



## Рынок калийных удобрений

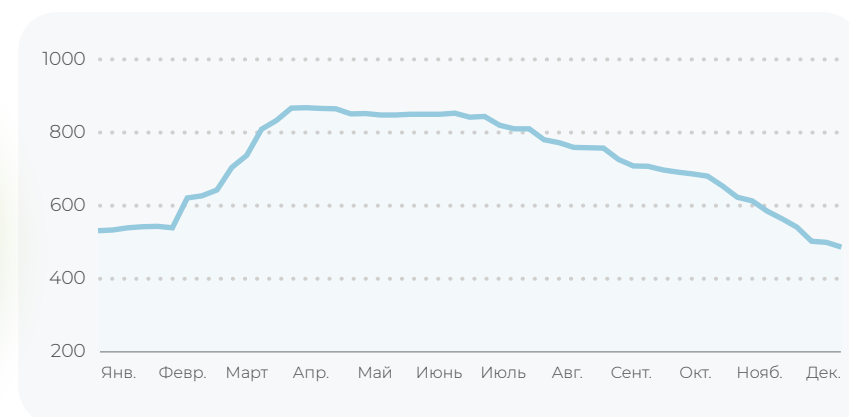
Основным конъюнктурообразующим фактором на рынке калийных удобрений стало введение санкционных ограничений на экспорт хлористого калия из России и Беларуси. На долю этих стран приходится порядка 40% мирового производства и экспорта. По предварительным итогам 2022 года, мировое производство

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

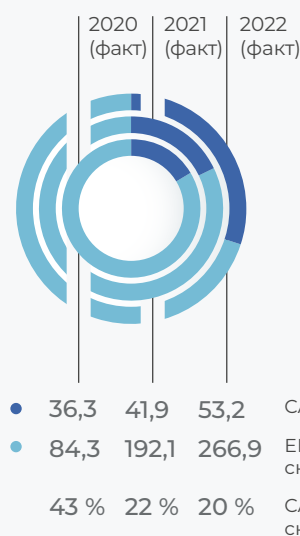
- Минимальный уровень IRR проекта — 15%
- Годовой бюджет капитальных затрат — не выше 50% EBITDA
- Оптимизация оборотного капитала



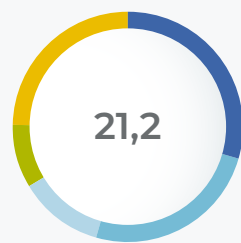
### Структура капитальных затрат<sup>1</sup>, млрд руб.

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 Расвумчоррском руднике (Кировск)

### Инвестиции

0,8 млрд руб.

### Срок реализации

2022

### Статус

Успешно завершен. В августе 2022 года выполнен запуск ДДК-4 на Расвумчоррском 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

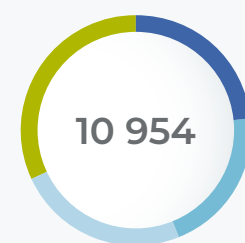
Успешно завершён.



## 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



- 2 571 Россия и СНГ
- 2 239 Европа
- 2 651 Страны Америки
- 3 493 Прочие

2022 ГОД

СТРАТЕГИЯ-2025

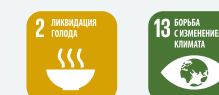


- 3 700 Россия и СНГ
- 3 100 Европа
- 3 500 Страны Америки
- 1 255 Прочие



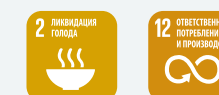
Задачи 2.4, 12.4, 15.1

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>

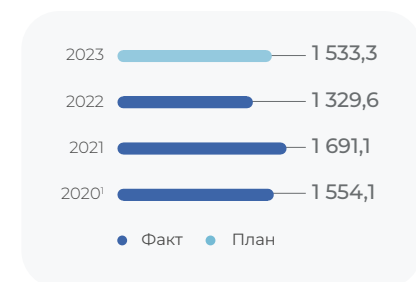
## Инновационные продукты, разработанные Группой «ФосАгро»

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.**

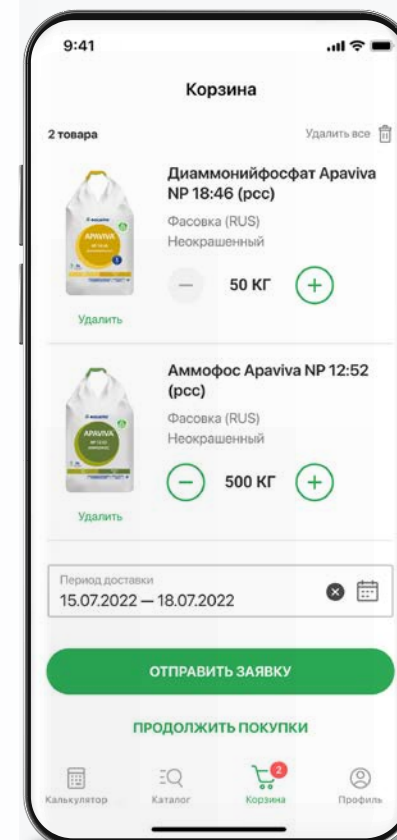
Значительные усилия были направлены на повышение эффективности онлайн-коммуникаций с потенциальными сотрудниками Компании. В частности, в январе — марте 2022 года был полностью переработан раздел «Вакансии» корпоративного веб-сайта: произведен редизайн, внедрены детальные страницы для каждой вакансии,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

Законтрактровано 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.

