

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

Компания



Стратегический отчет



ОБЗОР РЕЗУЛЬТАТОВ

Корпоративное управление



Акционерный капитал



Приложения



132 <

> 133

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

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:



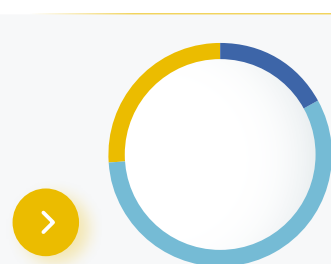
Ключевые результаты 2022 года

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

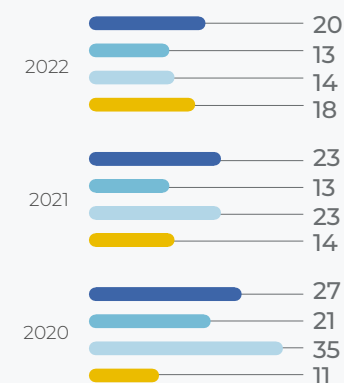
промышленников и предпринимателей и АНО «Агентство городского развития» в г. Череповце, а также в выставках и стратегических сессиях.

GRI 204-1

Доля закупок у местных поставщиков, %



- 17 2022
- 19 2021
- 23 2020

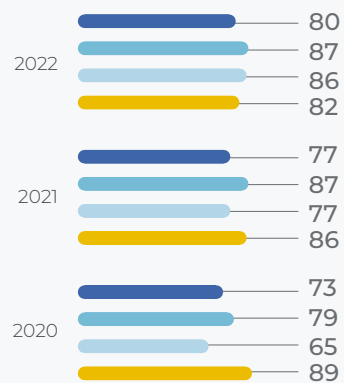


- АО «Апатит»
- Балаковский филиал АО «Апатит»
- Волховский филиал АО «Апатит»
- Кировский филиал АО «Апатит»

Доля закупок у других поставщиков, %

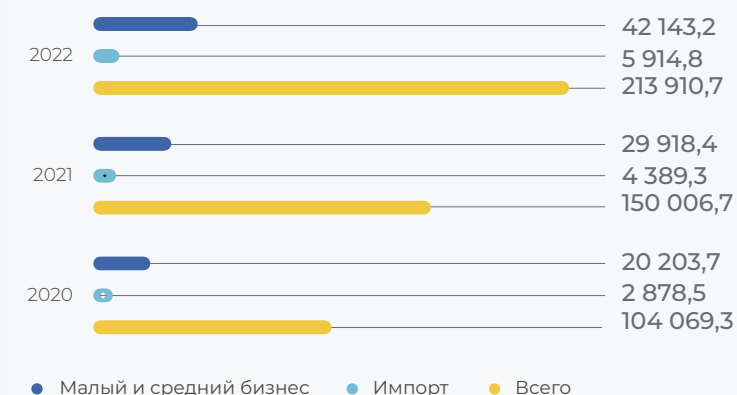


- 83 2022
- 81 2021
- 77 2020



- 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».

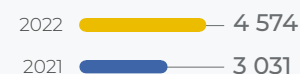
Ключевые показатели ESG-оценки

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.

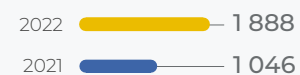
Все категории поставщиков были оценены на предмет воздействия на окружающую среду. Среди производителей сырья, горюче-смазочных материалов (ГСМ), энергии и ТМЦ (847 поставщиков) у 33% внедрена и сертифицирована система экологического менеджмента, соответствующая требованиям стандарта ISO 14001 или аналогичного 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 |

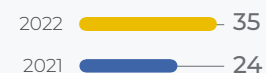
Количество поставщиков, принявших участие в оценке на ЭТП Группы «ФосАгро», ед.



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

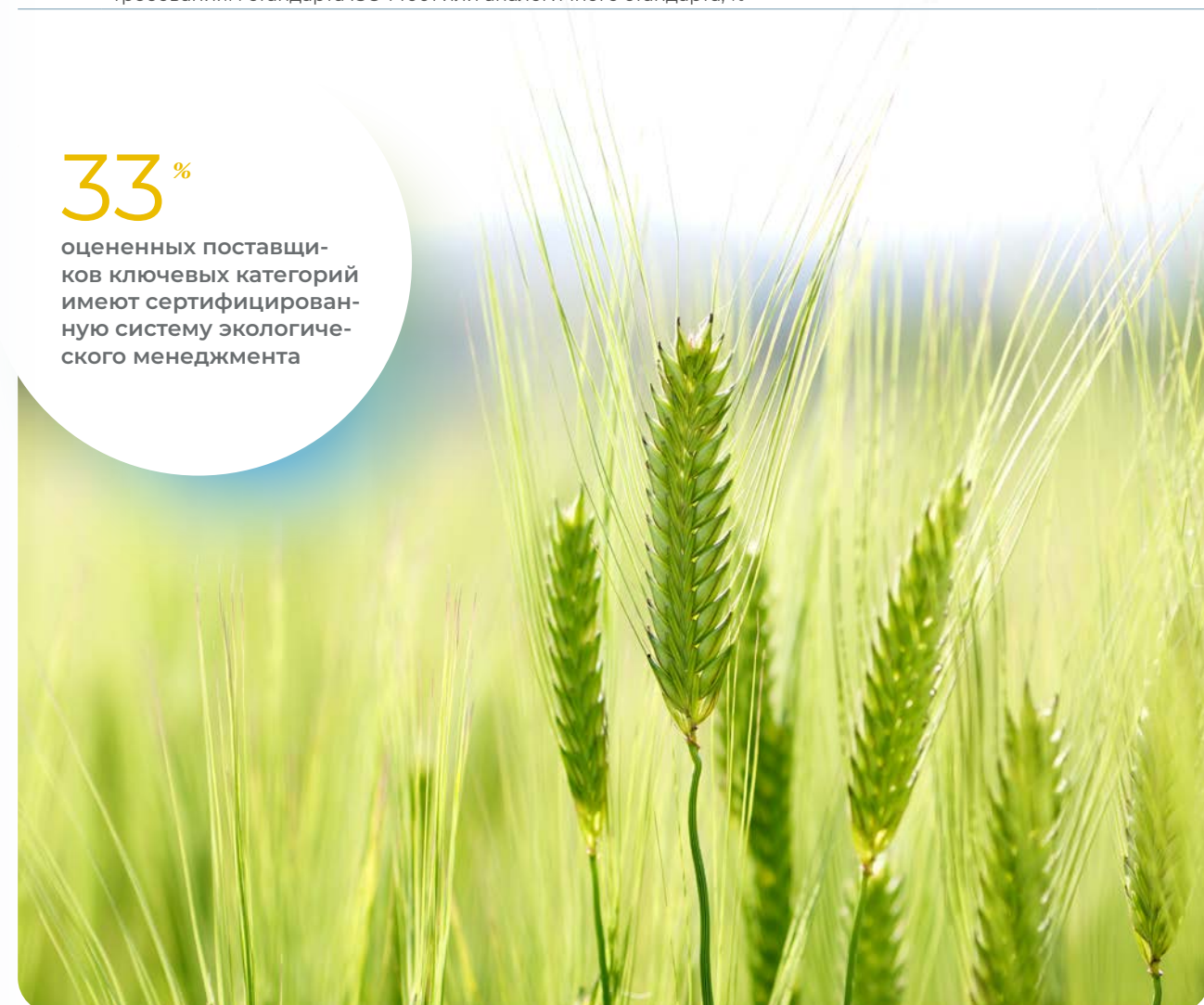
Экологическая оценка поставщиков в 2022 году

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 |
|---|--|-----------|
| Количество оцененных поставщиков в закупках, ед. | | 1 888 |
| 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 |