

СТРАТЕГИЯ

СТРАТЕГИЯ-2025

В 2023 ГОДУ КОМПАНИЯ ПРОДОЛЖАЛА РУКОВОДСТВОВАТЬСЯ СТРАТЕГИЕЙ-2025, ПРИНЯТОЙ СОВЕТОМ ДИРЕКТОРОВ В МАРТЕ 2019 ГОДА. БОЛЬШИНСТВО УСТАНОВЛЕННЫХ ТОГДА ЦЕЛЕЙ СОХРАНИЛИ СВОЮ АКТУАЛЬНОСТЬ И В ОТЧЕТНОМ ГОДУ, НЕСМОТЯ НА СУЩЕСТВЕННОЕ ИЗМЕНЕНИЕ УСЛОВИЙ ПРОИЗВОДСТВЕННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ. УСТАНОВЛЕНИЕ В ОТЧЕТНОМ ГОДУ ОЧЕРЕДНОГО РЕКОРДА ПО ОБЪЕМУ ПРОИЗВОДСТВА МИНЕРАЛЬНЫХ УДОБРЕНИЙ И ПРОЧЕЙ АГРОХИМИЧЕСКОЙ ПРОДУКЦИИ (11,3 МЛН Т) СТАЛО ЕЩЕ ОДНИМ ПОДТВЕРЖДЕНИЕМ ДЕЙСТВЕННОСТИ НАШЕЙ СТРАТЕГИИ.



СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ
Увеличение эффективности продаж


Прогресс:

Целевые значения — 2025 / Статус-2023

Расширение присутствия на премиальных рынках, собственная продукция

Объем продаж: Россия и СНГ

 2025 цель.... **3,7** млн т
 2023 **2,8** млн т **+9% к 2022 году**

Количество дистрибуционно-логистических центров:

 2025 цель.... **35**
 2023 **34** **+3% к 2022 году**

Общие емкости хранения:

 2025 цель.... **>650,0** тыс. т
 2023 **868,0** тыс. т **+6% к 2022 году**

Объем продаж: Северная и Южная Америка

 2025 цель.... **3,5** млн т
 2023 **3,8** млн т **+44% к 2022 году**
Увеличение доли продаж премиальных марок удобрений, собственная продукция

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

 2025 цель.... **43,0%** (5,0 млн т)
 2023 **31,4%** (3,5 млн т) **-4,6% к 2022 году**
Операционная эффективность и рост производства


Прогресс:

Расширение мощностей

Переработка апатитового концентрата:

 2025 цель.... **8,6** млн т
 2023 **9,1** млн т **+4% к 2022 году**

Производство минеральных удобрений и кормовых фосфатов:

 2025 цель.... **11,6** млн т
 2023 **11,0** млн т **+2% к 2022 году**
Поддержание высокого уровня обеспеченности собственными ресурсами

Аммиак:

 2025 цель.... **76** %
 2023 **75** % **-1% к 2022 году**

Серная кислота:

 2025 цель.... **91** %
 2023 **92** % **0% к 2022 году**

Сульфат аммония:

 2025 цель.... **75** %
 2023 **46**%¹ **-5% к 2022 году**
Повышение операционной эффективности

Фактический эффект 2023 года, утвержденный управляющими комитетами проектов организационных улучшений:

>1,6 млрд руб.

¹ Неисполнение показателя самообеспеченности сульфатом аммония связано с тем, что часть выпускаемого сульфата аммония (167 тыс. т в 2023 году), в отличие от принятого в Стратегии-2025 сценария, не используется для переработки в сложные минеральные удобрения, а реализуется в качестве товарной продукции.

Повышение эффективности логистики


Прогресс:

Сокращение транспортных издержек

Расширение использования собственного подвижного состава

Расширение использования инновационного подвижного состава

Обеспечение ритмичности производства и сбыта

Пропускная способность железнодорожной инфраструктуры основных производственных площадок:

 2025 цель.... **28,3** млн т
 2023 **26,5** млн т **+2% к 2022 году**
Развитие портовой инфраструктуры

Оптимальная с точки зрения затрат и надежности поставок структура портовых мощностей:

 2025 цель.... **8,0** млн т
 2023 **8,0** млн т **0% к 2022 году**

УВЕЛИЧЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОДАЖ

Обе ключевые стратегические цели Группы «ФосАгро» в области сбыта (расширение присутствия на премиальных рынках и увеличение доли реализации премиальной продукции) служат итоговой общей задаче — повышению прибыльности продаж.

Группа «ФосАгро» успешно работает над решением этой задачи в новых условиях — как за счет активного продвижения продукции на наиболее высокомаржинальных географических направлениях, так и за счет разработки и продвижения новых, в первую очередь сложных марок минеральных удобрений.

При этом две упомянутые цели взаимосвязаны, поскольку исторически существует предрасположенность географических рынков к потреблению определенных марок удобрений. В частности, один из ключевых для нас регионов, страны Северной и Южной Америки, во многом ориентирован на потребление двойных марок удобрений с целью последующего самостоятельного приготовления их комбинаций, максимально соответствующих выращиваемым культурам, типам почв, климату и другим факторам сельскохозяйственного производства. В то же время страны

Балтии и Восточной Европы исторически ориентированы на закупку сложных марок удобрений, не требующих смешения и готовых к внесению. Соответственно, в условиях, затрудненных введенными в 2022–2023 годах ограничениями поставок на европейский рынок, меняется и структура производимой и реализуемой Компанией продукции. Благодаря гибкости производственных линий, обеспеченной в результате масштабной реконструкции в рамках предыдущего инвестиционного цикла, Группа «ФосАгро» полностью готова к подобным вызовам.

РАСШИРЕНИЕ ПРИСУТСТВИЯ НА ПРЕМИАЛЬНЫХ РЫНКАХ

Объем поставок минеральных удобрений и кормовых фосфатов, собственная продукция, тыс. т



Задачи 2.4, 12.4, 15.1.

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

Мы сохраняем стратегическую приверженность главному для нас рынку — внутреннему российскому, и это нашло отражение в приросте соответствующих продаж в отчетном году на 8% (принимая во внимание продукцию третьих лиц - на 12%), а с учетом рынка СНГ — на 9%.

Наиболее существенный прирост в 2023 году показал рынок Латинской Америки — более чем на 52%.

Еще один географический рынок, определенный в 2019 году в качестве приоритетного, европейский, показал снижение на 5%.

Достижение целевых ориентиров

Показатель	2021 (факт)	2022 (факт)	2023 (факт)	Стратегия-2025
Количество центров дистрибуции	31	33	34	35
Емкость хранения, всего, тыс. т	765	821	868	>650
Емкость хранения жидких комплексных удобрений (ЖКУ), тыс. т	66	74	85	62

В 2018–2023 годах Компания инвестировала в развитие своей сбытовой сети в регионах России около 4 млрд руб. Число центров дистрибуции сети в 2023 году выросло до 34, а единовременная мощность хранения складских комплексов сети превысила 860 тыс. т, включая рекордные для России 85 тыс. т мощностей для перевалки жидких минеральных удобрений.

В 2023 году в рамках развития сервисной модели Компания представила российским потребителям сервис агрохимического обследования почв. В течение года агрономические службы Компании обследовали около 50 тыс. га в 20 регионах в пяти федеральных округах. В 2024 году Компания планирует увеличить площадь обследования на 40% за счет расширения регионального охвата и увеличения объема услуг.

Важным событием 2023 года стал запуск двух новых направлений: поставки средств защиты растений и семян отечественной селекции. Таким образом, клиенты Компании получили доступ к комплексному сервису, включающему агрохимическое обследование почв, подбор гибридов, разработку систем питания и защиты растений, а также поставку продукции и дополнительные услуги.

Реализуя стратегию перехода к прямому взаимодействию с потребителями, в 2023 году Компания трансформировала региональный офис в Краснодаре в первый в России клиентский центр «ФосАгро-Регион». В нем аграрии смогут по принципу единого окна получить весь спектр сервисов Группы «ФосАгро»: широкий ассортимент минеральных удобрений, логистическую поддержку, услуги по агрономическому

сопровождению, агрохимическому обследованию почв и многое другое. В дальнейшем, после изучения кубанского опыта, этот принцип может быть распространен на все регионы деятельности сети.

В 2024 году Группа «ФосАгро» планирует сосредоточиться на дальнейшем расширении сети дистрибуции, развитии существующих и запуске новых логистических центров в ключевых сельскохозяйственных регионах России. Компания уже приступила к реализации проектов по строительству трех новых комплексов: в Алтайском крае, Пензенской и Рязанской областях. Дополнительное развитие получит и сервисная составляющая предложения Компании для российских аграриев.

Другим направлением развития продаж на приоритетном рынке России является расширение функционала и повышение эффективности цифровой экосистемы Группы «ФосАгро», включающей в себя, в частности, торговую онлайн-платформу, мобильное приложение AgroResult, проект «Агрокалькулятор» и коммуникационную платформу «Pro Agro» (YouTube, VK, «Дзен»).

~4 млрд руб составили инвестиции Компании в развитие сбытовой сети в регионах России в 2018-2023 годах

➤ Более подробная информация о цифровой платформе Компании представлена в разделе «Потребители и управление продукцией» на стр. 100



УВЕЛИЧЕНИЕ ДОЛИ ПРОДАЖ ПРЕМИАЛЬНЫХ МАРОК УДОБРЕНИЙ

Как Компания и прогнозировала в интегрированных отчетах за 2021 и 2022 годы, в 2023 году

сохранялся превалирующий спрос на двойные марки удобрений за счет опережающего роста рынков, традиционно ориентированных на такие виды удобрений, в первую очередь рынка Латинской Америки. Достигнутая Компанией гибкость

производственных линий позволяет максимально оперативно реагировать на изменения требований рынка, обеспечивая при этом полную загрузку мощностей.

Структура продаж минеральных удобрений и кормовых фосфатов, тыс. т

Показатель	2021 (факт)	2022 (факт)	2023 (факт)	Стратегия-2025
Urea/AN/AS	2 495	2 551	2 561	2 620
MCP	405	350	377	472
APP	206	112	198	213
НРК/РК/РКС	3 586	3 670	3 500	4 980
МАР/ДАР	3 565	4 272	4 504	3 270
Всего	10 257	10 954	11 139	11 555
Доля сложных удобрений, %	35,0	33,5	31,4	43,1

Компания продолжает разрабатывать новые марки удобрений и активно вводит их на рынок, стремясь максимально полно удовлетворить существующие и потенциальные потребности сельхозпроизводителей в России и за рубежом и учесть при этом особенности выращиваемых культур, видов почв и условий хозяйствования.

(за 2019–2023 годы), в 2023 году составила более 19,5 млрд руб., или 5,4% от общей выручки от продаж химической продукции¹. Поддержание существенной доли новых марок объясняется наличием у Группы «ФосАгро» сильной научной базы, представленной АО «НИУИФ» и Центром инноваций ФосАгро.

➤ Более подробная информация об инновационных марках удобрений Компании представлена в разделе «Научная и просветительская деятельность» на стр. 112.

Выручка Компании от продажи удобрений, разработанных в течение последних пяти лет

ФосАгро активно развивает следующие направления премиальной продуктовой линейки:



Удобрения с микроэлементами считаются одним из наиболее многообещающих способов борьбы с недоеданием и дефицитом питательных веществ, поскольку входящие в состав удобрений микронутриенты имеют свойство накапливаться растениями и дополнять тем самым рацион питания человека;



Биологические и биоминеральные удобрения в перспективе являются одним из наиболее действенных способов обеспечения глобальной продовольственной безопасности, поскольку повышают агрохимическую эффективность систем питания растений без нанесения вреда экосистеме;



Удобрения с оболочками обеспечивают повышенную экологическую и агрохимическую эффективность применения за счет покрытия гранул смесью моно- и дикальцийфосфата.



Задачи 2.4, 12.4, 13.1, 13.2.

Расширяем продажи эффективных и экологических минеральных удобрений и развиваем инновационные системы питания растений, в том числе ограничивающие выбросы парниковых газов при применении и помогающие адаптироваться к изменению климата

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЛОГИСТИКИ

Основная часть грузоперевозок Компании (около 99%) осуществляется железнодорожным транспортом по сети ОАО «РЖД». Общий грузооборот в 2023 году составил 29,3 млн т, что на 1,0% превышает показатели 2022 года. В 2024 году прогнозируется увеличение грузооборота до 31,0 млн т.

На железнодорожные перевозки приходится основные мероприятия как по повышению надежности доставки продукции, так и по оптимизации транспортных издержек. Безусловным приоритетом является и обеспечение безопасности перевозок.

СОКРАЩЕНИЕ ТРАНСПОРТНЫХ ИЗДЕРЖЕК

В рамках реализации Стратегии-2025 использование собственного подвижного состава существенно расширилось. При этом приобретаются преимущественно инновационные вагоны, характеризующиеся повышенной грузоподъемностью и увеличенным межремонтным пробегом. Этот подход позволил достичь следующих результатов:

- более высокая надежность перевозок и производственная безопасность благодаря снижению зависимости производственных и логистических процессов Группы «ФосАгро» 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.

Другие направления обеспечения транспортной безопасности и оптимизации транспортных затрат в 2023 году включали:

- выработку взаимовыгодных условий и заключение договоров с ОАО «РЖД», подразумевающих софинансирование развития



Задача 12.4.

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

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».



Расширение использования собственного подвижного состава, ед



В 2023 году в рамках программы обновления парка приобретены рекордные

6 тыс. контейнеров,
402 минераловоза
и **165** цистерн
для перевозки расплавленной серы.

¹ Вследствие особенностей учета выручка, приведенная в таблице, не учитывает маржу трейдеров, входящих в Группу.


Задача 9.1.

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

ОБЕСПЕЧЕНИЕ РИТМИЧНОСТИ ПРОИЗВОДСТВА И СБЫТА

Критическим с точки зрения эффективности системы перевозок Группы «ФосАгро» элементом является пропускная способность внутренней железнодорожной инфраструктуры основных производственных площадок Компании. Пропускная способность зависит от целого ряда факторов: наличия локомотивного и вагонного парка, протяженности железнодорожных путей, комбинирования типов подвижного состава и качества организации движения. Благодаря реализованным комплексным инвестиционным программам Компании за последние три года пропускная способность внутренней железнодорожной инфраструктуры основных производственных площадок либо достигла плановой, либо превысила ее.

В частности, для достижения целевого показателя в ноябре 2022 года принята и реализуется программа реновации собственного подвижного состава до 2034 года, в рамках которой запланировано приобрести 392 вагона-самосвала для перевозки руды (думпкара) и 11 электровозов

для Кировского филиала, а также 23 маневровых локомотива для Череповецкого комплекса и Балаковского филиала.

На площадке фосфорного комплекса в Череповце к концу отчетного года были практически завершены работы по строительству контейнерной площадки и монтажу необходимого оборудования, что позволит существенно нарастить перспективные контейнерные перевозки.

В рамках четырехстороннего соглашения между АО «Апатит», ПАО «Северсталь», ОАО «РЖД» и АО «Ленгипротранс» проводится имитационное моделирование работы Череповецкого железнодорожного узла с последующим составлением перечня мероприятий, которые позволят переработать как текущий, так и перспективный грузооборот.

В 2023 году в рамках реализации комплексного инвестиционного проекта «Развитие Волховского филиала» пропускная способность железнодорожной инфраструктуры в Волхове была увеличена до 4,0 млн т / год по сравнению

с 3,8 млн т на конец 2022 года. Достигнутый показатель превышает целевой уровень Стратегии-2025. Реализация проекта продолжается. С ОАО «РЖД» достигнуто соглашение о совместном финансировании строительства инфраструктуры общего пользования в рамках второго этапа инвестиционного проекта. Ожидаемый грузооборот в 2025 году составит 4,5 млн т / год, что превышает целевые показатели Стратегии-2025.

Продолжена проработка расширения транспортной инфраструктуры Балаковского филиала, поддерживающего запланированное увеличение объема отгрузки готовой продукции и прием новых видов сырья — хлористого калия и сульфата аммония. Планируется, что пропускная способность железнодорожной инфраструктуры Балаковского комплекса к 2025 году возрастет с текущих 7,2 млн до 8,9 млн т / год (что также превысит целевой показатель Стратегии-2025), для чего в настоящее время ведется прокладка более 12 км железнодорожных путей дополнительно к 51 км существующих.

Достижение целевых ориентиров, млн т / год

Железнодорожная инфраструктура химических предприятий, грузооборот	2021 (факт)	2022 (факт)	2023 (факт)	Стратегия-2025
Череповецкий комплекс	15,2	15,4	15,3	16,5
Балаковский филиал	6,7	6,7	7,2	8,0
Волховский филиал	2,6	3,8	4,0	3,8
Всего	24,5	25,9	26,5	28,3

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 перевалки, 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 2023 году были пересмотрены действующие и заключены новые контракты на перевалку указанного объема

удобрений, охватывающие период до 2028 года включительно. В целом уже на сегодня мы обеспечены перевалочными мощностями в целевом объеме не менее 8 млн т / год. С учетом планов по дальнейшему расширению производственных мощностей осуществляется проработка мероприятий, которые позволят увеличить доступный объем перевалочных мощностей до 9-10 млн т / год.

Ключевыми для Группы «ФосАгро» являются порты, расположенные на северо-западе России. В Ленинградской области и Санкт-Петербурге — ООО «Европейский серный терминал», АО «Петролеспорт», АО «Первый контейнерный терминал» и АО «Морской порт Санкт-Петербург», в Мурманске — ООО «Мурманский балкерный терминал». Кроме того, Компания


Задача 9.1.

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

использует собственный терминал в порту Хамина-Котка, Финляндия. Ставка сделана на специализированные терминалы, оборудованные с учетом минимизации влияния на окружающую среду.

ОПЕРАЦИОННАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ И РОСТ ПРОИЗВОДСТВА
РАСШИРЕНИЕ МОЩНОСТЕЙ

Рост спроса на минеральные удобрения носит устойчивый характер в долгосрочной перспективе. Необходимость удовлетворять растущий спрос наших потребителей обуславливает одну из ключевых целей Стратегии-2025 — расширение мощностей по выпуску основных видов продукции.


Задача 12.4.

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

Достижение целевых производственных показателей, млн т

Показатель	2021 (факт)	2022 (факт)	2023 (план) ¹	2023 (факт)	2024 (план)	Стратегия-2025
Производство азотных удобрений	2,4	2,5	2,5	2,6	2,5	2,6
Производство фосфорных удобрений и кормового монокальцийфосфата	7,9	8,2	8,4	8,4	8,7	8,9
Собственная переработка апатитового концентрата	8,0	8,7	9,0	9,1	9,3	8,4

¹ Версия измененного плана утверждена советом директоров 30 августа 2023 года.

РЕАЛИЗАЦИЯ НАИБОЛЕЕ ЗНАЧИМЫХ ПРОЕКТОВ

Проект	Проект	Проект	Проект	Проект	Проект	Проект
<p>Третий этап развития Балаковского филиала с созданием гибкой схемы производства минеральных удобрений</p>	<p>Строительство горизонта +10 м Кировского рудника</p>	<p>Организация складирования фосфогипса сухим способом на площадке фосфорного комплекса (Череповец)</p>	<p>Увеличение объема переработки апатитового концентрата в Череповецком комплексе</p>	<p>Увеличение объема переработки апатитового концентрата в Волховском филиале</p>	<p>Увеличение производства кормового монокальцийфосфата на 53 тыс. т / год</p>	
<p>Срок реализации</p> <p>🕒 2026 год</p>	<p>Срок реализации</p> <p>🕒 2022 год — первый пусковой комплекс (Кукисвумчорское крыло)</p> <p>2023 год — второй пусковой комплекс (Юкспорское крыло)</p> <p>Дальнейшее развитие — до 2035 года</p>	<p>Срок реализации</p> <p>🕒 2023 год — завершен первый этап (перевод ТС-1 на сухое удаление фосфогипса, участок конвейера до ПУ-1)</p> <p>2024 год — перевод ТС-2 на сухое удаление фосфогипса, окончание строительства конвейера</p> <p>2027 год — завершение всего комплекса работ</p>	<p>Срок реализации</p> <p>🕒 2024 год</p>	<p>Срок реализации</p> <p>🕒 2024 год</p>	<p>Срок реализации</p> <p>🕒 2024 год</p>	
<p>Целевые показатели</p> <p>🎯 Выпуск НРК</p> <p>937 тыс. т / год,</p> <p>ДАФ</p> <p>560 тыс. т / год</p>	<p>Целевые показатели</p> <p>🎯 9,4 млн т руды максимальная производительность горизонта в 2028 году</p>	<p>Целевые показатели</p> <p>🎯 550 т/ч производительность магистрального конвейера отгрузки фосфогипса</p>	<p>Целевые показатели</p> <p>🎯 Увеличение переработки апатитового концентрата</p> <p>на 218 тыс. т / год,</p> <p>увеличение выпуска ДАФ</p> <p>на 173 тыс. т / год</p>	<p>Целевые показатели</p> <p>🎯 Увеличение переработки апатитового концентрата</p> <p>на 153 тыс. т / год,</p> <p>увеличение выпуска МАФ</p> <p>на 107 тыс. т / год</p>	<p>Целевые показатели</p> <p>🎯 Увеличение выпуска кормового монокальцийфосфата</p> <p>на 53 тыс. т / год,</p>	
<p>Инвестиции</p> <p>💰 18,2 млрд руб.</p> <p>25% IRR</p>	<p>Инвестиции</p> <p>💰 >36 млрд руб.</p> <p>21% IRR</p>	<p>Инвестиции</p> <p>💰 4,6 млрд руб. (целевой проект)</p>	<p>Инвестиции</p> <p>💰 6,3 млрд руб.</p> <p>>20% IRR</p>	<p>Инвестиции</p> <p>💰 2,3 млрд руб.</p> <p>>20% IRR</p>	<p>Инвестиции</p> <p>💰 3,3 млрд руб.</p> <p>22% IRR</p>	
<p>Статус</p> <p>📌 Во втором квартале 2024 года запланировано начало выпуска ДАФ</p>	<p>Статус</p> <p>📌 В октябре 2023 года на Кировском руднике запущен второй пусковой комплекс (Юкспорское крыло). Проект позволит заместить выходящие объемы и нарастить добычу руды на Кировском руднике до 25 млн т / год</p>	<p>Статус</p> <p>📌 В ноябре 2023 года завершены работы по переводу корпуса 2.12 ЭФК-1 на сухое удаление гипса и работы по первому пусковому комплексу магистрального конвейера (до пересыпного узла № 1), начата отгрузка сухого фосфогипса автотранспортом и его размещение в шламонакопитель</p>	<p>Статус</p> <p>📌 Плановый срок выхода на увеличенные показатели по переработке апатитового концентрата — четвертый квартал 2024 года</p>	<p>Статус</p> <p>📌 Плановый срок выхода на увеличенные показатели по переработке апатитового концентрата — четвертый квартал 2024 года</p>	<p>Статус</p> <p>📌 В ноябре 2023 года завершены основные строительно-монтажные работы с запуском нового ленточного фильтра с увеличением переработки апатитового концентрата в рамках проекта. Выход на целевую производительность по выпуску кормового монокальцийфосфата — третий квартал 2024 года</p>	

РОСТ ОБЕСПЕЧЕННОСТИ СОБСТВЕННЫМИ РЕСУРСАМИ

Обеспеченность собственными ресурсами

Высокая степень вертикальной интеграции является важным конкурентным преимуществом Группы «ФосАгро». 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 сохраняя на высоком уровне сырьевую самообеспеченность.

Объем производства и потребления химической продукции

Показатель	2021 (факт)	2022 (факт)	2023 (факт)	2024 (план)	Стратегия-2025
Аммиак, %	76,0	76,0	75,0	74,0	76,0
• Производство, млн т	1,9	2,0	2,0	2,0	1,9
• Потребление, млн т	2,5	2,6	2,6	2,7	2,5
Серная кислота, %	95,0	92,0	92,0	95,0	91,0
• Производство, млн т	7,4	7,9	8,1	8,7	7,8
• Потребление, млн т	7,8	8,6	8,8	9,1	8,6
Сульфат аммония¹, %	60,0	51,0	46,0	49,0	75,0
• Производство, млн т	0,3	0,3	0,3	0,3	0,7
• Потребление, млн т	0,5	0,6	0,6	0,6	0,9

Реализация наиболее значимых проектов

Проект Техническое перевооружение технологической системы установки по выпуску серной кислоты СК-20.	Срок реализации Первый квартал 2024 года	Целевые показатели Увеличение выпуска серной кислоты в Балаковском филиале на 350 тыс. т / год
	Инвестиции 6,6 млрд руб.	Статус Пуск установки по выпуску серной кислоты на существующем нагнетателе осуществлен в ноябре 2023 года. Выход на целевую производительность 135 т/ч — первый квартал 2024 года

КАПИТАЛЬНЫЕ ВЛОЖЕНИЯ

Прогресс целевых показателей разделов Стратегии-2025 «Расширение мощностей» и «Обеспеченность собственными ресурсами» обусловлен эффективным планированием и успешной реализацией инвестиционной программы Компании.

Дисциплинированный подход к капиталовложениям

- Минимальный уровень IRR проекта — утвержденная ставка дисконтирования +2% (но не менее 15%)
- Годовой бюджет капитальных затрат — не выше 50% EBITDA
- Оптимизация оборотного капитала



Структура капитальных затрат, млрд руб.

Затраты	2021 (факт)	2022 (факт)	2023 (факт)	2024 (план, ТПФП)
Инвестиционные проекты	30,0	24,1	18,8	25,4
Поддержание мощностей	10,8	27,0	31,3	32,4
Непромышленное строительство	1,1	2,2	3,3	2,7
Всего без учета капитализируемых ремонтов	41,9	53,2	53,4	60,5
Всего с учетом капитализируемых ремонтов	48,0	63,0	64,2	73,0

Финансирование капитальных затрат за период 2021–2023 годов и прогноз на 2024 год¹

Показатель	2021 (факт)	2022 (факт)	2023 (факт)	2024 (план)
CAPEX, млрд руб.	41,9	53,2	53,4	60,5
ЕВITDA скорректированная, млрд руб.	192,1	266,9	168,4	165,4
CAPEX / ЕВITDA скорректированная, %	22	20	32	37

Детализация ключевых инвестиционных проектов 2023 года¹, млрд руб

Вскрытие и подготовка к отработке запасов горизонта +10 м Кировского рудника	3,7
Вскрытие и подготовка к отработке запасов месторождения «Плато Расвумчорр»	3,4
Программа развития Балаковского филиала (третий этап) с переходом на выпуск тройных удобрений	3,4
Техническое перевооружение технологической системы установки по выпуску серной кислоты 20% с увеличением выпуска серной кислоты на 350 тыс. т / год	2,4
Увеличение производства кормового монокальцийфосфата на 53 тыс. т / год	1,6
Развитие Волховского филиала (в том числе — строительство производства водорастворимого аммофоса)	1,2
Прочие ключевые проекты	3,1
Всего инвестиционных проектов	18,8

¹ Неисполнение показателя самообеспеченности сульфатом аммония связано с тем, что часть выпускаемого сульфата аммония (167 тыс. т в 2023 году), в отличие от принятого в Стратегии-2025 сценария, не используется для переработки в сложные минеральные удобрения, а реализуется в качестве товарной продукции.

¹ Без учета капитализируемых ремонтов.

ПОВЫШЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

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

В частности, в 2023 году успешно завершены следующие проекты.



Задача 8.3.

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



Проект

«Внедрение системы проверки и прогнозирования состояния контрагентов АО «Апатит»

Это первый для Группы «ФосАгро» проект с привлечением государственного финансирования в виде гранта Фонда «Сколково» в соответствии с постановлением Правительства Российской Федерации от 3 мая 2019 года № 555 на обеспечение первого масштабного внедрения российских решений в сфере информационных технологий. Грант обеспечил 50% финансирования проекта.

Срок реализации

10 января 2022 года — 31 декабря 2023 года.

Цели проекта


1

Внедрение информационной системы проверки и прогнозирования состояния контрагентов

2

Создание условий для снижения вероятности реализации рисков взаимодействия с неблагонадежными контрагентами за счет внедрения автоматических процедур рейтингования и прогнозирования состояния контрагентов

3

Оптимизация операционных показателей по процессам проверки и оценки контрагентов, выбора контрагентов, предоставления документов контролирующим органам

Цели проекта достигнуты в полном объеме.

Экономический эффект составил



80,4 млн руб.

Был достигнут за счёт:



предотвращения рисков в договорной и тендерной работе



отсутствия потенциального увеличения затрат на проверку благонадежности контрагентов

Проект

«Повышение эффективности работы структурных подразделений АО «Апатит» и его филиалов в 2023 году»

Производственная площадка



Череповец, Кировск, Балаково, Волхов

Срок реализации



09.01.2023 — 31.12.2023

Ключевые инициативы проекта


1

Увеличение объемов переработки апатитового концентрата и выпуска аммофоса

2

Снижение сквозных потерь апатитового концентрата

3

Повышение товарного извлечения апатитового концентрата

Эффект в 2023 году



1 593,6 млн руб.¹

¹ Сумма не включает эффект от увеличения объемов переработки апатитового концентрата

ЗАЯВЛЕНИЕ S 172

В соответствии с разделом 172 «Содействие успеху компании» закона Великобритании 2006 года «О компаниях» совет директоров 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 Компании, понимания их интересов и максимально возможного их соблюдения при вынесении решений, относящихся к компетенции совета директоров.

Не менее одного раза в год комитет по стратегии и устойчивому развитию совета директоров рассматривает результаты исследования мнений заинтересованных сторон относительно существенных для них аспектов деятельности Компании.

Эти результаты используются как для определения тем и показателей, подлежащих раскрытию в нефинансовой отчетности ФосАгро, так и для определения механизмов взаимодействия со стейкхолдерами Компании, в том числе на уровне совета директоров.

Подробная информация о заинтересованных лицах Компании и взаимодействии Компании с ними представлена в разделе «Взаимодействие с заинтересованными сторонами» настоящего Отчета на с. 27, который, в свою очередь, содержит ссылки на тематические секции раздела «Обзор результатов», описывающие подходы к выявлению мнения и интересов соответствующих заинтересованных сторон, а также к обеспечению учета их мнения и интересов при вынесении решений органами управления Компании.

Совет директоров, как ключевой орган управления ФосАгро, несет свои решения с собственным пониманием интересов стейкхолдеров, сформированным в результате взаимодействия с менеджментом, работы на заседаниях совета директоров и его комитетов, согласования и утверждения нефинансовой отчетности Компании, а также изучения иных источников информации.

В отчетном году в практику совета директоров вернулись выездные заседания в местах нахождения производственных активов Компании, проведение которых позволяет совету директоров взаимодействовать на новом уровне с целым рядом заинтересованных сторон: региональными органами власти и органами местного самоуправления, ключевыми управляющими сотрудниками дочерних организаций ПАО «ФосАгро», коллективами производственных предприятий, жителями регионов деятельности.

В августе 2023 года такое заседание состоялось на площадке Волховского производственного комплекса, где в отчетном году завершилась реализация крупнейшего инвестиционного проекта, результатом которого стало строительство нового уникального завода по производству минеральных удобрений мощностью более 1 млн т готовой продукции в год. Члены совета директоров ознакомились с производственным комплексом, провели встречи с ключевыми сотрудниками, посетили социальные объекты, в том числе приняли участие в церемониях открытия реконструированного социально-бытового комплекса и запуска в эксплуатацию очередного жилого дома для сотрудников Волховского филиала.

Выездные заседания совета директоров являются важнейшим элементом системы обратной связи,

помогающей совету директоров понимать все детали экономического, социального и экологического воздействия Компании на внешнюю среду, а также принимать решения, в наибольшей степени учитывающие интересы максимально широкого круга заинтересованных сторон.

Сотрудники Компании занимают особое место среди ее стейкхолдеров. Вопросы обеспечения благополучия сотрудников, включая справедливость систем мотивации и эффективной поддержки, находятся в фокусе внимания как совета директоров, так и — особенно — комитета по вознаграждениям и кадрам, председатель которого на периодической основе информирует совет директоров о соответствующем направлении работы Компании. Хотя на текущий момент мы не применяем таких практик учета позиции сотрудников при управлении Компанией, как назначение директоров из их числа либо назначение ответственного за взаимодействие с сотрудниками неисполнительного директора, мы считаем эффективным и активно используем диалог по всем важнейшим вопросам управления с профсоюзной организацией (АПО «Минудобрения»), исторически являющейся равноправным партнером для менеджмента Группы «ФосАгро» и уполномоченным представителем интересов сотрудников при проведении коллективных переговоров, рассмотрении и разрешении трудовых споров. Совет директоров имеет возможность понять и учесть мнение АПО «Минудобрения» при вынесении решений по ключевым вопросам развития Компании как в результате личных встреч, в первую очередь во время посещения производственных активов, так и опосредованно, через доклады представителей менеджмента на заседаниях совета директоров и его комитетов.

Кроме того, предметом ежеквартального рассмотрения комитетом по аудиту совета директоров ФосАгро является анализ обращений на горячую линию (как со стороны сотрудников самой Компании,

так и со стороны сотрудников контрагентов Компании) и реакции менеджмента на такие обращения. Предметом рассмотрения на заседаниях комитета по вознаграждениям и кадрам, а также самого совета

директоров являются результаты традиционного, ежегодно проводящегося с 2013 года исследования удовлетворенности и лояльности сотрудников.

ОЦЕНКА ПЕРСПЕКТИВ КОМПАНИИ

Сценарии развития Группы «ФосАгро» рассматриваются советом директоров при утверждении Стратегии. Принятый в Компании цикл стратегического планирования составляет пять лет, а текущая утвержденная Стратегия охватывает период с 2021 по 2025 год. Несмотря на рост неопределенности факторов развития Компании и внешней среды, совет директоров с учетом сложившихся практик счел возможным сохранить пятилетний горизонт стратегического целеполагания.

Начиная с 2019 года в практику работы совета директоров входит рассмотрение плана действий на случай изменений критичных 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 «ФосАгро» явились введение компенсационных пошлин для производителей из России и Марокко на рынке США, а также усиление контроля за ценообразованием, введение квот и экспортных лицензий в России.

В 2023 году продолжали действовать компенсационные пошлины и система квотирования поставок на экспорт. Вызванные введением международных санкций

ограничения и нарушения логистических цепочек продолжали осложнять поставки продукции Компании на ранее традиционные для нее рынки.

Как и в 2022 году, негативное влияние на деятельность Компании в отчетном году оказывали прекращение деятельности в России 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. Совет директоров ежеквартально рассматривает результаты мониторинга ключевых рисков, а по итогам года — результаты их переоценки. Разработанные для каждого из рисков карты управления содержат его детальное описание, оценку вероятности и существенности, риск-аппетита, а также меры управления.

Состав и оценка существенных для Компании рисков сохранили свою актуальность в 2023 году. При этом совет директоров рассматривает вопросы, связанные с появлением новых рисков, которые могут повлиять на способность Компании обслуживать свои обязательства и продолжать деятельность. Ключевые вызовы отчетного года, в первую очередь санкции и ограничения, не привели к нарушению непрерывности деятельности

Компании, что свидетельствует о корректной идентификации и успешном управлении рисками, а также об эффективном использовании возможностей в таких областях, как производство, развитие продаж, управление персоналом и устойчивое развитие.

Более подробная информация о стратегических рисках представлена в разделе «Стратегический отчет» на с. 68.

В условиях 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. Соответственно, факты реализации рисков в отчетном году не потребовали корректировки целей, утвержденных в Стратегии-2025.

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.