фондом глобальной инициативы по отчетности (Stichting Global Reporting Initiative), и методологии руководства, описанной в примечаниях к специфическим раскрытиям Группы в Интегрированном годовом отчете в разделе «Отчет об экологии» (далее – «Методология «ФосАгро»», и вместе со Стандартами GRI – «Критерии составления»). Мы полагаем, что для целей выполнения нашего задания, обеспечивающего ограниченную уверенность, применение Критериев составления является обоснованным.

### Ответственность руководства Группы

Руководство несет ответственность за:

- разработку, внедрение и поддержание системы внутреннего контроля, применимой к подготовке Выборочной информации, не содержащей существенных искажений вследствие недобросовестных действий или ошибок;
- разработку внутренних методологии и руководства (включая Методологию «ФосАгро») для подготовки и представления Выборочной информации в соответствии с Критериями составления;
- подготовку, оценку и представление Выборочной информации в соответствии с Критериями составления;
- точность, полноту и представление Выборочной информации.





## Наша ответственность

Наша ответственность заключается в:

- планировании и выполнении задания с целью получения ограниченной уверенности в том, что Выборочная информация не содержит существенных искажений вследствие недобросовестных действий или ошибок;
- формировании независимого вывода на основе выполненных нами процедур и полученных доказательств;
- предоставлении нашего вывода руководству Группы.

Настоящий отчет, содержащий наш вывод, был подготовлен исключительно для руководства Группы, в соответствии с соглашением между нами, с целью оказания содействия руководству в раскрытии информации о деятельности Группы в области устойчивого развития и результатах этой деятельности. Мы даем согласие на раскрытие настоящего отчета в Интегрированном годовом отчете, который будет опубликован на веб-сайте Общества<sup>1</sup>, чтобы руководство могло подтвердить, что в рамках выполнения своих обязанностей в сфере корпоративного управления руководством был получен отчет независимого аудитора по заданию, обеспечивающему ограниченную уверенность, в отношении Выборочной информации. В полной мере, разрешенной законодательством, мы не принимаем и не возлагаем на себя ответственность перед другими лицами, кроме руководства Группы, за нашу работу или настоящий отчет, за исключением случаев, когда соответствующие условия были специально согласованы между нами в письменной форме и было предварительно получено наше согласие в письменной форме.

## Применимые профессиональные стандарты и степень уверенности

Мы выполняли наше задание, обеспечивающее ограниченную уверенность, в соответствии с Международным стандартом заданий, обеспечивающих уверенность 3000 (пересмотренный) «Задания, обеспечивающие уверенность, отличные от аудита и обзорной проверки финансовой информации прошедших периодов», выпущенным Советом по международным стандартам аудита и заданий, обеспечивающих уверенность.

Задание, обеспечивающее ограниченную уверенность, предусматривает значительно меньший объем работ, чем задание, обеспечивающее разумную уверенность, в отношении как процедур оценки рисков, включая изучение системы внутреннего контроля, так и процедур, выполняемых в ответ на оцененные риски.

## Наша независимость и управление качеством

Мы соблюдали требование независимости и прочие этические требования Международного кодекса этики профессиональных бухгалтеров (включающего Международные стандарты независимости), выпущенного Советом по международным стандартам этики для бухгалтеров (Кодекс СМСЭБ), который основан на фундаментальных принципах честности, объективности, профессиональной компетентности и должной тщательности, конфиденциальности и профессионального поведения, и этических требований Кодекса профессиональной этики аудиторов и Правил независимости аудиторов и аудиторских организаций, применимых к нашим заданиям, обеспечивающим ограниченную уверенность в отношении Выборочной информации, в Российской Федерации.

Наша организация применяет Международный стандарт управления качеством 1, который требует от нашей организации разработки, внедрения и обеспечения функционирования системы управления качеством, в том числе политики или процедур относительно соблюдения этических требований, профессиональных стандартов и применимых законодательных и нормативных требований.

<sup>1</sup> Ответственность за размещение информации на веб-сайте Общества и ее достоверность несет руководство. Выполненная нами работа не предусматривает рассмотрения этих вопросов, и, соответственно, мы не принимаем на себя ответственность за любые изменения, которые могли быть внесены в Выборочную информацию, в отношении которой был выпущен настоящий отчет, или в Критерии составления при размещении их на веб-сайте Общества.

## Выполненная работа

В наши обязанности входит планирование и выполнение задания с целью рассмотрения риска существенного искажения Выборочной информации. Для этого наши процедуры включали:

- направление запросов руководству Группы, в том числе группе по подготовке отчетности об устойчивом развитии Группы и лицам, ответственным за управление и предоставление информации об устойчивом развитии Группы;
- проведение опросов должностных лиц Группы, отвечающих за подготовку Интегрированного годового отчета, а также сбор и анализ соответствующих исходных данных;
- анализ соответствующих внутренних методологии и руководства (включая Методологию «ФосАгро»), для получения понимания того, как организованы основные структуры, системы, процессы и средства контроля в области управления, учета, подготовки и представления Выборочной информации;
- проведение ограниченного тестирования по существу в отношении Выборочной информации на выборочной основе, чтобы проверить, были ли данные надлежащим образом оценены, отражены, сопоставлены и представлены в Выборочной информации;
- проверку соответствия раскрытий Выборочной информации соответствующим требованиям Критериев составления.

Процедуры, осуществленные при выполнении задания, обеспечивающего ограниченную уверенность, отличаются по характеру и срокам, и они менее объемны, чем при выполнении задания, обеспечивающего разумную уверенность. Следовательно, уровень уверенности, полученный при выполнении задания, обеспечивающего ограниченную уверенность, более низкий, чем уровень уверенности, полученный при выполнении задания, обеспечивающего разумную уверенность.

## Методики представления и оценки

Согласно Стандартам GRI существует диапазон различных, но допустимых методик представления и оценки. Данные методики, включая Методологию «ФосАгро», могут привести к существенным различиям в раскрываемых результатах, что может повлиять на их сопоставимость с данными других организаций. Следовательно, Выборочная информация должна рассматриваться вместе с методологией, использованной руководством при подготовке Интегрированного годового отчета и описанной в нем, и за которую Группа несет единоличную ответственность.

## Вывод по заданию, обеспечивающему ограниченную уверенность

По итогам выполненных нами процедур и полученных нами доказательств нами не было выявлено каких-либо оснований для того, чтобы полагать, что Выборочная информация за год, закончившийся 31 декабря 2022 года, не подготовлена во всех существенных отношениях в соответствии с Критериями составления.

28 апреля 2023 года

Москва, Российская Федерация



А. Я. Фегедин, лицо, уполномоченное генеральным директором на подписание от имени Акционерного общества «Технологии Доверия – Аудит» (основной регистрационный номер записи в реестре аудиторов и аудиторских организаций (ОРНЗ) – 12006020338), руководитель аудита (ОРНЗ – 21906101957)



## Приложение 1 к Отчету независимого аудитора по заданию, обеспечивающему ограниченную уверенность, от 28 апреля 2023 г.

Выборочная информация, подготовленная в соответствии с указанными в таблице показателями GRI и Методологией «ФосАгро», в отношении которой была проведена проверка, обеспечивающая ограниченную уверенность:

Раскрытие показателя GRI	Наименование
2-7	Сотрудники
2-27	Соблюдение законов и нормативных актов
3-1	Процесс определения существенных тем
3-2	Список существенных тем
3-3	Управление существенными темами
202-1	Соотношения стандартной заработной платы начального уровня в разбивке по полу в сравнении с минимальной местной заработной платой
202-2	Доля руководителей высшего звена, нанятых из местного населения
203-1	Инвестиции в инфраструктуру и безвозмездные услуги
205-3	Подтвержденные случаи коррупции и принятые меры
207-1	Подход к налогообложению
207-2	Налоговое управление, контроль и управление рисками
207-3	Вовлечение заинтересованных сторон и решение проблем, связанных с налогообложением
207-4	Сведения об оплате налогов в разбивке по странам присутствия
302-1	Потребление энергии внутри организации
302-3	Энергоемкость
303-3	Водозабор
303-4	Сброс воды
303-5	Водопотребление
304-3	Сохраненные или восстановленные местообитания
305-1	Прямые выбросы парниковых газов (Область охвата 1)
305-2	Непрямые энергетические выбросы парниковых газов (Область охвата 2)
305-3	Прочие непрямые выбросы парниковых газов (Область охвата 3)
305-4	Интенсивность выбросов парниковых газов
305-5	Сокращение выбросов парниковых газов
305-7	Выбросы в атмосферу NOx, SOx и других значимых загрязняющих веществ
306-3	Образование отходов
306-4	Утилизация отходов
306-5	Удаление отходов
401-1	Вновь нанятые работники и текучесть кадров
401-2	Выплаты и льготы, предоставляемые работникам, работающим на условиях полной занятости, которые не предоставляются работникам, работающим на условиях временной или неполной занятости
403-1	Система управления вопросами охраны труда и промышленной безопасностью
403-2	Выявление опасностей, оценка рисков и расследование происшествий
403-3	Службы охраны труда
403-4	Участие работников, консультации и коммуникации по вопросам охраны труда и безопасности на рабочем месте
403-5	Обучение работников, связанное с вопросами охраны труда и безопасности на рабочем месте
403-6	Профилактика здоровья работников
403-7	Предотвращение и смягчение последствий для здоровья и безопасности на рабочем месте воздействий, непосредственно связанных с рабочими отношениями
403-8	Работники, охваченные системой управления вопросами охраны труда и безопасности на рабочем месте
403-9	Производственные травмы
403-10	Профессиональные заболевания
404-1	Среднее количество часов обучения на одного сотрудника в год
404-2	Программы повышения квалификации и программы адаптации при смене должности
404-3	Доля сотрудников, для которых проводятся периодические оценки результативности и развития карьеры
413-1	Подразделения с реализованными программами взаимодействия с местными сообществами, программами оценки воздействия деятельности на местные сообщества и программами развития местных сообществ

Методология «ФосАгро» (специфическое раскрытие Группы)	Соответствующее описание
Удельные выбросы загрязняющих веществ	Удельные выбросы загрязняющих веществ, кг на тонну продукции и полуфабрикатов
Удельные сбросы сточных вод	Удельные сбросы сточных вод в поверхностные водные объекты, м <sup>3</sup> на тонну продукции и полуфабрикатов
Удельный показатель забора воды	Удельный показатель забора воды, включая шахтно-рудничные и карьерные воды, м <sup>3</sup> на тонну продукции и полуфабрикатов
Удельный показатель забора воды	Удельный показатель забора воды из поверхностных источников, за вычетом шахтно-рудничных и карьерных вод, м <sup>3</sup> на тонну продукции и полуфабрикатов
Отходы, направленные на утилизацию и обезвреживание	Доля утилизации и обезвреживания отходов I-IV классов опасности, %



# Указатель содержания GRI

Данные, раскрытые в Отчете, включают информацию по следующим компаниям:

**Периметр 1** – ПАО «ФосАгро» и организации, входящие с ним в одну группу лиц (соответствует периметру консолидированной финансовой отчетности, подготовленной в соответствии с МСФО).

**Периметр 2** – АО «Апатит» с филиалами и обособленными подразделениями.

Код	Показатель GRI	Номер страницы/комментарий	Периметр
<b>2</b>	<b>ОБЩИЕ РАСКРЫТИЯ (2021)</b>		
2-1	Организационные детали	4, 18-19	
2-2	Субъекты, включенные в отчетность организации по устойчивому развитию	5	
2-3	Отчетный период, периодичность и контактное лицо	4, 406	
2-4	Повторное опубликование информации	В отчете за 2022 год были пересмотрены: периметры и частично методология В отчете за 2022 год были пересмотрены следующие данные за прошлые периоды: <ul style="list-style-type: none"> <li>была изменена методология расчета выбросов парниковых газов охвата 1 в связи с выявлением в ходе инвентаризации новых ранее не учитываемых источников выбросов — информация раскрыта в показателях GRI 305-1 и GRI 305-4;</li> <li>была изменена методология расчета суммарного и удельного энергопотребления: оценка производится без учета природного газа, используемого в качестве сырья для производства аммиака, а также тепловой и электрической энергии, произведенной Компанией для собственного потребления — информация раскрыта в показателях GRI 302-1 и GRI 302-3;</li> <li>была изменена методология, используемая для оценки средств, направленных на нужды местных сообществ, благотворительность и инфраструктуру: исключены расходы, понесенные в рамках спонсорских контрактов - информация раскрыта в показателе GRI 203-1;</li> <li>в связи с расширением периметра раскрытия были пересчитаны данные о персонале, раскрываемые в показателях GRI 2-7 и GRI 401-1;</li> <li>был изменен подход к раскрытию информации о текучести кадров в разрезе возрастных групп – информация представлена в показателе GRI 401-1.</li> </ul>	
2-5	Внешнее заверение	5, 381	
2-6	Деятельность, цепочка создания стоимости и другие деловые отношения	В 2022 году были выстроены новые цепочки поставок оборудования и материалов от производителей из Китая, Индии и стран СНГ. Запущен процесс закупок электротехнической продукции через интернет-магазин крупного поставщика - партнера ООО «Электротехмонтаж», что значительно сократило срок поставки. При поставках важных сырьевых компонентов (например, реагенты флотации, кондиционирующие смеси) Компания также переориентировалась с европейского на азиатский рынок, по ряду позиций произвела импортозамещение и переход на аналоги российского производства. В части ценообразования на основное сырье сокращена зависимость цен от иностранных индикативов и курсов валют.	1

Код	Показатель GRI	Номер страницы/комментарий	Периметр
2-7	Сотрудники	152-153	1
2-8	Работники, которые не являются наемными работниками	Информация не раскрывается ввиду ее конфиденциальности	
2-9	Структура и состав управления	260, 272-273	1
2-10	Назначение и выбор высшего органа управления	В ФосАгро действует программа введения в должность новых членов совета директоров. Также для новых членов совета существует практика ознакомительных поездок на промышленные предприятия Группы «ФосАгро» и встреч с функциональными руководителями.	1
2-11	Председатель высшего органа управления	276	1
2-12	Роль высшего органа управления в надзоре за управлением воздействиями	257, 296-297	1
2-13	Делегирование ответственности за управление воздействиями	257	1
2-14	Роль высшего органа управления в отчетности по устойчивому развитию	30-31, 258-259, 268	1
2-15	Конфликты интересов	316	1
2-16	Сообщение о важнейших проблемах	288-289	1
2-17	Коллективные знания высшего руководящего органа	273	1
2-18	Оценка деятельности высшего органа управления	274-275	1
2-19	Политика вознаграждения	292-295	1
2-20	Процесс определения вознаграждения	292-295	1
2-21	Годовой общий коэффициент компенсации	Информация не раскрывается ввиду ее конфиденциальности	
2-22	Заявление о стратегии устойчивого развития	38-39	1
2-23	Обязательства в отношении политик	303-305	1
2-24	Внедрение обязательств в отношении политик	303-305	1
2-25	Процессы устранения негативных воздействий	148, 310-311	1
2-26	Механизмы для получения консультаций и выражения озабоченностей	148, 310-311	1



Код	Показатель GRI	Номер страницы/комментарий	Периметр
2-27	Соблюдение законов и нормативных актов	<p>При оценке существенности информации для данного раскрытия Группа руководствуется следующими критериями:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>для целей раскрытия информации о штрафах критерием существенности Группа определила сумму штрафов, превышающую 1 млн рублей, что с точки зрения Группы характеризует значимые для общества штрафные санкции с учетом масштаба деятельности;</li> <li>для целей раскрытия информации об иных санкциях Группа оценивает их влияние на ее репутацию и способность продолжать свою деятельность, а также принимает во внимание сумму затрат, которые могут быть понесены в результате применения санкций.</li> </ul> <p>В 2022 году случаев нарушения Группой законов и нормативных актов, повлекших существенные штрафы или существенные иные санкции, не было. Группой проводится возмещение вреда, нанесенного в 2019 году в результате нештатной ситуации, путем воспроизводства водных биологических ресурсов в 2022 году на сумму 2 274 тыс. руб. Информация о случаях несоблюдения законов и нормативных актов, относящихся к охране окружающей среды, раскрыта на с. 195</p>	1
2-28	Членские ассоциации		1
2-29	Подход к взаимодействию с заинтересованными сторонами	28-29	1
2-30	Коллективные договоры	Коллективные договоры, заключаемые по результатам совместной работы с профсоюзными организациями, с указанием условий трудоустройства и оплаты труда сотрудников каждого производственного предприятия Компании охватывают 100% сотрудников АО «Апатит», его филиалов и обособленных подразделений. Договоры заключаются сроком на три года.	2
<b>3</b>	<b>СУЩЕСТВЕННЫЕ ТЕМЫ (2021)</b>		
3-1	Процесс определения существенных тем	30-31	1
3-2	Список существенных тем	32-33	1
3-3	Управление существенными темами	89, 103, 133, 145, 171, 193, 199, 210, 215, 220, 224, 230, 237, 301, 312, 317	1

Код	Показатель GRI	Номер страницы/комментарий	Периметр
<b>201</b>	<b>ЭКОНОМИЧЕСКАЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ (2016)</b>		
201-1	Созданная и распределенная прямая экономическая стоимость	28	1
201-2	Финансовые последствия, а также риски и возможности, связанные с изменениями климата	201	1
201-3	Установленные обязательства по пенсионному плану и прочие обязательства в связи с выходом на пенсию	393	1
201-4	Финансовая помощь, полученная от государства	Информация не раскрывается ввиду ее конфиденциальности	
<b>202</b>	<b>ПРИСУТСТВИЕ НА РЫНКЕ (2016)</b>		
202-1	Соотношения стандартной заработной платы начального уровня в разбивке по полу в сравнении с минимальной местной заработной платой	164	1
202-2	Доля руководителей высшего звена, нанятых из местного населения	166	1
<b>203</b>	<b>КОСВЕННЫЕ ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ВОЗДЕЙСТВИЯ (2016)</b>		
203-1	Инвестиции в инфраструктуру и безвозмездные услуги	240	Применяется специфический периметр: ПАО «ФосАгро», АО Апатит, его филиалы и обособленные подразделения
203-2	Существенное не прямое экономическое воздействие	241-251	Применяется специфический периметр: ПАО «ФосАгро», АО Апатит, его филиалы и обособленные подразделения
<b>204</b>	<b>ПРАКТИКА ЗАКУПОК (2016)</b>		
204-1	Доля расходов на местных поставщиков	136	2
<b>205</b>	<b>ПРОТИВОДЕЙСТВИЕ КОРРУПЦИИ (2016)</b>		
205-1	Оценка подразделений на предмет рисков, связанных с коррупцией	314	1
205-2	Информирование о политиках и методах противодействия коррупции и обучение им	307-309	1



Код	Показатель GRI	Номер страницы/комментарий	Периметр
205-3	Подтвержденные случаи коррупции и принятые меры	314-315	1
<b>206</b>	<b>АНТИКОНКУРЕНТНОЕ ПОВЕДЕНИЕ (2016)</b>		
206-1	Судебные иски за антиконкурентное поведение, антимонопольную и монопольную практику	317	1
<b>207</b>	<b>НАЛОГИ (2019)</b>		
207-1	Подход к налогообложению	89	1
207-2	Налоговое управление, контроль и управление рисками	89	1
207-3	Вовлечение заинтересованных сторон и решение проблем, связанных с налогообложением	89	1
207-4	Сведения об уплате налогов в разбивке по странам присутствия	90-91, 396-397	1
<b>302</b>	<b>ЭНЕРГИЯ (2016)</b>		
302-1	Потребление энергии внутри организации	212-213	2
302-2	Потребление энергии за пределами организации	Не применимо	
302-3	Энергоемкость	212-213	2
302-4	Сокращение энергопотребления	210-211	2
302-5	Сокращение энергетической потребности продуктов и услуг	Не применимо	2
<b>303</b>	<b>ВОДА И СТОЧНЫЕ ВОДЫ (2018)</b>		
303-1	Ответственное водопотребление	224-225	2
303-2	Управление сбросом сточных вод и связанных с ним воздействий	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	2
303-3	Водозабор	227	2
303-4	Сброс воды	228-229	2
303-5	Водопотребление	229	2

Код	Показатель GRI	Номер страницы/комментарий	Периметр
<b>304</b>	<b>БИОРАЗНООБРАЗИЕ (2016)</b>		
304-1	Производственные площадки, находящиеся в собственности, в аренде или под управлением организации и расположенные на охраняемых природных территориях и территориях с высокой ценностью биоразнообразия, находящиеся вне их границ или прилегающие к таким территориям	Предприятия Группы не размещаются на охраняемых природных территориях или территориях с высокой ценностью биоразнообразия за пределами охраняемых природных территорий	
304-2	Существенные воздействия деятельности, продукции и услуг на биоразнообразии	231-232	1
304-3	Сохраненные или восстановленные местообитания	231, 233	1
304-4	Виды, занесенные в Красную книгу МСОП, и виды, занесенные в национальный список охраны природы, места обитания, которых находятся в районах, затронутых операциями.	Предприятия Группы не располагаются на охраняемых природных территориях или территориях с высокой ценностью биоразнообразия. Деятельность Группы не представляет опасности для видов животных и растений, занесенных в Красную книгу Международного союза охраны природы (МСОП) и Красную книгу России и находящихся под угрозой исчезновения.	
<b>305</b>	<b>ВЫБРОСЫ (2016)</b>		
305-1	Прямые выбросы парниковых газов (Область охвата 1)	206	2
305-2	Непрямые энергетические выбросы парниковых газов (Область охвата 2)	207	2
305-3	Прочие непрямые выбросы парниковых газов (Область охвата 3)	207	2
305-4	Интенсивность выбросов парниковых газов	206	2
305-5	Сокращение выбросов парниковых газов	208	2
305-6	Выбросы озоноразрушающих веществ	Компания не использует озоноразрушающие вещества в промышленных масштабах	
305-7	Выбросы в атмосферу NOx, SOx и других значимых загрязняющих веществ	223	2
<b>306</b>	<b>ОТХОДЫ (2020)</b>		
306-1	Образование отходов и значительное воздействие, связанное с отходами	215	2
306-2	Управление значительными воздействиями, связанными с отходами	216-217	2
306-3	Образование отходов	218	2
306-4	Утилизация отходов	219	2
306-5	Удаление отходов	219	2

Код	Показатель GRI	Номер страницы/комментарий	Периметр
<b>308</b>	<b>ЭКОЛОГИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА ПОСТАВЩИКА (2016)</b>		
308-1	Новые поставщики, которые были отобраны с использованием экологических критериев	139	2
308-2	Негативное воздействие на окружающую среду в цепочке поставок и принятые меры	139	2
<b>401</b>	<b>ЗАНЯТОСТЬ (2016)</b>		
401-1	Вновь нанятые работники и текучесть кадров	153, 398-399	1
401-2	Выплаты и льготы, предоставляемые работникам, работающим на условиях полной занятости, которые не предоставляются работникам, работающим на условиях временной или неполной занятости	В компаниях Группы, где утверждены коллективные договоры, установленные данными договорами льготы, охватывают 100% сотрудников и не зависят от условий трудовых отношений	1
401-3	Отпуск по уходу за ребенком	400	1
<b>402</b>	<b>ТРУДОВЫЕ И УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ОТНОШЕНИЯ (2016)</b>		
402-1	Минимальный период уведомления об изменениях в деятельности	<p>При возникновении существенных изменений в работе сотрудников и их представителей Компания руководствуется действующим законодательством Российской Федерации.</p> <p>Например, о предстоящих изменениях организационных или технологических условий труда Компания уведомляет работника не позднее, чем за два месяца. В ситуации оптимизации численности сотрудников работодатель также уведомляет персонал не менее чем за два месяца, а в случае, если решение об оптимизации может привести к массовому увольнению – не менее чем за три месяца. В указанных случаях, а также в иных ситуациях, связанных с существенными изменениями в операционной деятельности, Компания действует в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации, а также Коллективными договорами и внутренними локально-нормативными актами предприятий, входящих в периметр Группы «ФосАгро». При этом в Коллективных договорах, заключаемых по результатам совместной работы с профсоюзными организациями, также указаны сроки уведомления об изменениях.</p> <p>Дополнительно к инициативам, применяемым в соответствии с действующим законодательством, при существенных изменениях операционной деятельности Компания готова использовать проект антикризисных мер, которые подразумевают план коммуникаций с персоналом (включая информационные встречи руководства с сотрудниками), оказание профессиональных и карьерных консультаций, психологической помощи и максимальной поддержки персонала в период изменений.</p>	1

Код	Показатель GRI	Номер страницы/комментарий	Периметр
<b>403</b>	<b>ЗДОРОВЬЕ И БЕЗОПАСНОСТЬ НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ (2018)</b>		
403-1	Система управления вопросами охраны труда и промышленной безопасностью	171	2
403-2	Выявление опасностей, оценка рисков и расследование происшествий	175	2
403-3	Службы охраны труда	172	2
403-4	Участие работников, консультации и коммуникации по вопросам охраны труда и безопасности на рабочем месте	172	2
403-5	Обучение работников, связанное с вопросами охраны труда и безопасности на рабочем месте	181-183	2
403-6	Профилактика здоровья работников	185-189	2
403-7	Предотвращение и смягчение последствий для здоровья и безопасности на рабочем месте воздействий, непосредственно связанных с рабочими отношениями	185-189	2
403-8	Работники, охваченные системой управления вопросами охраны труда и безопасности на рабочем месте	100% сотрудников Компании в 2022 г. были охвачены системой управления охраны труда и безопасности на рабочем месте. Компания обеспечивает всем работникам (руководителям, специалистам и рабочим) обучение по ОТ и ПБ, как требуемое согласно национальному законодательству, так и дополнительное (подробности на с. 181). Минимальное требуемое обучение проходят все без исключения, в том числе все посетители и представители подрядных организаций в рамках вводного инструктажа.	2
403-9	Производственные травмы	179-181	2
403-10	Профессиональные заболевания	<p>В 2020-2022 гг у сотрудников АО «Апатит», его филиалов и обособленных подразделений были выявлены следующие профессиональные заболевания:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Вибрационная болезнь 1-2 ст. вследствие длительного воздействия производственного фактора – общей вибрации;</li> <li>• Хроническая двусторонняя тугоухость вследствие длительного воздействия производственного фактора - шума;</li> <li>• Радикулупатии шейного уровня, пояснично-крестцового уровня вследствие длительного воздействия производственного фактора-тяжести трудового процесса;</li> <li>• Рефлекторный мышечно-тонический синдром пояснично-крестцового уровня вследствие длительного воздействия производственного фактора - тяжести трудового процесса (нахождения в неудобной (фиксированной) рабочей позе);</li> <li>• Острое отравление ирритантами: парами аммиака вследствие однократного воздействия на организм паров аммиака, поступившего в воздух рабочей зоны промышленной площадки в концентрациях, превышающих предельно допустимые (подробности на с. 185)</li> </ul>	2



## Дополнительная информация к указателю содержания GRI

GRI 201-3

### Установленные обязательства по пенсионному плану и прочие обязательства в связи с выходом на пенсию, млн руб

Регион	Обязательства в связи с выходом на пенсию (отличные от пенсионных обязательств)	Фактическое исполнение пенсионных обязательств		
		2020 год	2021 год	2022 год
Саратовская область	Выплата пособия по уходу на пенсию	1,552	1,620	2,771
	Персональные пенсии	0,000	0,000	0,000
	Материальная помощь бывшим сотрудникам – пенсионерам	2,387	7,637	16,719
	<b>Всего</b>	<b>3,939</b>	<b>9,257</b>	<b>19,490</b>
Мурманская область	Выплата пособия по уходу на пенсию	32,704	43,859	39,206
	Персональные пенсии	0,000	0,000	0,000
	Материальная помощь бывшим сотрудникам – пенсионерам	18,575	88,877	148,831
	<b>Всего</b>	<b>51,279</b>	<b>132,736</b>	<b>188,038</b>
Ленинградская область	Выплата пособия по уходу на пенсию	1,475	0,714	2,676
	Персональные пенсии	0,000	0,000	0,000
	Материальная помощь бывшим сотрудникам – пенсионерам	5,164	19,746	31,647
	<b>Всего</b>	<b>6,640</b>	<b>20,460</b>	<b>34,323</b>
Вологодская область	Выплата пособия по уходу на пенсию	17,758	11,006	13,052
	Персональные пенсии	17,982	19,148	21,383
	Материальная помощь бывшим сотрудникам – пенсионерам	16,769	73,191	119,930
	<b>Всего</b>	<b>52,509</b>	<b>103,344</b>	<b>154,365</b>
<b>Всего</b>	Выплата пособия по уходу на пенсию	53,489	57,199	57,705
	Персональные пенсии	17,982	19,148	21,383
	Материальная помощь бывшим сотрудникам – пенсионерам	42,895	189,451	317,128
	<b>Всего</b>	<b>114,366</b>	<b>265,797</b>	<b>396,215</b>

В интересах бывших работников предприятий Компании создано и действует добровольное некоммерческое объединение – общественное организация пенсионеров (ветеранов). На 01.10.2022 года в организации состояло 10 953 ветерана. Работа объединения осуществляется в соответствии коллективными договорами и ежегодным планом, в который включены мероприятия по организации досуга неработающих пенсионеров (участие ветеранов

в секциях по интересам, в спортивных соревнованиях в своих возрастных категориях), проведение торжественных мероприятий посвященных, профессиональным и государственным праздникам, а также чествование юбиляров и юбилейных годовщин свадеб.

В рамках поддержки членам ветеранского объединения предоставляется:

- единовременная выплата при увольнении;

- ежегодная материальная помощь в связи с юбилейными датами (50 лет и каждые последующие 5 лет), ко Дню пожилого человека, Дню химика, Дню Победы, 8 Марта;
- единовременная выплата в случае смерти пенсионера;
- материальная помощь в связи с дорогостоящим лечением/смертью близких (членов семьи)
- ежегодные путевки в корпоративные санатории, в том числе для получения лечения.

Код	Показатель GRI	Номер страницы/комментарий	Периметр
<b>404</b>	<b>ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ (2016)</b>		
404-1	Среднее количество часов обучения на одного сотрудника в год	156	2
404-2	Программы повышения квалификации и программы адаптации при смене должности	157-159	2
404-3	Доля сотрудников, для которых проводятся периодические оценки результативности и развития карьеры	160	2
<b>405</b>	<b>РАЗНООБРАЗИЕ И РАВНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ (2016)</b>		
405-1	Состав руководящих органов и персонала организации	154, 272	1
405-2	Соотношение базовой заработной платы и вознаграждения женщин и мужчин	164	1
<b>410</b>	<b>ПРАКТИКА В ОБЛАСТИ БЕЗОПАСНОСТИ (2016)</b>		
410-1	Сотрудники службы безопасности, прошедшие подготовку по вопросам политики или процедур в области прав человека	302	1
<b>413</b>	<b>МЕСТНЫЕ СООБЩЕСТВА (2016)</b>		
413-1	Процессы с реализованными программами взаимодействия с местными сообществами, программы оценки воздействия деятельности на местные сообщества и программы развития местных сообществ реализованы на АО «Апатит» и всех его филиалах. Дополнительно на с. 238	Программы взаимодействия с местными сообществами, оценки воздействия деятельности на местные сообщества и программы развития местных сообществ реализованы на АО «Апатит» и всех его филиалах. Дополнительно на с. 238	2
413-2	Процессы с существенным фактическим и потенциальным негативным эффектом на местные сообщества	АО «Апатит» с филиалами и обособленными подразделениями не оказывают существенного негативного воздействия на местные сообщества. Существенное влияние АО «Апатит» с филиалами и обособленными подразделениями на местные сообщества было оценено в рамках оценки воздействия ЦУР ООН.	2
<b>414</b>	<b>СОЦИАЛЬНАЯ ОЦЕНКА ПОСТАВЩИКА (2016)</b>		
414-1	Новые поставщики, которые были отобраны с использованием социальных критериев	141	2
414-2	Негативное социальное воздействие в цепочке поставок и принятые меры	141	2
<b>417</b>	<b>МАРКЕТИНГ И МАРКИРОВКА (2016)</b>		
417-1	Требования к маркировке и информации о продукции и услугах	108	1
417-2	Случаи несоблюдения требований, касающихся информации о продуктах и услугах и маркировки	Не было таких случаев, не применимо.	
417-3	Случаи несоблюдения требований, касающихся маркетинговых коммуникаций	Не было таких случаев, не применимо.	



**Сведения о платежах, млн руб.**

	Группа		Россия		Польша		Швейцария		Франция		Германия		Сербия		Литва		Румыния		Африка		Бразилия		Сингапур		Кипр		Финляндия	
	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022
НДС	11 813	20 425	12 520	21 650	(524)	(108)	(178)	(707)	(197)	(447)	149	148	35	30	(0)	0	(96)	(43)	103	(99)	0	0	0	0	0	0	(0)	2
НДФЛ	(4 298)	(7 324)	(3 985)	(7 199)	(20)	(13)	(187)	(53)	(11)	(11)	(27)	(15)	0	0	(13)	(5)	(1)	0	(5)	(5)	(16)	(5)	0	0	(31)	(16)	(2)	(1)
Страховые взносы	(7 332)	(9 902)	(6 896)	(9 595)	(28)	(14)	(285)	(238)	(37)	(21)	(18)	(4)	(5)	(1)	(10)	(5)	(8)	(7)	0	0	(10)	(4)	0	0	(33)	(12)	(1)	0
НДПИ	(3 391)	(8 028)	(3 391)	(8 028)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Налог на имущество	(1 025)	(1 737)	(1 023)	(1 737)	0	0	0	0	(0)	0	0	0	(1)	0	0	0	0	0	0	0	(0)	0	0	0	0	0	(1)	0
Плата за загрязнение окр. среды	(207)	(187)	(200)	(187)	0	0	0	0	0	0	0	0	(7)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Земельный налог	(229)	(226)	(229)	(226)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Плата за пользование водными объектами	(50)	(56)	(50)	(56)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Транспортный налог	(15)	(17)	(15)	(17)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	(0)	0	0	0	0	0	0	0
Водный налог	(3)	(4)	(3)	(4)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Регулярный платеж за пользование недрами	(0)	0	(0)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Прочие налоги	(46)	(19)	(33)	(15)	(0)	0	0	0	(3)	(1)	0	0	(1)	0	0	0	0	0	0	0	(8)	(3)	0	0	(0)	0	0	0
Штрафы, пени по налогам	(4)	(8)	(4)	(8)	0	0	0	0	(0)	0	0	0	0	0	0	0	0	(0)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Налог на прибыль с дивидендов	(1 591)	(1)	(1 591)	(1)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Налоговая юрисдикция	Наименования юридических лиц — резидентов	Основной вид деятельности организации
<b>Российская Федерация</b>	ПАО «ФосАгро»	Материнская компания
	АО «Апатит»	Основное производство
	ООО «Тирвас»	Услуги социального характера
	ООО «Горный цех»	Горно-капитальные работы
	ООО «Телесеть»	Услуги социального характера
	ООО «Центр Строительных Материалов»	Услуги по ремонту
	АО «Аэропорт»	Услуги социального характера
	ООО «Корпоративное питание»	Услуги социального характера
	ООО «Промтранспорт»	Транспортные услуги
	ООО «Механик»	Услуги по ремонту
	ООО «ФосАгро-Регион», ООО «ФосАгро-Орел», ООО «ФосАгро-Белгород», ООО «ФосАгро-Волга», ООО «ФосАгро-Липецк», ООО «ФосАгро-Курск», ООО «ФосАгро-Дон», ООО «ФосАгро-Кубань», ООО «ФосАгро-Ставрополь», ООО «ФосАгро-Тамбов», ООО «ФосАгро-Северозапад»	Торговля на внутреннем рынке
	ООО «Смарт Балк Терминал»	Погрузочно-разгрузочные работы
	АО «Научно-исследовательский институт по удобрениям и инсектофунгицидам им. проф. Я. В. Самойлова»	НИОКР
	ООО «Торговый дом «ФосАгро»	Продажи
	ООО «РБЦ ФосАгро»	Сервисная компания
	ООО «ИЦ ФосАгро»	Сервисная компания

Налоговая юрисдикция	Наименования юридических лиц — резидентов	Основной вид деятельности организации
<b>Российская Федерация</b>	ООО «ФосАгро-Сервис»	Сервисная компания
	ООО «ФосАгро-Сибирь» (с 01.09.2021)	Торговля на внутреннем рынке
	ООО «Тирвас общественное питание» (с 16.12.2021)	Услуги социального характера
	ООО «Аэропорт Хибины»	Услуги социального характера
	PhosAgro Americas (до 31.03.2022) <sup>1</sup>	Сервисная компания
	PhosAgro Deutschland GmbH (до 31.03.2022) <sup>1</sup>	Зарубежный трейдер
<b>Бразилия</b>	Phosint Trading Limited Ltd (до 31.03.2022) <sup>1</sup>	Зарубежный трейдер
	Phosint Ltd (до 31.03.2022) <sup>1</sup>	Холдинговая компания
<b>Германия</b>	Okmus Oy (до 31.03.2022) <sup>1</sup>	Холдинговая компания
	UAB PhosAgro Baltic (до 31.03.2022) <sup>1</sup>	Зарубежный трейдер
<b>Польша</b>	PHOSAGRO POLSKA Sp.z o.o.(до 31.03.2022) <sup>1</sup>	Зарубежный трейдер
	PhosAgro Balkans SRL Romania (с 01.09.2020 по 31.03.2022) <sup>1</sup>	Зарубежный трейдер
<b>Румыния</b>	PhosAgro Balkans d.o.o. Beograd (до 31.03.2022) <sup>1</sup>	Зарубежный трейдер
	Phosagro Asia Pte Ltd (до 31.03.2022) <sup>1</sup>	Зарубежный трейдер
<b>Сербия</b>	Phosagro Asia Pte Ltd (до 31.03.2022) <sup>1</sup>	Зарубежный трейдер
	Bulk Terminal Kotka Oy (до 31.03.2022) <sup>1</sup>	Сервисная компания
<b>Сингапур</b>	Logifert Oy (до 31.03.2022) <sup>1</sup>	Сервисная компания
	Phosagro France SAS (до 31.03.2022) <sup>1</sup>	Зарубежный трейдер
<b>Финляндия</b>	PhosAgro Trading SA (до 31.03.2022) <sup>1</sup>	Зарубежный трейдер
	PhosAgro Logistics AG (до 31.03.2022) <sup>1</sup>	Логистика и дистрибуция
<b>Франция</b>	PhosAsset GmbH (до 31.03.2022) <sup>1</sup>	Холдинговая компания
	PhosAgro South Africa Proprietary Limited (с 01.11.2020 по 31.03.2022) <sup>1</sup>	Зарубежный трейдер

<sup>1</sup> В марте 2022 г. Группа утратила контроль над всеми своими зарубежными компаниями



GRI 401-1

Вновь принятые работники, чел.<sup>1 2</sup>

Регион	Пол	2020					2021					2022				
		младше 30 лет	от 30 до 50 лет	старше 50 лет	Доля, %	Общий итог	младше 30 лет	от 30 до 50 лет	старше 50 лет	Доля, %	Общий итог	младше 30 лет	от 30 до 50 лет	старше 50 лет	Доля, %	Общий итог
Вологодская обл	М	185	288	19	14,9	492	284	332	26	15,9	642	405	526	107	18,1	1 038
	Ж	131	206	28	11,0	365	190	319	47	13,8	556	197	354	50	10,5	601
<b>Всего</b>		<b>316</b>	<b>494</b>	<b>47</b>	<b>25,9</b>	<b>857</b>	<b>474</b>	<b>651</b>	<b>73</b>	<b>29,7</b>	<b>1 198</b>	<b>602</b>	<b>880</b>	<b>157</b>	<b>28,5</b>	<b>1 639</b>
Саратовская обл	М	47	79	21	4,4	147	68	130	5	5,0	203	143	310	33	8,5	486
	Ж	21	38	10	2,1	69	40	88	12	3,5	140	65	156	26	4,3	247
<b>Всего</b>		<b>68</b>	<b>117</b>	<b>31</b>	<b>6,5</b>	<b>216</b>	<b>108</b>	<b>218</b>	<b>17</b>	<b>8,5</b>	<b>343</b>	<b>208</b>	<b>466</b>	<b>59</b>	<b>12,8</b>	<b>733</b>
Ленинградская обл	М	88	129	17	7,1	234	117	227	21	9,1	365	201	374	35	10,6	610
	Ж	36	69	11	3,5	116	44	94	24	4,0	162	68	118	18	3,5	204
<b>Всего</b>		<b>124</b>	<b>198</b>	<b>28</b>	<b>10,6</b>	<b>350</b>	<b>161</b>	<b>321</b>	<b>45</b>	<b>13,1</b>	<b>527</b>	<b>269</b>	<b>492</b>	<b>53</b>	<b>14,2</b>	<b>814</b>
г. Москва	М	5	29	10	1,3	44	4	23	7	0,8	34	3	20	8	0,5	31
	Ж	2	11	2	0,5	15	5	32	3	1,0	40	3	17	2	0,4	22
<b>Всего</b>		<b>7</b>	<b>40</b>	<b>12</b>	<b>1,8</b>	<b>59</b>	<b>9</b>	<b>55</b>	<b>10</b>	<b>1,8</b>	<b>74</b>	<b>6</b>	<b>37</b>	<b>10</b>	<b>0,9</b>	<b>53</b>
Мурманская обл	М	387	886	51	40,0	1 324	364	872	65	32,3	1 301	449	1 237	123	31,5	1 809
	Ж	113	192	26	10,0	331	145	190	31	9,1	366	161	287	47	8,6	495
<b>Всего</b>		<b>500</b>	<b>1 078</b>	<b>77</b>	<b>50,0</b>	<b>1 655</b>	<b>509</b>	<b>1 062</b>	<b>96</b>	<b>41,3</b>	<b>1 667</b>	<b>610</b>	<b>1 524</b>	<b>170</b>	<b>40,1</b>	<b>2 304</b>
Прочие	М	18	78	33	3,9	129	16	104	45	4,1	165	19	98	39	2,7	156
	Ж	12	24	11	1,4	47	12	41	6	1,5	59	13	26	9	0,8	48
<b>Всего</b>		<b>30</b>	<b>102</b>	<b>44</b>	<b>5,3</b>	<b>176</b>	<b>28</b>	<b>145</b>	<b>51</b>	<b>5,6</b>	<b>224</b>	<b>32</b>	<b>124</b>	<b>48</b>	<b>3,5</b>	<b>204</b>
<b>Итого мужчин</b>		<b>730</b>	<b>1 489</b>	<b>151</b>	<b>71,5</b>	<b>2 370</b>	<b>853</b>	<b>1 688</b>	<b>169</b>	<b>67,2</b>	<b>2 710</b>	<b>1 220</b>	<b>2 565</b>	<b>345</b>	<b>71,9</b>	<b>4 130</b>
<b>Итого женщин</b>		<b>315</b>	<b>540</b>	<b>88</b>	<b>28,5</b>	<b>943</b>	<b>436</b>	<b>764</b>	<b>123</b>	<b>32,8</b>	<b>1 323</b>	<b>507</b>	<b>958</b>	<b>152</b>	<b>28,1</b>	<b>1 617</b>
<b>Общий итог</b>		<b>1 045</b>	<b>2 029</b>	<b>239</b>	<b>100,0</b>	<b>3 313</b>	<b>1 289</b>	<b>2 452</b>	<b>292</b>	<b>100,0</b>	<b>4 033</b>	<b>1 727</b>	<b>3 523</b>	<b>497</b>	<b>100,0</b>	<b>5 747</b>

Текущая текучесть кадров<sup>1 2</sup>, %

Регион	Пол	2020				2021				2022			
		младше 30 лет	от 30 до 50 лет	старше 50 лет	Общий итог	младше 30 лет	от 30 до 50 лет	старше 50 лет	Общий итог	младше 30 лет	от 30 до 50 лет	старше 50 лет	Общий итог
Вологодская обл	М	0,37	0,79	0,13	1,29	0,57	1,35	0,11	2,03	0,47	0,81	0,12	1,40
	Ж	0,27	0,56	0,12	0,94	0,43	1,07	0,16	1,66	0,31	0,72	0,09	1,12
<b>Всего</b>		<b>0,64</b>	<b>1,35</b>	<b>0,25</b>	<b>2,23</b>	<b>1,00</b>	<b>2,42</b>	<b>0,27</b>	<b>3,69</b>	<b>0,79</b>	<b>1,53</b>	<b>0,21</b>	<b>2,52</b>
Саратовская обл	М	0,02	0,18	0,04	0,24	0,15	0,36	0,04	0,54	0,18	0,45	0,04	0,67
	Ж	0,04	0,10	0,06	0,20	0,07	0,26	0,08	0,41	0,07	0,21	0,06	0,33
<b>Всего</b>		<b>0,06</b>	<b>0,28</b>	<b>0,10</b>	<b>0,44</b>	<b>0,22</b>	<b>0,62</b>	<b>0,12</b>	<b>0,95</b>	<b>0,25</b>	<b>0,66</b>	<b>0,10</b>	<b>1,00</b>
Ленинградская обл	М	0,12	0,24	0,03	0,39	0,30	0,57	0,04	0,91	0,38	0,72	0,10	1,20
	Ж	0,03	0,21	0,01	0,24	0,07	0,20	0,04	0,31	0,10	0,19	0,05	0,34
<b>Всего</b>		<b>0,15</b>	<b>0,45</b>	<b>0,03</b>	<b>0,64</b>	<b>0,37</b>	<b>0,76</b>	<b>0,08</b>	<b>1,21</b>	<b>0,48</b>	<b>0,91</b>	<b>0,15</b>	<b>1,54</b>
г. Москва	М	0,03	0,06	0,0	0,09	0,02	0,07	0,01	0,09	0,01	0,06	0,03	0,09
	Ж	0,01	0,03	0,02	0,06	0,01	0,04	0,01	0,05	0,01	0,05	0,01	0,07
<b>Всего</b>		<b>0,04</b>	<b>0,09</b>	<b>0,02</b>	<b>0,15</b>	<b>0,02</b>	<b>0,10</b>	<b>0,01</b>	<b>0,14</b>	<b>0,01</b>	<b>0,11</b>	<b>0,04</b>	<b>0,15</b>
Мурманская обл	М	0,74	2,56	0,21	3,52	0,95	2,57	0,21	3,73	0,69	2,18	0,22	3,09
	Ж	0,19	0,46	0,07	0,71	0,24	0,66	0,11	1,01	0,24	0,57	0,09	0,91
<b>Всего</b>		<b>0,93</b>	<b>3,02</b>	<b>0,29</b>	<b>4,24</b>	<b>1,19</b>	<b>3,24</b>	<b>0,32</b>	<b>4,74</b>	<b>0,93</b>	<b>2,75</b>	<b>0,31</b>	<b>4,00</b>
Прочие	М	0,06	0,22	0,18	0,47	0,06	0,38	0,28	0,72	0,06	0,33	0,14	0,52
	Ж	0,02	0,06	0,04	0,12	0,01	0,09	0,03	0,13	0,01	0,07	0,02	0,10
<b>Всего</b>		<b>0,08</b>	<b>0,28</b>	<b>0,22</b>	<b>0,59</b>	<b>0,07</b>	<b>0,47</b>	<b>0,31</b>	<b>0,85</b>	<b>0,07</b>	<b>0,40</b>	<b>0,16</b>	<b>0,62</b>
<b>Итого мужчин</b>		<b>1,34</b>	<b>4,07</b>	<b>0,60</b>	<b>6,00</b>	<b>2,04</b>	<b>5,29</b>	<b>0,69</b>	<b>8,02</b>	<b>1,79</b>	<b>4,55</b>	<b>0,63</b>	<b>6,97</b>
<b>Итого женщин</b>		<b>0,56</b>	<b>1,41</b>	<b>0,31</b>	<b>2,28</b>	<b>0,82</b>	<b>2,32</b>	<b>0,42</b>	<b>3,57</b>	<b>0,74</b>	<b>1,81</b>	<b>0,32</b>	<b>2,87</b>
<b>Общий итог</b>		<b>1,90</b>	<b>5,48</b>	<b>0,91</b>	<b>8,29</b>	<b>2,87</b>	<b>7,61</b>	<b>1,11</b>	<b>11,59</b>	<b>2,52</b>	<b>6,36</b>	<b>0,95</b>	<b>9,84</b>

<sup>1</sup> Для целей раскрытия информации за 2022 год Компания изменила представление в разрезе возрастных групп. Исходя из принципа сопоставимости информации, данные за 2021 и 2020 годы были пересчитаны.

<sup>2</sup> Для расчета текучести учтены увольнения по собственному желанию работника - п. 3 ч. 1 ст. 77 ТК РФ; п.7, ч.1 ст.77 ТК РФ и за нарушение трудовой дисциплины – п. 5 ч.1 ст.81 ТК РФ; пп. «а» п. 6 ч. 1 ст. 81 ТК РФ; пп. «б» п. 6 ч. 1 ст. 81 ТК РФ; п.7 ч.1 ст.81 ТК РФ

О Компании



Стратегический отчет



Обзор результатов



Корпоративное управление



Акционерный капитал



ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ  
ИНФОРМАЦИЯ

398 <

>399

**Отпуск по уходу за ребенком за отчетный год**

Наименование	2020			2021			2022		
	М	Ж	Итого	М	Ж	Итого	М	Ж	Итого
Находящиеся в отпуске по уходу за ребенком	11	794	<b>805</b>	14	818	<b>832</b>	15	827	<b>842</b>
Вернувшиеся из отпуска после окончания отпуска по уходу за ребенком	0	179	<b>179</b>	3	176	<b>179</b>	2	198	<b>200</b>
Вернувшиеся из отпуска после окончания отпуска по уходу за ребенком, которые все еще работали через 12 месяцев после их возвращения	2	165	<b>167</b>	0	159	<b>159</b>	3	165	<b>168</b>
Коэффициент возврата	0,00	22,54	<b>22,24</b>	21,4	21,5	<b>21,5</b>	13,3	23,9	<b>23,8</b>
Коэффициент удержания	100,00	93,75	<b>93,82</b>	0,0	88,8	<b>88,8</b>	100,0	93,8	<b>93,9</b>

**Перечень компаний, входящих в Группу «ФосАгро»**

- |  |                                    |
|--|------------------------------------|
| <b>1</b> ФосАгро, ПАО  | <b>16</b> ФосАгро-Курск, ООО       |
| <b>2</b> Тирвас, ООО   | <b>17</b> ФосАгро-Дон, ООО         |
| <b>3</b> Горный цех, ООО   | <b>18</b> ФосАгро-Кубань, ООО      |
| <b>4</b> Телесеть, ООО   | <b>19</b> ФосАгро-Ставрополь, ООО  |
| <b>5</b> Центр строительных материалов, ООО                                | <b>20</b> ФосАгро-Тамбов, ООО      |
| <b>6</b> Аэропорт, АО  | <b>21</b> ФосАгро-СевероЗапад, ООО |
| <b>7</b> Корпоративное питание, ООО  | <b>22</b> Смарт Балк Терминал, ООО |
| <b>8</b> ПромТрансПорт, ООО  | <b>23</b> НИУИФ, АО                |
| <b>9</b> Механик, ООО  | <b>24</b> ТД ФосАгро, ООО          |
| <b>10</b> Апатит (включая Балаковский, Волховский и Кировский филиалы), АО | <b>25</b> РБЦ ФосАгро, ООО         |
| <b>11</b> ФосАгро-Регион, ООО  | <b>26</b> ИЦ ФосАгро, ООО          |
| <b>12</b> ФосАгро-Орел, ООО  | <b>27</b> ФосАгро-Сервис, ООО      |
| <b>13</b> ФосАгро-Белгород, ООО  | <b>28</b> ФосАгро-Сибирь, ООО      |
| <b>14</b> ФосАгро-Волга, ООО   | <b>29</b> Тирвас ОП, ООО           |
| <b>15</b> ФосАгро-Липецк, ООО  | <b>30</b> Аэропорт Хибины, ООО     |

# Содержание показателей SASB

Показатель	Название	Номер страницы/комментарий
RT-CH-000.A	Производство с разбивкой по отчетным сегментам	94-98
EM-MM-000.B	Общая численность работников, процент работников подрядных организаций	152-153
<b>ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ ДАННЫЕ</b>		
RT-CH-110a.1	Глобальные валовые выбросы парниковых газов (Охват 1), процентный показатель, который попадает под регулирования или программы, направленные на сокращение выбросов	206
EM-MM-110a.1		
RT-CH-110a.2	Описание долгосрочной или краткосрочной стратегии, или плана управления выбросами парниковых газов (Охват 1), целевых показателей сокращения выбросов и оценка эффективности их достижения	198
EM-MM-110a.2		
RT-CH-120a.1	Выбросы в атмосферу следующих загрязняющих веществ: (1) CO, (2) NO <sub>x</sub> (за исключением N <sub>2</sub> O), (3) SO <sub>x</sub> , (4) твердые частицы (PM10), (5) ртуть (Hg), (6) свинец (Pb), (7) летучие органические соединения (ЛОС) и (8) опасные загрязнители воздуха (ОЗВ)	223
EM-MM-120a.1		
RT-CH-130a.1	(1) Общий объем потребления энергии, (2) процент потребления электрической энергии, (3) процент возобновляемой энергии, (4) Общий объем производства электроэнергии	212-213
EM-MM-130a.1		
RT-CH-140a.1	(1) Общий водозабор, (2) общий объем потребляемой воды, процентная доля забора и потребления в регионах с высоким или чрезвычайно высоким исходным уровнем водного стресса	227
EM-MM-140a.1		
RT-CH-140a.2	Количество случаев несоблюдения требований, связанных с разрешениями, стандартами и нормативами качества воды	224
EM-MM-140a.2		
RT-CH-140a.3	Описание рисков управления водными ресурсами, водной стратегии и практических мер по снижению этих рисков	225
EM-MM-140a.3		
RT-CH-150a.1	Количество образующихся опасных отходов, процент переработки	218
EM-MM-150a.1	Общая масса хвостов, процент переработки	219
EM-MM-150a.2	Общая масса вскрышной породы, процент переработки	219
EM-MM-160a.1	Описание принципов и практических мер в области экологического менеджмента для действующих предприятий	192-193
EM-MM-160a.3	Процент (1) доказанных и (2) вероятных запасов в границах или вблизи особо охраняемых природных территорий или местообитаний редких и исчезающих видов	232
RT-CH-410b.1	(1) Процент продукции, содержащей вредные вещества, которые относятся к 1-й и 2-й категории опасности для окружающей среды и здоровья человека в соответствии с Согласованной на глобальном уровне системой классификации и маркировки химических веществ, (2) процент соответствующей продукции, в отношении которой проведена оценка опасности	218
EM-MM-410b.1		
RT-CH-410b.2	Описание стратегии в области (1) обращения с опасными химическими веществами и (2) разработки альтернатив, способствующих снижению антропогенного воздействия и (или) экологической нагрузки	192





Показатель	Название	Номер страницы/ комментарий
<b>СОЦИАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ</b>		
EM-MM-210a.3	Описание процессов вовлечения заинтересованных сторон и применения ответственных практик в области прав человека, прав коренных народов и деятельности в зонах конфликта	28-29
RT-CH-210a.1	Описание процессов вовлечения заинтересованных сторон в области управления рисками и возможностями, связанными с интересами местных сообществ	239
EM-MM-210b.1	Описание процесса управления рисками и возможностями, связанными с правами и интересами местных сообществ	239
EM-MM-210b.2	Количество и продолжительность простоев производства, не связанных с техническими причинами	43-45
EM-MM-310a.2	Количество и продолжительность забастовок и массовых увольнений	Не было таких случаев
RT-CH-320a.1	(1) Общая частота регистрируемых несчастных случаев (TRIR) и (2) частота несчастных случаев со смертельным исходом среди (а) штатных работников и (б) работников подрядных организаций	179-181
RT-CH-320a.2	Описание мер в области оценки, мониторинга и снижения рисков подверженности штатных работников и работников подрядных организаций длительным (хроническим) заболеваниям	176
RT-CH-540a.1	Количество происшествий, связанных с производственной безопасностью (PSIC), общая частота происшествий, связанных с производственной безопасностью (PSTIR), и частота несчастных случаев, связанных с производственной безопасностью (PSISR)	179-181
RT-CH-540a.2	Количество транспортных происшествий	178
<b>ДАННЫЕ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ</b>		
EM-MM-510a.1	Описание системы предотвращения коррупции и взяточничества во всей цепочке создания стоимости	313
EM-MM-510a.2	Производство в странах, занимающих одно из последних 20 мест в Индексе восприятия коррупции организации Transparency International	Компания не осуществляет производство в странах, занимающих одно из последних 20 мест в Индексе восприятия коррупции организации Transparency International
RT-CH-530a.1	Описание позиций компании по отношению к нормативным актам и (или) нормотворческим инициативам экологической и социальной направленности, оказывающим влияние на отрасль	305

# Указатель TCFD

Рекомендации TCFD	Номер страницы
<b>КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ</b>	
Роль совета директоров в надзоре за рисками и возможностями, связанными с климатом	260
Роль менеджмента в оценке и управлении рисками и возможностями, связанными с климатом	201
<b>СТРАТЕГИЯ</b>	
Описание рисков и возможностей, связанных с климатом, которые организация определила в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективах	201
Описание влияния рисков и возможностей, связанных с климатом, на бизнес, стратегию и финансовое планирование организации	199-201
Оценка устойчивости стратегии организации с учетом различных сценариев, связанных с климатом, включая сценарии повышения температуры на 4 °C и 2 °C	201
<b>УПРАВЛЕНИЕ КЛИМАТИЧЕСКИМИ РИСКАМИ</b>	
Описание процессов идентификации и оценки климатических рисков	201
Описание процессов управления климатическими рисками	201
Описание интеграции процессов идентификации, оценки и управления климатическими рисками в общую систему управления рисками	80
<b>МЕТРИКИ И ЦЕЛЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ</b>	
Описание показателей, используемых организацией для оценки рисков и возможностей, связанных с климатом, в соответствии с ее стратегией и процессами управления рисками	198
Раскрытие информации об объемах выбросов парниковых газов по категориям 1, 2 и при необходимости по категории 3 и соответствующих рисках	198
Описание целей, используемых организацией для управления рисками и возможностями, связанными с климатом, и эффективности достижения целевых показателей	198

## TCFD-отчет



Более подробно информацию о выбросах парниковых газов и климатических рисках читайте в опубликованном TCFD-отчете за 2020 г



# Глоссарий

**АНО** — автономная некоммерческая организация

**АО** — акционерное общество

**АСУТП** — автоматизированная система управления технологическим процессом

**ВИЭ** — возобновляемые источники энергии

**га** — гектар

**ГДР** — глобальная депозитарная расписка

**ГЛОСОЛАН** — глобальная сеть почвенных лабораторий

**ГОК** — горно-обогатительный комплекс

**ГСМ** — горюче-смазочные материалы

**д. в.** — действующее вещество

**ДМС** — добровольное медицинское страхование

**долл. США** — доллар США

**ЖКУ** — жидкие комплексные удобрения

**ИТ** — информационные технологии

**ИЮПАК** — Международный союз теоретической и прикладной химии (англ. International Union of Pure and Applied Chemistry (IUPAC))

**кВт · ч** — киловатт-час

**кг** — грамм

**ККУ** — Кодекс корпоративного управления Банка России

**КПЭ** — ключевые показатели эффективности

**м** — метр

**МВт** — мегаватт

**мг** — грамм

**МГЭИК** — Межправительственная группа экспертов по изменению климата

**млн** — миллион

**млрд** — миллиард

**ММВБ** — Московская межбанковская валютная биржа; российская универсальная биржа, существовавшая в период 1992–2011 годов. В декабре 2011 года объединилась с РТС в ММВБ-РТС (с 2012 года — Московская биржа). Индекс МосБиржи (ранее — индекс ММВБ) — ценовой, взвешенный по рыночной капитализации композитный фондовый индекс. Тикер — МСХ: IМОЕХ. На срочном рынке Московской биржи торгуется расчетный фьючерс, базовым активом которого является индекс МосБиржи

**МСП** — малое и среднее предпринимательство

**МСФО** — международные стандарты финансовой отчетности

**Н/д** — нет данных

**НДС** — налог на добавленную стоимость

**ОАО** — открытое акционерное общество

**Общий объем произведенной продукции и полуфабрикатов** — общий объем произведенной продукции и полуфабрикатов соответствует сумме продукции Компани, произведенной за отчетный период и включающей минеральные удобрения, корма, технические фосфаты и промышленные продукты, апатитовый и нефелиновый концентраты.

**ООН** — Организация Объединенных Наций

**ООО** — общество с ограниченной ответственностью

**ОТ и ПБ** — охрана труда и промышленная безопасность

**п. п.** — процентный пункт

**ПАО** — публичное акционерное общество

**РАПУ** — Российская ассоциация производителей удобрений

**РГАУ-МСХА им. К. А. Тимирязева** — Российский государственный аграрный университет — Московская сельскохозяйственная академия им. К. А. Тимирязева

**РСБУ** — российские стандарты бухгалтерского учета

**РСПП** — Российский союз промышленников и предпринимателей

**РТС** — Российская торговая система; одна из ведущих российских бирж до декабря 2011 года, когда она совместно с ММВБ объединилась в биржу ММВБ-РТС (с 2012 года — Московская биржа). Индекс РТС (МСХ: RTSI) — фондовый индекс, основной индикатор фондового рынка России, расчет которого начался 1 сентября 1995 года со 100 пунктов. В настоящее время рассчитывается Московской биржей. Рассчитываемый в долларах США, индекс РТС имеет единую базу расчета с рассчитываемым в рублях индексом Московской биржи

**руб.** — российский рубль

**СМИ** — средства массовой информации

**СНГ** — Содружество Независимых Государств

**Стратегия-2025** — Стратегия развития ПАО «ФосАгро» до 2025 года

**СУРiВК** — система управления рисками и внутреннего контроля

**сут.** — сутки

**США** — Соединенные Штаты Америки

**ТМЦ** — товарно-материальные ценности

**ТУР** — трансграничное углеродное регулирование

**тыс.** — тысяча

**ТЭЦ** — теплоэлектроцентраль

**ФАО** — Продовольственная и сельскохозяйственная организация ООН (англ. Food and Agriculture Organization (FAO))

**ЦУР** — Цели ООН в области устойчивого развития

**ч** — час

**ЭТП** — электронная торговая площадка

**ЮНЕСКО** — специализированное учреждение Организации Объединенных Наций по вопросам образования, науки и культуры (англ. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO))

**ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas)** — Бразильская ассоциация по техническим нормам

**AN** — нитрат аммония (аммиачная селитра)

**APP** — полифосфат аммония

**CAPEX (Capital Expenditure)** — капитальные расходы

**CCl4** — четыреххлористый углерод

**CDP (Carbon Disclosure Project)** — проект раскрытия информации об углеродных выбросах

**CGI (Climate Governance Initiative)** — Глобальная климатическая инициатива

**CO<sub>2</sub>** — оксид углерода (IV); углекислый газ

**CO<sub>2</sub>-эквивалент** — условная единица, которая используется для оценки объемов выбросов парниковых газов (в том числе для расчета углеродного следа)

**COVID-19 (Coronavirus Disease 2019)** — инфекционное заболевание, вызванное коронавирусом SARS-CoV-2

**CUSIP (Committee on Uniform Security Identification Procedures)** — Комитет по разработке процедур стандартной идентификации акций

**DAP** — диаммонийфосфат

**EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization)** — прибыль компании до вычета процента по кредитам, налога на прибыль и амортизации по основным нематериальным активам

**ESG (Environmental, Social and Governance)** — критерии экологического, социального и государственного управления

**FOB (Free on Board)** — торговый термин Инкотермс, использующийся для обозначения условий поставки груза и определения стороны, на которую возлагаются расходы по транспортировке

**FRC (Financial Reporting Council)** — Совет по финансовой отчетности

**GMP+ (Good Manufacturing Practice)** — международный стандарт сертификации в области производства кормов, комбикормов и кормовых добавок для животных

О Компании

Стратегический отчет

Обзор результатов

Корпоративное управление

Акционерный капитал

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ  
ИНФОРМАЦИЯ



**GRI (the Global Reporting Initiative)** — глобальная инициатива отчетности

**IFA (International Fertilizer Association)** — Международная ассоциация производителей минеральных удобрений

**IRR (Internal Rate of Return)** — внутренняя норма доходности

**ISIN (International Securities Identification Number)** — Международный идентификационный код ценной бумаги

**ITC (International Trade Commission)** — Комиссия по международной торговле США

**K<sub>2</sub>O** — оксид калия

**LTIFR (Lost Time Injury Frequency Rate)** — коэффициент частоты травм с временной потерей трудоспособности

**MAR (Market Abuse Regulation)** — Регламент Европейского союза о недопущении манипулирования рынком

**MCP** — кормовой монокальцийфосфат

**NP** — азотно-фосфорное удобрение

**NPK** — азотно-фосфорно-калиевое удобрение

**NPS** — азотно-фосфорное серосодержащее удобрение

**OFAC (Office of Foreign Assets Control)** — Управление по контролю за иностранными активами

**P<sub>2</sub>O<sub>5</sub>** — оксид фосфора (V)

**PKS** — фосфорно-калийное гранулированное удобрение

**REACH (Registration, Evaluation and Authorization of**

**Chemicals)** — регистрация, оценка и авторизация химикатов

**RIC (Reuters Instrument (Identification) Code)** — код инструмента Reuters

**SASB (The Sustainability Accounting Standards Board)** — Совет по стандартам бухгалтерского учета в области устойчивого развития (англ.)

**SEDOL (Stock Exchange Daily Official List)** — список идентификационных кодов ценных бумаг, используемый в Великобритании и Ирландии

**STPP** — триполифосфат натрия

**TCFD (the Task Force on Climate-related Financial Disclosures)** — рабочая группа по вопросам раскрытия финансовой информации, связанной с изменением климата

# Контактная информация

GRI 2-1

## Отдел по связям с инвесторами

**Андрей Серов**  
Начальник отдела по связям с инвесторами

Тел.: +7 (495) 231 31 15

Email: [ir@phosagro.ru](mailto:ir@phosagro.ru)

## Корпоративный секретарь

**Сергей Самосюк**

Тел.: +7 (495) 232 96 89, доб. 2712

Email: [ks@phosagro.ru](mailto:ks@phosagro.ru)

Адрес ПАО «ФосАгро»  
Российская Федерация, 119333,  
г. Москва, Ленинский проспект,  
д.55/1, стр. 1

Тел.: +7 (495) 232 96 89  
Факс: +7 (495) 956 19 02

## Контакты для СМИ

**Андрей Подкопалов**  
Директор по информационной политике

Тел.: +7 (495) 232 96 89, доб. 26 51

**Тимур Белов**  
Руководитель пресс-службы  
Тел.: +7 (495) 232 96 89, доб. 26 52  
Email: [pr@phosagro.ru](mailto:pr@phosagro.ru)

## Аудиторы

АО «Технологии Доверия — Аудит»

Российская Федерация, 125047,  
г. Москва, ул. Бутырский Вал, д. 10,  
БЦ «Белая Площадь»

Тел.: +7 (495) 967 60 00  
Факс: +7 (495) 967 60 01

Веб-сайт: [www.tedo.ru](http://www.tedo.ru)

## Держатель реестра (регистратор)

АО «Реестр» Российская Федерация, 129090, г. Москва, Б. Балканский переулок, 20, стр. 1

Тел.: +7 (495) 617 01 01  
Факс: +7 (495) 680 80 01

Email: [reestr@aoreestr.ru](mailto:reestr@aoreestr.ru)

Веб-сайт: [www.aoreestr.ru](http://www.aoreestr.ru)

## Контакты по вопросам, связанным с устойчивым развитием

**Сергей Кудряшов**  
Начальник отдела устойчивого развития

Тел.: +7 (495) 231 27 47  
Email: [esg@phosagro.ru](mailto:esg@phosagro.ru)

Юникон АО

Российская Федерация, 107061,  
Преображенская площадь, д. 8,  
БЦ «Прео-8»

Тел.: +7 (495) 797 56 65  
Факс: +7 (495) 797 56 60

Веб-сайт: [www.unicon.ru](http://www.unicon.ru)

## Контакты для сотрудников и потенциальных сотрудников

Дмитрий Бородич

Директор по персоналу и социальной политике

Тел.: +7 (495) 231 31 15

Email: [info@phosagro.ru](mailto:info@phosagro.ru)

О Компании



Стратегический отчет



Обзор результатов



Корпоративное управление



Акционерный капитал



ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ  
ИНФОРМАЦИЯ

406 <

> 407