



# ЧИСТЫЕ МИНЕРАЛЫ ДЛЯ ЗДОРОВОЙ ЖИЗНИ

Интегрированный отчет 2018

# СОДЕРЖАНИЕ

<b>01</b>	<b>О КОМПАНИИ</b>	
	О Компании	6
	Преимущества	8
	Итоги 2018 года	10
	Где мы работаем	12
	Бизнес-модель	16
<b>02</b>	<b>СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ОТЧЕТ</b>	
	Обращение председателя совета директоров	22
	Обращение генерального директора	24
	Обзор рынка	26
	Стратегия	36
	Управление рисками	40
	Внутренний аудит	48
<b>03</b>	<b>ОБЗОР БИЗНЕСА</b>	
	Обзор операционной деятельности	52
	Обзор финансовых результатов	58
<b>04</b>	<b>ОТЧЕТ ОБ УСТОЙЧИВОМ РАЗВИТИИ</b>	
	Подход к управлению	64
	Отчет по экологии	72
	Охрана труда и промышленная безопасность	88
	Развитие персонала	98
	Политика корпоративного поведения	112
	Взаимодействие с заинтересованными сторонами	116
	Социальные инвестиции	130
<b>05</b>	<b>КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ</b>	
	Корпоративное управление	138
	Совет директоров ПАО «ФосАгро»	148
	Правление ПАО «ФосАгро»	156
	Комитеты совета директоров	160
	Информация для акционеров	166
	Заявление об ответственности руководства	170
<b>06</b>	<b>ФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ</b>	172
<b>07</b>	<b>УКАЗАТЕЛЬ СОДЕРЖАНИЯ GRI</b>	210
<b>08</b>	<b>ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ</b>	
	Глоссарий	220
	Контакты	224

## ОБ ОТЧЕТЕ

В интегрированном годовом отчете представлена как финансовая информация Компании, так и сведения об ее устойчивом развитии, что дает получателям отчета представление обо всех существенных факторах, влияющих на деятельность «ФосАгро». Цель отчета — объяснить влияние всех указанных факторов на стратегию Компании, ее операционную деятельность, финансовые показатели, устойчивое развитие в долгосрочной перспективе и создание ценности для клиентов, сотрудников, акционеров, партнеров, местных сообществ и общества в целом.

Устойчивое развитие всегда занимало важное место в нашей работе. Поэтому для нас так важно не только опубликовать результаты нашей деятельности за 2018 год, но и рассказать о вкладе «ФосАгро» в достижение Целей в области устойчивого развития (ЦУР), предусмотренных Глобальным договором ООН, и о нашей приверженности стандартам GRI. С учетом этого мы постарались осветить шесть ключевых вопросов, ответы на которые позволяют рассматривать настоящий отчет как полностью интегрированный:

- В чем заключается деятельность Компании и какие глобальные меры принимаются ею для достижения целей устойчивого развития?  
[Подробнее на стр. 6–7](#)
- Какова бизнес-модель Компании и каким образом она создает стоимость для всех заинтересованных сторон?  
[Подробнее на стр. 16–19](#)
- В чем заключаются стратегические цели Компании и какой вклад в их достижение внесла работа Компании в 2018 году?  
[Подробнее на стр. 36–39](#)
- С какими основными сложностями и факторами неопределенности может столкнуться Компания в ходе реализации выбранной стратегии развития и какие последствия они будут иметь для ее бизнес-модели и показателей деятельности в будущем?  
[Подробнее на стр. 38–39](#)
- Какой у Компании подход к управлению устойчивым развитием и какие цели она ставит перед собой в этой области?  
[Подробнее на стр. 64–71](#)
- Почему Компания считает важным соблюдать высокие стандарты корпоративного управления?  
[Подробнее на стр. 138–139](#)



6	О Компании
8	Преимущества
10	Итоги 2018 года
12	Где мы работаем
16	Бизнес-модель

**39** **МАРОК**  
УДОБРЕНИЙ И ДРУГОЙ  
ГОТОВОЙ ПРОДУКЦИИ

01

## О КОМПАНИИ

МЫ СТРЕМИМСЯ УЛУЧШАТЬ ПЛОДОРОДИЕ  
ЗЕМЕЛЬ ДЛЯ ПРОЦВЕТАНИЯ ЖИЗНИ





О КОМПАНИИ

«ФосАгро» — вертикально интегрированная компания по производству минеральных удобрений, расположенная в России. Мы являемся одним из самых эффективных в мире производителей фосфорсодержащих удобрений и одной из немногих компаний, производящих высококачественный апатитовый концентрат с содержанием Р<sub>2</sub>О<sub>5</sub> на уровне 39% или выше.

ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ФОСФОРСОДЕРЖАЩИХ УДОБРЕНИЙ «ФОСАГРО»

Как вертикально интегрированная компания, «ФосАгро» включает в себя предприятия по добыче и переработке апатит-нефелиновой руды, активы, занимающиеся поставками и логистикой, а также собственное научно-исследовательское подразделение. ПАО «ФосАгро» является материнской компанией, контролирующей 100% основных производственных предприятий (более подробная информация представлена в разделе «Бизнес-модель» на стр. 16–19).

	ДОБЫЧА И ОБОГАЩЕНИЕ	ПЕРЕРАБОТКА И ПРОИЗВОДСТВО КОНЕЧНОЙ ПРОДУКЦИИ
Описание	Технологический цикл фосфорсодержащих удобрений начинается на рудниках АО «Апатит» на Кольском полуострове — там ведется добыча высококачественной апатит-нефелиновой руды и ее переработка в апатитовый концентрат. «ФосАгро» является одной из немногих компаний в мировой отрасли удобрений, чей апатитовый концентрат практически не содержит кадмия и прочих вредных примесей.	Удобрения, производимые из апатитового концентрата «ФосАгро», имеют одни из лучших в мире показателей чистоты. Они используются для выращивания сельскохозяйственной продукции, которая является основой для получения продуктов питания в самых разных странах. Гибкое производство и модель продаж «ФосАгро» позволяют производить 39 марок удобрений и других видов готовой продукции для обеспечения нужд потребителей в более чем 100 странах.
Подход к работе	Высокое качество добываемой апатит-нефелиновой руды является основой низкокзатратного производства качественных удобрений — в них изначально отсутствуют опасные примеси, которые в процессе технологического цикла могут попасть в почву и впоследствии в продукты питания.	В 2017 году Компания завершила масштабную инвестиционную программу. Это стало важным этапом развития «ФосАгро», который позволил существенно нарастить мощности и выйти на новый уровень суммарного выпуска удобрений — 9 млн т.
Цели	За счет производства минеральных удобрений, необходимых для повышения урожайности, качества сельскохозяйственных культур и содержания в них питательных веществ, мы помогаем обеспечить продовольственную безопасность в мировом масштабе и сделать сельское хозяйство более устойчивым с экологической точки зрения.	Компания планирует продолжать расширение производственных мощностей, в частности, за счет производства собственного сырья — серной и азотной кислоты, а также сульфата аммония. Кроме того, «ФосАгро» намерена и дальше расширять линейку предлагаемых удобрений, число которых за последние пять лет увеличилось с 19 до 39 марок по состоянию на конец 2018 года.

Ключевые цифры

>39 % Р<sub>2</sub>О<sub>5</sub>

содержание в высокосортном апатитовом концентрате производства АО «Апатит»

93%

Коэффициент извлечения апатитового концентрата из руды был достигнут на АНОФ-3 после завершения модернизации в 2018 году.

39 МАРОК

удобрений и другой готовой продукции

О Компании	Стратегический отчет	Обзор бизнеса	Отчет об устойчивом развитии	Корпоративное управление	Финансовая отчетность	Дополнительная информация
------------	----------------------	---------------	------------------------------	--------------------------	-----------------------	---------------------------

ПОЛОЖЕНИЕ КОМПАНИИ В МИРОВОЙ ОТРАСЛИ ПРОИЗВОДСТВА УДОБРЕНИЙ

1<sup>е</sup>

место по производству высокосортного апатитового концентрата

Источник: IFA, «ФосАгро».

1<sup>е</sup>

место по объему поставок удобрений в России

Каждая третья тонна удобрений в России поставляется предприятиями «ФосАгро».

ТОП 5

среди производителей DAP/MAP по объему мощностей

Источник: IFA, CRU (без учета китайских производителей).

2<sup>е</sup>

место по объему производства NPK в Европе

Источник: «ФосАгро».

ЛОГИСТИКА	ПРОДАЖИ
Собственная логистическая инфраструктура «ФосАгро» включает в себя складские мощности, вагоны-минераловозы и два портовых терминала. Эти активы задействованы в нашей операционной деятельности и обеспечивают экономию затрат в сравнении с использованием услуг сторонних организаций. Мы постоянно отслеживаем изменения на рынке, с тем чтобы осуществлять все логистические операции максимально эффективно.	«ФосАгро» располагает собственной сбытовой сетью в России, а также имеет офисы продаж на приоритетных экспортных рынках в странах Латинской Америки и Европы. В своей работе мы стремимся быть максимально близко к конечному потребителю и для этого постоянно расширяем сбытовую сеть, наращиваем складские мощности и развиваем инфраструктуру, а также проводим автоматизацию производства и внедряем меры повышения эффективности.
Мы постоянно работаем над совершенствованием логистических операций, чтобы предоставлять клиентам самые выгодные, надежные и качественные услуги в рамках долгосрочных взаимоотношений.	Мы стараемся работать как можно ближе к конечным потребителям за счет реализации доказавшей свою эффективность стратегии по укреплению торговых взаимоотношений с существующими партнерами и взвешенного подхода к выходу на новые рынки.
Мы планируем продолжать расширение вагонного парка для снижения расходов на аренду вагонов у сторонних операторов.	Мы считаем, что реализация стратегии, направленной на дальнейшее развитие и укрепление наших основных конкурентных преимуществ, позволит построить бизнес, который в наибольшей мере соответствует интересам жителей регионов нашего присутствия, сельхозпроизводителей, использующих нашу продукцию, а также наших инвесторов и прочих заинтересованных сторон.

6 268 ВАГОНОВ

разных типов в собственном вагонном парке Компании

1,9 МЛН Т

объем перевалки экспортных грузов в собственных терминалах

2 ДОЛЛ. США НА Т

сокращение издержек на перевалочные операции в порту благодаря собственным терминалам

>100 СТРАН

используют продукцию «ФосАгро»

10 ТОРГОВЫХ ОФИСОВ ПО ВСЕМУ МИРУ



ПРЕИМУЩЕСТВА



ПРОИЗВОДИТЕЛЬ ФОСФОРСОДЕРЖАЩИХ УДОБРЕНИЙ МИРОВОГО УРОВНЯ

- Вертикально интегрированный производитель удобрений и высококачественного апатитового концентрата с содержанием  $P_2O_5$  более 39%.
- Прочные позиции на премиальном рынке Европы и быстро растущем рынке Латинской Америки.
- Крупнейший поставщик удобрений DAP/MAP и NPK в России.
- Подтвержденная способность создания стоимости за счет реализации проектов и распределения капитала в рамках «Стратегии–2020».



ВЫСОКИЕ ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

- Высокая прибыльность и один из наивысших показателей валовой рентабельности в сегменте фосфорсодержащей продукции.
- Рейтинги эмитента инвестиционного уровня: BBB-/Baa3/BBB-.
- Самая низкая доля заемных средств среди сопоставимых международных и отечественных компаний (коэффициент «чистый долг к EBITDA» на уровне 1,8).
- Успешное завершение инвестиционного цикла в рамках «Стратегии–2020» с возвращением объема капитальных вложений к нормальному уровню.



ОДИН ИЗ САМЫХ НИЗКИХ УРОВНЕЙ СЕБЕСТОИМОСТИ СРЕДИ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ

- Обширная и уникальная минерально-сырьевая база, срок отработки которой оценивается примерно в 60 лет.
- Самообеспеченность основными видами сырья: апатитовый концентрат — 100%, аммиак — около 90%.
- Один из самых низких уровней затрат среди производителей DAP в мире и позиция в 1-м квартиле среди производителей карбамида.
- Тщательный контроль расходов и реализация программы повышения операционной эффективности в целях дальнейшего снижения расходов.



СОБЛЮДЕНИЕ ВЫСОКИХ СТАНДАРТОВ В ОБЛАСТИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

- Содействие ООН в реализации Целей в области устойчивого развития (ЦУР).
- Инвестирование значительных средств в программы защиты окружающей среды (7,6 млрд руб. в течение пяти лет).
- Соответствие технологий, используемых Компанией на производственных площадках, высочайшим современным стандартам.
- Расходы на благотворительные и социальные проекты — более 1,5 млрд руб.
- Один из крупнейших налогоплательщиков в регионах присутствия (объем налоговых платежей за 2018 год — около 12 млрд руб.).



ГИБКАЯ МОДЕЛЬ ПРОИЗВОДСТВА И ПРОДАЖ

- Возможность переключения 46% мощностей по производству фосфорсодержащей продукции с выпуска DAP/MAP на NPK в зависимости от текущей рыночной конъюнктуры.
- Модель продаж, ориентированная на максимизацию чистой экспортной маржи с глобальным присутствием.
- Фокус на продуктах с высокой добавленной стоимостью — NPK, обеспечивая более высокую рентабельность.
- Наличие развитой сети сбыта в России и торговых офисов на всех основных экспортных рынках.

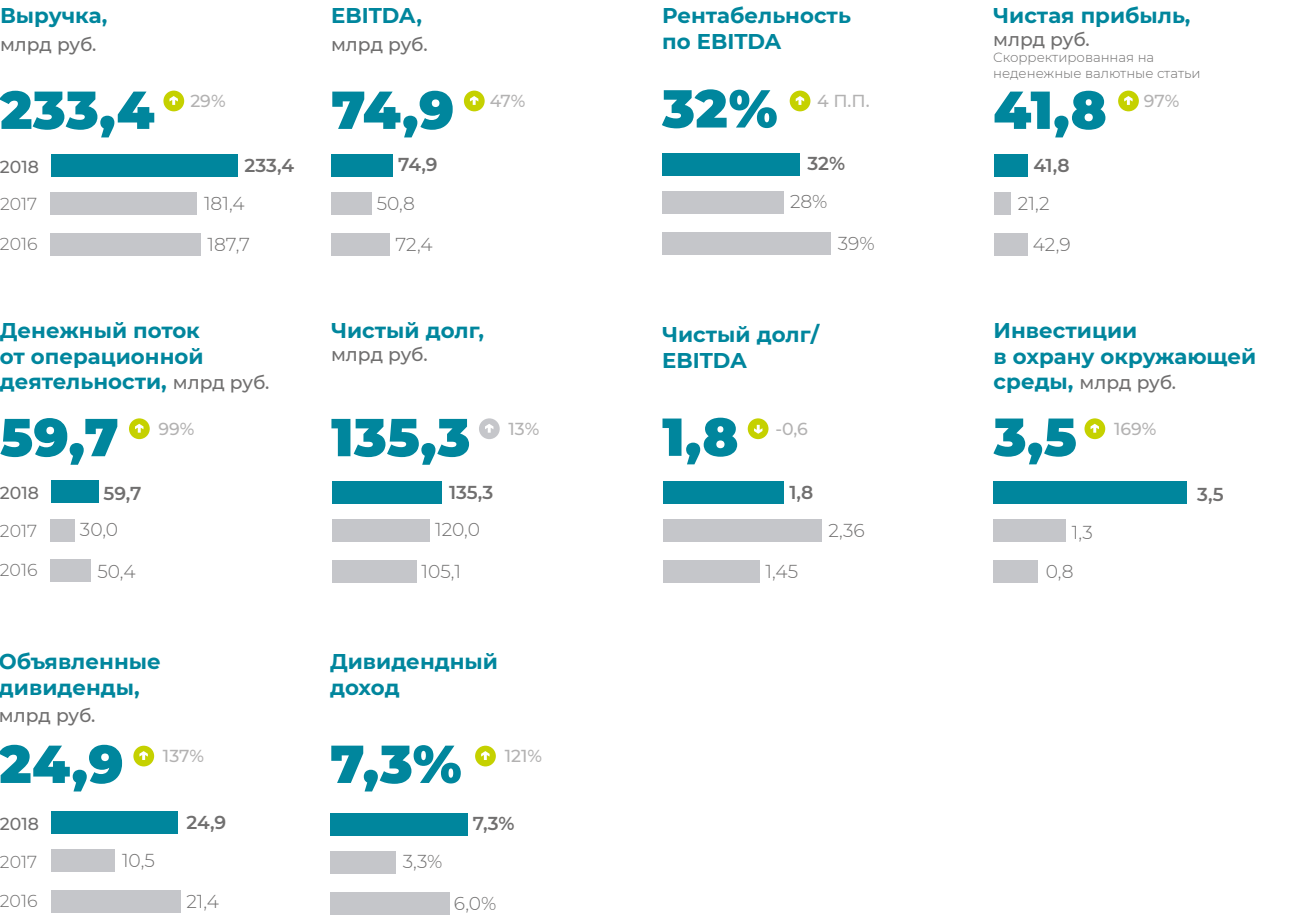


ПРОЗРАЧНАЯ И ЭФФЕКТИВНАЯ СИСТЕМА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

- Прозрачная структура собственности; 27,6% акций в свободном обращении.
- Семь независимых неисполнительных директоров в составе Совета директоров.
- Листинг на двух площадках — Лондонской фондовой бирже и Московской бирже (с 2011 года); включение акций Компании в базу расчета индекса MSCI Russia.

ИТОГИ 2018 ГОДА

ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ



На протяжении последних лет Компания реализовала ряд последовательных шагов, нацеленных на закрепление своих лидерских позиций на мировой арене как производителя фосфорсодержащих удобрений с одним из наименьших уровней себестоимости. С 2014 по 2018 год «ФосАгро» инвестировала более 50% EBITDA в развитие существующих и строительство новых мощностей, применяя наилучшие доступные технологии. Успешно завершив крупномасштабный цикл капитальных затрат в прошлом, «ФосАгро» тем самым заложила прочный фундамент для будущего устойчивого роста. Как результат, по итогам 2018 года Компания продемонстрировала значительный рост финансовых результатов, продолжив уверенное движение по траектории роста.

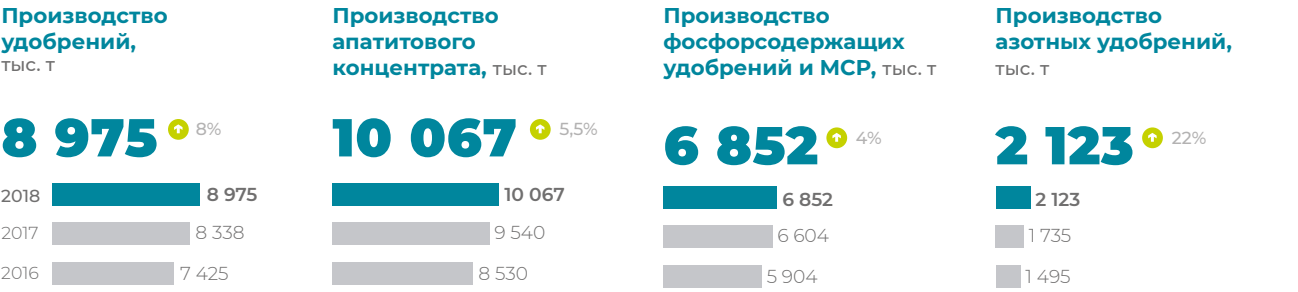
В 2018 году «ФосАгро» сделала упор на проектах органического роста, направленных на повышение эффективности и улучшение степени обеспеченности собственным сырьем и не требующих значительных капитальных затрат.

Рост EBITDA на уровне 47% и увеличение чистой прибыли на 97% позволили Компании строго следовать утвержденной дивидендной политике — за 2018 финансовый год начисленные дивиденды составили 60% от скорректированной чистой прибыли. В общей сумме дивиденды, объявленные и в 2018 году, и в 2019 году, составят 24,9 млрд руб., при одобрении ГОСА рекомендованных советом директоров 19 марта 2019 года дивидендов.

Наряду с обеспечением прибыльности для акционеров Компания направляет значительные ресурсы в вопросы, связанные с устойчивым развитием. «ФосАгро» очень ответственно подходит к вопросам защиты окружающей среды и постоянно вкладывает деньги в повышение эффективности и снижение воздействия на природу от деятельности Компании. В 2018 году Компания потратила около 8 млрд руб. на проекты, направленные на снижение воздействия на окружающую среду (включая инвестиции и текущие затраты на охрану окружающей среды). На сегодняшний день все производственные площадки Компании отвечают самым современным экологическим требованиям.

Подробная информация на стр. 58–61

ОПЕРАЦИОННЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ



По итогам работы в 2018 году объем производства готовой продукции превысил 9 млн т — качественно новый уровень в истории Компании, достигнутый благодаря последовательной реализации «Стратегии—2020». Главным драйвером роста выпуска удобрений стал ввод в эксплуатацию двух ключевых стратегических проектов — новые мощности по производству аммиака и гранулированного карбамида на объектах в Череповце. Расширение мощностей и повышение степени обеспеченности собственным сырьем укрепили наше положение лидера среди конкурентов во всем мире. По итогам года увеличение объема производства

фосфорсодержащих удобрений составило 3,8% (до 6 852 млн т), азотосодержащих удобрений — на 22,4% (до 2 123 млн т).

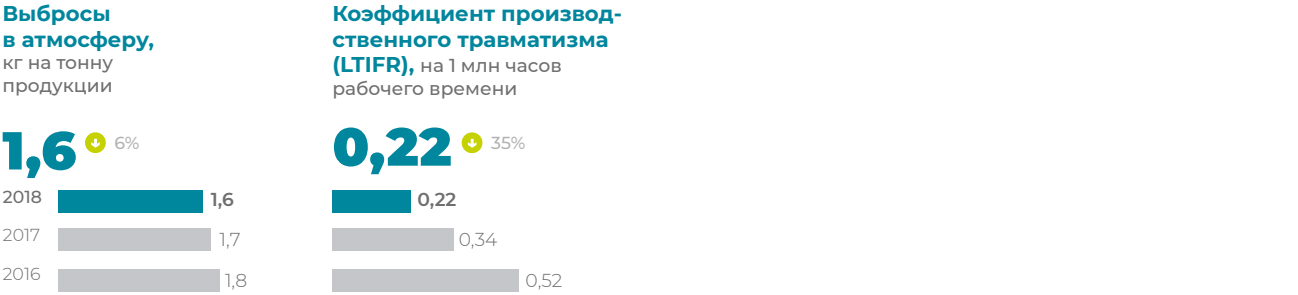
Другим важным достижением за год стал рост выпуска апатитового концентрата до 10 067 млн т, что является рекордным показателем отрасли за последние 25 лет, что стало возможно благодаря продолжающейся работе над расширением обогатительных мощностей.

В 2018 году Компания продолжила развитие собственной сбытовой сети как на территории России, приоритетном направлении, так и на внешних рынках.

Объем реализации продукции «ФосАгро» в России за пять лет вырос на 50% и в 2018 году составил 9 млн т. Доля «ФосАгро» на российском рынке составляет около 80%, оставляя Компанию на позиции ведущего поставщика на рынке РФ.

Подробная информация на стр. 52–57

УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ



«ФосАгро» уделяет особое внимание устойчивому развитию и продолжает инвестировать в реализацию мер по сокращению воздействия на окружающую среду, а также внедрять передовой опыт организации охраны труда и промышленной безопасности. За последние пять

лет на реализацию программ по охране окружающей среды было выделено 7,6 млрд руб. Особого внимания заслуживает программа «ФосАгро» по повышению энергоэффективности. Технологии, используемые в Компании, соответствуют высочайшим современным стандартам.

Подробная информация на стр. 64–134



# ГДЕ МЫ РАБОТАЕМ

## ЭКСПОРТНЫЕ РЫНКИ

**ГИБКАЯ БИЗНЕС-МОДЕЛЬ ПРОИЗВОДСТВА И ПРОДАЖ ПОЗВОЛЯЕТ НАМ МАКСИМАЛЬНО УДОВЛЕТВОРЯТЬ СПРОС НА УДОБРЕНИЯ СО СТОРОНЫ СЕЛЬХОЗПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ В БОЛЕЕ ЧЕМ 100 СТРАНАХ НА ВСЕХ НАСЕЛЕННЫХ КОНТИНЕНТАХ, СПОСОБСТВУЯ ПОВЫШЕНИЮ УРОЖАЙНОСТИ ВЫРАЩИВАЕМЫХ ИМИ КУЛЬТУР**

Выверенная долгосрочная стратегия производства и продаж «ФосАгро» нацелена на максимизацию маржинальной прибыли и позволяет гибко подстраиваться под меняющийся спрос на том или ином рынке и быстро реагировать на рыночные колебания.

Трейдинговые компании, созданные «ФосАгро» в Бразилии, Швейцарии, Германии, Польше, Франции, Сингапуре, а в прошедшем году еще и в Сербии, обеспечивают Компании присутствие на всех своих приоритетных экспортных рынках. Доля прямых продаж по итогам 2018 года превысила отметку 90%.

В 2018 году поставки наших удобрений на экспорт достигли 6,4 млн т. Объемы поставок на приоритетные экспортные рынки — в Европу и Латинскую Америку — продемонстрировали рост на 10,5% (до 2 млн т) и 23,9% (до 2 млн т) по сравнению с прошлым годом. Отгрузки удобрений в СНГ снизились на 56,1% по сравнению с прошлым годом ввиду прекращения поставок на украинский рынок.

Показательным примером успешного взаимодействия и конструктивного диалога между странами, Россией и Аргентиной, является отмена 6-процентной пошлины на высококачественный диаммонийфосфат из России. Принятое в 2017 году решение позволило российским производителям, и в частности «ФосАгро», поставлять экологически чистые фосфорные удобрения без вредных примесей для удовлетворения растущих потребностей аргентинских производителей сельскохозяйственной продукции.



**>90 %**

**ДОЛЯ ПРЯМЫХ ПРОДАЖ В 2018 ГОДУ**

### ОФИСЫ ПРОДАЖ

- 

**1** Гамбург  
Германия
- 

**2** Байонн  
Франция
- 


**3** Цуг  
Швейцария
- 

**4** Белград  
Сербия
- 

**5** Лимасол  
Кипр
- 

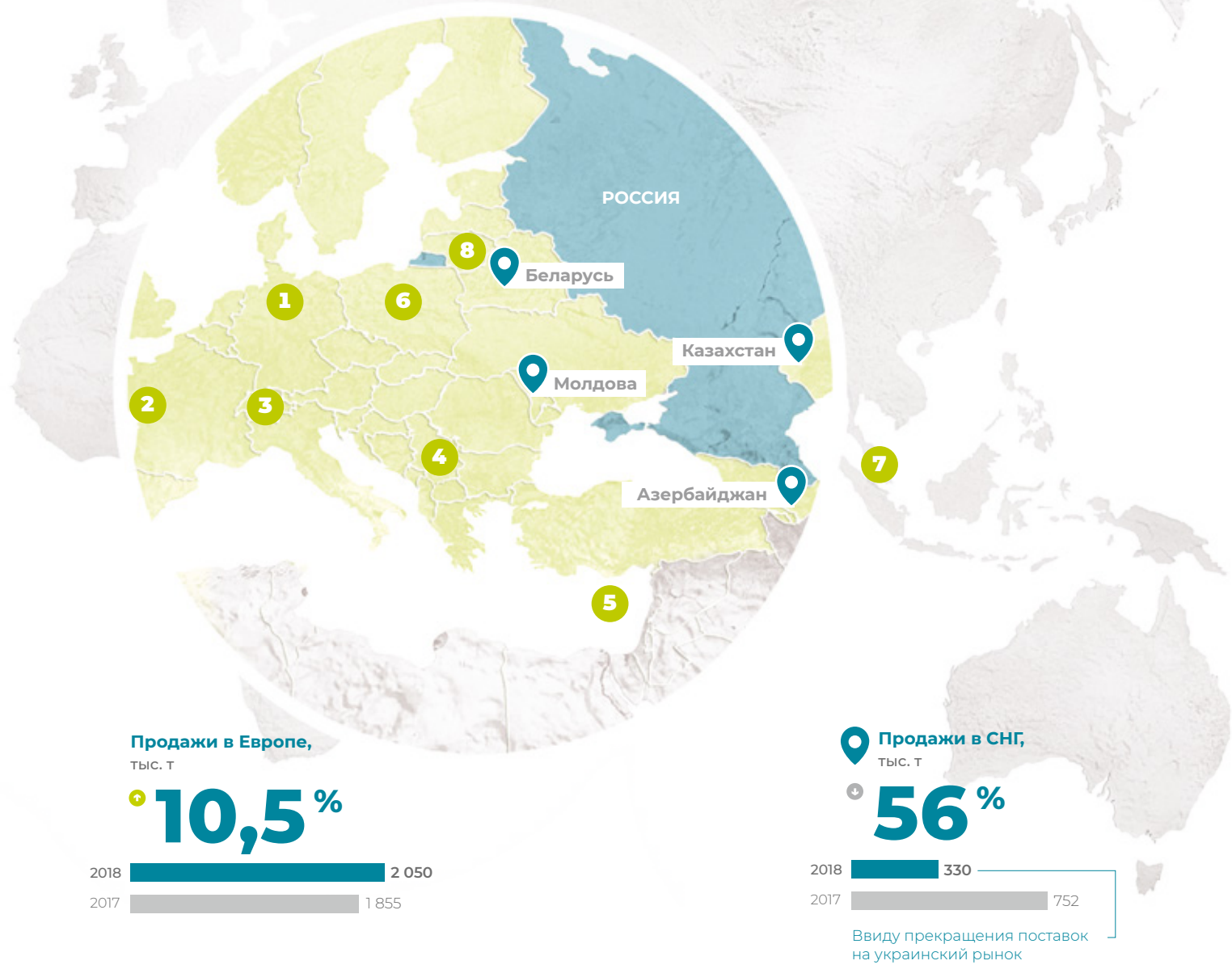
**6** Варшава  
Польша
- 

**7** Сингапур  
Сингапур
- 

**8** Вильнюс  
Литва
- 

**9** Сан-Паулу  
Бразилия
- 

**10** Буэнос-Айрес  
Аргентина





# ГДЕ МЫ РАБОТАЕМ

продолжение

## РОССИЯ

По итогам 2018 года валовой сбор зерна в России составил 112,9 млн т, более 72 млн т из которых приходится на пшеницу. Таким образом 2018 год стал третьим по урожаю зерновых в новейшей истории России, что говорит о сохранении положительной динамики на рынке АПК и гарантии полного обеспечения потребностей внутреннего рынка — мукомольной, комбикормовой и хлебопекарной промышленности. При этом объем отгрузок пшеницы по итогам года также возрос на 10,8 млн т (на 32%) и составил 44,1 млн т, тем самым второй год подряд гарантировав России лидерство на рынке экспорта данной культуры. В ближайшие годы ожидается дальнейшее развитие АПК рынка России за счет естественного спроса со стороны импортеров российской продукции, а также за счет активной поддержки сектора государством.

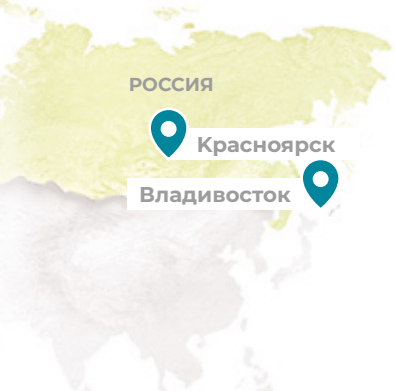
Одним из важных драйверов роста российской экономики последних лет была ориентация на импортозамещение по широкому кругу направлений, и в частности АПК. На данный момент в значительной степени достигнуто обеспечение потребностей внутреннего рынка продуктами отечественного производства. Развитие экспортного потенциала страны, в частности несырьевого экспорта, определено вектором дальнейшего развития российской экономики. Принимается ряд мер с целью наращивания в структуре экспорта доли продовольственных товаров, которая, согласно данным Федеральной таможенной службы, сегодня составляет 5,5%.

Из уже реализованных мер правительства по поддержке сельскохозяйственного экспорта можно назвать обнуление железнодорожных тарифов на перевозки. Эта мера позволила существенно увеличить экспорт продукции АПК из Сибирского и Дальневосточного регионов. Кроме того, правительство активно работает над расширением географии поставок российской сельхозпродукции. Так, Минсельхоз РФ заявил о том, что намерен направить

за рубеж к 2021 году 50 представителей АПК, которые будут работать над повышением узнаваемости российской сельхозпродукции, что призвано повысить спрос на российский импорт. Одним из наиболее перспективных импортеров продукции российского АПК является Китай. В 2018 году экспорт российских продовольственных товаров и сельскохозяйственного сырья в Китай составил 2,5 млрд долл. США, увеличившись за год более чем в 3 раза.

Согласно опубликованному в мае указу Президента РФ «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года», ориентир по объемам экспорта продукции агропромышленного комплекса установлен на отметке в 45 млрд долл. США в год, что сигнализирует о серьезном курсе правительства на расширение экспортных мощностей. По прогнозу Минсельхоза к 2024 году экспорт российской пшеницы должен вырасти в 1,5 раза до 11,4 млрд долл. США, экспорт масличных и продуктов их переработки — почти в 3 раза до 8,5 млрд долл. США. В рамках мероприятий на развитие производства сельхозпродукции правительством планируется выделить порядка 350 млрд руб. в течение шести лет. Большая часть средств — более 290 млрд руб. — будет направлена на создание новой товарной массы за счет развития льготного кредитования предприятий и мелиорации. В этой связи будет также идти расширение посевных площадей, будут осваиваться территории Сибири и Дальнего Востока, что потребует дополнительных объемов минеральных удобрений для производства высококачественных зерновых и масличных культур.

Всего в период с 2019 по 2024 год планируется ввести в сельскохозяйственный оборот 4 410 тыс. га неиспользуемой пашни. Одновременно в этот же период планируется произвестковать 19 млн га кислых почв, что позволит повысить плодородие российских земель.



2,5 млрд долл. США

### ЭКСПОРТ РОССИЙСКИХ ПРОДОВОЛЬСТВЕННЫХ ТОВАРОВ И СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО СЫРЬЯ В КИТАЙ

Немаловажную роль в повышении плодородия земель и обеспечении роста производства и экспорта АПК России также сыграет фокус на применении высокоэффективных, экологически чистых и безопасных минеральных удобрений. По состоянию на конец 2018 года сельхозпроизводителями было приобретено порядка 3,1 млн т минеральных удобрений (в действующем веществе). Для достижения намеченных целей по производству и экспорту продукции АПК России необходимо, чтобы к 2024 году сельхозпроизводители приобретали не менее 11,3 млн т минеральных удобрений (в действующем веществе).

Таким образом, благодаря стабильному глобальному росту спроса на сельскохозяйственную продукцию, а также государственным инициативам, направленным на развитие АПК, в частности создание единого и устойчивого бренда, гарантирующего высокое качество продукции, и экспорт, создается положительная конъюнктура для дальнейшего развития рынка сельхозудобрений и наращивания производственных мощностей

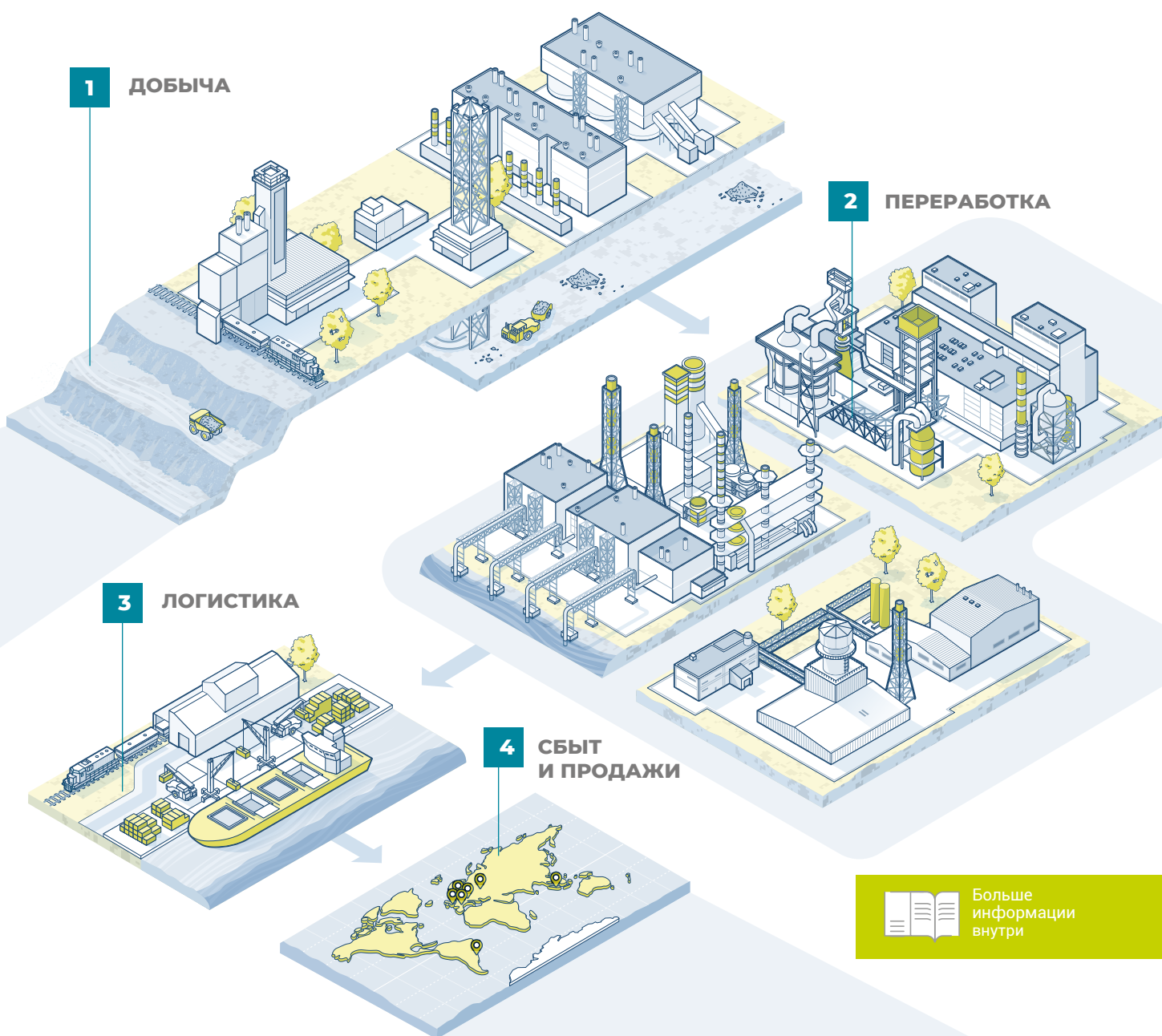


НА СЕГОДНЯШНИЙ ДЕНЬ КОМПАНИЯ «ФОСАГРО» ЗАНИМАЕТ ВЫГОДНОЕ ПОЛОЖЕНИЕ, ПОЗВОЛЯЮЩЕЕ ЕЙ ПОЛУЧИТЬ ЗНАЧИТЕЛЬНУЮ ВЫГОДУ ОТ СЛОЖИВШЕЙСЯ КОНЪЮНКТУРЫ И НАРАСТИТЬ ОБЪЕМЫ ЭКСПОРТА СОБСТВЕННОЙ ПРОДУКЦИИ ЗА РУБЕЖ



# БИЗНЕС-МОДЕЛЬ «ФОСАГРО»

Бизнес-модель ФосАгро охватывает весь цикл производства удобрений: от добычи уникального, высококачественного фосфатного сырья, практически не содержащего вредных примесей, его переработки на современных мощностях на предприятиях Группы в Череповце, Балакове и Волхове, до собственной развитой логистической инфраструктуры и сети дистрибуции. Отличительной особенностью нашей Компании является высокое качество производимой продукции, издержки на одном из самых низких уровней в отрасли и строгое соблюдение принципов устойчивого развития. Благодаря эффективности бизнес-модели Компания обеспечивает высокие результаты и создает ценность для широкого круга наших стейкхолдеров.



Больше  
информации  
внутри

ЦЕПОЧКА СОЗДАНИЯ  
АКЦИОНЕРНОЙ СТОИМОСТИ

1 ДОБЫЧА

В Кировске мы добываем высококачественную апатит-нефелиновую руду магматического происхождения, которая, в отличие от сырья многих других производителей, практически не содержит вредных примесей и перерабатывается в апатитовый концентрат высочайшего качества. Это обеспечивает снижение затрат на переработку руды, получение апатитового концентрата и производство из него высококачественных минеральных удобрений.

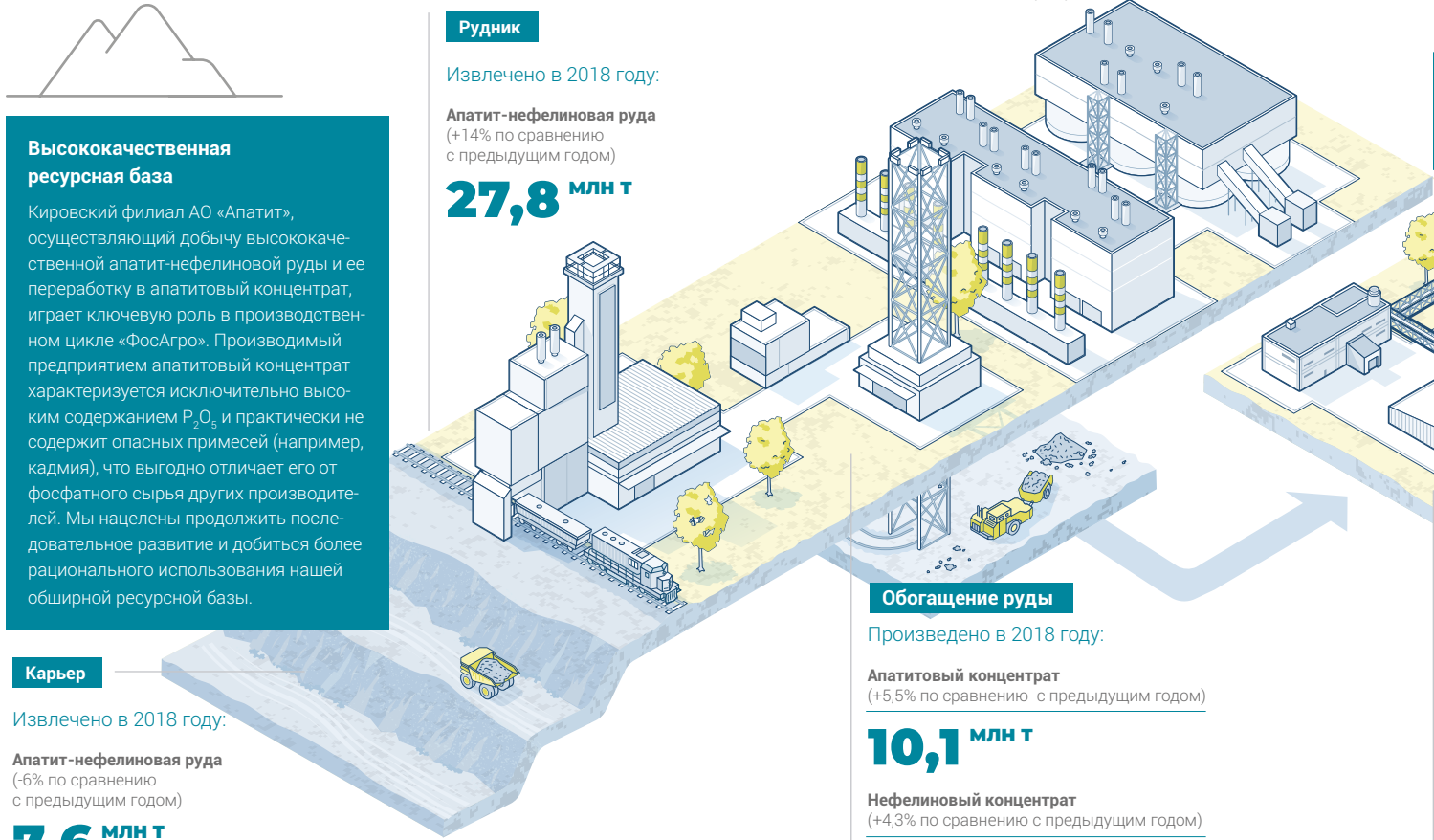
**Добыча и переработка сырья**  
«ФосАгро» реализует крупномасштабные горнодобывающие проекты, располагая высококвалифицированными специалистами, высоким уровнем экспертных зна-

ний и технологий. Мы прилагаем максимум усилий для определения правильного баланса между инвестициями в развитие подземной добычи и модернизацию обогатительных мощностей и вложениями в охрану труда и социальное обеспечение. Наши усилия позволили сделать Кировский филиал АО «Апатит» одним из ведущих мировых производителей апатитового концентрата мирового уровня. «ФосАгро» постоянно ищет возможности для снижения издержек. Нам удалось достичь 93% коэффициента извлечения апатитового концентрата из руды на предприятии.

Добыча апатит-нефелиновой руды осуществляется в городе Кировск открытым (карьер-

ны) и закрытым (рудники) способами. В 2018 году было извлечено 35 326 тыс. т апатит-нефелиновой руды благодаря продолжающемуся расширению добывающих мощностей и мерам по увеличению эффективности использования ресурсной базы.

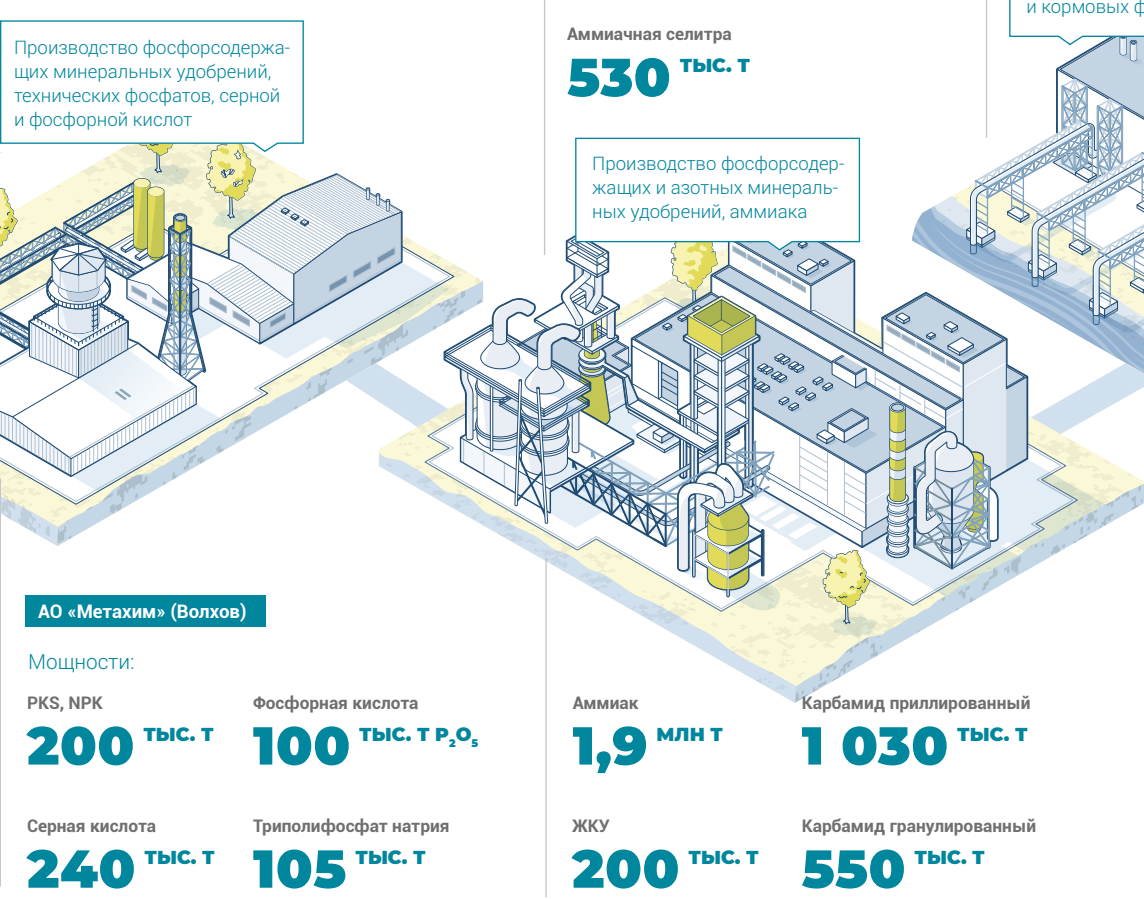
**Обогащение руды**  
Руда обрабатывается на двух апатит-нефелиновых обогатительных фабриках. В 2018 году «ФосАгро» успешно завершила модернизацию обогатительной фабрики № 3, что позволило нарастить объемы производства апатитового и нефелинового концентратов и добиться достижения коэффициента извлечения концентрата из руды на фабрике отметки 93%. Это самый высокий показатель за всю историю обогатительной фабрики № 3.



2 ПЕРЕРАБОТКА

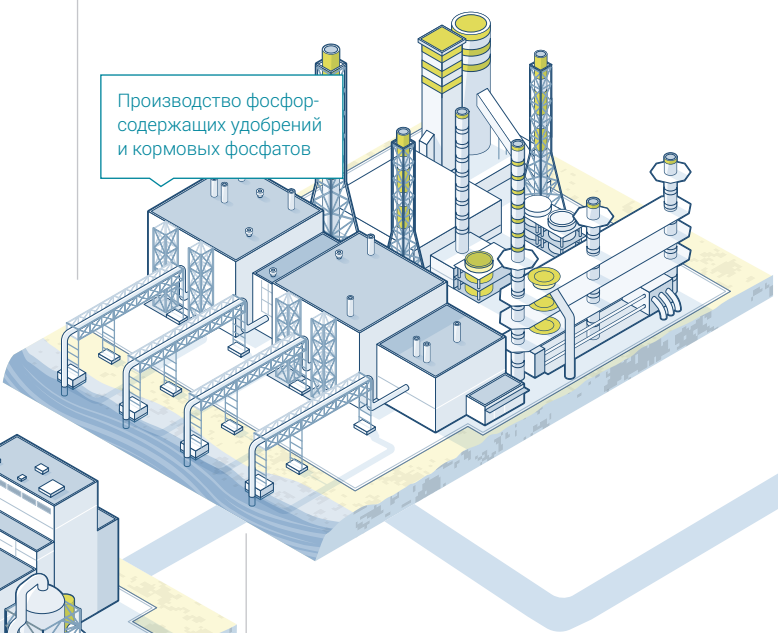
В части производства конечной продукции предприятия Компании имеют доступ к основным источникам сырья для производства удобрений, таким как природный газ и сера, закупаемым на внутреннем рынке. Запуск нового агрегата по производству аммиака в 2017 году позволил нарастить объемы на 28% по сравнению с предыдущим годом, и уровень самообеспечения «ФосАгро» данным сырьем достиг 89%.

**Производство удобрений, кормовых и технических фосфатов**  
Мы производим 39 марок удобрений, в том числе с содержанием вторичных элементов (сера) и микроэлементов (таких как бор и цинк), на трех наших площадках по производству готовой продукции в России.



Балаковский филиал АО «Апатит»

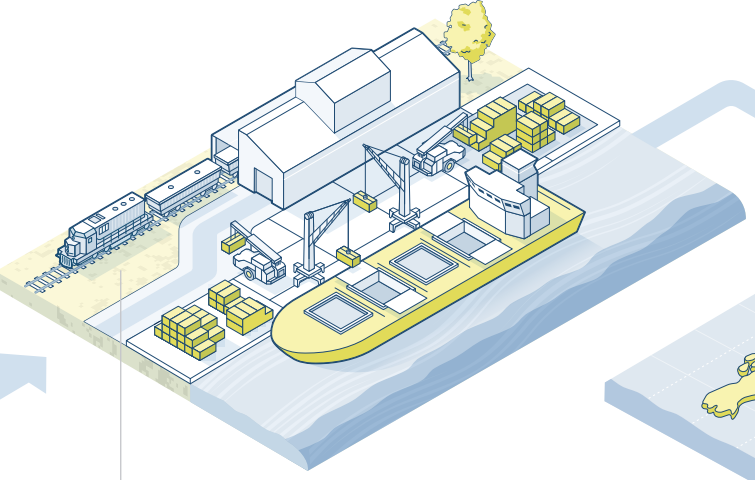
В 2017 году мы завершили строительство аммиакопровода в Балаково мощностью 504 тыс. т в год, что позволило обеспечить более надежную и эффективную доставку этого важного сырья на Балаковский филиал АО «Апатит». Этот проект создал необходимую основу для дальнейшего расширения мощностей по производству удобрений.



3 ЛОГИСТИКА

Собственная логистическая инфраструктура «ФосАгро» включает в себя склады, минераловозы и два портовых терминала. Эти объекты задействованы в нашей операционной деятельности и обеспечивают экономию затрат в сравнении с использованием услуг сторонних организаций. Мы постоянно отслеживаем изменения деловой среды с тем, чтобы все логистические операции осуществлялись максимально эффективно и организованно.

**Собственная логистическая инфраструктура**  
Наличие собственной логистической инфраструктуры позволяет существенно снизить издержки и обеспечить бесперебойность поставок.



**Вагонный парк Компании**  
**6 268** вагонов разных типов

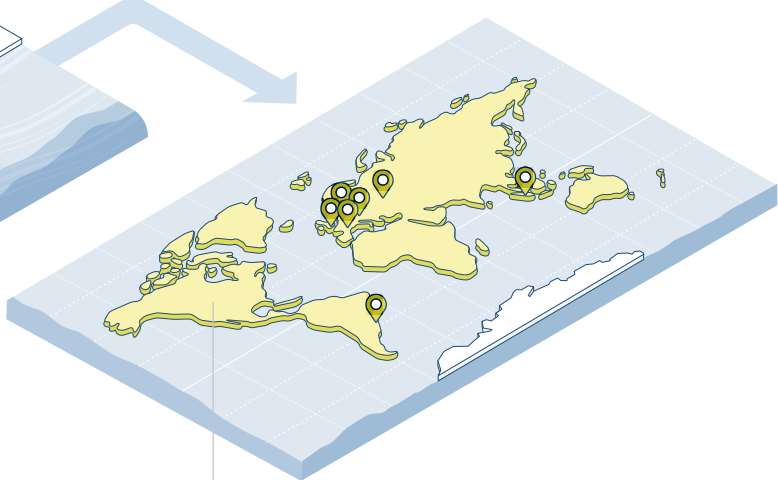
Мы планируем продолжать расширение вагонного парка для снижения расходов на аренду вагонов у сторонних операторов. Собственные перевалочные мощности позволяют снизить стоимость перевалки на тонну готовой продукции и увеличить маржинальность нашей продукции на внешних рынках.

4 СБЫТ И ПРОДАЖИ

Наши офисы продаж предоставляют услуги сельхозпроизводителям на всех обитаемых континентах, поставляя потребителям высококачественную фосфорсодержащую продукцию. В 2018 году около 40% всех экспортных поставок Компании осуществлялись через наши портовые терминалы.

Мы продолжаем расширять сбытовую сеть в России и за рубежом для того, чтобы стать ближе к конечным потребителям на приоритетных рынках.

**Сеть сбыта минеральных удобрений**  
«ФосАгро» имеет крупнейшую сеть сбыта минеральных удобрений в России.



**16** региональных офисов  
**25** центров дистрибуции

С учетом активного развития сельскохозяйственного производства в России это дало нам возможность значительно увеличить объемы продаж и долю рынка.



22	Обращение председателя совета директоров
24	Обращение генерального директора
26	Обзор рынка
36	Стратегия
40	Управление рисками
48	Внутренний аудит

02

# СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ОТЧЕТ

ФОКУС НА ДАЛЬНЕЙШИЙ РОСТ И ПРИВЕРЖЕННОСТЬ  
ПРИНЦИПАМ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

**НОВАЯ «СТРАТЕГИЯ 2025»  
УТВЕРЖДЕНА СОВЕТОМ ДИРЕКТОРОВ**





# ОБРАЩЕНИЕ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ



## СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРОЕКТЫ ДЕМОНСТРИРУЮТ РЕЗУЛЬТАТЫ

Я рад сообщить, что в 2018 году была завершена стратегия развития «ФосАгро» до 2020 года, объявленная в 2014 году, — на два полных года раньше плана. Достигнув стратегических целей, поставленных нашим советом директоров, «ФосАгро» укрепила свое преимущество в низкой себестоимости продукции, усилила естественное хеджирование от нестабильности рынка и стала одной из самых стабильно прибыльных компаний в отрасли. Это подтверждается результатами финансовой и операционной деятельности, опубликованными нами в отчете за 2018 год.

С тех пор как в 2014 году совет директоров утвердил стратегию развития до 2020 года, «ФосАгро» активно работала над получением прямого доступа к приоритетным внешним рынкам, укреплением вертикальной интеграции, модернизацией существующих мощностей и строительством новых и оптимизацией инфраструктуры прямых продаж

на нашем внутреннем рынке. Результаты впечатляют: объем производства удобрений вырос до 9,1 млн т, а портфолио нашей продукции расширилось с 19 до 39 марок удобрений в целях оптимального соответствия потребностям сельхозпроизводителей во всем мире.



## УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ



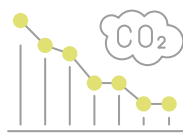
Более **1,5 млрд руб.** было инвестировано в социальные проекты и благотворительные программы.



Около **3,5 млрд руб.** было инвестировано в проекты по охране окружающей среды.



Коэффициент производственного травматизма (LTIFR), на 1 млн часов рабочего времени, **снижен на 35%** до уровня **0,22**.



Достигнуто снижение выбросов в атмосферу на **6%** до **1,6 кг на тонну** продукции.

## ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ СТРАТЕГИИ



Новые линии по производству гранулированного карбамида и аммиака внесли вклад в значительный устойчивый рост денежного потока и показателя EBITDA.



Объем производства удобрений увеличился на **50% за последние пять лет** в результате инвестирования в расширение мощностей, модернизацию существующих предприятий, а также в новые объекты.



В будущие периоды «ФосАгро» планирует инвестировать около **50% EBITDA** в дальнейшее расширение мощностей и вертикальную интеграцию.

### Расширение и укрепление состава совета директоров

Являясь председателем совета директоров «ФосАгро», я несу максимальную ответственность за качество и эффективность системы корпоративного управления Компании. Все члены совета директоров разделяют мою приверженность к обеспечению того, что этот ключевой орган корпоративного управления должен работать в интересах всех стейкхолдеров Компании и принимать взвешенные решения.

Мы постоянно стремимся улучшать работу и нацелены на укрепление состава совета директоров. В 2018 году количество независимых директоров выросло до семи из десяти членов после того, как бывший генеральный директор LSE Ксавье Роле вошел в состав совета директоров в мае. Я считаю, что текущий состав совета директоров представлен высококвалифицированными специалистами из разных областей, чей вклад способствовал дальнейшему укреплению нашей возможности стратегического планирования «ФосАгро» и повышению внимания к потребностям, связанным с устойчивым ростом.

### Удобрения для будущих поколений

Потребители и представители органов власти из разных стран мира все больше заинтересованы в качественных и безопасных продуктах питания. Мы уверены, что с сохранением этой тенденции «ФосАгро» будет в более выигрышном положении благодаря высококачественным апатит-нефелиновым рудам, используемым Компанией для производства удобрений.

В отличие от нескольких других крупнейших мировых производителей, в том числе поставщиков на европейский рынок, «ФосАгро» добывает апатит-нефелиновую руду из месторождений магматического происхождения, которая практически не содержит потенциально вредных примесей, таких как кадмий и другие тяжелые металлы. Хотя существуют технологии устранения этих опасных примесей из удобрений в процессе производства, «ФосАгро» является одним из немногих производителей, производящих чистые удобрения, в которых изначально отсутствуют подобные вещества.

Для поддержания устойчивого роста сельскохозяйственной отрасли и защиты потребителей в 2018 году Европейский союз сделал важный шаг, дав согласие на введение ограничений на содержание кадмия в фосфорсодержащих удобрениях. Это важный шаг в верном направлении, который, наряду с прозрачной и информативной маркировкой для удобрений с минимальным содержанием кадмия, позволит сельхозпроизводителям и потребителям принимать более взвешенные решения в отношении продуктов питания, которые они выращивают и потребляют.

### Подготовка «ФосАгро» к новому этапу роста

С учетом того, что все ключевые проекты стратегии «ФосАгро» до 2020 года уже реализованы, совет директоров направил усилия на завершение плана развития Компании на следующие пять лет. Мы подходим к этому процессу с желанием сохранить положение одного из самых низкокзатратных производителей удобрений за счет модернизации и внедрения

лучших доступных технологий для всей Компании. Мы считаем, что «ФосАгро» занимает наиболее выгодное положение среди других компаний для продолжения наращивания производственных мощностей, чтобы поставлять высококачественные и чистые удобрения сельхозпроизводителям по всему миру, от нашего приоритетного внутреннего рынка до приоритетных экспортных рынков, таких как Европа и Латинская Америка.

В то же время, по мере дальнейшего развития «ФосАгро», приоритет сохранится на безопасности и защите окружающей среды. За последние пять лет Компания направила более 7 млрд руб. на защиту окружающей среды и около 2 млрд руб. на охрану труда и промышленную безопасность. Результаты этих инвестиций такие же впечатляющие, как и наши финансовые и производственные показатели.

Я хотел бы поблагодарить еще раз каждого сотрудника «ФосАгро» за плодотворную и эффективную работу по достижению стратегических целей, определенных советом директоров. Показатели Компании за 2018 год говорят о том, что мы выбрали правильный путь стратегического развития, а успешная работа нашей команды помогла достичь таких отличных результатов.

Свен Омбудстведт  
Председатель совета директоров



# ОБРАЩЕНИЕ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА



## ДОСТИЖЕНИЕ УСТОЙЧИВОГО РОСТА ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ И ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ

В 2018 году «ФосАгро» и наши стейкхолдеры извлекли преимущество из того, что мы завершили все ключевые проекты в рамках «Стратегии 2020» на два года раньше запланированного срока. Мы добились устойчивого роста операционных и финансовых показателей в течение года и обеспечили значительный потенциал для дальнейшего увеличения.

Стратегия до 2020 года, которую мы впервые представили на нашем Дне Инвестора в 2014 году, была направлена на создание новых мощностей, модернизацию и устранение узких мест на существующих производственных площадках, получение прямого доступа к приоритетным экспортным рынкам и упрощение нашей корпоративной структуры. Благодаря нацеленности на результат, усердной работе и дисциплине нашей команды уже сегодня мы можем видеть результаты успешной реализации нашей стратегии.

Мы добились высвобождения стоимости наших активов на каждом этапе бизнеса «ФосАгро», от горных работ и обогащения до производства ключевых видов сырья и переработки; с точки зрения развития транспортной инфраструктуры, логистики и продаж мы добились устойчивой экономии за счет расширения портовых и складских мощностей, а также благодаря международным торговым офисам в Южной Америке, Европе и Азии.

Как результат, «ФосАгро» сообщила о производстве удобрений в объеме 9,0 млн т и достижении показателя рентабельности по EBITDA за 2018 год на уровне лидирующего в отрасли — 32%

Мы довольны достигнутыми результатами, но мы также уверены в будущем: внедряя комплексную стратегию для сохранения нашего преимущества в качестве низкокзатратного производителя, мы находимся в отличном положении для продолжения роста, создавая стоимость для всех стейкхолдеров Компании. Поскольку стратегия до 2020 года уже реализована, совет директоров утвердил стратегию «ФосАгро» до 2025 года.

### Инвестиции в вертикальную интеграцию и низкокзатратное производство

После завершения основных проектов по расширению производства в соответствии со стратегией развития Компании «ФосАгро» до 2020 года мы продолжили инвестировать в развитие нашего бизнеса, начиная от модернизации и расширения добывающих и обогащательных мощностей до создания нового эффективного производства ключевых видов сырья, а также переработки и логистики. Несмотря на разработку стратегии развития до 2025 года, Компания продолжает искать новые возможности для использования своих преимуществ, будучи одним из наиболее низкокзатратных производителей благодаря использованию высококачественной апатит-нефелиновой руды, которую мы добываем в Апатитах, современным производственным мощностям, интегрирован-

ной логистике и портовой инфраструктуре, а также открытию торговых офисов на ключевых приоритетных рынках.

«ФосАгро» отличается от российских и международных компаний, ежегодно инвестируя около 50% EBITDA в проекты развития, поддерживая кредитные рейтинги на инвестиционном уровне, придерживаясь своей дивидендной политики и реализуя важные социальные проекты, направленные на решение как локальных, так и глобальных вопросов, которые имеют отношение к нашим стейкхолдерам.

### Решение вопросов устойчивого развития на региональном и международном уровнях

Компания «ФосАгро», которой принадлежат крупные добывающие и химические предприятия, является одним из крупнейших работодателей России, в том числе для таких моногородов, как Апатиты и Кировск, а также одним из ведущих мировых производителей удобрений, использующихся в 100 странах мира. В связи с этим она играет важную роль в поддержании и создании ценности для широкого круга заинтересованных сторон. В городах, где расположены ее промышленные предприятия, «ФосАгро» принимает на себя целый ряд обязательств: от минимизации негативного воздействия производства на окружающую среду до ин-

## ОСНОВНЫЕ СОБЫТИЯ 2018 ГОДА

9 %

Рост объемов продаж

32 %

Сильный показатель рентабельности по EBITDA

7,3 %

Большой дивидендный доход

21 млрд руб.

Свободный денежный поток на рекордном уровне

вестиций в развитие спорта, образование, здравоохранение и даже диверсификацию экономики моногородов.

На международном уровне Компания также занимается решением вопросов, затрагивающих интересы ее отрасли и ключевых заинтересованных сторон. Проект «Зеленая химия для жизни», финансируемый нами совместно с ЮНЕСКО и Международным союзом теоретической и прикладной химии (IUPAC), направлен на поддержку талантливых молодых ученых, участвующих в соответствующих научно-исследовательских проектах, в которых используются принципы зеленой химии, чтобы сделать наш мир лучше. После первых пяти лет работы эта программа была продлена в январе 2019 года. Кроме того, в 2018 году мы подписали соглашение с Продовольственной и сельскохозяйственной организацией ООН о поддержке глобальной программы по предоставлению сельхозпроизводителям инструментов для анализа почв и доступа к почвенно-аналитическим лабораториям с целью обеспечения лучшего понимания внесения удобрений.

Для нас 2018 год стал годом активной деятельности по продвижению деловой репутации и имиджа «ФосАгро» как социально ответственной компании в России и за рубежом. Присоединившись к Глобальному Договору ООН, «ФосАгро» взяла на себя ответственность придерживаться десяти его принципов в области прав человека, труда, экологии и борьбы с коррупцией, тем самым в очередной раз продемонстрировала свою приверженность 17 Целям устойчивого развития ООН на период до 2030 года. Данные Цели являются ключевым драйвером ответственного отношения к окружающей среде и сохранения планеты для будущих поколений.

### Финансовые и производственные результаты

После завершения последнего инвестиционного цикла 2018 год стал первым полным годом, в течение которого функционировали наши новые линии по производству аммиака и гранулированного карбамида. Дополнительные производственные мощности, а также оптимизация существующих производственных линий позволили нам достичь увеличения объемов производства и продаж минеральных удобрений на 7,6 и 9% по сравнению с предыдущим годом до 9 и 8,8 млн т соответственно.

Увеличение производительности за счет повышения эффективности производства и снижения затрат позволило «ФосАгро» добиться устойчивого роста доходов, денежного потока и EBITDA. На фоне роста рыночных цен и денежном потоке от операционной деятельности на уровне в 59,7 млрд руб. по итогам года Компании удалось продолжить вкладывать средства в развитие новых производственных мощностей и выплачивать дивиденды в объеме, превышающем уровень, предусмотренный дивидендной политикой.

### Прогноз

«ФосАгро» продолжит инвестировать средства в усиление вертикальной интеграции, в том числе в производство ключевых элементов базового сырья, а также в укрепление своего положения как одного из наиболее низкокзатратных производителей фосфорсодержащих удобрений в мире. Вместе с растущей заботой об устойчивых методах ведения сельского хозяйства и здоровье людей мы с оптимизмом смотрим на перспективы «ФосАгро». Наши удобрения, которые, естественно, являются чистыми и не содержат потенциально вредных тяжелых металлов, являются ключевым элементом не только для про-

изводства высококачественных продуктов питания, но и для обеспечения того, чтобы питательные вещества для сельскохозяйственных культур, используемые во всем мире, способствовали долгосрочной продовольственной безопасности.

В этом году я еще раз хочу поблагодарить всех стейкхолдеров Компании, в том числе наших сотрудников и подрядчиков, которые помогли «ФосАгро» успешно завершить инвестиционные циклы и добиться целей, поставленных в начале их реализации. Я также хотел бы выразить благодарность нашим акционерам, клиентам и всем тем, кто внес свой вклад в достижение успеха нашей Компании.

Андрей А. Гурьев  
генеральный директор  
и председатель правления

ОБЗОР РЫНКА

ФАКТОРЫ СПРОСА

МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА

3%

Ожидаемый рост глобального ВВП

ТОРГОВЫЕ ОГРАНИЧЕНИЯ, УСТОЙЧИВОЕ УКРЕПЛЕНИЕ ДОЛЛАРА, РАСТУЩЕЕ ГЕОПОЛИТИЧЕСКОЕ НАПРЯЖЕНИЕ И ВОЛАТИЛЬНЫЕ ЦЕНЫ НА НЕФТЬ ПОВЛИЯЛИ НА СНИЖЕНИЕ ОЦЕНКИ МИРОВОГО ВВП

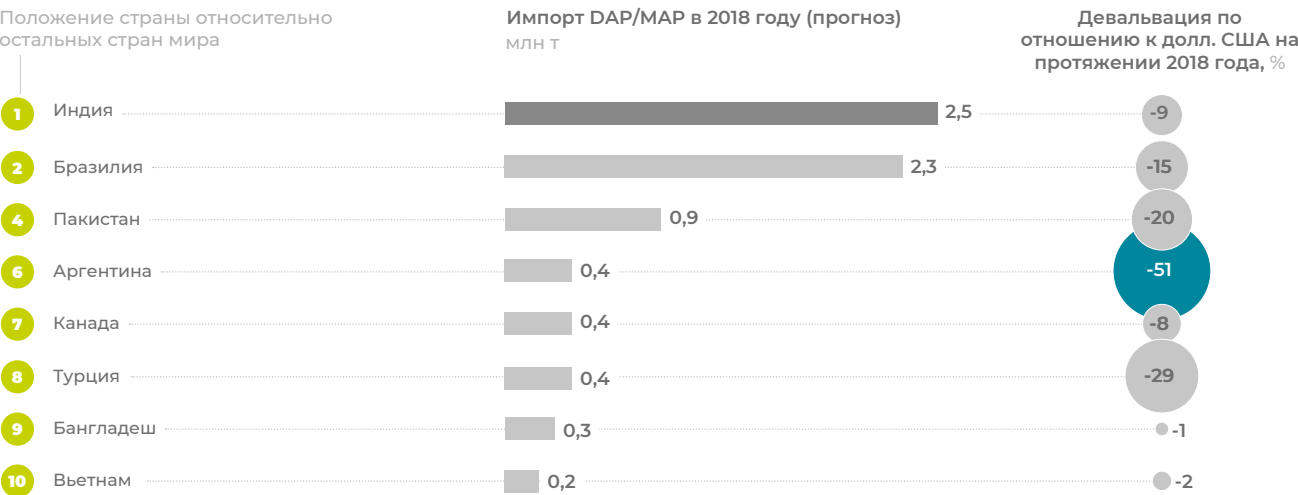
Вслед за стабильным 2017 годом темпы роста мировой экономики продолжали увеличиваться на протяжении большей части 2018 года, однако снизились к концу года. Еще в октябре 2018 года прогноз роста мирового ВВП, согласно прогнозу МВФ, был примерно на уровне 3,7%, однако к декабрю оценки были ближе к 3,0%. Свою роль сыграли торговые ограничения, устойчивое укрепление доллара, растущее геополитическое напряжение и волатильные цены на нефть.

Одной из ключевых проблемных областей в 2018 году было усиление торговых ограничений. Оно началось, когда администрация Трампа ввела тарифы на импорт стали и алюминия из стран ЕС, Канады,

Мексики и Китая в марте 2018 года. В дальнейшем напряженность выросла еще после того, как Китай ввел ответные меры для Соединенных Штатов, включая таможенный тариф в размере 25% на сою из США (об этом пойдет речь ниже), и после второго раунда тарифов США на китайские товары. Несмотря на то что обе страны согласились временно приостановить дальнейшее введение таможенных тарифов, их наличие стало ощутимым для различных секторов экономики. Сюда входит валютный рынок, где большинство валют утратили свои позиции по отношению к доллару США (который обычно считается надежной валютой), что привело к более строгим мерам.

Выросшее геополитическое напряжение и нестабильные цены на нефть также сыграли свою роль. В начале ноября на Иран были наложены повторные санкции, и хотя изначально это способствовало повышению цен на нефть (цена на нефть марки Brent достигла уровня 86 долл. США за баррель), последующий отказ от претензий и увеличение добычи нефти в других странах (Саудовской Аравии и России) привели к тому, что в декабре цены упали ниже 60 долл. США за баррель. Наряду с этим акции оказались под давлением, поскольку фондовые рынки теряли свои позиции почти весь декабрь.

Динамика выбранных валют крупных импортеров фосфорсодержащей продукции



Источник: CRU; МВФ; Центральный банк Турции, валютный курс.

СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫЕ РЫНКИ

25%

Тариф на сою, импортируемую Китаем из США

54,2 млн т

Предполагаемый рост производства сои в Аргентине

1,1 млрд т

Ожидаемое повышение урожайности зерновых злаков в странах Латинской Америки

На рынки как зерновых, так и масличных культур на протяжении всего 2018 года оказывали влияние различные внешние факторы. Влияние большинства этих внешних факторов продолжится и в 2019 году.

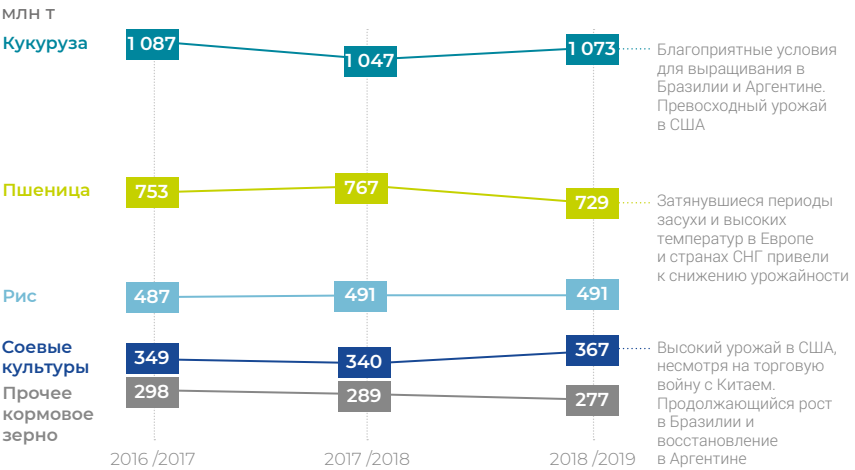
Хотя год начался на положительной ноте, поскольку Аргентина приняла решение снизить тарифы на соевые культуры на 0,5% в месяц в течение всего года, позитив вскоре был нивелирован тем, что Соединенные Штаты и Китай начали торговую войну. На сегодняшний день Китай является самым крупным импортером сои: на его долю приходится две трети мирового импорта. В июле был введен тариф в размере 25% на сою, импортируемую из Соединенных Штатов, самого крупного производителя сои и основного торгового партнера Китая. Несмотря на то что торговля между обеими странами в 2018 году продолжалась, ее объемы сократились, и в качестве альтернативы Китай был вынужден закупать больше продукции в других странах (в частности, в Бразилии).

Но вместе с тем производство сои в Аргентине в 2018 году снизилось. По оценкам Международного совета по зерну, снижение производства на одну треть произошло из-за неблагоприятных условий выращивания в начале года. Кроме того, действующие тарифы в стране были пересмотрены в сентябре ввиду низких государственных доходов и связанной с этим утратой доверия к песо. Следовательно, правительство восстановило тарифы на сою (и зерно). Хотя это может на первый взгляд показаться неблагоприятным для урожая сезона 2018/19 годов, тот факт, что Аргентина экспортирует большую часть сельскохозяйственной продукции и большая часть издержек выражена в песо, означает, что маржа фермеров может значительно улучшиться по сравнению с предыдущим годом, что увеличивает перспективы для урожая сезона 2018/19 годов. По оценкам Международного совета по зерну, на момент написания настоящего отчета предполагается рост производства до 54,2 млн т.

Производство зерновых злаков также пострадало в сезоне 2017/18 годов преимущественно в результате снижения производства кукурузы (снижение на 3–5% по сравнению с предыдущим годом, по оценкам Международного совета по зерну, Министерства сельского хозяйства США и Организации ООН по вопросам продовольствия и сельского хозяйства FAO/AIMS (организации, отвечающей за информационное обеспечение рынков сельскохозяйственной продукции)). Это связано с уменьшением уборочных площадей в Соединенных Штатах, продолжительными периодами засухи и высоких температур во время второй посадки кукурузы в тот же сезон в Бразилии и несвоевременными дождями, которые оказали негативное влияние на урожайность в южной части Латинской Америки. Однако в сезоне 2018/19 годов предполагается повышение урожайности до 1 073,4 млн т. В Бразилии и Аргентине ожидается более высокий урожай по сравнению с предыдущим годом, что связано с обильными осадками и благоприятными полевыми условиями. Также это относится к Украине (несмотря на засуху в начале сезона) и Китаю. Хотя производство в США для сезона 2018/19 годов, по оценкам, останется на прежнем уровне, что с учетом сокращения уборочных площадей подразумевает более высокую урожайность.

И напротив, в сезоне 2017/18 годов производство пшеницы достигло своего пика благодаря значительному урожаю в странах ЕС, России, Китае и Индии. Тенденция для сезона 2018/19, однако, менее обнадеживающая: по предположительным оценкам, производство снизится на 4–5% по сравнению с предыдущим годом. Объем урожаев в Европе и России резко снизится из-за продолжавшейся засухи и высоких температур на протяжении большей части лета. Сокращение производства также предполагается в Австралии и Китае.

Общемировой объем сельскохозяйственного производства,



Источник: IGC.



# ОБЗОР РЫНКА

продолжение

## ДИНАМИКА СПРОСА НА УДОБРЕНИЯ

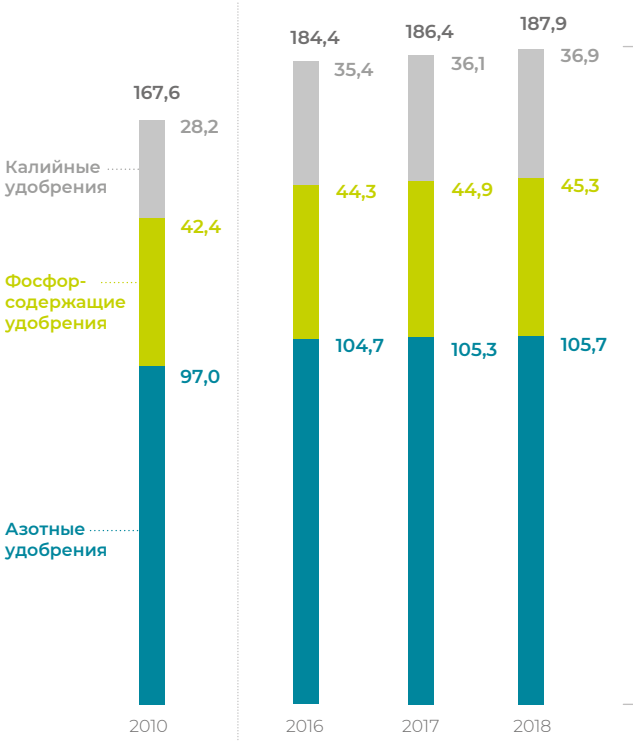
1,3%

Рост спроса на концентрированные удобрения

Международная ассоциация производителей удобрений (IFA) провела оценку вышеописанных факторов на предмет их влияния на спрос на удобрения. По предварительным оценкам, в сезоне 2017/18 годов спрос на азотные (N), фосфорсодержащие (P) и калийные (K) удобрения находился на уровне 186,9 млн т (в действующем веществе). Это на 1,3% выше по сравнению с предыдущим годом, что соответствует последним тенденциям. Изменения в государственной политике привели к более высокому уровню потребления в Индии (где введение карты здоровья почвы способствовало более рациональному внесению удобрений в почву) и в Нигерии (где президентская инициатива привела к повышению использования удобрений), но снизили уровень потребления в Китае (фокус на охрану окружающей среды). Также свое влияние оказали относительные изменения валютных курсов и расширение площадей (например, на Украине, в Бразилии, Канаде и т. д.). Использование удобрений вновь выросло, а спрос на азотные удобрения увеличился на 0,8% по сравнению с предыдущим годом, на фосфорсодержащие удобрения — на 2,0% по сравнению с предыдущим годом и на калийные удобрения — на 1,7%.

В сезоне 2018/19 годов спрос на азотные, фосфорсодержащие и калийные удобрения оценивается на уровне 188,3 млн т (в действующем веществе). Это соответствует более скромному росту на уровне 0,7% по сравнению с предыдущим годом, что обусловлено более низкими макроэкономическими показателями, влиянием тарифов и неблагоприятными погодными условиями. Второй год подряд Африка демонстрирует наиболее значительный рост (3,9% по сравнению с предыдущим

Динамика спроса на азотные, фосфорсодержащие и калийные удобрения, млн т



В 2018 году в исторические оценки IFA потребления были скорректированы, что привело к изменению в сторону понижения мирового спроса на азотные и фосфорсодержащие удобрения, но в то же время к изменению спроса на калийные удобрения в сторону повышения

Источник: IFA

годом), что обусловлено дальнейшим проведением мероприятий для внедрения практики использования удобрений по всему континенту. Что касается стран Латинской Америки, спрос в Аргентине и Бразилии обуславливался повышенной рентабельностью сельскохозяйственного производства (из-за укрепления доллара США), а также отказом Китая от использования соевых культур США (торговая война между США и Китае).

В свою очередь, спрос в Европе должен восстановиться (это связано с предполагаемым укреплением евро и благоприятными погодными условиями), и предполагается, что уровень потребления в странах Азии останется на прежнем уровне по сравнению с предыдущим годом. По оценкам, рост использования высокопитательных удобрений составляет 0,3, 0,8 и 1,8%

для азотных, фосфорсодержащих и калийных удобрений соответственно.

Вышеприведенные данные были рассчитаны ассоциацией IFA на календарный год. Спрос на азотные, фосфорсодержащие и калийные удобрения оценивался в 186,3 и 187,9 млн т (в действующем веществе) в 2017 и 2018 годах соответственно. В данном случае рост спроса на азотные удобрения оценивается на уровне 0,4% по сравнению с предыдущим годом, а увеличение спроса на калийные удобрения — на 2,2%. Использование фосфорсодержащих удобрений было на 1,0% выше (45,3 млн т в действующем веществе)<sup>1</sup>. IFA также провела оценку спроса в 2018 году на азотные, фосфорсодержащие и калийные продукты, используемые для иных целей, не связанных с производством удобрений, — 61 млн т по итогам года.

## ДИНАМИКА ПРЕДЛОЖЕНИЯ УДОБРЕНИЙ



По предварительным оценкам IFA, мировой уровень производства азотных, фосфорсодержащих и калийных продуктов для использования в удобрениях и иных целях вырос на 1,2% в 2018 году по сравнению с предыдущим годом до 251 млн т (в действенном веществе). На производство удобрений было направлено 75% общего объема составляющих, что близко к показателям за предыдущий год.

Применительно к разным видам удобрений мировые объемы производства

карбамида в 2018 году показали чистое увеличение на уровне 1,6% и совокупный объем составил 188 млн т. И тем не менее в течение года продолжался ввод в эксплуатацию новых производственных мощностей, объем которых достиг в итоге 214 млн т.

Производство фосфатов аммония (DAP/MAP) в 2018 году снизилось на 3% по сравнению с предыдущим годом до 59,7 млн т, согласно данным CRU. Новым производственным мощностям в Саудовской

Аравии и Марокко не удалось заместить снижающийся выпуск под воздействием консолидации отрасли в Соединенных Штатах и Китае, в частности для MAP, для получения более высокой прибыли от премиальной продукции. Производство DAP в Индии также сократилось из-за высоких цен на фосфорную кислоту и увеличения внутреннего NPK-удобрений.

Мировое производство калийных удобрений в 2018 году, по данным CRU, составило 67,0 млн т.

188 млн т

Мировые объемы производства карбамида в 2018 году

59,7 млн т

Производство фосфатов аммония (DAP/MAP) в 2018 году

67 млн т

Мировое производство калийных удобрений в 2018 году

<sup>1</sup> Это представляет значительное изменение по сравнению с предыдущими оценками, с пересмотренным более низким уровнем использования азотных удобрений и более высоким уровнем использования фосфорсодержащих удобрений в Китае за период 2010–2015 годов.

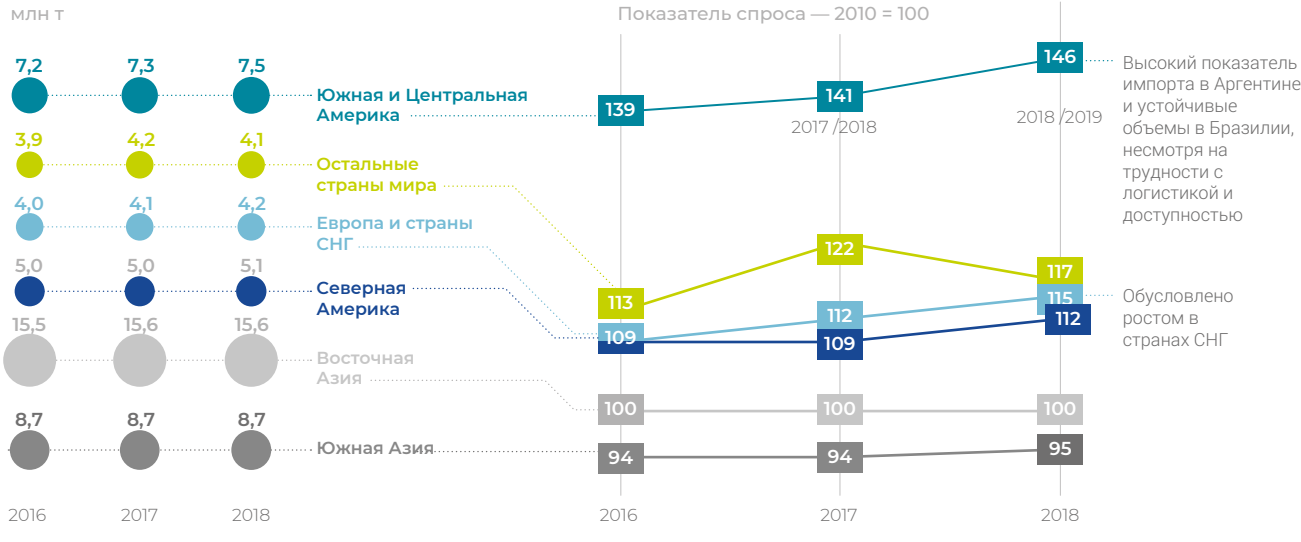
# ОБЗОР РЫНКА

продолжение

## ФАКТОРЫ СПРОСА

### ОРИЕНТИРОВАННОСТЬ НА РЫНКИ ФОСФОРСОДЕРЖАЩИХ УДОБРЕНИЙ В 2018 ГОДУ

#### Динамика спроса на основных рынках,



Предварительная оценка IFA показывает, что спрос на фосфорсодержащие удобрения составил 45,2 млн т  $P_2O_5$  в 2018 году, что соответствует росту на уровне 1,0% по сравнению с предыдущим годом после 1,2%, отмеченного в 2017 году.

Хотя европейские поставки фосфорсодержащих удобрений были стабильными в начале 2018 года, во второй половине года спрос сократился. Это связано с резким увеличением цен на фосфаты аммония, ослаблением евро и продолжительным периодом засухи в летние месяцы, что сильно повлияло на урожай и транспортировку (снижение уровня воды в реках Дунай и Рейн). Германия была одной из стран, которую это затронуло. По оценке IFA, спрос снизился на 2,5% по сравнению с предыдущим годом. Кроме того, свое влияние оказало регулирование, ограничивающее применение концентрированных удобрений.

На рынке в Латинской Америке и на бразильские поставки в 2018 году сильное влияние оказали трудности, связанные с транспортом и доступностью продукции. Забастовка транспортных компаний в конце мая и июне временно парализо-

вала транспортную сеть на территории Бразилии. Поскольку 90% поставок удобрений в стране осуществляются грузовым автотранспортом, забастовка привела к быстрому переполнению складов в прибрежных районах, задержке импортируемых товаров и повышению стоимости для конечного заказчика. Во втором полугодии доступность снова стала проблематичной, так как цены на MAP вышли за пределы ценовой доступности для фермеров (см. диаграмму для коэффициента бартерных операций). Это снизило поставки в четвертом квартале, так как исчез спрос со стороны конечного потребителя.

Для Аргентины 2018 год также был сопряжен с рядом трудностей: засуха, за которой последовал экономический кризис и последующее возвращение экспортных пошлин для сельскохозяйственной продукции.

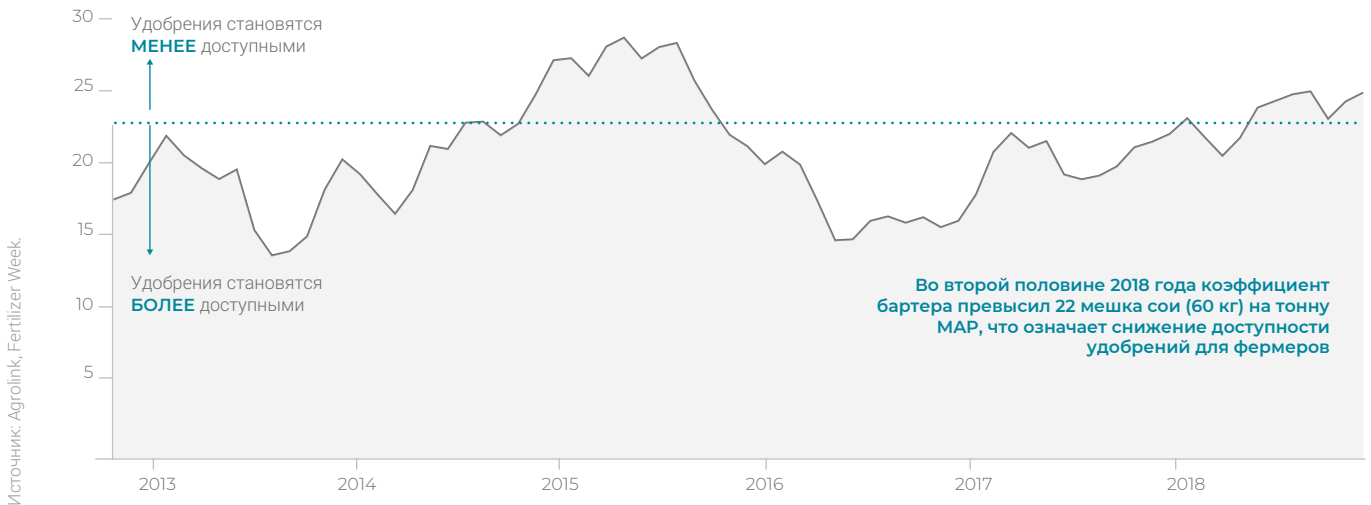
Спрос на фосфорсодержащую продукцию в Соединенных Штатах в 2018 году оценивался как стабильный, но выше, чем в Канаде. Это связано с расширением площадей под пшеницу и более высоким уровнем применения удобрений. Рост

спроса в Канаде соответствует долгосрочным трендам. Эта страна отличается одним из самых высоких темпов устойчивого роста за последние несколько десятилетий.

В Индии спрос на фосфорсодержащие удобрения, по оценкам IFA, незначительно выше по сравнению с предыдущим годом и составил 6,9 млн т  $P_2O_5$ , несмотря на то что выпало на 10% меньше осадков в сезон дождей по сравнению со средним значением на долгосрочном горизонте. Хорошие уровни запасов вместе с увеличением минимальных поддерживаемых цен в октябре на все зимние посевы (включая пшеницу, ячмень и рапс) стимулировали продажи удобрений во втором полугодии. В частности, в 2018 году был импортирован значительно больший объем DAP (6,2 млн т по сравнению с 4,1 млн т в 2017 году) благодаря высокой себестоимости производства с использованием импортной фосфорной кислоты. Большая часть была импортирована из Китая (2,9 млн т) и из Саудовской Аравии (2,0 млн т).

В Африке в последние годы наблюдался устойчивый рост. По оценкам IFA, уровень потребления повысился еще на 5,6% в

#### Коэффициент бартерных операций в Бразилии, 60 кг мешков сои на тонну MAP



2018 году после роста в 2017 году, который составил 13,1%, поскольку усилия, направленные на повышение доступности удобрений и совершенствование технического оснащения и углубление экспертизы, продолжают приносить положительные результаты. В странах Африки южнее Сахары желанные дожди в районе провинции Кейп (Южная Африка) помогли справиться с последствиями засухи, но это происходило на фоне угрозы со стороны теплого течения Эль-Ниньо, которое оказало свое влияние на юго-восточную часть континента в период сезона 2018/19 годов.

Что касается поставок фосфорсодержащих удобрений в отрасли, по оценкам CRU (пропорциональное распределение), ожидается рост мирового производства фосфорной кислоты на 2% по сравнению с предыдущим годом до 59,8 млн т  $P_2O_5$  в 2018 году. Новые интегрированные мощности, сконцентрированные в Саудовской Аравии и Марокко, обеспечили практически весь рост производства фосфорной кислоты, что компенсировало выбытие 1,0 млн т в Соединенных Штатах.

В дополнение к снижению производства в Соединенных Штатах наращивание выпуска фосфорной кислоты новыми мощностями происходило медленнее, чем ранее ожидалось, и мировое производство было снижено на 1% по сравнению с предыдущим годом до предполагаемых 44,4 млн т (в действующем веществе) в 2018 году. Это стало причиной роста цен на фосфорную кислоту и готовую продукцию. Высокая стоимость сырья также связана с низким объемом внутреннего производства фосфорной кислоты в Индии, которую заменили импорт DAP и NPK. Кроме того, там, где это возможно, неинтегрированные компании — производители фосфорсодержащих удобрений, расположенные главным образом в Индии, переключились на производство NPK-удобрений с пониженным содержанием  $P_2O_5$ , что привело к сокращению потребности в фосфорной кислоте.

#### Импорт фосфорсодержащих удобрений и их компонентов в Индии



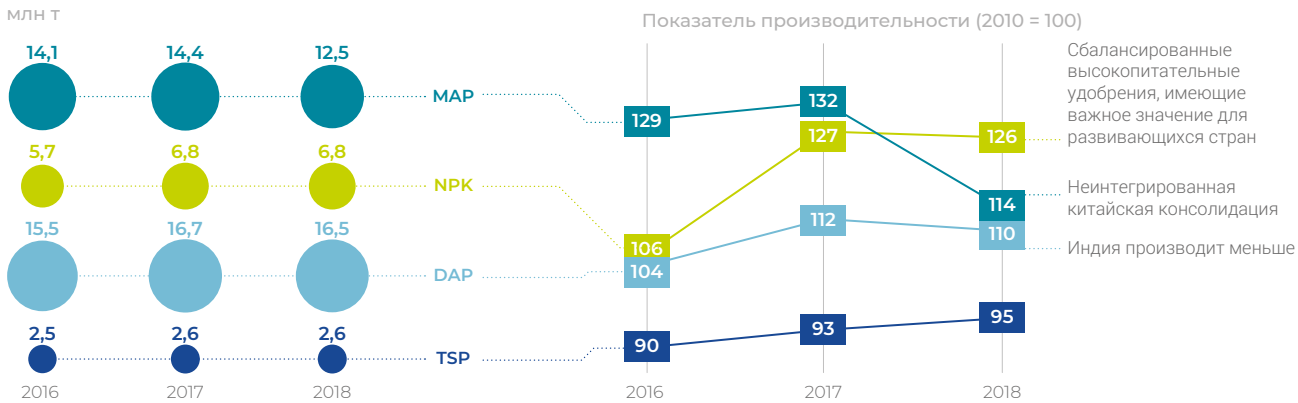


# ОБЗОР РЫНКА

продолжение

## РЫНКИ ФОСФОРСОДЕРЖАЩИХ УДОБРЕНИЙ В 2018 ГОДУ

### Индекс мирового производства DAP, MAP, TSP и NPK



36%

Доля Китая на мировом рынке производства фосфорных удобрений

Мощности по производству фосфорной кислоты среди крупнейших производителей млн т P<sub>2</sub>O<sub>5</sub>



В 2018 году на долю десяти крупнейших производителей (по мощностям) пришлось 48% от общего объема производства в мире

Для Китая стал крайне выгодным перенос торговых потоков P<sub>2</sub>O<sub>5</sub> в Индию. Устойчивый спрос на экспорт DAP, обусловленный высокими ценами на фосфорную кислоту, несмотря на внутреннюю консолидацию, положительно повлиял на производство фосфорных удобрений в Китае по сравнению с предыдущим годом. Китай остается крупнейшим производителем фосфорной кислоты в мире с объемом производства 15,9 млн т (в действующем веществе) в 2018 году.

Рынок фосфатов аммония (DAP/MAP), согласно предварительным данным CRU, в 2018 году сократился на 3% по сравнению с предыдущим годом до 59,7 млн т продукции. Совокупное производство DAP/MAP снизилось на 1,5 млн т по сравнению с предыдущим годом.

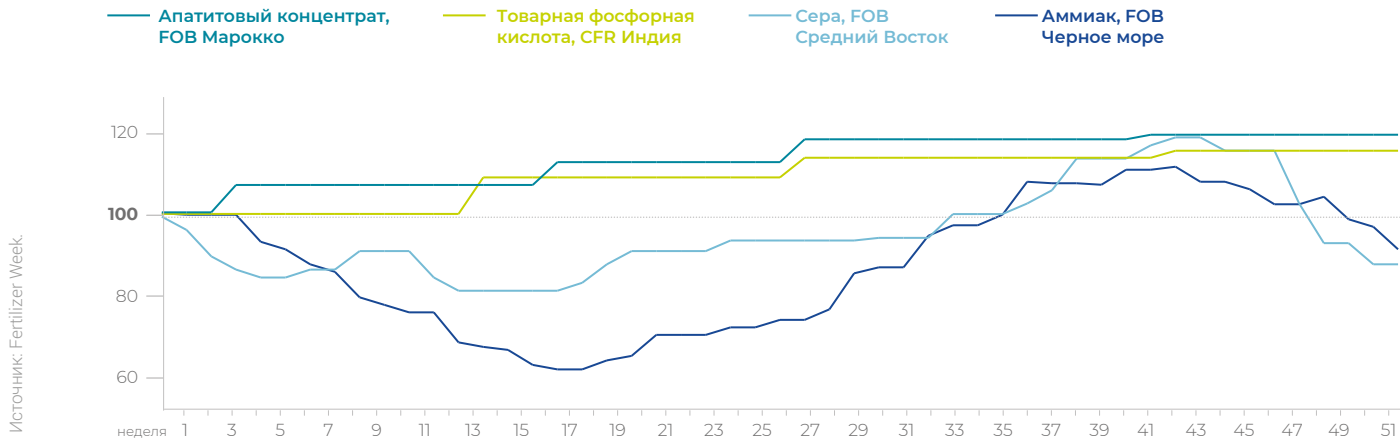
За пределами Китая производство DAP/MAP незначительно снизилось по сравнению с предыдущим годом примерно до 34,8 млн т. В Саудовской Аравии и Марокко объем производства существенно вырос, что связано с вводом в эксплуатацию новых производственных мощностей. Однако вышеуказанное снижение производства в Индии и низкий объем производства в Соединенных Штатах привели к снижению объемов производства DAP. Производство MAP за пределами Китая сохраняет свою тенденцию роста частично благодаря устойчивому спросу на импорт в Соединенных Штатах, где были закрыты мощности и где производство NP+S существенно превалирует над производством DAP/MAP.

Источник: CRU, Fertecon, IFA. Note: indices based on nutrient content – NPK formulation calculated based on 15% P<sub>2</sub>O<sub>5</sub> assumption.

## ОСНОВНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ В ЦЕНЕ В 2018 ГОДУ

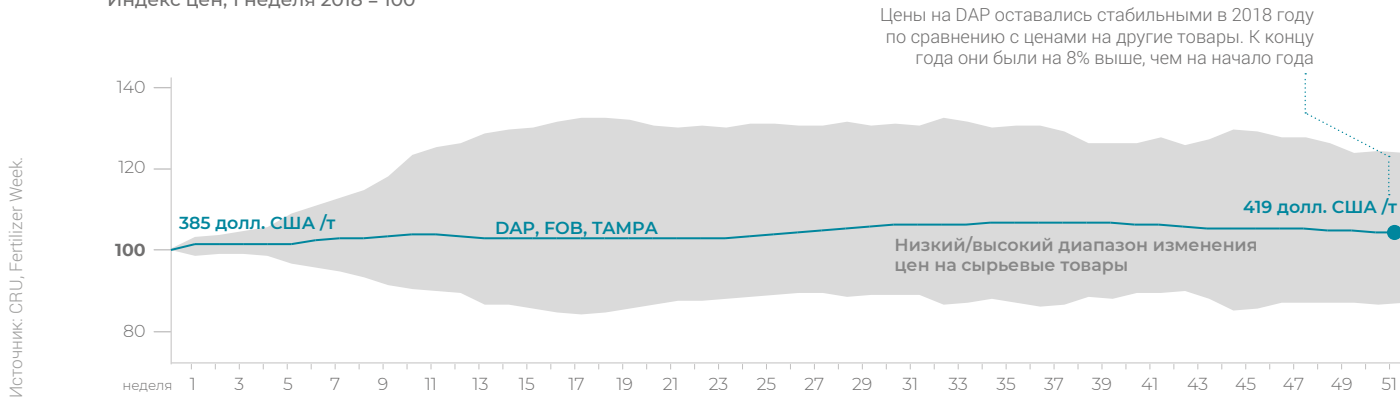
### Динамика факторов DAP в 2018 году

Индекс цен, 1 неделя 2018 года = 100



### DAP в сравнении с другими товарами в 2018 году

Индекс цен, 1 неделя 2018 = 100



Цены на DAP достигли своего пика второй год подряд в сентябре (439 долл. США за тонну на условиях FOB Тампа), на 46 долл. США за тонну выше относительно конца 2017 года. В отличие от 2017 года, когда повышение цен было вызвано дефицитным рынком сырья, в 2018 году наблюдалась положительная динамика, обусловленная устойчивым спросом и поставками, которые оказались меньше ожидаемых.

Примечание. В 2018 году издание Fertilizer Week использовало начальную ценовую точку 4 января 2018 года, то есть точка начального ценообразования относится к последней зафиксированной цене в 2017 году.

# ОБЗОР РЫНКА

продолжение

## ОБЗОР РЫНКА ФОСФАТНОГО СЫРЬЯ

207 %

Мировой объем производства  
товарного фосфатного сырья

Объем производства товарного фосфатного сырья составил 207 млн т в 2018 году, поставляемого из 38 стран, 15 из которых поставили более 2,0 млн т. После самых крупных продаж в текущем веке в 2017 году объем фосфатного сырья, продаваемого по всему миру, еще вырос до оценочного уровня 32,8 млн т в 2018 году, что было обусловлено главным образом увеличенным спросом на фосфатное сырье в Мексике и со стороны Индонезии для прямого внесения. Большая часть дополнительного объема была произведена в Перу, где производство было восстановлено после форс-мажорных обстоятельств в 2017 году, и в Сирии, которая вышла на рынок после двухлетнего перерыва. Мексика импортировала намного больше фосфатного сырья, главным образом из Марокко, что помогает поддерживать экспорт на уровне выше 11,0 млн т второй год подряд.

## ДРУГИЕ УДОБРЕНИЯ

### АММИАК

Оживление рынка аммиака было менее выраженным, чем рынок карбамида. Основные показатели спроса/предложения аммиака оставались низкими, и после добавления дополнительных 1,4 млн т от новых производственных мощностей в США и Индонезии рынок стал отчасти перенасыщенным. Однако высокие цены на энергоносители привели к росту издержек производства аммиака и повышению среднегодовых цен до 20 долл. США за тонну в 2017 году на условиях FOB Южный и FOB Ближний Восток.

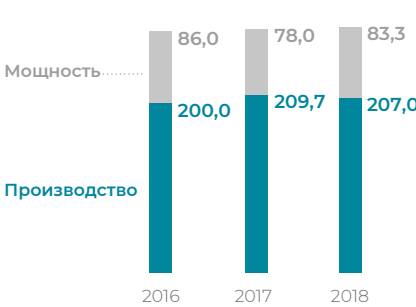
Повышение цен на рынках нефти и перевозимого по морю СПГ привело к повышению давления на рынки газа в Европе, повышению цен от среднего показателя 5,75 долл. США/млн БТЕ в 2017 году до почти 8,00 долл. США/млн БТЕ в 2018 году. Такой уровень цен привел к тому, что Украина прекратила экспорт аммиака, и даже некоторые производители нитратов в ЕС остановили производство аммиака и переключились на импортный закупаемый аммиак. Это помогло скомпенсировать падение импорта аммиака в США, что было вызвано продолжающимся расширением производства аммиака в США.

Импорт аммиака в США сократился примерно на 0,9–1,0 млн т в 2018 году, с сохранением стабильной работы на полной мощности завода Dyno Nobel в шт. Луизиана и открытием нового комплексного завода Yara/BASF в шт. Техас. Такое продолжающееся сокращение импорта аммиака примерно с 52 млн т в 2015 году до 2,8 млн т в 2018 году заставило ведущего импортера в США, компанию Trinidad, обратить свое внимание на Марокко и Азиатско-Тихоокеанский регион в поисках нового экспортного потенциала. Снизилась цена в странах Карибского бассейна, и возникли существенные затруднения у экспортеров стран вдоль побережья Черного моря.

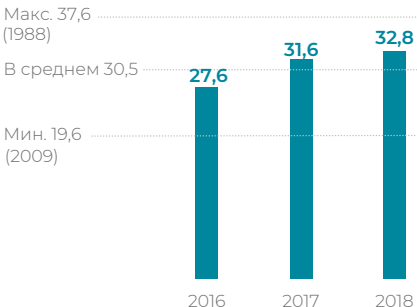
Рационализация производственных мощностей в Китае, вызванная законодательством, увеличила потребность в импорте аммиака в стране, которая достигла почти 1,0 млн т в 2018 году. При этом в Азии выросшие цены на нефть помогли восстановить затраты на переработку и сбыт нефтехимической продукции (включая нитрил акриловой кислоты и полиамид), что существенно повысило спрос на промышленный аммиак из Южной Кореи, Японии и Тайваня. Одновременно наращивание объемов производства на заводе BB в Западной Австралии ограничило экспортные возможности Австралии.

## РЫНОК ФОСФАТНОГО СЫРЬЯ В 2018 ГОДУ

Производственные мощности и  
объемы производства фосфатного  
сырья в мире, млн т



Мировая торговля фосфатным  
сырьем, млн т



Источник: CRU, IFA

## КАЛИЙНЫЕ УДОБРЕНИЯ

23 %

Рост цен на хлористый  
калий в Бразилии

Мировые поставки хлористого калия в 2018 году оценивались CRU как более высокие по сравнению с предыдущим годом и составили примерно 67 млн т. Как в 2016 и 2017 годах, переговоры по контракту Китая и Индии на поставку хлористого калия затянулись до конца третьего квартала 2018 года. Задержка договорных соглашений, в частности для Китая, привела к высокой стоимости хранения товарных запасов, связанной с высокими договорными объемами предыдущего года, и к увеличению мировых спотовых цен, в то время как внутренние производители повышали производство и дополнительные неликвидные запасы. Спотовые цены в Бразилии достигли трехлетнего максимума в номинальном исчислении. Они увеличились примерно на 23% с начала года и составили 353 долл. США за тонну к концу 2018 года на основе CFR.

Спрос в Бразилии оставался устойчивым, а спрос на соевые культуры, в частности, выиграл от торговой войны между США и Китаем, хотя на сегодняшний момент это оказывает ограниченное влияние на спрос хлористого калия из США. Несмотря на продолжающееся умышленное неиспользование производственных мощностей в Канаде, канадский филиал компании K+S увеличил новые экспортно-ориентированные поставки и извлек выгоду из контрактных задержек в Китае. В совокупности производители страны достигли рекордно высоких объемов выпуска продукции в 21 млн т. Сокращение роста спроса в Юго-Восточной Азии к концу года, снижение цен на пальмовое масло в Малайзии на протяжении десяти лет, летняя засуха в Европе и умеренные поставки продукции с новых производственных мощностей в России и Туркменистане помогли сбалансировать рынок.

## КАРБАМИД

50 %

Снижение экспорта  
карбамида из Китая

Мировой рынок карбамида уже два года находится в фазе оживления. Более напряженное состояние рынка в 2018 году позволило увеличить темпы восстановления, с показателями FOB для Ближнего Востока, которые превысили 300 долл. США за тонну впервые с 2015 года. В среднем основной показатель FOB Ближний Восток увеличился на 45 долл. США за тонну в прошлом году, учитывая улучшения за 2017 год. Среднегодовые цены в настоящее время на 70 долл. США за тонну выше уровня 2016 года.

Кратковременное повышение цен было обусловлено главным образом продолжающейся модернизацией крупномасштабной внутренней промышленности карбамида в Китае. Ужесточение природоохранного законодательства существенно ограничило производительность в Китае и, следовательно, привело к сокращению экспортных возможностей Китая. Экспорт из Китая за полный год снизился более чем на половину в 2018 году: с 4,6 до 2,1 млн т.

Китай — это не единственная страна, которая рационализирует производство карбамида. Нефтехимические компании в Кувейте закрыли свои заводы по производству карбамида производительностью 1,1 млн т в год в Шуайбе, а компания Petrobras находится в процессе закрытия двух убыточных заводов в Бразилии, общая производительность которых насчитывает 1,1 млн т в год. Вместе с сокращением китайского экспорта закрытие этих заводов помогло скомпенсировать 3,0 млн т от новых производственных мощностей, которые были запущены в производство, включая новые заводы в Азербайджане, Туркменистане, Малайзии и США.

Динамика спроса в 2018 году также была положительной. Уровень потребления вырос в Индии, США и Бразилии, что скомпенсировало спад потребления в Китае и Турции. Индия, в частности, значительно повлияла на ценообразование во второй половине 2018 года, поскольку там наблюдались хорошие условия произрастания, приведшие к повышению тендерной активности. Ограниченная доступность китайской продукции и увеличенный объем закупок карбамида из Индии и Бразилии привели к повышению среднего показателя для Ближнего Востока за вторую половину 2018 года до 300 долл. США за тонну.

Энергетические рынки также сыграли свою роль в повышении цен. «Тесные» рынки нефти и СПГ привели к повышению цен на газ в ЕС до 10 долл. США/млн БТЕ в третьем квартале 2018 года, что повысило маргинальные издержки производства в Европе и вытеснило украинских экспортеров с торговых рынков. Экспорт украинского карбамида был снижен примерно на 1,0 млн т до 450 тыс. т в 2018 году.

Рынок карбамида столкнулся со сдерживающими рост факторами к концу года, что спровоцировало резкую корректировку в сторону понижения. Резкое падение на энергетических рынках привело к снижению цен на газ в ЕС до 7,00 долл. США/млн БТЕ, что стало причиной предельного снижения себестоимости продукции. Наряду с этим валютно-кредитные кризисы в Турции, засуха в Германии и Франции существенно снизили покупательную способность в Средиземноморском регионе.

Однако к Новому году рынок обрел стабильность с показателем 285 долл. США за тонну. А благодаря возвращению Индии на рынок для очередного тендера и китайскому присутствию, которое выглядит весьма ограниченным, настроения в отношении карбамида остаются положительными.



СТРАТЕГИЯ

ЦЕЛИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ДО 2020 ГОДА

В 2015 ГОДУ «ФОСАГРО» ПРЕДСТАВИЛА НОВУЮ «СТРАТЕГИЮ 2020» И ОБНОВИЛА ЕЕ ЦЕЛИ В 2017 ГОДУ. ТЕПЕРЬ В ДОПОЛНЕНИЕ К РЕЗУЛЬТАТАМ 12 МЕСЯЦЕВ 2018 ГОДА МЫ БЫ ХОТЕЛИ ПРЕДСТАВИТЬ БОЛЬШЕ ДЕТАЛЕЙ О ВЫПОЛНЕНИИ НАШЕЙ ПРОГРАММЫ

В числе наших ключевых стратегических достижений:

- Укрепление конкурентных преимуществ Компании в части устойчивого и низкозатратного производства за счет модернизации существующих мощностей, усиления вертикальной интеграции, оптимизации логистики и упрощения корпоративной структуры.
- Увеличение объемов производства удобрений на 53% за пять лет до 9,0 млн т на конец 2018 финансового года.
- Достижение высочайшего за последние 25 лет объема производства апатитового концентрата в Кировском филиале АО «Апатит».
- Расширение портфолио нашей продукции с 19 до 39 сортов удобрений.
- Достижение лучшей в отрасли рентабельности по EBITDA: 32% в 2018 финансовом году.
- Обеспечение рекордно высокого денежного потока: 21,3 млрд руб. в 2018 финансовом году.
- Выплата дивидендов в размере 90 млрд. руб. за 2014–2018 годы.



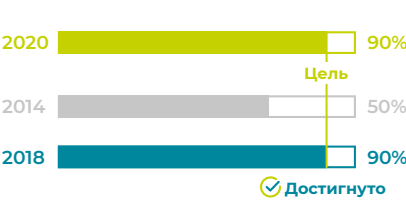
1

ПРЯМОЙ ВЫХОД НА ПРИОРИТЕТНЫЕ РЫНКИ

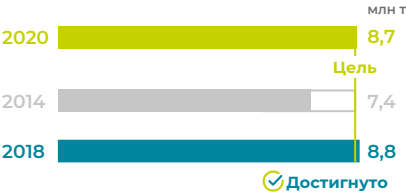
Мы выстроили комплексную сбытовую сеть и добились максимальной стоимости на всем пути до региональных дистрибьюторов/заказчиков

Достигнуто

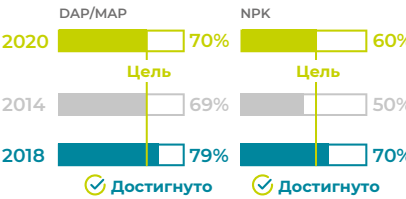
Цель: Увеличение доли прямых продаж в общем объеме продаж «ФосАгро»



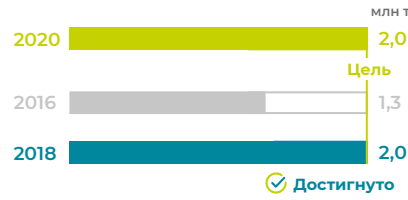
Цель: Общие продажи



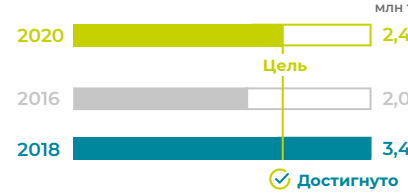
Цель: Доля на внутреннем рынке



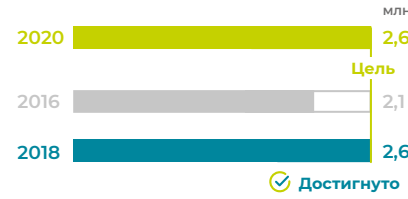
Цель: Рост продаж в Латинскую Америку



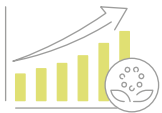
Цель: Рост продаж в Европу



Цель: Рост продаж в Россию



2

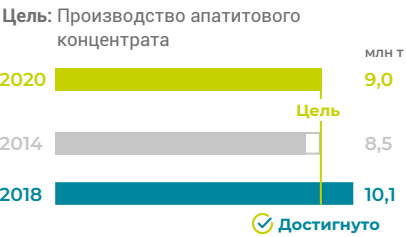


РАСШИРЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ МОЩНОСТЕЙ И ПОВЫШЕНИЕ СТЕПЕНИ ОБЕСПЕЧЕННОСТИ СОБСТВЕННЫМ СЫРЬЕМ

Благодаря модернизации мощностей по производству сырья нам удалось расширить объемы производства готовой продукции и снизить чувствительность к повышению цен на сырье

Достигнуто

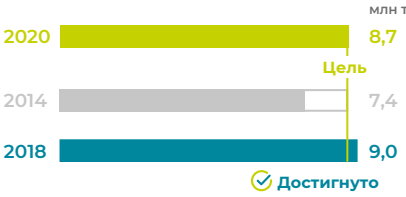
Цель: Запуск новой линии по производству гранулированного карбамида мощностью 500 тыс.т/год в 2017 году



Цель: Модернизация АНОФ-3

Цель: Повышение степени обеспеченности «ФосАгро» собственным аммиаком до 100% в АО «Апатит» в 2020 году

Цель: Производство удобрений



В процессе

Цель: Повышение степени обеспеченности «ФосАгро» собственным сульфатом аммония до 100% в АО «Апатит» в 2020 году

3

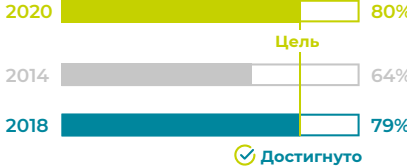


ПОВЫШЕНИЕ ОПЕРАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Ключом к нашим конкурентным преимуществам и возможности поставлять чистые питательные вещества является сохранение низкой себестоимости производства

Достигнуто

Цель: Снижение себестоимости добычи руды за счет увеличения доли подземной добычи до 80%



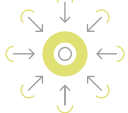
Цель: Отношение CAPEX/EBITDA 50%

Достигнуто

Цель: Один из самых низких уровней себестоимости в индустрии.

Достигнуто

4



КОНСОЛИДАЦИЯ

Благодаря объединению наших производственных активов в единое юридическое лицо мы получим полный контроль над нашими активами и сможем создавать максимальную стоимость для наших акционеров

В процессе

Цель: Объединение производственных активов в единое юридическое лицо

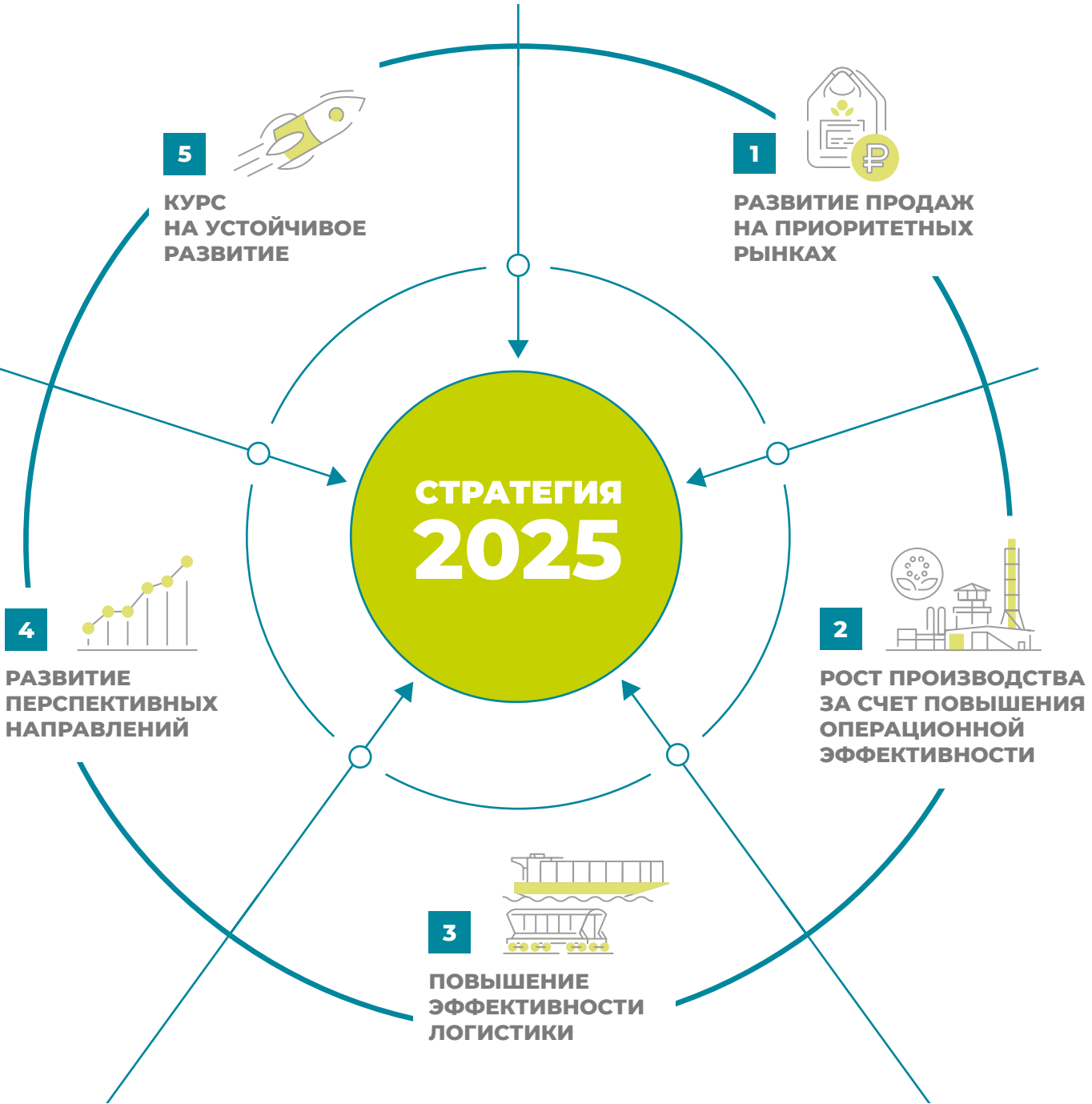
В РАМКАХ НАШЕЙ СТРАТЕГИИ ДО 2020 ГОДА КОМПАНИЯ ЕЖЕГОДНО ИНВЕСТИРОВАЛА 500 МЛН ДОЛЛ. США, ИЛИ В СРЕДНЕМ 50–60% EBITDA ЗА ТОТ ЖЕ СРОК. ДОСТИГАЯ ВСЕХ КЛЮЧЕВЫХ ЗАДАЧ, МЫ ПРОДОЛЖАЛИ ДЕРЖАТЬ ПОД КОНТРОЛЕМ НАШУ ДОЛГОВУЮ НАГРУЗКУ И ПРЕДЛАГАЛИ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНЫЕ ДИВИДЕНДЫ, СООТВЕТСТВУЮЩИЕ НАШЕЙ ДИВИДЕНДНОЙ ПОЛИТИКЕ

СТРАТЕГИЯ

продолжение

СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ДО 2025 ГОДА

В 2018 году «ФосАгро» завершила все ключевые этапы своей «Стратегии 2020». Правление и совет директоров приняли новую Стратегию до 2025 года в марте 2019 года.



СТРАТЕГИЯ ДО 2025 ГОДА НАЦЕЛЕНА НА ДАЛЬНЕЙШЕЕ РАСШИРЕНИЕ ПРИСУТСТВИЯ «ФОСАГРО» НА НАШИХ ПРИОРИТЕТНЫХ ОТЕЧЕСТВЕННОМ И ЭКСПОРТНЫХ РЫНКАХ И УКРЕПЛЕНИЕ НАШЕЙ ПОЗИЦИИ КАК ПРОИЗВОДИТЕЛЯ ЧИСТЫХ ФОСФОРНЫХ УДОБРЕНИЙ С НИЗКИМ УРОВНЕМ ПОТЕНЦИАЛЬНО ОПАСНЫХ ТЯЖЕЛЫХ МЕТАЛЛОВ, А ТАКЖЕ С ОДНОЙ ИЗ САМЫХ НИЗКИХ В ОТРАСЛИ СЕБЕСТОИМОСТЬЮ

Развитие продаж на приоритетных рынках

Компания планирует продолжать развитие собственной сети дистрибуции как в России, так и на приоритетных экспортных рынках.

Начиная с 2020 года «ФосАгро» планирует осуществлять сквозную цифровизацию логистики, а также внедрять элементы технологии точного земледелия, что поможет российским фермерам добиться большего эффекта от применения минеральных удобрений.

«ФосАгро» продолжит расширять свое присутствие на премиальных рынках Европы и Латинской Америки, а также на других рынках, где Компания может достичь лучших цен и роста осведомленности клиентов о безопасности фосфорных удобрений, производимых «ФосАгро».

Рост производства за счет повышения операционной эффективности

В рамках своей стратегии до 2025 года Компания сосредоточится на работе в трех приоритетных областях: расширение мощностей, увеличение операционной эффективности и повышение самообеспеченности ключевыми сырьевыми ресурсами.

В рамках программы по модернизации существующих и строительству новых производственных мощностей, используя инновационные и цифровые решения, «ФосАгро» планирует увеличить производство высококачественных удобрений и кормовых фосфатов, которые отличаются своим естественным низким уровнем потенциально вредных тяжелых металлов, с 9 млн т в 2018 году до 11,5 млн т к 2025 году.

Количество производимых «ФосАгро» видов удобрений должно увеличиться с

39 в 2018 году до 50 в 2025 году, включая новые высокоэффективные виды с биодобавками.

«ФосАгро» уже прошла пик ее инвестиционного цикла после завершения ключевых проектов и капиталовложений в рамках «Стратегии 2020», а именно строительство высокотехнологичных объектов по производству аммиака и гранулированного карбамида. Всего было инвестировано в эти объекты 65 млрд руб. Эти проекты теперь генерируют стабильный денежный поток, что устойчиво позволяет выплачивать заявленные дивиденды, а также реализовывать проекты, касающиеся социальных инвестиций и благотворительные программы.

Повышение эффективности логистики

Наличие системы логистики и продаж на приоритетных рынках позволяет Компании создавать стоимость на протяжении всей цепочки поставок на пути к конечному потребителю. Чтобы достигать этого, «ФосАгро» будет сосредоточена на расширении пропускной способности собственной железной дороги и инфраструктуры порта, а также на увеличении и модернизации парка вагонов, в том числе за счет использования инструментов управления новым подвижным составом для снижения транспортных расходов.

Развитие перспективных направлений

Мы постоянно ищем способы расширения и повышения эффективности нашей деятельности за счет развития новых направлений и использования новых технологий. В том числе продолжает работу отдел научных исследований и разработок АО «НИУИФ», который разрабатывает новые виды удобрений с биодобавками.

«ФосАгро» также рассматривает возможность строительства новых производственных мощностей, в том числе дальнейшее расширение производства

аммиака, очищенной фосфорной кислоты, водорастворимых удобрений и нефелинового концентрата.

Все проекты будут рассмотрены советом директоров на предмет их способности создавать ценность для заинтересованных сторон «ФосАгро» и иных заинтересованных сторон при соблюдении дивидендной политики Компании и сохранении прочного финансового положения.

Курс на устойчивое развитие

«ФосАгро» уже создала значительную ценность для своих заинтересованных сторон через успешные инвестиции в устойчивое повышение эффективности и увеличение производственных мощностей, сохраняя при этом стабильное финансовое положение, выплачивая конкурентные дивиденды и проводя широкий спектр социальных и экологических проектов.

Мы также достигли значительного прогресса в прозрачности управления благодаря оптимальной корпоративной структуре и расширению состава совета директоров большинством независимых директоров.

«Стратегия 2025», утвержденная советом директоров, нацелена на дальнейшее укрепление позиции «ФосАгро» как производителя экологически безопасных фосфорных удобрений с одним из самых низких уровней затрат в отрасли, продолжая при этом расширять производственные мощности и обеспечивать долгосрочную устойчивость нашей деятельности во всем мире. Совет директоров имеет полную уверенность в том, что эта стратегия подготовит «ФосАгро» к будущему и что это создаст значительную устойчивую ценность для всех заинтересованных сторон, от наших работников до фермеров, которые используют наши удобрения на своих полях.

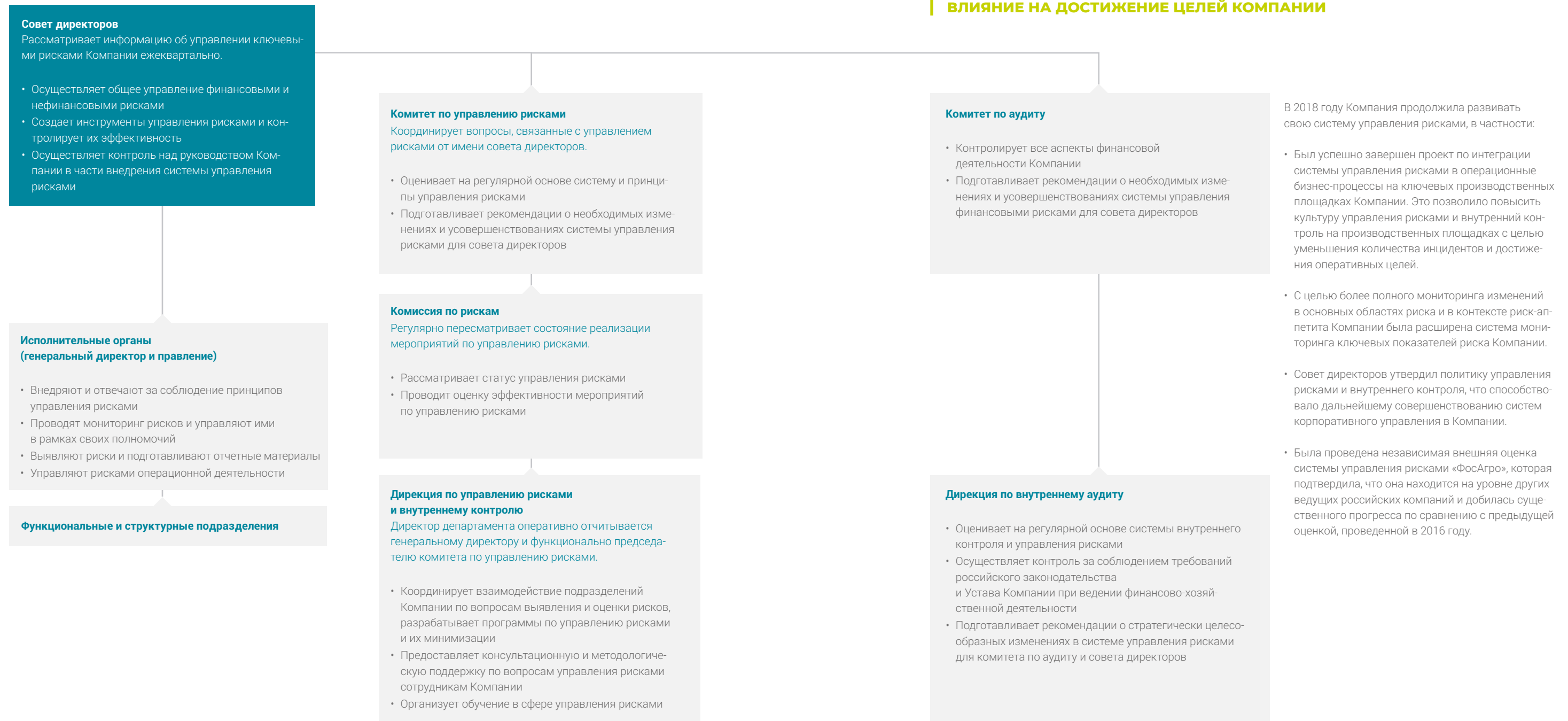


## УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

## СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

Управление рисками в Компании «ФосАгро» охватывает всех ее сотрудников: от работников шахт и производственных цехов до совета директоров.

## КЛЮЧЕВЫЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ В «ФОСАГРО»



**ИСХОДЯ ИЗ НАШЕГО РИСК-АППЕТИТА, МЫ ПОСТОЯННО  
ОТСЛЕЖИВАЕМ РИСКИ, С КОТОРЫМИ СТОЛКИВАЕМСЯ,  
И СТРЕМИМСЯ К ТОМУ, ЧТОБЫ ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ  
В ТОЙ ИЛИ ИНОЙ ОБЛАСТИ ОКАЗЫВАЛИ КОНТРОЛИРУЕМОЕ  
ВЛИЯНИЕ НА ДОСТИЖЕНИЕ ЦЕЛЕЙ КОМПАНИИ**

В 2018 году Компания продолжила развивать свою систему управления рисками, в частности:

- Был успешно завершен проект по интеграции системы управления рисками в операционные бизнес-процессы на ключевых производственных площадках Компании. Это позволило повысить культуру управления рисками и внутренний контроль на производственных площадках с целью уменьшения количества инцидентов и достижения оперативных целей.
- С целью более полного мониторинга изменений в основных областях риска и в контексте риск-аппетита Компании была расширена система мониторинга ключевых показателей риска Компании.
- Совет директоров утвердил политику управления рисками и внутреннего контроля, что способствовало дальнейшему совершенствованию систем корпоративного управления в Компании.
- Была проведена независимая внешняя оценка системы управления рисками «ФосАгро», которая подтвердила, что она находится на уровне других ведущих российских компаний и добилась существенного прогресса по сравнению с предыдущей оценкой, проведенной в 2016 году.

# УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

продолжение

## СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РИСКИ

Риски, указанные в данном отчете, которые могут повлиять на Компанию, не являются исчерпывающими. Целью отчета является предоставление информации о ключевых рисках.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РИСКИ		
	Риск неэффективного стратегического планирования	Социальные и кадровые риски
Описание	Риск неэффективного стратегического планирования, подразумевающий принятие неверного стратегического решения и связанных с ним управленческих решений, в результате ошибочной оценки внутренних и внешних факторов, влияющий на перспективы развития Компании и ее способность достигать своих стратегических целей.	К социальным и кадровым рискам относятся риски, связанные с наймом, развитием и удержанием персонала, а также взаимоотношениями с местным населением и риск неблагоприятной социальной ситуации в регионах присутствия.
Мероприятия по минимизации риска	<p>«ФосАгро» успешно реализовала все ключевые проекты в рамках своей стратегии до 2020 года, и совет директоров утвердил стратегию до 2025 года в марте 2019 года.</p> <p>Компания активно отслеживает как внутренние, так и внешние факторы, которые могут повлиять на реализацию стратегии. Кроме этого, «ФосАгро» применяет системный подход к оценке потенциальных затрат и выгод от новых стратегических проектов, чтобы облегчить процесс принятия оптимальных решений.</p>	<p>«ФосАгро» реализует независимые и совместные программы, направленные на привлечение талантливых молодых специалистов, в том числе из других регионов, развитие профессиональных компетенций сотрудников и повышение их мотивации для увеличения продолжительности их работы в Компании.</p> <p>Компания приняла Кадровую политику, которая определяет основные области управления персоналом, направленные на достижение бизнес-целей Компании.</p>

## ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ РИСКИ

Производственные риски	Риски, связанные с охраной труда и промышленной безопасностью	Экологические риски
Риски в производственном процессе — это негативные события технического/промышленного характера, приводящие к сбоям в производственном процессе: простои производственного оборудования, отключения, инциденты и аварии на производственных площадках и объектах производственной инфраструктуры, неспособность выполнить запланированные производственные объемы.	К рискам, связанным с охраной труда и промышленной безопасностью, относятся риски, связанные с травмами, профессиональными заболеваниями, происшествиями и несчастными случаями на опасных производственных объектах, а также риски, связанные с несоответствием требованиям законодательства элементов промышленной безопасности и охраны труда в системе управления рисками.	Экологические риски подразумевают возникновение потенциального ущерба окружающей среде в результате деятельности Компании.
«ФосАгро» стремится работать на всех видах оборудования без поломок или незапланированных остановок, а также принимать меры по снижению продолжительности незапланированных остановок, когда они происходят. С этой целью Компания инвестирует в строительство нового и модернизацию существующего производственного и энергетического оборудования, планирует профилактическое обслуживание оборудования и капитальный ремонт, используя при этом резервное оборудование и создавая складской запас компонентов, аксессуаров и запасных частей. Кроме того, действует программа повышения качества и надежности ремонтных работ, выполняемых поставщиками, а на опасные производственные объекты и имущество Компании распространяется программа страхования.	«ФосАгро» обеспечивает охрану труда и промышленную безопасность на рабочем месте в соответствии с действующим законодательством и передовым международным опытом в этой области. С этой целью Компания проводит обучение персонала и проверяет знание охраны труда и техники безопасности на рабочем месте, пропагандирует культуру безопасности, обеспечивает, чтобы все подрядчики соблюдали стандарты охраны труда и техники безопасности на рабочем месте, проводит аудиты безопасности и инспекции для контроля соблюдения соответствующих норм и требований стандарта OHSAS 18001 как со стороны предприятий Компании, так и со стороны поставщиков. Компания приняла Стратегию по охране труда и технике безопасности, в которой определены целевые программы по снижению рисков, связанных с различными видами деятельности Компании.	«ФосАгро» регулярно анализирует и оценивает свое воздействие на окружающую среду. Стремясь ограничить воздействие на окружающую среду, Компания модернизирует свою систему очистки и хранения, внедряя программы повышения энергоэффективности. Компания сотрудничает с ЮНЕСКО и Международным союзом теоретической и прикладной химии (IUPAC) по предоставлению грантов на исследования в области зеленой химии с целью защиты окружающей среды и здоровья человека путем внедрения энергоэффективных процессов и экологически чистых технологий на основе инновационных идей.
		В инвестиционных проектах «ФосАгро» используются лучшие из имеющихся на рынке технологий по снижению удельных затрат на сырье и энергию, а также по снижению выбросов регулируемых веществ.



# УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

продолжение

## ОПЕРАЦИОННЫЕ РИСКИ

	Проектные риски	Риски нарушения и неэффективности бизнес-процессов и систем	Налоговые риски	Риски в области информационной безопасности	Риски в области экономической безопасности
Описание	Проектные риски связаны с превышением запланированных бюджетов и сроков завершения новых проектов строительства и модернизации, а также с неспособностью достичь целей по эффективности в рамках проектов.	Риски, подразумевающие неэффективность или преднамеренное или непреднамеренное нарушение бизнес-процессов Компании, включая риски, связанные с контрагентами и цепочкой поставок.	Налоговые риски связаны с потенциальными претензиями налоговых органов о том, что Компания неправильно подала налоговую декларацию или несвоевременно произвела платежи.	Риски в области информационной безопасности — это риски, связанные с убытками, причиненными имуществу и активам Компании в результате несанкционированного доступа к ее информационным системам или раскрытия конфиденциальной информации.	Риски в области экономической безопасности связаны с убытками, причиненными имуществу и активам Компании в результате правовых нарушений в экономической сфере, совершенных работниками или третьими лицами, включая мошенничество и кражу.
Мероприятия по минимизации риска	«ФосАгро» стремится придерживаться бюджетов и сроков выполнения проектов, а также применять единый подход к реализации с помощью программно-технических средств управления проектами. Все проекты проходят многоэтапный процесс рассмотрения и утверждения. Для крупных и стратегически важных проектов создается специальный проектный офис. Также используются контракты с фиксированной ценой. Компания проводит регулярный мониторинг исполнения проектов в отношении бюджетов и сроков реализации.	«ФосАгро» стремится поддерживать эффективное функционирование всех бизнес-процессов и систем Компании. Для этого регулярно оценивается эффективность бизнес-процессов, выявляются узкие места, а также разрабатываются и внедряются меры по повышению эффективности или устранению узких мест.  Компания также стремится минимизировать риск в своей цепочке поставок путем выбора поставщиков в рамках проведения конкурентных тендеров. Для этих целей «ФосАгро» использует многоступенчатые тендерные процедуры и подписывает долгосрочные контракты на поставку с наиболее надежными поставщиками. Компания также осуществляет ряд мер по снижению рисков, связанных с перебоями в ее бизнес-процессах, вызванными нарушениями в работе ее ИТ-инфраструктуры, кибератаками и другими внешними факторами.	«ФосАгро» соблюдает налоговое законодательство в тех странах, где работает. Осуществляется постоянный мониторинг налогового законодательства, в том числе планируемых изменений; проводится анализ правоприменительных практик; у государственных органов запрашиваются разъяснения относительно оценок, производимых налоговыми службами; с юридическими фирмами, бухгалтерами и налоговыми органами проводятся консультации по вопросам, связанным с различными законами по налогообложению.	Компания осуществляет различные меры, направленные на предотвращение несанкционированного доступа к своим информационным системам, а также разглашения конфиденциальной информации. Для контроля доступа к информационным ресурсам и системам используются различные технические и программные решения, в том числе шифрование; права доступа к информации регулируются в зависимости от принадлежности к различным группам пользователей; существует четкое определение того, что представляет собой конфиденциальная информация и как с ней следует обращаться; для обеспечения строгого соблюдения политики конфиденциальности в Компании проводятся периодические аудиты.	Компания принимает меры по предотвращению возможных потерь своего имущества и активов в результате правонарушений в сфере экономики. Внедрена система контроля доступа к административным и производственным объектам Компании; при заключении договоров или сделок устанавливается четкое разделение ответственности; проверки выполняются по всем контрагентам еще до заключения договоров; была создана горячая линия, позволяющая Компании получать обратную связь от сотрудников. Кроме того, внутри Компании различными подразделениями проводятся дополнительные надзорные проверки.

# УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

продолжение

РЕГУЛЯТОРНЫЕ РИСКИ			РЕПУТАЦИОННЫЕ РИСКИ		
	Соответствие нормативно-правовым требованиям	Коррупционные риски		Репутационные риски	
Описание	Соблюдение нормативно-правовых требований снижает риск несвоевременного получения/продления лицензий, а также риски, связанные с изменениями в законодательстве, которые могут привести к увеличению затрат на ведение бизнеса, осуществлению ограничительных мер регулируемыми органами, снижению инвестиционной привлекательности и/или к изменениям в конкурентной среде.	Коррупционные риски, связанные с потерями в результате штрафов, наложенных на Компанию государственными органами в результате несоблюдения или ненадлежащего соблюдения Компанией или ее сотрудниками требований применимого антикоррупционного законодательства.	Репутационные риски подразумевают ущерб деловой репутации Компании в результате несанкционированного раскрытия в средствах массовой информации сведений о деятельности Компании, финансовых результатах, высшем руководстве и т.п.		
Мероприятия по минимизации риска	Компания в своей деятельности обеспечивает полное соответствие действующему законодательству. Чтобы обеспечить своевременное получение информации о возможных изменениях в законодательстве, Компания внимательно отслеживает инициативы на государственном и законодательном уровнях и участвует в обсуждении законодательных инициатив и в подготовке рекомендаций через профессиональные ассоциации. Компания проводит своевременные действия для подготовки и подачи документов на получение или продление лицензий, необходимых для осуществления своей деятельности.	Компания обеспечивает соблюдение со стороны своих предприятий и партнеров требований соответствующего антикоррупционного законодательства. Она проводит обучение, направленное на борьбу с коррупцией и на то, как применять антикоррупционное законодательство на практике. Принцип полного неприятия коррупции доводится до сведения всех сотрудников и контрагентов, они предупреждаются, что будут привлечены к ответственности за любое нарушение антикоррупционного законодательства. Компания является членом Антикоррупционной хартии российского бизнеса.	Компания прозрачна и открыто информирует обо всех материалах и разработках; ей приняты информационная политика и политика взаимодействия со СМИ. Компания публикует информацию о своей деятельности на веб-сайте и в средствах массовой информации, предоставляет комментарии в ответ на запросы СМИ и регулярно следит за освещением этих данных в российских и международных СМИ.		

ФИНАНСОВЫЕ РИСКИ		
Кредитные риски	Валютные риски	Товарно-сырьевые риски
Кредитные риски — риски, приводящие к потенциальным финансовым потерям, вызванным неспособностью покупателей, коммерческих подрядчиков, поставщиков, банков, страховых компаний, клиринговых центров или других финансовых контрагентов выполнить свои финансовые обязательства перед Компанией своевременно и в полном объеме.	Валютные риски — риски, приводящие к потенциальным финансовым потерям, вызванные неблагоприятными изменениями обменных курсов по отношению к базовой валюте Компании.	Товарно-сырьевые риски подразумевают возможные убытки, связанные с неблагоприятными изменениями рыночных цен на минеральные удобрения и другую продукцию, а также с ростом цен на основное сырье и оборудование, которое приобретает Компания.
Компания приняла политику по управлению кредитным риском, в которой используются различные методы управления и снижения кредитного риска, в том числе путем завершения поставок после полной или частичной предоплаты, с полным или частичным страхованием кредитного риска, а также с использованием аккредитивов. Доставка без предоплаты и страховки разрешена только для постоянных положительно зарекомендовавших себя клиентов. Предоставление авансовых платежей поставщикам и подрядчикам рассматривается только после того, как контрагенты были проверены на надежность, а в случае если сумма авансового платежа превышает установленные внутренние лимиты — после предоставления банковских гарантий. Компания работает с банками, другими финансовыми организациями и страховыми компаниями, которые имеют высокий уровень финансовой устойчивости и соответствуют критериям, установленным казначейской политикой Компании.	В нынешних условиях нестабильности цен на нефть и колебаний курса рубля по отношению к основным валютам Компания стремится привести валютную структуру своего кредитного финансирования в соответствие с валютной структурой своих продаж. Большая часть долга Компании выражена в долларах США в виде естественного хеджирования от продаж в долларах США. Компания тщательно отслеживает прогнозы аналитиков и факторы, которые могут повлиять на курс рубля по отношению к основным валютам. При необходимости Компания может использовать инструменты полного или частичного хеджирования своих валютных позиций.	В условиях изменения цен на свою основную продукцию Компания постоянно оптимизирует структуру продаж по брендам удобрений и объемам региональных продаж, чтобы максимизировать прибыль, при этом увеличивая долю прямых продаж удобрений конечным пользователям, повышая эффективность производства и предоставляя дополнительные услуги для клиентов, например, такие, как упаковка, смешивание и хранение.
Компания регулярно отслеживает все ковенанты, применяемые к действующим кредитам.		В 2018 году Компания «ФосАгро» открыла торговый офис в Буэнос-Айресе (Аргентина) в дополнение к существующим офисам в Гамбурге (Германия), Байонне (Франция), Цуге (Швейцария), Белграде (Сербия), Лимасоле (Кипр), Варшаве (Польша), Вильнюсе (Литва), Сан-Паулу (Бразилия) и в Сингапуре. Благодаря присутствию на приоритетных экспортных рынках Компания сможет быстрее реагировать на изменения рыночного спроса и потребностей клиентов.



# ВНУТРЕННИЙ АУДИТ

Орган внутреннего контроля

## РЕВИЗИОННАЯ КОМИССИЯ

Назначен

Общим собранием акционеров

Подотчетен

Общему собранию акционеров

Функции

Подготовка отчета о результатах операционной деятельности Компании за предыдущий год для годового общего собрания акционеров и заключения о достоверности финансовой отчетности Компании.

Проведение процедур проверки финансовой отчетности с целью обеспечения соответствия требованиям РСБУ.

Мониторинг соблюдения действующего законодательства, Устава и внутренних положений Компании.

## КОМИТЕТ ПО АУДИТУ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Советом директоров

Совету директоров

Повышение эффективности и качества работы совета директоров в области внутреннего контроля.

- Рассмотрение вопросов и выработка рекомендаций для совета директоров по следующим направлениям:
- внешний аудит, внутренний аудит;
  - адекватность и эффективность процедур внутреннего контроля;
  - управленческая и финансовая отчетность;
  - процедуры и системы управления рисками;
  - качество отражения рисков в отчетности Компании.

Контроль деятельности дирекции по внутреннему аудиту.

## СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ

Общим собранием акционеров

Акционерам

Определение порядка работы системы внутреннего контроля и утверждение различных связанных с ней мероприятий и внутренних нормативных документов.

Представление общему собранию акционеров ежегодного отчета о надежности и эффективности системы внутреннего контроля.

Утверждение назначения на должность и освобождения от занимаемой должности директора по внутреннему аудиту.

Орган внутреннего контроля

## ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР

Назначен

Советом директоров

Подотчетен

Совету директоров и общему собранию акционеров

Функции

Организация работы системы внутреннего контроля.

Внедрение процедур внутреннего контроля и обеспечение их реализации.

Оперативное оповещение совета директоров о существенных рисках или серьезных недостатках системы внутреннего контроля.

Информирование совета директоров о принятых или планируемых мерах по разрешению проблем и соответствующих результатах.

## ДИРЕКЦИЯ ПО ВНУТРЕННЕМУ АУДИТУ

Советом директоров

Функционально: Комитету по аудиту

Независимая объективная оценка систем внутреннего контроля и управления рисками Компании.

Содействие руководству в разработке и мониторинге процедур и мероприятий по совершенствованию систем управления рисками, внутреннего контроля и корпоративного управления.

Координация работы с внешним аудитором Компании и иными третьими лицами.

Проведение внутреннего аудита в дочерних обществах Компании в соответствии с принятыми процедурами.

Подготовка отчетов и информирование совета директоров, комитета по аудиту и общего собрания акционеров о деятельности подразделения по внутреннему аудиту.

Проверка соблюдения руководством и сотрудниками Компании действующих законодательных актов и внутренних документов Компании в отношении инсайдерской информации.

## ВНЕШНИЙ АУДИТОР

Заключается договор на основании тендерных процедур

Комитету по аудиту

Проверка соответствия годовой финансовой отчетности Компании требованиям МСФО в части достоверности и полноты представленной информации.

Проверка финансовой и коммерческой деятельности Компании и системы внутреннего контроля.

Подготовка отчета, представляемого комитету по аудиту не реже одного раза в год.

В случае разногласий между руководством Компании и независимым аудитором комитет по аудиту контролирует процесс урегулирования разногласий.

В настоящее время независимым аудитором «ФосАгро» является Акционерное общество «КПМГ».

52 Обзор операционной деятельности

58 Обзор финансовых результатов

03

# ОБЗОР БИЗНЕСА

ГОД ВЫДАЮЩИХСЯ РЕЗУЛЬТАТОВ

**51 %** ОТНОШЕНИЕ КАПИТАЛЬНЫХ  
ВЛОЖЕНИЙ К EBITDA





# ОБЗОР ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

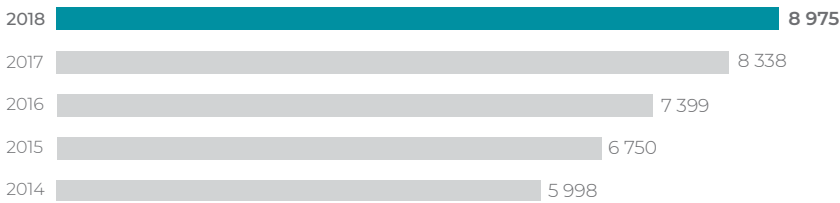


Михаил Рыбников  
Первый заместитель  
генерального директора  
ПАО «ФосАгро»

По итогам 2018 года Компания «ФосАгро» отметила положительный эффект на результаты вследствие реализации основных инвестиционных проектов в рамках стратегии развития до 2020 года. Ввод в эксплуатацию новых линий по производству аммиака и гранулированного карбамида в сочетании с дальнейшим расширением и модернизацией существующих мощностей позволили «ФосАгро» в очередной раз добиться роста объемов производства удобрений на уровне в 7,6% по сравнению с предыдущим годом. Общий объем производства удобрений составил 9 млн т.

**8 975** ТЫС. Т  
удобрений произведено  
в 2018 году

Производство удобрений,  
тыс. т



По сравнению с 2014 годом, в котором было произведено 6,0 млн т удобрений, объем производства увеличился на впечатляющие 50%. Более того, «ФосАгро» удалось значительно расширить ассортимент продукции для сельхозпроизводителей, работающих в различных почвенных и климатических условиях, благодаря тому, что теперь на наших предприятиях производится 39 марок различных минеральных удобрений. Мы смогли

добиться таких впечатляющих результатов благодаря первоклассным активам, которые составляют основу бизнеса «ФосАгро». В Апатитах мы ведем добычу апатит-нефелиновой руды, которая является уникальной благодаря высокому содержанию в ней питательных веществ и низкому содержанию потенциально опасных тяжелых металлов, таких как кадмий. Благодаря инвестициям, направленным на увеличение эффективности



**7,6%**  
РОСТ ОБЪЕМА ПРОИЗВОДСТВА УДОБРЕНИЙ  
В 2018 ГОДУ ПО СРАВНЕНИЮ С 2017 ГОДОМ

**39** МАРОК  
МИНЕРАЛЬНЫХ УДОБРЕНИЙ  
ПРОИЗВОДИТСЯ  
НА ПРЕДПРИЯТИЯХ

**50%**  
РОСТ ОБЪЕМА ПРОИЗВОДСТВА УДОБРЕНИЙ  
С 2014 ГОДА

из самых низкозатратных производителей за счет дальнейшего инвестирования в устранение узких мест и повышения эффективности существующего бизнеса. Кроме того, мы наращиваем мощности по производству серной и азотной кислоты, что повысит степень обеспеченности «ФосАгро» собственными ключевыми видами сырья. Это позволит нам и дальше наращивать объемы производства удобрений, а также гарантирует устойчивый

рост денежных потоков и рентабельности для акционеров Компании, в то время как сельхозпроизводители по всему миру получают больший выбор чистых высококачественных сельскохозяйственных удобрений.

# ОБЗОР ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

продолжение

## Сегмент фосфорсодержащей продукции — добыча

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

Переработкой фосфорсодержащей продукции занимаются АО «Апатит» (бывшее АО «ФосАгро-Череповец»), Балаковский филиал АО «Апатит» (бывшее ЗАО «Балаковские минеральные удобрения») и АО «Метаксим». АО «Апатит» и Балаковский филиал АО «Апатит» специализируются на производстве фосфорсодержащих удобрений. Балаковский филиал АО «Апатит» также осуществляет производство кормового монокальцийфосфата (МСР). На предприятии АО «Метаксим» производятся PKS и технические фосфаты, например триполифосфат натрия (STPP).

### Добыча сырья

В 2018 году совокупный объем извлеченной апатит-нефелиновой руды составил 35,3 млн т, а объем производства апатитового концентрата — 10,1 млн т, что превысило объем 2017 года на 5,5% (9,5 млн т). Этот показатель стал рекордным для Кировского филиала АО «Апатит» за последние 25 лет.

Доля потребления апатитового концентрата внутри Компании составила 70,5% (7,1 млн т) в 2018 году по сравнению с 71,3% (6,8 млн т) в 2017 году.

Доля апатитового концентрата, реализованного Компанией сторонним потребителям на внутреннем и экспортном рынках, составила 11,3 и 18,0% соответственно по сравнению с 9,8 и 18,8% в 2017 году. Большая часть экспорта пришлась на

бельгийскую компанию Prayon и норвежского производителя Yara.

По сравнению с предыдущим годом в 2018 году объемы производства и продаж нефелинового концентрата снизились на 1,2 и 7,4% соответственно.

Кировскому филиалу АО «Апатит», добывающему дочернему предприятию «ФосАгро», принадлежат пять лицензий на добычу и две лицензии на геологическое изучение, разведку и добычу, которые позволяют проводить разведывательные и работы и добычу на шести месторождениях, а также вести разведку на двух месторождениях.

↑

5,5%

РОСТ ОБЪЕМА ПРОИЗВОДСТВА АПАТИТОВОГО КОНЦЕНТРАТА ПО СРАВНЕНИЮ С 2017 ГОДОМ

10,1

млн т

РЕКОРДНЫЙ ОБЪЕМ ПРОИЗВОДСТВА АПАТИТОВОГО КОНЦЕНТРАТА ЗА ПОСЛЕДНИЕ 25 ЛЕТ

### Объем производства и продаж — концентрат

	Объем производства, тыс. т			Объем продаж*, тыс. т		
	2018	2017	Изменение за год	2018	2017	Изменение за год
Апатитовый концентрат	10 067	9 540	5,5%	2 964	2 732	8,5%
Нефелиновый концентрат	986	998	(1,2%)	983	998	(1,5%)

\*Без учета продаж внутри Компании.

### Рудные запасы месторождений, обрабатываемых «ФосАгро», по состоянию на 1 января 2019 года

Месторождение	Запасы, тыс. т (Категории А+В+С <sub>1</sub> )	Среднее содержание Р <sub>2</sub> О <sub>5</sub>
Кукисвумчоррское	386 855	14,20%
Юкспорское	484 791	14,11%
Апатитовый цирк	100 641	14,11%
Плато Расвумчорр	314 157	13,03%
в т. ч. участок Плато	1 061	17,06%
Коашвинское	590 008	16,88%
Ньоркпахкское	54 703	13,35%
Ийолитовый отрог	134	19,4%
ИТОГО	1 931 289	14,78%

## Лицензии



### Лицензии на добычу

**Кировский рудник**  
(Кукисвумчоррское и Юкспорское месторождения)  
**31 декабря 2025 года**

**Восточный рудник**  
(Коашвинское месторождение)  
**31 декабря 2019 года**

**Восточный рудник**  
(Ньоркпахкское месторождение)  
**31 декабря 2063 года**

**Расвумчоррский рудник**  
(месторождения Апатитовый цирк и Плато Расвумчорр)  
**1 января 2024 года**

**Центральный рудник**  
(месторождение Плато Расвумчорр)  
**31 декабря 2020 года**



### Лицензии на геологическое изучение, разведку и добычу

**Участок Плато**  
**14 декабря 2040 года**

**Участок Ийолитовый отрог**  
**1 февраля 2024 года**



# ОБЗОР ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

продолжение

## Сегмент фосфорсодержащей продукции — переработка

**Результаты**  
В 2018 году объем производства фосфорсодержащих удобрений в «ФосАгро» вырос на 3,8% в годовом исчислении до 6,9 млн т в первую очередь за счет расширения производства NPK (рост на 24% по сравнению с предыдущим годом), что стало возможным благодаря успешной модернизации мощностей по производству сырья (фосфорной и серной кислоты) в Балаково.

Объем продаж фосфорных удобрений вырос на 2,3% по сравнению с прошлым годом до 6,6 млн т в 2018 финансовом году. Наибольший рост был отмечен в Северной Америке, где объем продаж увеличился на 62% в годовом исчислении до 0,8 млн т из-за дефицита фосфатов, вызванного закрытием производственных мощностей во Флориде. Отгрузки в Латинскую Америку возросли на 6% по

сравнению с прошлым годом, достигнув 1,2 млн т в 2018 году, благодаря тесному сотрудничеству с конечными потребителями. Продажи в Европе и России выросли на 1% по сравнению с прошлым годом до 1,6 и 1,9 млн т соответственно, чему способствовал наш стратегический подход к развитию сбытовой сети и расширению местного присутствия путем открытия новых локальных офисов.

**Прогноз**  
Мы рассчитываем получить положительный эффект от реализации нескольких крупных инвестиционных проектов, которые позволят нам добиться устойчивого снижения издержек в сегменте добычи. Среди таковых инвестиционных проектов — установка новой конвейерной системы для транспортировки руды из карьера и капитальный ремонт Обогательной фабрики № 3. Кроме того, близятся

к завершению работы по обновлению Обогательной фабрики № 2. Это позволит нам начать обработку забалансовой руды с меньшим содержанием питательных веществ коммерчески эффективным способом.

«ФосАгро» продолжит работать над увеличением объема производства удобрений и повышением степени обеспеченности собственными основными видами сырья, в том числе серной и азотной кислотой, что, как мы полагаем, позволит нам гарантировать устойчивый рост, укрепив наше положение как одного из самых низкозатратных производителей на международном рынке.

↑ 3,8%

РОСТ ОБЪЕМА ПРОИЗВОДСТВА ФОСФОРСОДЕРЖАЩИХ УДОБРЕНИЙ ПО СРАВНЕНИЮ С 2017 ГОДОМ

↑ 9,1%

РОСТ ОБЪЕМА ПРОИЗВОДСТВА NPK ПО СРАВНЕНИЮ С 2017 ГОДОМ

### ОБЪЕМЫ ПРОИЗВОДСТВА И ПРОДАЖ — ФОСФОРСОДЕРЖАЩИЕ УДОБРЕНИЯ И МСР

	Объем производства, тыс. т			Объем продаж, тыс. т		
	2018	2017	Изменение за год	2018	2017	Изменение за год
DAP/MAP	2 995,0	3 004,0	-0,3%	2 912,6	2 963,9	-1,7%
NPK	2 799,0	2 566,5	9,1%	2 664,6	2 488,8	7,1%
NPS	419,0	423,4	-1,0%	423,5	409,8	3,3%
APP	216,0	155,4	39,0%	209,4	170,7	22,7%
MCP	356,0	354,4	0,5%	347,2	350,4	-0,9%
PKS	67,0	99,8	-32,9%	77,6	101,2	-23,3%

## Сегмент азотных удобрений

Сегмент азотных удобрений представлен АО «Апатит», специализирующимся на производстве аммиака, аммиачной селитры, гранулированного и приллированного карбамида.

**Основные показатели**  
• Объем производства азотных удобрений увеличился на 22,4% по сравнению с предыдущим годом и составил 2,1 млн т.  
• Объем продаж азотных удобрений увеличился на 35,9% и составил 2,2 млн т.  
• 2018 год стал первым годом, в течение которого полноценно функционировали наши новые линии по производству аммиака и гранулированного карбамида.

**Динамика производства**  
В результате ввода в эксплуатацию новой установки по производству карбамида объемы производства увеличились на 28,4% по сравнению с 2017 годом и составили 1 590 тыс. т в 2018 году, а объемы продаж выросли на 40,4% до 1 600 тыс. т.

Большинство продаж карбамида осуществлялось на спотовом рынке. Мы считаем, что такое соотношение обеспечивает достаточную степень стабильности объемов и цен продаж карбамида, позволяя нам в то же время получать выгоду от гибкости продаж на спотовом рынке.

Производимый «ФосАгро» аммиак используется для изготовления фосфорсодержащих и азотных удобрений. В 2018 году производство аммиака увеличилось на 28,2% по сравнению с 2017 годом в результате

ввода в эксплуатацию новой установки по производству аммиака. В результате обеспеченность Компании собственным аммиачным сырьем выросла с 78% в 2017 году до 89% в 2018 году. Большая часть произведенного аммиака была использована собственными предприятиями Компании для наращивания объемов производства фосфорсодержащих удобрений, карбамида и аммиачной селитры в 2018 году.

В 2018 году объемы производства аммиачной селитры (AN) выросли на 7,4%, а продажи — на 25%.

↑ 22,4%

РОСТ ОБЪЕМА ПРОИЗВОДСТВА АЗОТНЫХ УДОБРЕНИЙ ПО СРАВНЕНИЮ С 2017 ГОДОМ

↑ 40,4%

РОСТ ОБЪЕМОВ ПРОДАЖ КАРБАМИДА ПО СРАВНЕНИЮ С 2017 ГОДОМ

### ОБЪЕМЫ ПРОИЗВОДСТВА И ПРОДАЖ — АЗОТНЫЕ УДОБРЕНИЯ

	Объем производства, тыс. т			Объем продаж, тыс. т		
	2018	2017	Изменение за год	2018	2017	Изменение за год
Карбамид	1 590,0	1 238,2	28,4%	1 600,3	1 139,8	40,4%
Аммиачная селитра	533,0	496,4	7,4%	595,3	476,0	25,1%

# ОБЗОР ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ



**Александр Шарабайко**  
Директор по экономике  
и финансам

В соответствии со стратегией развития до 2020 года «ФосАгро» завершила ряд ключевых проектов и продемонстрировала значительный рост ключевых финансовых показателей в 2018 году. Выручка выросла на 29% по сравнению с предыдущим годом и составила 233,4 млрд руб., а показатель EBITDA вырос на 47% по сравнению с предыдущим годом и составил 74,9 млрд руб. Это позволило удержать рентабельность по EBITDA на уровне 32%, что является самым высоким показателем в отрасли.

Поскольку доля экспортных продаж в выручке составила 70%, в то время как 25% всех операционных издержек выражены в долларах США, «ФосАгро» получила непосредственную выгоду, положительно сказавшуюся на оживлении рынка в условиях ослабления курса рубля. Кроме того, наши усилия по контролю издержек и своевременная модернизация промежуточных предприятий позволили Компании сдерживать рост себестоимости продаж до 22% по сравнению с предыдущим годом на фоне нестабильных цен на сырье.

Завершение крупного инвестиционного цикла в 2017 году и дополнительные денежные операции 2018 года, связанные с нашими новыми производственными мощностями, позволили «ФосАгро» достичь показателя денежного потока на уровне 21,3 млрд руб., что является историческим рекордом. Таким образом, отношение чистого долга к EBITDA за последние 12 месяцев снизилось до 1,8 (по

состоянию на 31 декабря 2018 года), тогда как годом ранее этот показатель составлял 2,4. В качестве подтверждения нашей уверенности в долгосрочной финансовой устойчивости Компании совет директоров рекомендовал выплату финального дивиденда, которая доведет коэффициент выплат за год до уровня 56,8% чистой прибыли по МСФО за 2018 год.

Что касается текущего года, мы полагаем, что рост показателя EBITDA и суммы денежных потоков благодаря новым производственным мощностям останется стабильным и мы продолжим инвестировать средства в модернизацию и перевооружение наших производственных объектов, чтобы и в дальнейшем укреплять наше преимущественное положение по части денежных затрат, в то же время продолжая выплачивать дивиденды нашим акционерам и инвестировать средства в значимые социальные программы для местных сообществ. На

фоне демонстрации признаков оживления рынка фосфорсодержащих удобрений в 2019 году мы оптимистично настроены относительно наших обязательств перед инвесторами в этом году.

Выручка «ФосАгро» в 2018 году составила 233,4 млрд руб. (3,7 млрд долл. США), увеличившись на 29% по сравнению с предыдущим годом за счет роста объемов продаж удобрений и ослабления российского рубля. Выручка от продаж фосфорных удобрений составила 187,0 млрд руб., увеличившись на 23% по сравнению с предыдущим годом. При этом отмечен существенный рост выручки по сравнению с предыдущим годом как на внутреннем, так и на внешнем рынках: 15 и 27% соответственно. Выручка в сегменте азотных удобрений составила 37 млрд руб., увеличившись на 65% по сравнению с предыдущим годом, благодаря увеличению объема продаж на внутреннем и внешнем рынках.

32%

РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ  
ПО EBITDA

233,4 МЛРД РУБ.

ВЫРУЧКА В 2018 ГОДУ

О Компании	Стратегический отчет	Обзор бизнеса	Отчет об устойчивом развитии	Корпоративное управление	Финансовая отчетность	Дополнительная информация
------------	----------------------	---------------	------------------------------	--------------------------	-----------------------	---------------------------

Географическое распределение выручки соответствует исторической для «ФосАгро» динамике: продажи на нашем приоритетном внутреннем рынке составили 30% от общих продаж, в то время как на внешние рынки пришлось доля 70%. Приоритетные для «ФосАгро» внешние рынки Европа и Латинская Америка обеспечили в 2018 году около 35 и 27% выручки соответственно. Северная Америка в 2018 году принесла 17% выручки (10% в 2017 году), что в денежном эквиваленте означает увеличение более чем в два раза благодаря росту объемов импорта, последовавшего за закрытием ключевых предприятий этого региона. Оставшиеся 21%

выручки «ФосАгро» в 2018 году пришлось на Азию (включая Индию), СНГ, Африку и Австралию.

Валовая прибыль выросла на 38% по сравнению с предыдущим годом до 109,5 млрд руб. (1,7 млрд долл. США), а рентабельность по валовой прибыли выросла на 3,0 п.п. по сравнению с предыдущим годом до 47%. Показатели валовой прибыли и рентабельности по валовой прибыли для сегментов фосфорсодержащих и азотных удобрений были следующими:

- В сегменте фосфорсодержащей продукции наблюдался рост на 25% до

88,0 млрд руб. (1,4 млрд долл. США) при рентабельности по валовой прибыли 47% по сравнению с 46% в 2017 году.

- Валовая прибыль в азотном сегменте выросла на 132% в годовом исчислении до 20,6 млрд руб. (328 млн долл. США). Рентабельность по валовой прибыли в этом сегменте выросла на 17 п.п. в годовом исчислении до 56% за счет первого полного года работы новых линий производства аммиака и карбамида.

## ДЕТАЛИЗАЦИЯ ВЫРУЧКИ ПО ОСНОВНЫМ ВИДАМ ПРОДУКЦИИ млн руб.

	2018 финансовый год	2017 финансовый год	Изменение в годовом исчислении
DAP/MAP	77,9	62,2	25,3%
NPK(S)	60,9	47,1	29,2%
Апатитовый концентрат	22,1	21,2	4,4%
Азотные удобрения	37,0	22,5	64,5%

## ОСНОВНЫЕ ФИНАНСОВЫЕ И ОПЕРАЦИОННЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЗА 2018 ФИНАНСОВЫЙ ГОД млн руб. или %

	2018 финансовый год	2017 финансовый год	Изменение в годовом исчислении
Выручка	233 430	181 351	+ 29%
Прибыль до уплаты налогов, процентов и амортизации (EBITDA)	74 908	50 796	+47%
Рентабельность по EBITDA	32%	28%	+4 п.п.
Чистая прибыль	22 135	25 331	-13%
Скорректированная чистая прибыль	41 748	21 190	+97%

	31 декабря 2018 года	31 декабря 2017 года
Чистый долг	135 330	119 985
Отношение чистого долга к EBITDA за последние 12 месяцев	1,81x	2,36x

Объем реализации, тыс. т	2018 финансовый год	2017 финансовый год	Изменение в годовом исчислении
Фосфорсодержащая продукция	6 635	6 485	2,3%
Азотные удобрения	2 196	1 616	35,9%
Апатитовый концентрат	2 964	2 732	8,5%



# ОБЗОР ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ

продолжение

Показатель EBITDA «ФосАгро» в 2018 году увеличился на 47% по сравнению с предыдущим годом до 74,9 млрд руб. (1,2 млрд долл. США), а рентабельность по EBITDA выросла на 4 п.п. до 32% по сравнению с 28% в 2017 году. Чистая прибыль (скорректированная на неденежные валютные статьи) в 2018 году составила 41,8 млрд руб. (666 млн долл. США), что на 97% больше, чем в предыдущем году.

В течение 2018 года курс рубля снизился на 7% по сравнению с предыдущим годом (средний курс рубля к доллару США в 2018 и 2017 годах составил 62,7 и 58,4 руб. соответственно), что оказало положительное влияние на финансовые результаты «ФосАгро», так как цены на большую часть продукции Компании выражаются в долларах США, в то время как расходы в основном осуществляются в рублях.

Денежный поток от операционной деятельности вырос почти на 100% до 59,7 млрд руб. (952 млн долл. США) по сравнению с 30 млрд руб. (514 млн долл. США) в 2017 году.

Валовой долг (включая обязательства, связанные с лизингом) по состоянию на 31 декабря 2018 года увеличился на 18% до 144 млрд руб. (2,1 млрд долл. США). Чистый долг по состоянию на 31 декабря 2018 года составил 135 млрд руб. (1,9 млрд долл. США). Большая часть долга Компании выражена в долларах США и естественным образом хеджируется продажами, совершаемыми преимущественно в долларах США. Отношение чистого долга к EBITDA за последние 12 месяцев снизилось до 1,81х по состоянию на 31 декабря 2018 года по сравнению с 2,36х по состоянию на 31 декабря 2017 года.

Себестоимость продаж в 2018 году выросла на 22% до 124 млрд руб. (1,97 млрд долл. США). Основные факторы роста:

- Расходы на материалы и услуги выросли на 18% и составили 36,5 млрд руб. (586 млн долл. США), что обусловлено 9% ростом производства по отношению к предыдущему году и 12% ростом год к году индекса промышленных цен.
- Величина амортизационных отчислений существенно выросла: на 43% по сравнению с предыдущим

124 МЛРД РУБ.  
СЕБЕСТОИМОСТЬ ПРОДАЖ В 2018 ГОДУ

7%  
РОСТ КАПИТАЛОВЛОЖЕНИЙ ПО СРАВНЕНИЮ С 2017 ГОДОМ

## СЕБЕСТОИМОСТЬ РЕАЛИЗОВАННОЙ ПРОДУКЦИИ млн руб.

	2018 финансовый год	2017 финансовый год	Изменение в годовом исчислении
Материалы и услуги	36 493	30 869	18%
Амортизация	18 936	13 242	43%
Природный газ	12 096	9 154	32%
ФОТ и социальные отчисления	12 209	11 265	8%
Сера и серная кислота	10 682	6 120	75%
Калий	10 238	8 279	24%
Химические удобрения и другие товары для перепродажи	6 287	4 932	27%
Электроэнергия	5 474	5 451	0%
Сульфат аммония	3 015	2 287	32%
Аммиак	4 195	6 287	-33%
Топливо	3 775	3 264	16%
Тепловая энергия	564	667	-15%
Итого	123 964	101 817	22%

годом — и составила 19,0 млрд руб. (304 млн долл. США) как результат амортизации новых линий по производству аммиака и карбамида, модернизации АНОФ-3 и ростом капитализированных расходов на ремонты, вызванных устойчивой динамикой производственных показателей в 2018 году.

- Расходы на заработную плату и отчисления в социальные фонды увеличились на 8% по сравнению с предыдущим годом и составили 12,2 млрд руб. (196 млн долл. США) в основном из-за индексации заработной платы (рост почти на 500 млн руб.), увеличения производства и роста расходов на медицинское страхование и социальные отчисления (около 150 млн руб.).
- Расходы на природный газ выросли на 32% и составили 12,1 млрд руб. (195 млн долл. США), что обусловлено возросшими закупками газа в результате первого полного года работы нового агрегата по производству аммиака.
- Расходы на серу и серную кислоту выросли на 75% по сравнению с предыдущим годом и составили 10,7 млрд руб. (171 млн долл. США) из-за увеличения закупочной цены на серу на 73%.
- Расходы на калий выросли на 24% по сравнению с предыдущим годом и составили 10,2 млрд руб. (163 млн долл. США) из-за роста закупочных цен на калий на 18% и увеличения на 5% закупаемых объемов, что связано с ростом

производства NPK (с повышенным содержанием калия).

- Расходы на электричество остались практически на том же уровне и составили 5,5 млрд руб. (88 млн долл. США).
- На 33% сократились расходы на закупку аммиака по сравнению с предыдущим годом и составили 4,2 млрд руб. (67 млн долл. США) в основном из-за увеличения объемов собственного производства, последовавшего за запуском нового агрегата по производству аммиака производительностью 760 тыс. т в год в АО «Апатит», г. Череповец.
- Расходы на топливо выросли на 16% по сравнению с предыдущим годом и составили 3,8 млрд руб. (61 млн долл. США), так как закупочные цены на топливо выросли на 30%. Несмотря на это, удалось частично компенсировать расходы путем снижения потребления топлива на 11%.
- Расходы на сульфат аммония увеличились на 32% по сравнению с предыдущим годом и составили 3,0 млрд руб. (49 млн долл. США), что обусловлено 21% ростом потребления, что связано с ростом производства NPK и NPS с высоким содержанием сульфата аммония, и 9% ростом закупочной цены.

Административные расходы в 2018 году увеличились на 6% по сравнению с предыдущим годом и составили 14,9 млрд руб. (240 млн долл. США) в основном из-за

5% роста расходов на персонал, которые составили 8,3 млрд руб. (135 млн долл. США) и 32% увеличения расходов на износ и амортизацию, что было частично компенсировано 9% снижением расходов на профессиональные услуги.

Коммерческие расходы в 2018 году выросли на 37% по сравнению с предыдущим годом до 34,4 млрд руб. (547 млн долл. США). Основные факторы роста:

- Рост фрахта, портовых и стивидорных расходов на 57% по сравнению с предыдущим годом до 17,3 млрд руб. (277 млн долл. США), что вызвано в первую очередь ростом на 23% экспортных продаж удобрений и апатитового концентрата. Дополнительное давление оказало ослабление рубля на 7% в среднем по отношению к предыдущему году (большинство фрахтовых и стивидорных ставок номинированы в долларах США).
- Увеличение расходов на оплату услуг РЖД и вознаграждения операторов на 13% по сравнению с предыдущим годом до 10,4 млрд руб. (166 млн долл. США) в основном за счет изменения в структуре отгрузок и повышения железнодорожных тарифов.
- Расходы на уплату таможенных пошлин выросли на 61% по отношению к предыдущему году и составили 1,4 млрд руб. (22 млн долл. США), что связано с увеличением поставок на условиях DDU.

ДЕНЕЖНЫЕ СРЕДСТВА, НАПРАВЛЕННЫЕ НА КАПИТАЛЬНЫЕ РАСХОДЫ В 2018 ГОДУ, СОСТАВИЛИ 38,4 МЛРД РУБ. (613 МЛН ДОЛЛ. США), УВЕЛИЧИВШИЕСЬ НА 7% ПО СРАВНЕНИЮ С ПРЕДЫДУЩИМ ГОДОМ. ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ КАПИТАЛЬНЫХ ВЛОЖЕНИЙ ПРИШЛАСЬ НА ЗАПЛАНИРОВАННОЕ ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ И РАЗВИТИЕ БИЗНЕСА В СФЕРЕ ПЕРЕРАБОТКИ, А ТАКЖЕ НА СТРОИТЕЛЬСТВО НОВЫХ ЗАВОДОВ ПО ПРОИЗВОДСТВУ СЕРНОЙ И АЗОТНОЙ КИСЛОТ



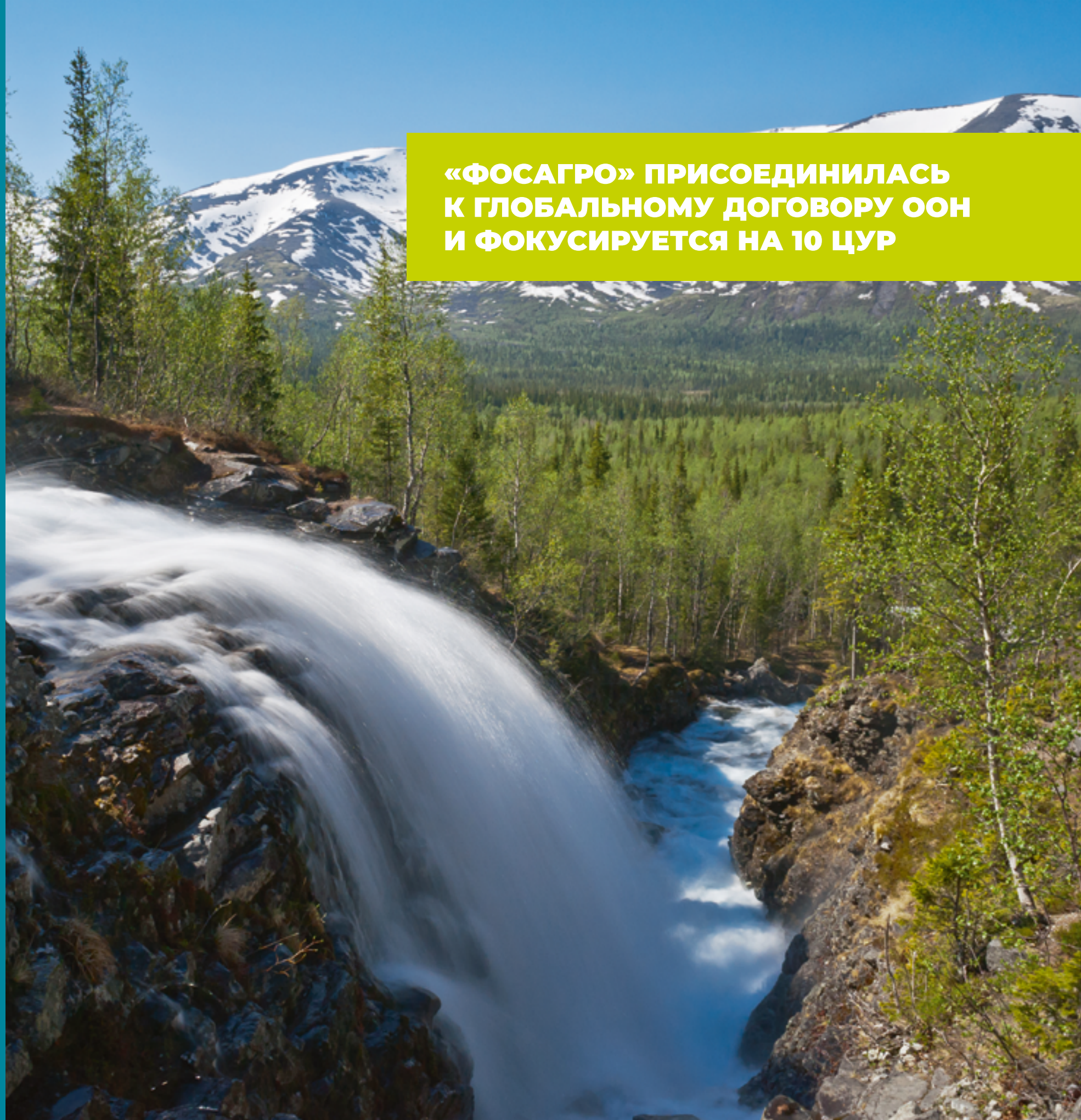
64	Подход к управлению
72	Отчет по экологии
88	Охрана труда и промышленная безопасность
98	Развитие персонала
112	Политика корпоративного поведения
116	Взаимодействие с заинтересованными сторонами
130	Социальные инвестиции

04

# ОТЧЕТ ОБ УСТОЙЧИВОМ РАЗВИТИИ

КОМПАНИЯ ПРИВЕРЖЕНА ПРИНЦИПАМ  
УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

**«ФОСАГРО» ПРИСОЕДИНИЛАСЬ  
К ГЛОБАЛЬНОМУ ДОГОВОРУ ООН  
И ФОКУСИРУЕТСЯ НА 10 ЦУР**





# ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ

Беспрецедентный рост населения в XX веке оказывает огромное давление на ограниченные природные ресурсы и качество каждой сферы жизни. Будучи одним из лидеров в производстве удобрений, «ФосАгро» вносит огромный вклад в производство здоровой пищи и, как следствие, человеческое благополучие. Поэтому наша управленческая команда решила в этом году продемонстрировать свою приверженность десяти Целям устойчивого развития Глобального договора ООН.

## ОБ ИНТЕГРИРОВАННОМ ОТЧЕТЕ

В отчете об устойчивом развитии содержится обзор политик и результатов деятельности Компании за 2018 год в ключевых областях, в том числе в области прав человека, промышленной безопасности и охраны труда, охраны окружающей среды, управления «человеческим капиталом» и взаимодействия с местным населением, а также краткий обзор содействия «ФосАгро» в достижении десяти Целей устойчивого развития ГД ООН различными путями.

Наряду с нашими корпоративными ценностями, заключающимися в бережном отношении к природе и использовании природных ресурсов, честной конкуренции, диалоге, выполнении нормативных требований, управлении и эффективности, десять Целей помогают формировать наши политики в сфере устойчивого развития. Они поддерживаются и согласовываются руководством и реализуются в масштабах всей Компании. Мы сопоставляем наши результаты с самыми актуальными нормативными требованиями путем регулярного проведения мониторинга и аудита.

Являясь производителем одних из наиболее чистых фосфорных удобрений, мы принимаем участие в различных инициативах, направленных на улучшение окружающей среды, рассмотрение и мониторинг всех соответствующих вопросов корпоративной социальной ответственности, поддержку молодых ученых во всем мире, обмен знаниями с нашими партнерами для того, чтобы удобрения вносились наилучшим способом.

**МЫ СЧИТАЕМ УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ ОДНИМ ИЗ НАШИХ КЛЮЧЕВЫХ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПРИОРИТЕТОВ**



**В 2018 ГОДУ «ФОСАГРО» СОЗДАЛА РАБОЧУЮ ГРУППУ ПО УСТОЙЧИВОМУ РАЗВИТИЮ, ЧЛЕНЫ КОТОРОЙ ВЫЯВИЛИ СУЩЕСТВЕННЫЕ ТЕМЫ**

### ОПРЕДЕЛЕНИЕ СУЩЕСТВЕННЫХ ТЕМ

В 2018 году «ФосАгро» создала рабочую группу по устойчивому развитию. Члены этой группы выделили перечень существенных тем на основе проведенного анкетирования членов рабочей группы и бенчмарк-анализа бизнес-практик отрасли. На текущий момент процесс идентификации и оценки этих тем в Компании не был формализован, однако «ФосАгро» планирует для этого разработать четкие процедуры в соответствии с рыночными практиками. Процедура определения существенных тем, на основании которых Компания планирует в будущем организовывать все внутренние процедуры, описана ниже.

Оценка будет разделяться на три основных этапа: анализ открытых источников, сбор отзывов от заинтересованных сторон и создание списка ключевых тем — и выполняться на основании стандартов, разработанных группой GRI.

Разбивка процесса отбора существенных тем на три этапа:

**1. Анализ открытых источников**

- Анализ тенденций и рисков в рамках отрасли.
- Анализ информации о Компании, которая является общедоступной.
- Сравнение с ключевыми темами, раскрытыми конкурентами и мировыми M&M-компаниями.
- Приведение предварительно отобранных результатов в соответствие с Целями устойчивого развития, которые являются значимыми для Компании.

В конце первого этапа Компания планирует составить предварительный список существенных тем.

**2. Сбор отзывов от заинтересованных сторон**

- Сессия вопросов и ответов с представителями действующих предприятий, вовлеченных в процесс управления вопросами устойчивого развития.


- Анкетирование представителей заинтересованных сторон.
- Анализ результатов диалога с внутренними и внешними заинтересованными сторонами.

К концу второго этапа Компания стремится составить более конкретный список ключевых тем.

**3. Составление списка ключевых тем**

- Утверждение подробного списка существенных тем, выявленных рабочей группой по устойчивому развитию.
- Список ключевых тем, переданных на рассмотрение совету директоров.

Ниже приведен список существенных тем, выявленных рабочей группой Компании по устойчивому развитию и которые будут отражены в отчете об устойчивом развитии.

Категория	Сопутствующие риски	Тема	
Экономика	<ul style="list-style-type: none"><li>Риск неэффективного стратегического планирования</li><li>Производственные риски</li><li>Риски нарушения и неэффективности бизнес-процессов и систем</li><li>Коррупционные риски</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Экономическая результативность</li><li>Присутствие на рынках</li><li>Непрямые экономические воздействия</li><li>Противодействие коррупции</li></ul>	 Стр. 102–104, 112–115, 213
Окружающая среда	<ul style="list-style-type: none"><li>Соответствие нормативно-правовым требованиям</li><li>Экологические риски</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Вода</li><li>Выбросы</li><li>Энергия</li><li>Сбросы и отходы</li></ul>	 Стр. 72–87
Социальная сфера	<ul style="list-style-type: none"><li>Репутационные риски</li><li>Риски, связанные с охраной труда и промышленной безопасностью</li><li>Социальные и кадровые риски</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Здоровье и безопасность на рабочем месте</li><li>Занятость</li><li>Обучение и образование</li></ul>	 Стр. 88–111

# ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ

продолжение

## ВОПРОСЫ, ОТРАЖАЕМЫЕ В ОТЧЕТЕ

Настоящий отчет включает информацию и данные, полученные на наших действующих предприятиях в течение 2018 года.

## АКТИВЫ, ИСПОЛЪЗУЕМЫЕ В ОТЧЕТЕ\*

Название предприятия	Как упоминается в отчете об устойчивом развитии
АО «Апатит»	«Апатит»
Кировский филиал АО «Апатит»	КФ «Апатит»
Балаковский филиал АО «Апатит»	БФ «Апатит»
АО «Метакхим»	«Метакхим»

\* Если не указано иное.



## УПРАВЛЕНИЕ ЦЕПОЧКОЙ ПОСТАВОК

Поставщики являются важными стейкхолдерами «ФосАгро», поскольку участвуют в деятельности Компании и вносят вклад в ее бесперебойную работу.

Обеспечение своевременности поставок сырья в соответствии с высокими качественными требованиями «ФосАгро» — основа для безопасного и устойчивого производства и поддержания репутации ответственного производителя удобрений.

«ФосАгро» нацелена на выстраивание долгосрочного сотрудничества с поставщиками и работает только теми организациями, которые полностью соблюдают федеральные, региональные и местные

нормативно-правовые требования, разделяют принципы и поддерживают «ФосАгро» в деятельности по снижению негативного воздействия на окружающую среду, развитию благоприятной социальной среды, обеспечению безопасных условий труда.

Одним из важных элементов деятельности «ФосАгро» является сырье, используемое для производства минеральных удобрений. В процессе обеспечения Компании сырьевыми ресурсами «ФосАгро» успешно применяет решения SCM (Supply Chain Management), состоящие из планирования, исполнения и контроля потоков сырья, материалов, а также организации

эффективного и быстрого сервиса за счет получения оперативной информации. На каждом из обозначенных этапов сотрудниками Компании осуществляется жесткий контроль исполнения предписанных процедур.

Помимо особого внимания к экологическим вопросам и постоянной работы над реализацией мероприятий в этой области, «ФосАгро» предъявляет жесткие требования к качеству поставляемых сырьевых ресурсов. На предприятии применяется многоуровневый контроль всего входящего сырья. Производство удобрений под брендом «ФосАгро» возможно только при полной уверенности в

качестве поставленного сырья. Благодаря постоянному улучшению качества производственных бизнес-процессов мы достигаем поставленных целей в области обеспечения высокого качества выпускаемой продукции.

Еще одним ключевым звеном бизнес-процессов «ФосАгро» является логистика. Деятельность Компании подразумевает использование и транспортировку значительных объемов материалов, сырья и готовой продукции. Как результат, «ФосАгро» сотрудничает только с надежными и лицензированными поставщиками транспортных услуг.

Не менее важным элементом выстраивания отношений с поставщиками являются вопросы в области охраны труда и обеспечения безопасности рабочего процесса. В рамках тендерных процедур Компания предусматривает запрос информации, связанной с социальными аспектами деятельности потенциального поставщика, включая соблюдение прав человека, режима рабочего времени и социальных гарантий работников.

## КОНТАКТНЫЕ ДАННЫЕ

Компания получает отзывы от заинтересованных сторон относительно полноты, объективности и важности информации, раскрытой в отчетах об устойчивом развитии, и проводит их детальный анализ. Это позволяет нам улучшить как управление в области устойчивого развития, так и процедуры составления нефинансовых отчетов. Мы также рады получить от вас любые вопросы и предложения относительно отчета об устойчивом развитии. Любые вопросы и пожелания могут быть направлены по адресу: [ir@phosagro.ru](mailto:ir@phosagro.ru)



# ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ

продолжение

## ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ

Устойчивое развитие — стратегический приоритет «ФосАгро». Мы стремимся максимизировать ценность, которую мы создаем, не только с коммерческой точки зрения, но и с точки зрения экологической и социальной деятельности, для обеспечения долгосрочной выгоды всех наших стейкхолдеров.

### СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ В ЧАСТИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ «ФОСАГРО»

- 1

Устойчивый рост для обеспечения высокой производительности и эффективности во всех аспектах нашего бизнеса
- 2

Поддержание строгих требований по технике безопасности и охране труда, достижение нулевого уровня травматизма за счет внедрения культуры безопасности мирового уровня
- 3

Снижение воздействия на окружающую среду от осуществляемой производственной деятельности Компании
- 4

Поддержание надежных партнерских отношений с местным населением в регионах присутствия, ведение диалога со всеми заинтересованными сторонами, учетывание их интересов при принятии решений
- 5

Содействие достижению Целей ООН в области устойчивого развития



**БУДУЧИ ВЕРТИКАЛЬНО ИНТЕГРИРОВАННЫМ ПРОИЗВОДИТЕЛЕМ ФОСФОРСОДЕРЖАЩИХ УДОБРЕНИЙ, МЫ ПОНИМАЕМ, ЧТО ОКАЗЫВАЕМ СУЩЕСТВЕННОЕ ВЛИЯНИЕ НА ОКРУЖАЮЩУЮ СРЕДУ, А ТАКЖЕ НА РАЗЛИЧНЫЕ ГРУППЫ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН**

### ПРИОРИТЕТНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ



#### Социальное

- Помощь региональным властям и органам местного самоуправления в создании современной социальной инфраструктуры в тех городах, где мы работаем.
- Разработка и реализация проектов для детей и молодежи.
- Поддержка незащищенных слоев населения.
- Обеспечение стабильной занятости и создание безопасных условий труда.
- Создание возможностей полноценной работы, обучение и создание команды профессионалов.
- Соблюдение прав человека.



#### Экологическое

- Сокращение отходов, выбросов и сбросов загрязняющих веществ, а также расхода ресурсов на тонну произведенной продукции за счет вложения средств в новые, более эффективные технологии.
- Соблюдение принципов социальной ответственности и поддержание с заинтересованными сторонами на местном уровне конструктивного диалога по вопросам воздействия предприятий Компании на окружающую среду.
- Сохранение естественных экологических систем и природных комплексов в регионах присутствия Компании, рациональное использование природно-ресурсного потенциала и реализация программ по восстановлению экологической емкости территорий.



#### Экономическое

- Уплата налогов и других сборов правительствам на региональном и федеральном уровнях.
- Обеспечение экономических перспектив для местных поставщиков и стимулирование развития местных партнеров.
- Поддержание финансовой устойчивости на всем временном горизонте.
- Ведение бизнеса в соответствии с требованиями законодательства и принципами коммерческой добросовестности.

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

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

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



# ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ

продолжение

## СОДЕЙСТВИЕ ДОСТИЖЕНИЮ ЦЕЛЕЙ В ОБЛАСТИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

Являясь поставщиком основных питательных веществ для выращивания сельскохозяйственных культур более чем в 100 стран по всему миру, «ФосАгро» играет важную роль в обеспечении глобальной продовольственной безопасности. Мы содействуем достижению Целей ООН в области устойчивого развития по ряду направлений. При этом Компания, признавая важность всех 17 Целей в области устойчивого развития (ЦУР), концентрирует свои усилия на 10 целях.

В 2018 году «ФосАгро» сформировала рабочую группу по устойчивому развитию, на которой ЦУР были представлены высшему руководству Компании. Члены рабочей группы обсудили роль бизнеса в достижении ЦУР и определили Цели, которые наиболее актуальны для бизнеса Компании и в которые «ФосАгро» может внести наибольший вклад при осуществлении своей операционной деятельности и благодаря инициативам корпоративной социальной ответственности.



## ВКЛАД «ФОСАГРО» В ДОСТИЖЕНИЕ ЦЕЛЕЙ В ОБЛАСТИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ



### 2. Ликвидация голода

- Гарант продовольственной безопасности России: каждая третья тонна удобрений, поставляемых на рынок России, произведена «ФосАгро».
- Участник совместного с Продовольственной и сельскохозяйственной организацией ООН проекта «Развитие устойчивого земледелия путем реализации Глобальной программы развития почвоведения и создания Глобальной сети почвенных лабораторий».



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

- Производитель безопасных и чистых удобрений с близким к нулю уровнем вредных примесей: фосфорные удобрения «ФосАгро» по всем нормируемым элементам соответствуют принятым нормам ЕС и могут быть выделены в отдельную группу «зеленых» удобрений с соответствующей маркировкой.
- Производитель апатитового концентрата, являющегося по комплексу свойств — высокому содержанию  $P_2O_5$  и низкому уровню вредных примесей — уникальным в мире и занимающего верхнюю строчку в рейтинге производимого фосфатного сырья.



### 4. Качественное образование

- Организатор и активный участник работы Центра Международной компетенции в горно-техническом образовании. Инициатор и спонсор совместной с ЮНЕСКО и ИЮПАК грантовой программы для молодых ученых в области химии.
- Участник совместной с Министерством сельского хозяйства РФ, а также Продовольственной и сельскохозяйственной организацией ООН программы обучения фермеров более эффективным решениям в области устойчивого земледелия (в особенности в области плодородия почв).
- Инициатор проектов в «ФосАгро-Школа», в «ФосАгро-Колледж».



### 6. Чистая вода и санитария

В наши долгосрочные инвестиционные программы входит внедрение передовых технологий охраны окружающей среды. Например, в 2018 году на АО «Метаким» (г. Волхов) введена бессточная система производства. В результате чего сброса сточных вод в водные объекты не происходит.



### 7. Недорогостоящая и чистая энергия

Реализация инвестиционных проектов, направленных на максимальное самообеспечение электро- и теплоэнергии с помощью утилизации пара, вырабатываемого при производстве серной кислоты.



### 8. Достойная работа и экономический рост

В результате реализации перспективных инвестиционных проектов развития производства в Кировском и Балаковском филиалах АО «Апатит», АО «Апатит» (Череповец) и АО «Метаким» будут созданы более 500 высококвалифицированных рабочих мест. Реализация корпоративных программ: «Здоровье»; «Улучшение условий труда»; жилищного строительства; социальных гарантий.



### 9. Индустриализация, инновации и инфраструктура

Мы поддерживаем научные исследования, направленные на развитие технологий зеленой химии, в том числе в области питательных веществ для сельскохозяйственных культур.



### 11. Устойчивые города и населенные пункты

Социальные проекты в регионах присутствия: «ФосАгро-школы», «Детям России Образование, Здоровье и Духовность». Развитие туристической инфраструктуры в Мурманской области, строительство жилых домов в регионах присутствия.



### 12. Ответственное потребление и производство

Участник кампании «Безопасные фосфаты», направленной на обмен знаниями и решение проблем, связанных с вредными загрязнителями — тяжелыми металлами, которые присутствуют в фосфорных удобрениях. Миссия кампании — улучшить понимание потенциальных рисков и продвигать решения, которые оптимизируют выбор более здоровых удобрений для поддержки продовольственной безопасности и устойчивого сельского хозяйства.



### 17. Партнерство в интересах устойчивого развития

«ФосАгро» совместно с ЮНЕСКО разрабатывает программу «Зеленая химия для жизни». Кроме того, Компания развивает партнерские отношения с Продовольственной и сельскохозяйственной организацией ООН.



# ОТЧЕТ ПО ЭКОЛОГИИ



## ОСНОВНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЗА 2018 ГОД

↓  
**6%**

СНИЖЕНИЕ ВЫБРОСОВ  
НА ТОННУ ПРОДУКЦИИ В 2018 ГОДУ  
ПО СРАВНЕНИЮ С 2017 ГОДОМ

**7,6** МЛРД РУБ.

ПОТРАЧЕНО НА ОХРАНУ  
ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ  
ЗА ПОСЛЕДНИЕ 5 ЛЕТ

## ОСНОВНЫЕ СОБЫТИЯ



Компания «ФосАгро» подписала соглаше-  
ние о сотрудничестве в области устойчи-  
вого управления использованием почв  
с Продовольственной и сельскохозяй-  
ственной организацией ООН (FAO).



Бывший Генеральный директор ЮНЕСКО  
Ирина Бокова стала независимым дирек-  
тором «ФосАгро» и вносит свой вклад  
в устойчивое развитие Компании.

## ГЛОБАЛЬНЫЕ ЦЕЛИ В ОБЛАСТИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ



6. Чистая вода  
и санитария



7. Недорогостоящая  
и чистая энергия



9. Индустриализация,  
инновации и инфра-  
структура



12. Ответственное  
потребление  
и производство



# ОТЧЕТ ПО ЭКОЛОГИИ

продолжение

## ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ

2018-й стал еще одним годом соблюдения высочайших стандартов и участия в охране окружающей среды. Эффективное управление воздействием Компании на окружающую среду является ключевым фактором способности «ФосАгро» достичь своей цели и стать социально ответственной Компанией в долгосрочной перспективе и сбалансировать свои обязательства перед акционерами.

«ФосАгро» стремится развивать свою обширную ресурсную базу и производить удобрения безопасным и экологически

чистым способом, чтобы обеспечить устойчивый рост сельскохозяйственного производства по всему миру. Мы располагаем практиками природопользования, которые позволяют нам соответствовать применимым нормам и помогают сократить воздействие нашей деятельности на окружающую среду. Наша Компания продолжит постоянно развиваться в этом направлении и ставит своей целью сокращение воздействия на окружающую среду от нашей производственной деятельности.

Помимо внутренних нормативных документов, «ФосАгро» соблюдает требования нормативных документов Российской Федерации и руководствуется директивами ЕС в области охраны окружающей среды и международными соглашениями, включая Базельскую конвенцию и Хельсинкскую конвенцию.

## ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ ЭКОЛОГИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ

Экологическая политика и экологические цели Компании направлены на реализацию экологической составляющей стратегических планов предприятий и формируют основу для системы управления в области охраны окружающей среды.

- Достижение цели обеспечивается следующими основными направлениями деятельности:
- соблюдение законодательных требований и других обязательств, принятых на себя «ФосАгро» в области охраны окружающей среды;
  - применение в производстве наилучших доступных технологий;
  - минимизация рисков негативного воздействия на окружающую среду на всех стадиях реализации инвестиционных проектов;
  - ресурсосбережение и принятие мер по сохранению климата и предотвращению возможного ущерба окружающей среде;
  - взаимодействие со всеми заинтересованными сторонами в вопросах охраны окружающей среды;
  - улучшение системы управления, повышение ее результативности и эффективности.

Отслеживание прогресса по достижению обязательств экологической политики и экологических целей осуществляется на систематической основе с целью принятия решений генеральным директором о реализации выявленных возможностей для улучшений.

Компания «ФосАгро» направляет серьезные инвестиции в модернизацию мощностей, внедрение новых технологий, отвечающих самым жестким современным экологическим требованиям. Расширение производственных мощностей, создание новых производств ведется в соответствии с природоохранным законодательством и применением наилучших доступных технологий. При этом отмечается устойчивая динамика снижения удельных показателей выбросов.

## ГЛАВНАЯ ЦЕЛЬ «ФОСАГРО» В ОБЛАСТИ ОХРАНЫ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ — СНИЖЕНИЕ НЕГАТИВНОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ НА ОКРУЖАЮЩУЮ СРЕДУ

### Затраты на охрану окружающей среды, млн руб.



## ОСНОВНЫЕ ДОСТИЖЕНИЯ

Мы приняли целевые показатели в 2016 году и на протяжении последующих двух лет старались максимально соответствовать им. Основными целевыми показателями Компании в области охраны окружающей среды являются:

- наличие всех необходимых разрешений природоохранных органов на основных производственных предприятиях и дочерних предприятиях;
- объем вложений в охрану окружающей среды и финансирование мероприятий по охране окружающей среды для сохранения и восстановления потенциала природных ресурсов и биологического разнообразия в регионах присутствия Компании;

- размер платежей за воздействие на окружающую среду, включая платежи за превышение установленного лимита, что является ключевым показателем влияния Компании на окружающую среду.

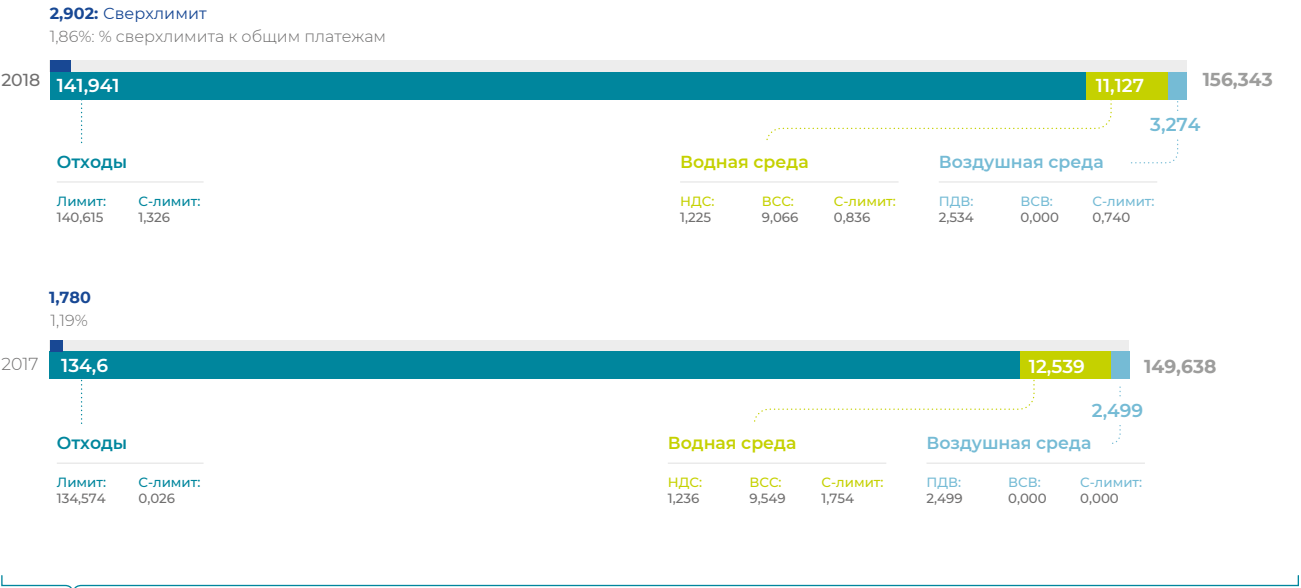
**Контрольные показатели деятельности Компании за 2018 год**  
Платежи за превышение лимита в размере 1,86% от общего объема платы за негативное воздействие на окружающую среду.

В 2018 году сверхлимитные платежи за воздействие на атмосферный воздух связаны с продлением сроков проведения

санитарно-эпидемиологической экспертизы проекта нормативов допустимых выбросов в КФ АО «Апатит».

Сверхлимитная плата за размещение отходов связана изменением номенклатуры отходов в АО «Метаксим», выявлены новые виды отходов.

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



В 2018 году сверхлимитные платежи за воздействие на атмосферный воздух связаны с продлением сроков проведения санитарно-эпидемиологической экспертизы проекта нормативов допустимых выбросов в КФ АО «Апатит».

Сверхлимитная плата за размещение отходов связана с изменением номенклатуры отходов в АО «Метаксим», выявлены новые виды отходов

# ОТЧЕТ ПО ЭКОЛОГИИ

продолжение

## ОСНОВНАЯ ИНФОРМАЦИЯ О ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ В ОБЛАСТИ ОХРАНЫ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ

### УПРАВЛЕНИЕ И ОТЧЕТНОСТЬ

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

**РЕАЛИЗАЦИЯ ПРИНЦИПОВ СИСТЕМНОГО ПОДХОДА МЕЖДУНАРОДНЫХ СТАНДАРТОВ В ОБЛАСТИ ОХРАНЫ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ ВНОСИТ СУЩЕСТВЕННЫЙ ВКЛАД В ЭКОЛОГИЧЕСКУЮ СОСТАВЛЯЮЩУЮ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ И КОМПАНИИ В ЦЕЛОМ**

Представление деятельности предприятия как совокупности процессов позволяет повысить эффективность предприятия за счет оптимизации внутренних и внешних взаимодействий. За счет исключения факторов критических сверхнормативных отклонений на всех этапах производственного процесса и непрерывного контроля качества технологического сырья, параметров производственного процесса с использованием средств непрерывного измерения, контроля и автоматического управления производственным процессом, экспресс-анализов рабочих сред обеспечивается соответствие экологических показателей нормативным требованиям.

Систематически осуществляется мониторинг, измерение и оценка не только достижений запланированных результатов в области охраны окружающей среды, но и оценка предотвращения возникновения повторных и потенциальных несоответствий. Результаты мониторинга используются для идентификации и оценки экологических аспектов, определения рисков и возможностей, разработки и реализации мер по управлению и реагированию на риски.

Общее руководство, организацию и координацию работ по разработке, внедрению, функционированию и постоянному улучшению результативности системы управления охраной окружающей среды высшее руководство делегировало главному экологу. На каждой производственной площадке Компании работу по контролю реализации мероприятий в области охраны окружающей среды, обеспечению соблюдения нормативных требований и подготовки отчетности выполняют специалисты отделов по экологическому контролю и природопользованию. Распределение ответственности и полномочий в рамках системы управления охраной окружающей среды определяется нормативной документацией: стандартами предприятия, положениями о структурных подразделениях, должностными инструкциями, производственными инструкциями и т.п. В данной документации, согласно ее назначению, регламентируются требования к порядку осуществления деятельности, безопасности выполнения работ.

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

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

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

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

### ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ ПРИНЦИПЫ

- 1

Принцип использования подходов по сокращению площади нарушенных территорий при освоении новых земель — оптимизационные подходы к разработке и освоению новых территорий, предусмотренные проектной документацией
- 2

Принцип использования подходов по сохранению биоразнообразия: пресноводных экосистем, нерестовых рек — строительство очистных сооружений и мероприятия по восполнению биологических ресурсов, сохранение миграционных путей животных
- 3

Принцип наличия комплексной программы по финансированию основных природоохранных мероприятий и мероприятий по сохранению биоразнообразия
- 4

Принцип отказа от проведения работ на особо охраняемых природных территориях (ООПТ), их охранных зонах, объектах Всемирного природного наследия (ВПН), водно-болотных угодьях международного значения (Расмарских угодьях); запрета для работников, в том числе подрядных организаций, вести охоту и рыбную ловлю в зоне реализации проектов Компании
- 5

Принцип подтверждения соответствия деятельности Компании требованиям законодательства и стандартов в области экологической безопасности — требования по проведению регулярных внешних экологических аудитов
- 6

Принцип проведения комплексной оценки воздействия на окружающую среду проекта от стадии строительства до стадии ликвидации в границах реализации проекта и его аффилированных проектов
- 7

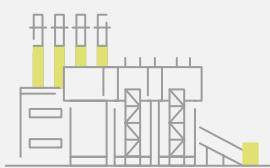
Принцип требований к экологической ответственности партнеров в цепочках поставок — в Компании закреплены определенные экологические требования к поставщикам продукции и услуг и подрядным организациям, которые публикуются на открытых тендерных площадках и являются одним из основополагающих критериев при выборе поставщика или подрядчика. Экологический и производственный контроль за деятельностью подрядных организаций осуществляется в обязательном порядке с оформлением протоколов контроля и формированием государственной статистической отчетности



# ОТЧЕТ ПО ЭКОЛОГИИ

продолжение

## ОСНОВНЫЕ ПРИРОДООХРАННЫЕ МЕРЫ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ КОМПАНИИ В 2018 ГОДУ



### Кировский филиал АО «Апатит»

- Реализуются мероприятия по пылеподавлению хвостохранилищ.
- Реализуется целевая программа по снижению объема сброса и повышению качества выпусков Кировского филиала АО «Апатит».



### Балаковский филиал АО «Апатит»

Мероприятия, реализованные на БФ АО «Апатит» в 2018 году, были направлены на поддержание основных фондов природоохранного значения и реализации обязательных мер по соблюдению требований в области охраны окружающей среды.



### АО «Метахим»

- С июля 2018 года в АО «Метахим» действует замкнутая система водооборота. Сброс сточных вод в реку Волхов с АО «Метахим» исключен.
- Для достижения бесперебойной работы газоочистного оборудования израсходовано более 152 млн руб.



### АО «Апатит»

- Во исполнение Указа Президента Российской Федерации от 07.05.2018 № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» АО «Апатит» реализует мероприятия по снижению выбросов загрязняющих веществ в атмосферный воздух в городе Череповец. Планируемый к достижению результат по снижению выбросов загрязняющих веществ в атмосферный воздух в 2024 году — 2 690 т.
- В 2018 году успешно реализованы мероприятия по модернизации производства серной кислоты типа СК-600/3 и техническому перевооружению стадии рекуперативного подогрева хвостового газа агрегатов УКЛ-7 производства азотной кислоты, направленные на снижение выбросов диоксида серы, оксидов азота, аммиака и оксида углерода в количестве 990 т (в комплексе по двум мероприятиям).
- АО «Апатит» является участником Федерального проекта «Сохранение и предотвращение загрязнения реки Волги». Реализуемые мероприятия направлены на снижение объемов сброса сточных вод в водный объект.

## НОРМАТИВНО-ПРАВОВАЯ И АДМИНИСТРАТИВНАЯ СРЕДА

При производстве продукции предприятия Компании не используют озоноразрушающие вещества (незначительное количество четыреххлористого углерода (CCl<sub>4</sub>) — не более 250 кг в год — используется для проведения лабораторных исследований). «ФосАгро» не занимается трансграничной перевозкой опасных отходов, предприятия Компании не располагаются на охраняемых природных территориях. Таким образом, деятельность Компании не попадает под существенные ограничения.

## НАГРАДЫ

Группа «ФосАгро» второй год подряд возглавляет рейтинг производителей минеральных удобрений в СНГ, составленный отраслевым порталом Fertilizer Daily по итогам 2018 года.

АО «Апатит» стало Дипломантом конкурса премии Правительства РФ в области качества. Премия Правительства РФ в области качества — общенациональный проект в области совершенствования систем управления предприятиями в России. С 1996 года. вручается Председателем Правительства страны предприятиям и организациям, внедрившим лучшие практики в области применения передовых методов и инструментов управления организацией. АО «Апатит» отмечено за реализацию на предприятии концепции бережливого производства, использование инновационных технологий и высокий уровень развития интегрированных систем управления, а также автоматизации бизнес-процессов. Кроме того, предприятие большое внимание уделяет вопросам экологичности производства — один из важных критериев для оценки.



## РАЗРЕШЕНИЯ И СЕРТИФИКАТЫ

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

Для оценки соответствия деятельности Компании требованиям стандартов, а также получения сертификатов в «ФосАгро» действуют процедуры регулярного внутреннего и внешнего аудита. Одновременно с этим при разработке сценариев воздействия проводится оценка рисков и подготавливаются паспорта безопасности международного формата и рекомендации по безопасному применению в рамках соответствия требованиям европейских Регламентов № 1272/2008 по классификации и маркировке и № 1907/2006 по регистрации, оценке, разрешению и ограничению химических веществ (REACH).

Помимо выполнения требований российского природоохранного законодательства, «ФосАгро» обеспечивает соблюдение применимых международных стандартов.

В 2018 году АО «Апатит» и БФ АО «Апатит» успешно прошли инспекционные аудиты на соответствие требованиям международных стандартов ISO 9001:2015, ISO 14001:2015.

Впервые АО «Апатит» подтвердило соответствие процесса производства и торговли кормовыми добавками требованиям и условиям GMP+ B1 «Производство, торговля и услуги».

БФ АО «Апатит» успешно прошел наблюдательный аудит соответствия производства кормового монокальцийфосфата международному стандарту GMP+. Стандарт GMP+ описывает требования к системе менеджмента производства кормов и кормовых ингредиентов, обеспечивающей безопасность кормовых продуктов. Требования стандарта охватывают всю цепочку от производства кормов до получения продукта потребителем.



# ОТЧЕТ ПО ЭКОЛОГИИ

продолжение

## ВОЗДЕЙСТВИЕ ПРЕДПРИЯТИЙ КОМПАНИИ НА ОКРУЖАЮЩУЮ СРЕДУ В 2018 ГОДУ

### ВЫБРОСЫ В АТМОСФЕРУ

В 2018 году валовые выбросы в атмосферу производственных предприятий Компании составили 32 225 т, что на 258 т, или 1%, ниже по сравнению с 2017 годом. Снижение достигнуто на предприятиях АО «Апатит», Балаковский филиал АО «Апатит», АО «Метакхим» за счет успешной реализации ряда мероприятий по снижению негативного воздействия на атмосферный воздух.

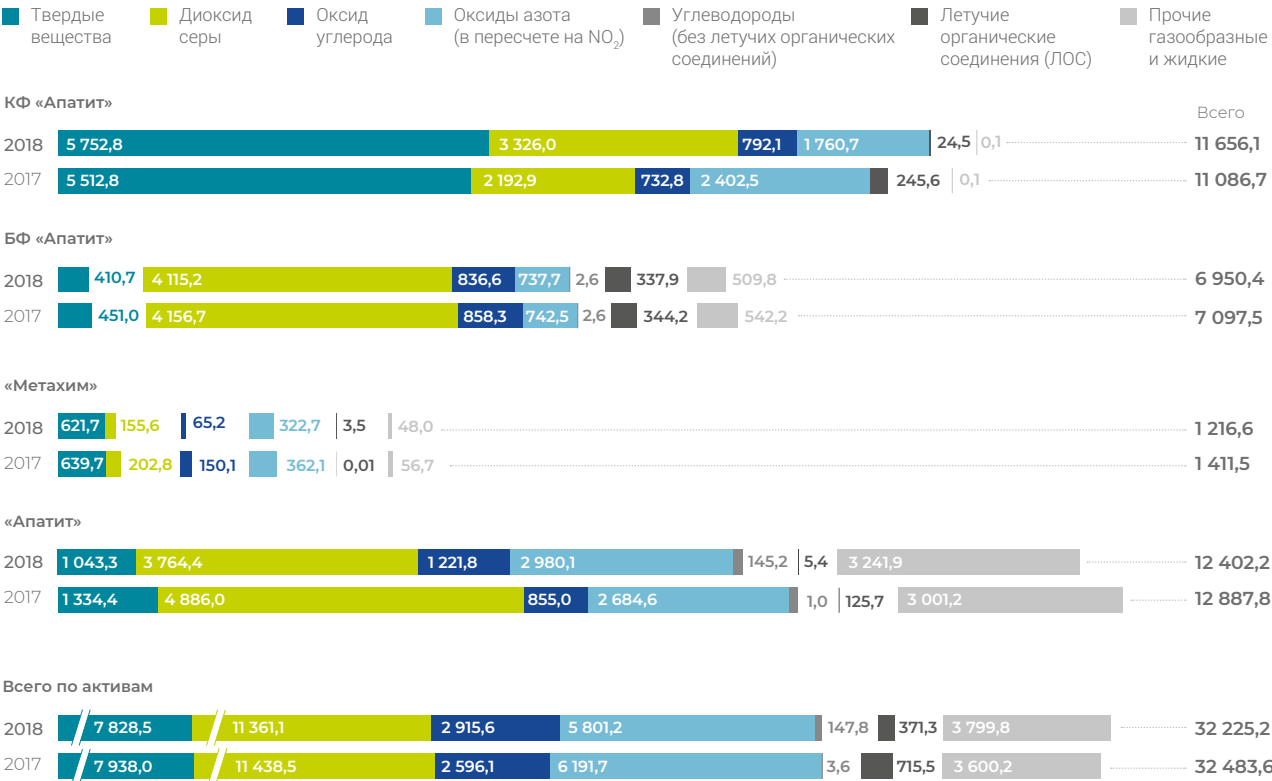
Увеличение выбросов в Кировском филиале АО «Апатит» по загрязняющим веществам: твердые вещества и диоксид серы, связано с увеличением производства апатитового концентрата в 2018 году.

Эмиссия загрязняющих веществ на тонну произведенной продукции в 2018 году на 6% ниже по отношению к 2017 году и составила 1,6 кг выброса на тонну продукции по сравнению с 1,7 кг на тонну в 2017 году\*.



\* Для АО «Апатит», Балаковского филиала АО «Апатит» и АО «Метакхим» удельный выброс приведен на тонну удобрений. Для Кировского филиала АО «Апатит» удельный выброс приведен на тонну концентрата.

### Выбросы загрязняющих веществ в атмосферу NOx, SOx и других значимых загрязняющих веществ в 2018 году, т



### ОТХОДЫ

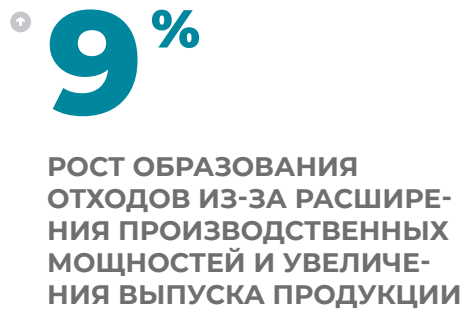
В 2018 году общий объем образования отходов составил 99,1 млн т. Примерно 90% от этого объема было образовано на горно-обогатительном предприятии АО «Апатит». Общий объем образования отходов производства и потребления увеличился на 9% по сравнению с предыдущим годом в связи с расширением производственных мощностей, увеличением выпуска продукции.

Основную часть твердых отходов (около 63%) составляют потенциально неопасные

скальные и вскрышные породы Кировского филиала АО «Апатит».

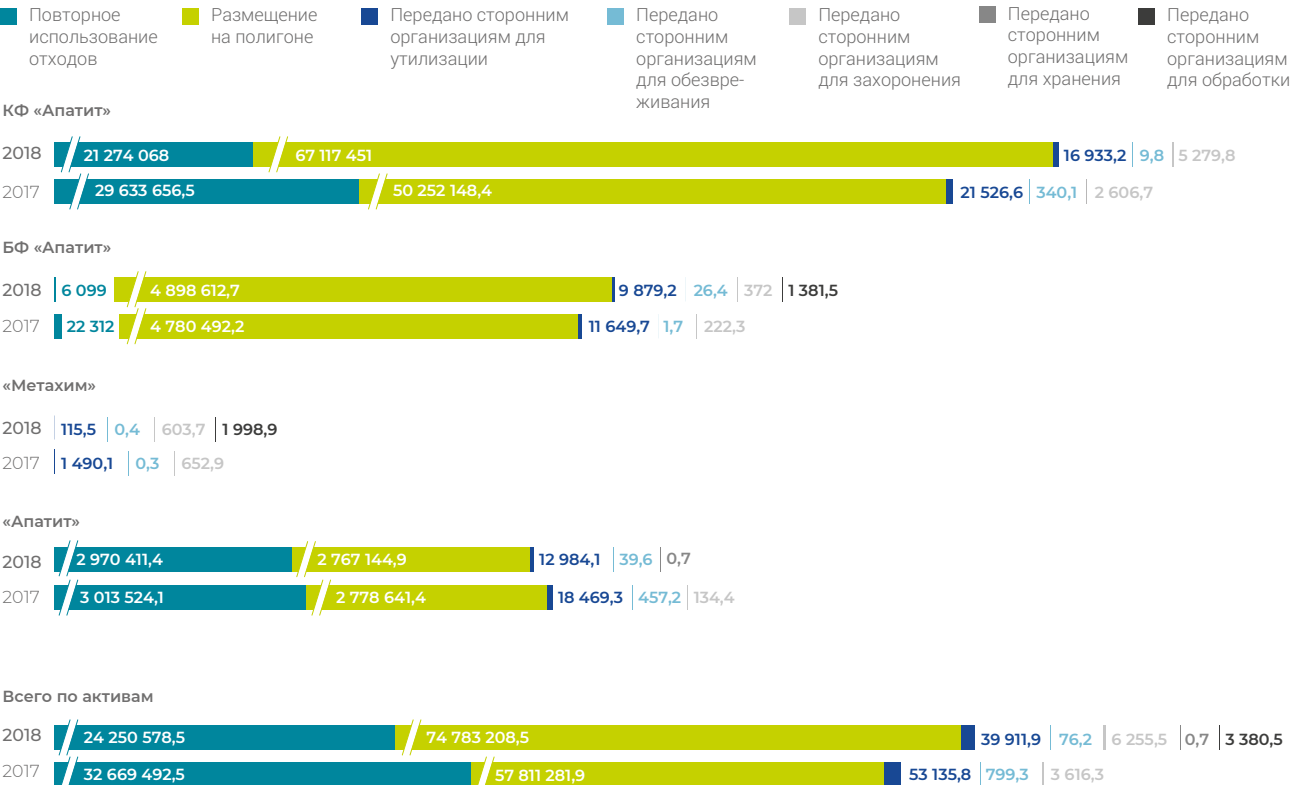
Удельное образование отходов в 2018 году — 4,9 т на тонну продукции. Рост показателя на 4% в сравнении с показателем в 2017 году связан в том числе с увеличением производства апатитового концентрата в 2018 году\*.

Количество образования фосфогипса в 2018 году в сравнении с 2017 годом практически не изменилось.



\* Для АО «Апатит», Балаковского филиала АО «Апатит» и АО «Метакхим» удельное образование отходов приведено на тонну удобрений. Для Кировского филиала АО «Апатит» удельное образование отходов приведено на тонну концентрата.

### Отходы, т



# ОТЧЕТ ПО ЭКОЛОГИИ

продолжение

## ОТХОДЫ

### ОБРАЗОВАНИЕ ОТХОДОВ ПО КЛАССАМ ОПАСНОСТИ, т

	Кировский филиал АО «Апатит»		Балаковский филиал АО «Апатит»		АО «Метаким»		АО «Апатит»		Всего	
	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018
I класс опасности	0,4	0,2	2,7	2,1	0,3	0,4	6,5	4,7	9,9	7,5
II класс опасности	9,5	0,0	0,7	0,0	0,0	0,0	0,2	1,3	10,4	1,3
III класс опасности	390,3	237,4	260,2	38,0	26,5	0,0	655,1	981,2	1 332,1	1256,6
IV класс опасности	2 829,3	6 710,5	154 583,8	123 472,4	494,1	594,9	95 489,6	45 581,4	253 396,8	176 359,2
V класс опасности	79 907 048,7	88 406 793,5	4 647 047,5	4 786 328,1	1 517,8	2 123,2	5 714 759,1	5 751 953,2	90 270 373,1	98 947 198
Итого	79 910 278,3	88 413 741,6	4 801 894,9	4 909 840,6	2 038,7	2 718,5	5 810 910,5	5 798 521,8	90 525 122,3	99 124 822,6

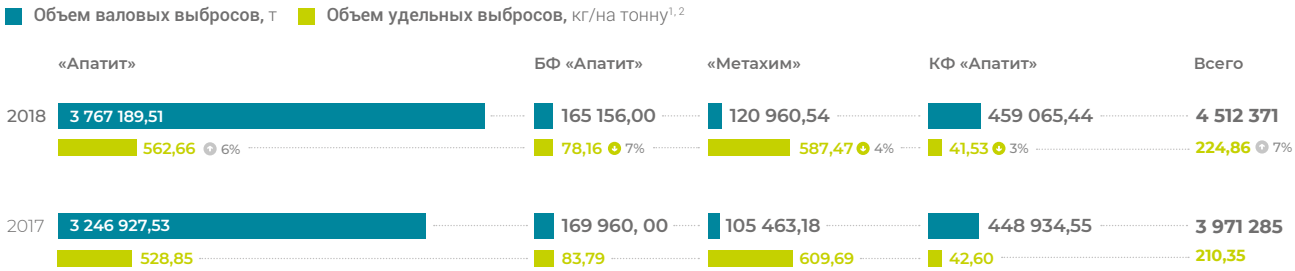
## ПАРНИКОВЫЕ ГАЗЫ

Рост выбросов парниковых газов обусловлен выходом на полную мощность нового агрегата по производству аммиака

в Череповце на АО «Апатит», а также увеличением производства готовой продукции.

Наряду с этим на трех остальных наших площадках удалось достигнуть снижения удельного показателя выбросов (на тонну).

### Выбросы парникового газа<sup>3</sup>



<sup>1</sup> Для «Апатит», БФ «Апатит» и «Метаким» удельный выброс приведен на тонну удобрений.

<sup>2</sup> Для КФ «Апатит» удельный выброс приведен на тонну концентрата.

<sup>3</sup> Значения выбросов парниковых газов и удельных выбросов парниковых газов отличны от аналогичных значений из Интегрированного отчета за 2017 год в связи с изменением методики сбора данных и уточнением методики расчета показателей.

## ВОДА

Наибольший объем сточных вод, 93%, приходится на Кировский филиал АО «Апатит».

В 2018 году сброс сточных вод производственными предприятиями «ФосАгро» сократился и составил 185,622 млн м³. Это стало результатом реализации мероприятий АО «Метаким» по организации замкнутой системы водооборота и исключению сброса сточных вод в реку

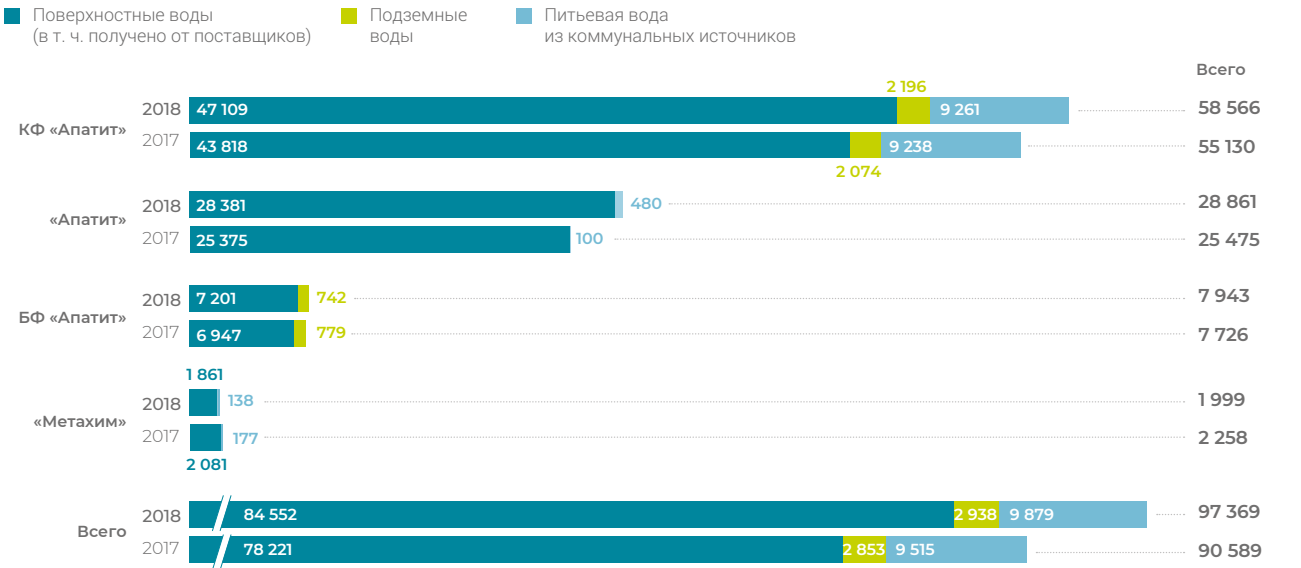
Волхов. Из общего объема водоотведения без очистки сбрасывается 3% сточных вод Кировского филиала АО «Апатит», а 97% очищается в соответствии с нормативными документами — разрешениями на сброс загрязняющих веществ, выдаваемые Росприроднадзором.

На Череповецком комплексе «Апатит» выпуск сточных вод без очистки исклю-

чен. Выпуск сточных вод Балаковского филиала АО «Апатит» в водные объекты отсутствует. Выпуск сточных вод АО «Метаким» в реку Волхов прекращен с июля 2018 года.

В 2018 году выданы государственными органами по контролю и надзору за охраной окружающей среды два предписания. Предписания устранены в полном объеме.

### Объемы забираемой воды<sup>1</sup>, тыс. м³



### Водоотведение, 2018 год, млн м³

	Кировский филиал АО «Апатит»	Балаковский филиал АО «Апатит»	АО «Метаким»	АО «Апатит»	Всего
Сброс сточных вод	171,787	0,000	0,141	13,694	185,622
Сбрасывается без очистки (% от общего объема водоотведения)	3%	—	0%	0%	3%

<sup>1</sup> Значения объема забираемой воды за 2017 год могут отличаться от аналогичных значений из Интегрированного отчета за 2017 год в связи с изменением методики учета данных.



ЭНЕРГОЭФФЕКТИВНОСТЬ

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

ПРОВОДИТСЯ ПОСТОЯННАЯ ОЦЕНКА ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ МОЩНОСТЕЙ КОМПАНИИ С ВЫЯВЛЕНИЕМ ПОТЕНЦИАЛА ДЛЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПРОЦЕССОВ И ВНЕДРЕНИЯ ИННОВАЦИЙ



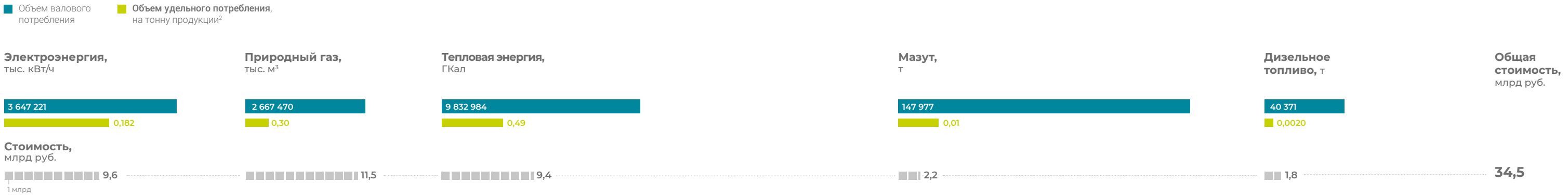
Наша Группа компаний концентрируется на следующих ключевых областях:

- повышение энергоэффективности;
- расширение собственных генерирующих мощностей;
- утилизация тепла — использование выходящего тепла от отработанных газов газовых турбин для производства пара;
- оптимизация источников энергетических ресурсов.

Энергоэффективность

В 2018 году деятельность производственных дочерних компаний «ФосАгро» была на 40,7% обеспечена электроэнергией из собственных источников, что достигалось за счет утилизации тепла серноокислотных производств, а также использования газотурбинной электростанции на Череповецком комплексе. Помимо этого, Компания продолжает реализацию программ по повышению энергоэффективности, охватывающую все предприятия Группы.

Показатели энергопотребления группы «ФосАгро» в 2018 году¹



¹ Сравнение значений потребления энергоресурсов и удельного потребления энергоресурсов не проводилось в связи с уточнением методики сбора данных и изменением методики расчета показателей.  
² Для АО «Апатит», Балаковского филиала АО «Апатит» и АО «Метаксим» удельный объем потребления приведен на тонну удобрений. Для Кировского филиала АО «Апатит» удельный объем потребления приведен на тонну концентрата.

# ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ ИНИЦИАТИВЫ

## АО «МЕТАХИМ»

Компания внедряет новые технологии и проводит мероприятия, охраняя природные объекты от воздействия производства.

**ЗАБОТА ОБ ЭКОЛОГИИ — ПРИОРИТЕТНОЕ НАПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ. В 2018 ГОДУ НА АО «МЕТАХИМ» В ВОЛХОВЕ БЫЛА ВВЕДЕНА БЕССТОЧНАЯ СИСТЕМА ПРОИЗВОДСТВА**

Динамика снижения объемов сброса сточных вод в реку Волхов, тыс. м³ в год

2016	2017	2018
1142,81	911,69	I полугодие 140,62
		II полугодие Сброс сточных вод в водный объект прекращен

В течение 2017–2018 годов увеличивалось количество воды, используемой в оборотном водоснабжении, и, соответственно, снижалось количество сточных вод, сбрасываемых в реку Волхов

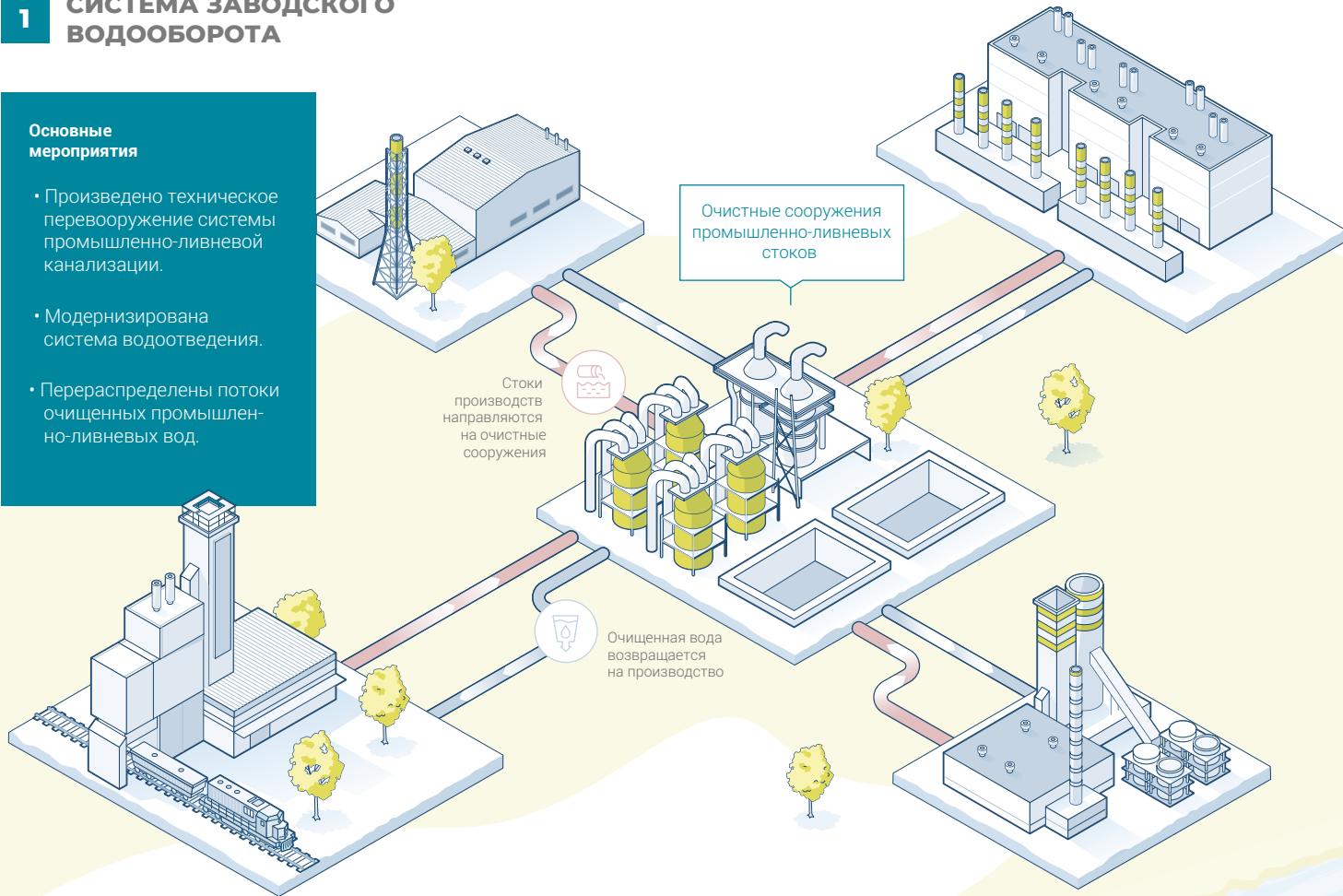
0 ТЫС. М³

СТОЧНЫХ ВОД СБРОШЕНО В РЕКУ ВОЛХОВ ВО ВТОРОМ ПОЛУГОДИИ 2018 ГОДА

### 1 СИСТЕМА ЗАВОДСКОГО ВОДООБОРОТА

Основные мероприятия

- Произведено техническое перевооружение системы промышленно-ливневой канализации.
- Модернизирована система водоотведения.
- Перераспределены потоки очищенных промышленно-ливневых вод.



### 2 ВОССТАНОВЛЕНИЕ ВОДНЫХ БИОЛОГИЧЕСКИХ РЕСУРСОВ

2 276 ЭКЗЕМПЛЯРОВ МОЛОДИ ВОЛХОВСКОГО СИГА

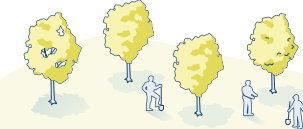
выпущено в реку Волхов в 2018 году



Волховский сиг является эндемиком, занесен в Красную книгу как сокращающаяся в численности уникальная форма сига с самым высоким темпом роста среди ладожских сигов. АО «Метакхим» ежегодно вносит вклад в пополнение популяции Волховского сига

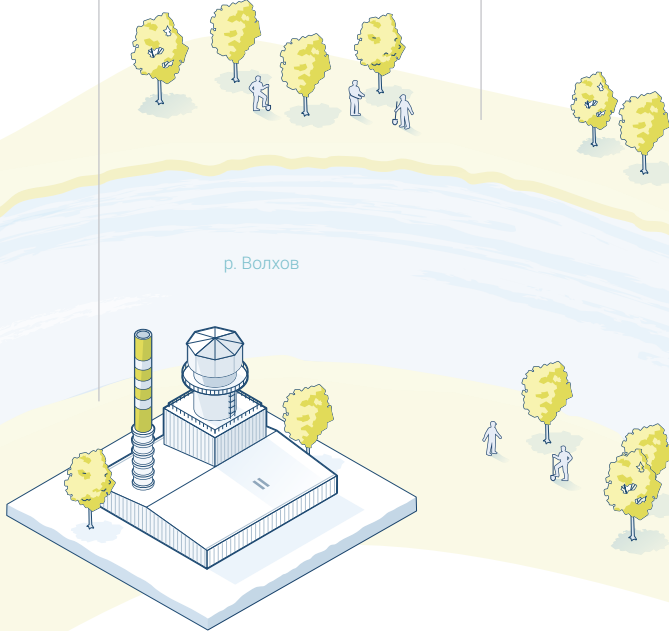
### 3 ОЗЕЛЕНЕНИЕ ПРИЛЕГАЮЩЕЙ ТЕРРИТОРИИ

Ежегодно проводится озеленение прилегающей территории



### 4 УБОРКА БЕРЕГОВОЙ ПОЛОСЫ

Волонтеры АО «Метакхим» ежегодно проводят акции по уборке береговой полосы реки Волхов в черте города

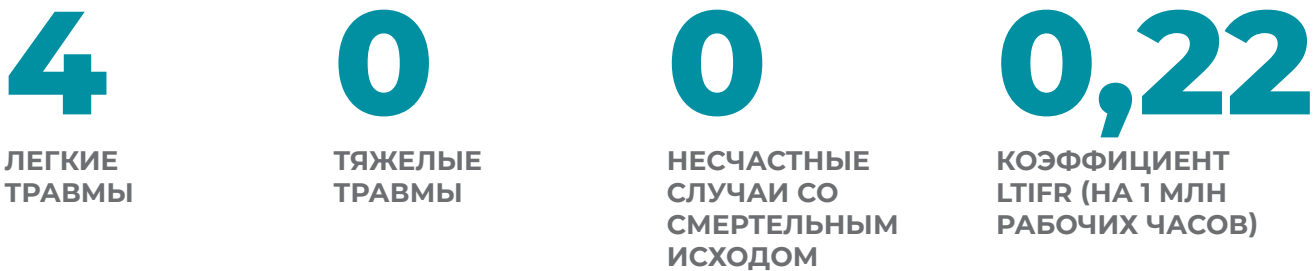




# ОХРАНА ТРУДА И ПРОМЫШЛЕННАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ



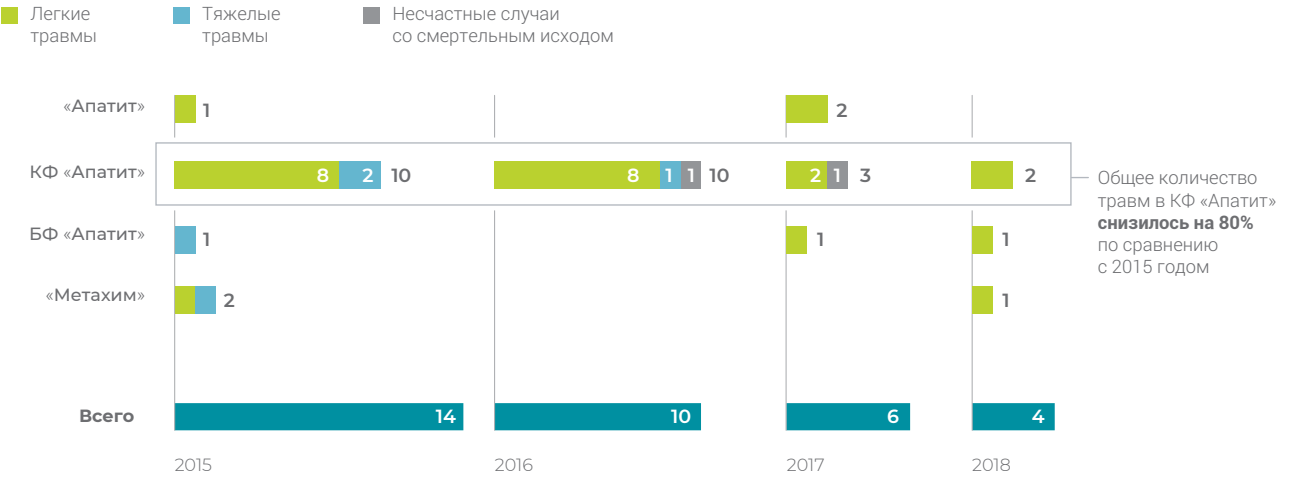
## ОСНОВНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЗА 2018 ГОД



## ГЛОБАЛЬНЫЕ ЦЕЛИ В ОБЛАСТИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ



### Общее число несчастных случаев на производстве за период 2015–2018 годов, чел.



### Коэффициент LTIFR, на 1 млн рабочих часов



## ОСНОВНЫЕ СОБЫТИЯ



Проведено более 30 тыс. вводных инструктажей для подрядчиков.



Внедрение системы БМП (блокировка — маркировка — проверка).



Более 27 тысяч поведенческих аудитов безопасности (ПАБ) было проведено в 2018 году, что соответствует примерно 97% выполнения графика. Проведение регулярных ПАБ является залогом успешного и безопасного функционирования предприятия.



12 ноября 2018 года введен в эксплуатацию новый учебно-тренировочный полигон для обучения проведению работ на высоте. 128 сотрудников уже прошли программу обучения в 2018 году.



666 сторонних подрядных организаций работает на производственных площадках «ФосАгро».

# ОХРАНА ТРУДА И ПРОМЫШЛЕННАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ

продолжение

## СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

В 2017 году в Компании была утверждена стратегия в области охраны труда и промышленной безопасности, определяющая основные направления работы и целевые программы по снижению соответствующих рисков, присущих различным видам деятельности Компании.

Стратегия «ФосАгро» в области охраны труда и промышленной безопасности направлена на достижение трех основных целей:

- 1

Отсутствие случаев смертельного травматизма с собственными работниками предприятий и подрядчиками
- 2

Отсутствие аварий и катастроф
- 3

Обеспечение стабильности достигнутых результатов

В 2018 году «ФосАгро» продолжила развивать эффективность обеспечения охраны труда и промышленной безопасности для достижения стратегических целей Компании. Наши стратегические, операционные задачи и цели в области охраны труда и промышленной безопасности основаны на анализе большого количества данных, полученных в результате проведения внутренних и внешних аудитов и проверок, исследований несчастных случаев, а также на рекомендациях и замечаниях от работников.

## ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ

Охрана труда и промышленная безопасность работников нашей Компании, подрядных организаций и поставщиков является нашей ключевой задачей, а также важнейшей составляющей стратегии устойчивого развития «ФосАгро». Нам нужны здоровые, мотивированные и заинтересованные сотрудники, работающие в безопасных условиях, чтобы поддерживать и развивать нашу производственную деятельность, способствовать развитию инноваций и улучшать взаимодействие с местными сообществами и стейкхолдерами. «ФосАгро» стремится создать безопасную благоприятную рабочую среду и обеспечить все необходимые условия для развития и улучшения системы обеспечения охраны труда и промышленной безопасности.

Мы внедрили единую систему обеспечения охраны труда и промышленной безопасности, которая применима ко всей нашей производственной деятельности, и мы устанавливаем для внешних подрядных организаций те же стандарты, что и для своих работников. Мощным импульсом к совершенствованию системы управления ОТ и ПБ стал совместный проект с Dupont Sustainable Solutions — консультационным подразделением компании DuPont, — который реализовывался в 2014–2015 годах. В 2018 году был сделан акцент на внедрении единых для всех предприятий подходов к обеспечению безопасности работ, выполняемых подрядными организациями. Были реализованы следующие два направления: повышение информированности подрядчиков (в том числе и потенциальных) о требованиях предприятий Компании к безопасности работ и усиление контроля за безопасностью подрядчиков. В результате реализованных мероприятий подрядчики узнают о требованиях Компании еще на этапе

участия в тендере. Отдельные положения разъясняются участникам тендера при проведении специальных встреч. Введена практика очного рассмотрения Планов Производства Работ по наиболее критическим работам. Это позволяет своевременно, до непосредственного начала работ, оценить все риски и принять необходимые меры безопасности. Введена практика целевых проверок подрядных организаций до начала работ по приоритетным направлениям, таким как готовность к безопасной работе на высоте, наличие исправных лесов и подмостей, безопасность грузоподъемных механизмов, соблюдение правил пожарной безопасности на участках работ и в подсобных помещениях. Кроме того, проводятся регулярные проверки наличия у персонала подрядных организаций документов, подтверждающих прохождение необходимого обучения по ОТ и ПБ. Все это позволяет убедиться, что персонал подрядных организаций следует тем же правилам и стандартам, что и работники предприятий.

Наша цель — достижение нулевого уровня смертности в результате несчастных случаев на производстве. Мы стремимся повысить эффективность обеспечения охраны труда и промышленной безопасности по сравнению с предыдущим годом в условиях тесного сотрудничества и взаимной поддержки всех рабочих групп и работников подрядных организаций.

Мы стремимся к снижению коэффициента частоты травматизма с потерей трудоспособности (LTIFR) с каждым годом. За последние пять лет коэффициент LTIFR снизился на 76%. Тем не менее нам еще предстоит большая работа, и мы продолжим развиваться в этом направлении.

## СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ОХРАНОЙ ТРУДА И ПРОМЫШЛЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТЬЮ

Компания уделяет пристальное внимание обеспечению соответствия действующей системы охраны труда и промышленной безопасности законодательным требованиям и передовым международным стандартам в данной области. С этой целью Компания внедрила многоуровневую систему управления ОТ и ПБ, в которую вовлечены руководители всех уровней, а также обеспечивает руководителям, специалистам и рабочим обучение по ОТ и ПБ, требуемое согласно национальному законодательству. Внедрена система аудитов и проверок,

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

Комитет по ПБ и ОТ является составной частью системы управления ПБ и ОТ в Обществе, а также одной из форм участия в работе по ПБ и ОТ производственных и иных руководителей, работников Общества.

Работа комитета по ПБ и ОТ Общества строится на принципах социального партнерства. Комитет по ПБ и ОТ Общества взаимодействует с органом исполнительной власти в области ПБ и ОТ, органами государственного надзора (контроля) за соблюдением законодательства РФ в области ПБ и ОТ, другими органами государственного надзора (контроля), а также с профсоюзной организацией.

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

Система обеспечения охраны труда и промышленной безопасности «ФосАгро» подробно описана в заявлении о политике АО «Апатит» в области промышленной безопасности и политике в области качества, экологии и охраны труда АО «Апатит».



# ОХРАНА ТРУДА И ПРОМЫШЛЕННАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ

продолжение

## МЕРОПРИЯТИЯ ПО ОХРАНЕ ТРУДА И ПРОМЫШЛЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ В 2018 ГОДУ

### Стандарты и регламенты по охране труда и промышленной безопасности, внедренные в 2018 году

Ярким примером системного подхода к обеспечению безопасности работ, выполняемых подрядными организациями, является внедренный в 2018 году корпоративный стандарт, содержащий требования к содержанию и процессу согласования планов производства работ (ППР) и технологических карт (ТК), разрабатываемых подрядными организациями. Во-первых, данный стандарт объединяет в себе требования нескольких государственных нормативных актов. Это упрощает задачу подрядчиков по разработке ППР и ТК. А также упрощает задачу руководителей и специалистов Компании по согласованию данных документов, критичных для безопасности работ. Во-вторых, данный документ предусматривает очное рассмотрение ППР и ТК по наиболее опасным работам. Это позволяет своевременно, еще до начала работ, выявить все опасности, оценить риски и разработать действенные меры по их снижению.

### Обеспечение безопасности на площадках АО «Апатит»

Производственные площадки АО «Апатит» охраняются горноспасательными, газоспасательными и пожарными подразделениями подрядной организации ООО «Агрохимбезопасность», имеющей все необходимые лицензии и свидетельства на право ведения горноспасательных, газоспасательных, аварийно-спасательных работ.

Весь личный состав подразделений обучен и аттестован, ежегодно проходит медицинские осмотры.

В соответствии с ежегодными планами, графиками и расписаниями учебных

### КАЖДЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ, СПЕЦИАЛИСТ И РАБОТНИК ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ЛИНИИ «ФОСАГРО» ПРОХОДИТ ИНСТРУКТАЖ И ОБУЧЕНИЕ В ОБЛАСТИ ОХРАНЫ ТРУДА И ПРОМЫШЛЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ В СООТВЕТСТВИИ С ТРЕБОВАНИЯМИ РОССИЙСКОГО ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА. КРОМЕ ТОГО, МЫ ПРОВОДИМ РЯД ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ УЧЕБНЫХ КУРСОВ ВНУТРИ КОМПАНИИ

#### Количество работников, прошедших обучение по различным курсам в 2018 году

331 РАБОТНИК

обучен по программе «Поведенческие аудиты безопасности»

489 РАБОТНИКОВ

посетили курсы обучения по основам безопасного поведения

43 РАБОТНИКА

обучено по программе «Расследование происшествий»

занятий, утвержденными и согласованными АО «Апатит», МЧС РФ, ООО «Агрохимбезопасность», подразделения аварийно-спасательных служб принимают участие и проводят практическую отработку действий совместно с персоналом объектов на учебно-аварийных тревогах, тренировках по эвакуации персонала, пожарно-тактических занятиях и учениях, командно-штабных учениях по гражданской обороне.

Работниками ООО «Агрохимбезопасность» также проводится профилактическая работа на объектах: плановые обследования и обходы, дозоры, проверки противопожарного режима, контроль

за проведением газоопасных и огневых работ, контроль за вновь строящимися объектами.

В 2018 году разработана и утверждена Целевая программа развития аварийно-спасательных формирований ООО «Агрохимбезопасность» на всех площадках АО «Апатит» на 2019–2022 годы. На сегодняшний день проводится работа по ее реализации.

## ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ

1



ГОРНАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ — СТРАТЕГИЧЕСКОЕ НАПРАВЛЕНИЕ

Снижение уровня травматизма в добывающем секторе Компании в 2018 году — результат усилий по реализации одного из приоритетных направлений, утвержденных принятой в начале 2017 года стратегией Компании в области охраны труда и промышленной безопасности. Работа по данному стратегическому направлению состояла из двух больших частей: техника и персонал.

Усилия «ФосАгро» по направлению «Персонал и горная безопасность» заключались в дальнейшем вовлечении руководителей начального и среднего звена, а также рабочих в активную работу по обеспечению безопасности. В течение всего года Компания проводила большое количество мероприятий, направленных на обучение и вовлечение персонала.

Говоря о горной безопасности, необходимо выделить следующие достижения 2018 года:

- обучение персонала по новым внутренним учебным курсам;
- создание девяти анимационных роликов по безопасности.

263 СОТРУДНИКА

прошли внутренние курсы обучения в 2018 году

33

специализированных тренинга

230

практических мастер-классов

3



УЧЕБНЫЙ ЦЕНТР ДЛЯ ОБУЧЕНИЯ ПРОВЕДЕНИЮ ВЫСОТНЫХ РАБОТ

Открыт Компанией в 2018 году.

4



РАБОТА С ПОДРЯДНЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ

При привлечении работников подрядных организаций «ФосАгро» уделяет особое внимание вопросам охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды.

Компания разъясняет внутренние требования безопасности путем регулярных совещаний с руководством подрядных организаций.

2



КАК ПРОИСХОДИТ ОПОВЕЩЕНИЕ ОБ ИНЦИДЕНТЕ

Для нас важно максимально оперативно получать информацию обо всех происшествиях. Для этого в Компании действует процедура, согласно которой информация о происшествиях передается от очевидцев непосредственному руководству, а от руководства — диспетчеру соответствующего предприятия. Далее диспетчер предприятия передает информацию по установленному списку при помощи sms-сообщений и телефона. Несчастные случаи на производстве, инциденты и аварии затем расследуются в соответствии с требованиями законодательства и процедурой внутреннего расследования с определением коренных причин.

# БЕЗОПАСНОСТЬ НА ВЫСОТЕ

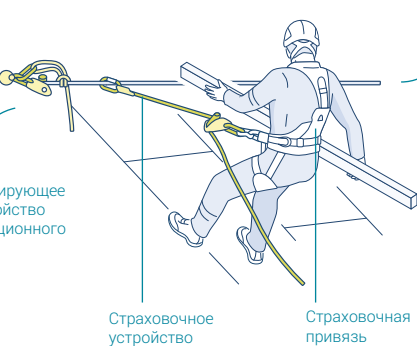
У сотрудников Компании есть возможность обучаться безопасным методам и приемам выполнения работ на высоте на специальном учебном комплексном тренажере.

## ПОЛИГОН «ВЫСОТА»

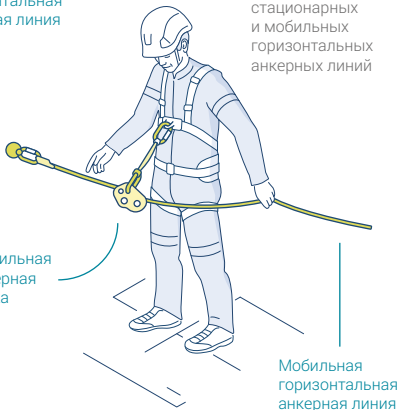
9 Самостоятельная эвакуация из опасной зоны



1 Работа на наклонной поверхности (кровле) с двумя и более углами наклона



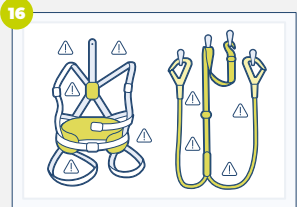
15 Работы на горизонтальной площадке с использованием стационарных и мобильных горизонтальных анкерных линий



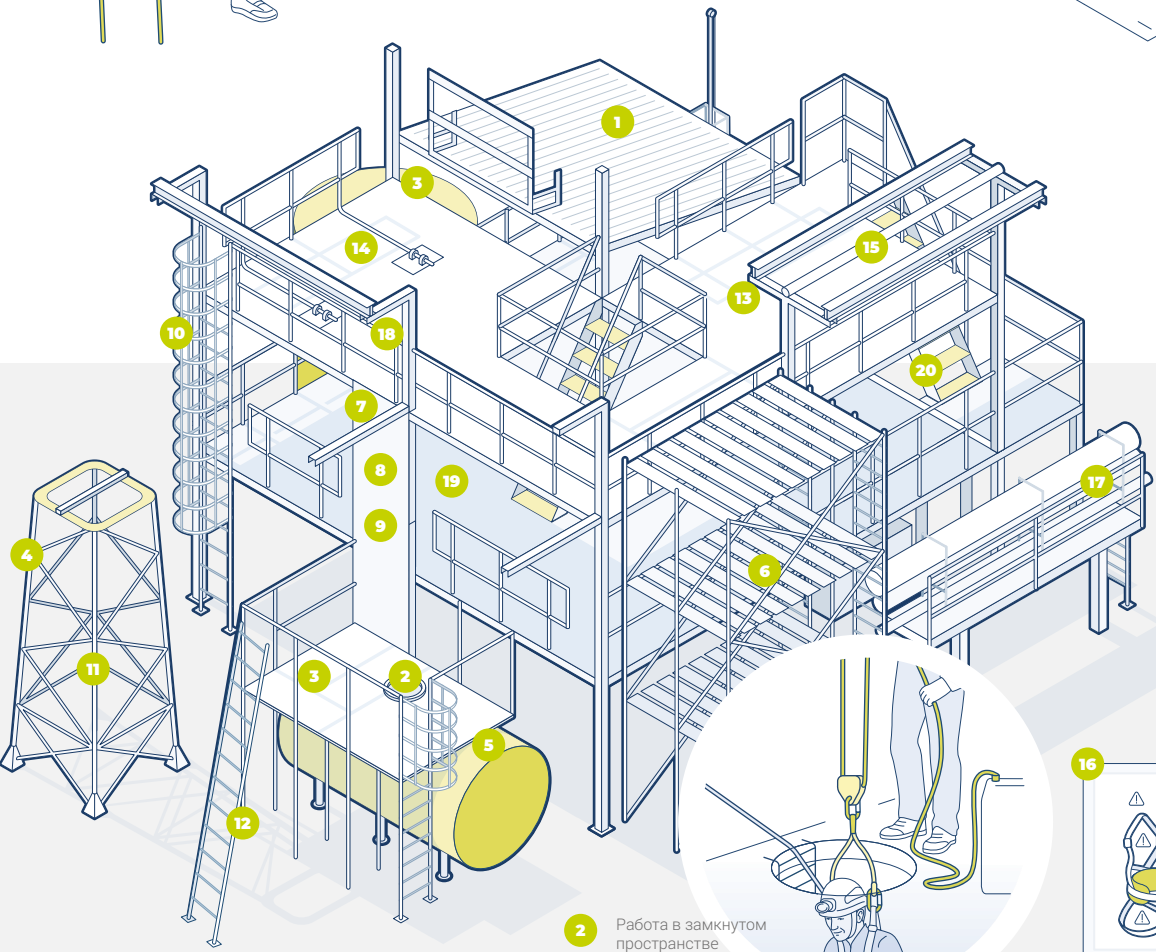
### Дополнительные помещения:

- Раздевалки
- Комната преподавателей
- Склад снаряжения
- Учебный класс

оборудован стендами с элементами бракованных СИЗ



2 Работа в замкнутом пространстве

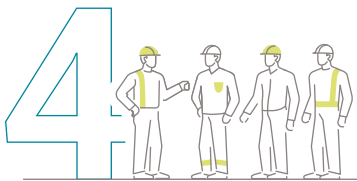
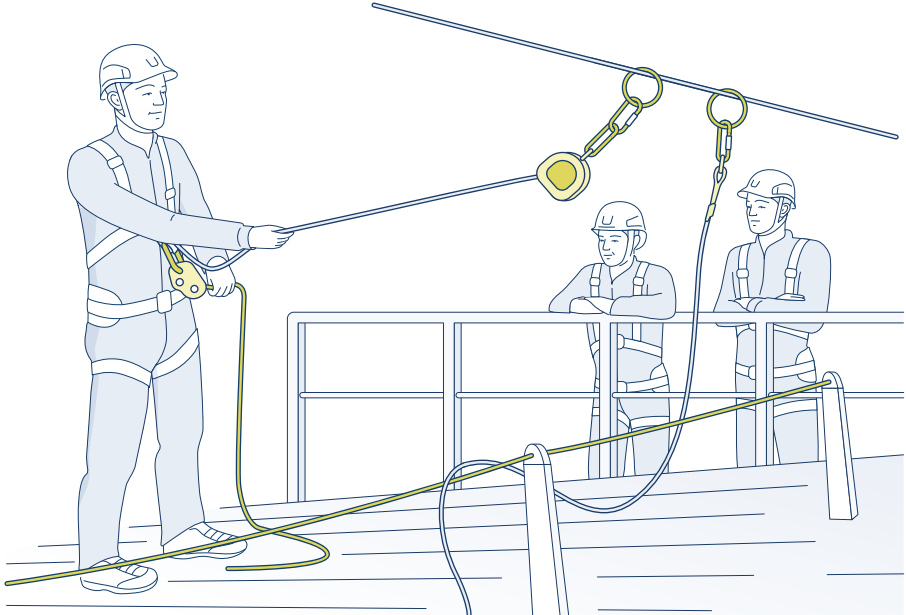


НА ПОЛИГОНЕ ПРЕДСТАВЛЕНЫ ВСЕ ВОЗМОЖНЫЕ ВИДЫ ПОВЕРХНОСТЕЙ И КОНСТРУКЦИЙ, ВСТРЕЧАЮЩИХСЯ НА НАШЕМ ПРОИЗВОДСТВЕ. ЗДЕСЬ МОЖНО ОТРАБОТАТЬ МАКСИМУМ СИТУАЦИЙ, СВЯЗАННЫХ С ВЫСОТОЙ

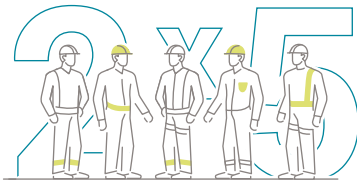
По роду работы нам часто приходится иметь дело с высотой, и мы должны получить обучение по охране труда и допуск к работе на высоте.

Наш полигон — это место занятий, максимально приближенное к реальности, где все наглядно и понятно.

Отработка практических навыков на тренировочной площадке — это, пожалуй, лучший способ профилактики.



4 подготовленных инструктора проводят обучение



2 группы по 5 человек могут обучаться на полигоне одновременно

### ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ЗОНЫ ДЛЯ ТРЕНИРОВОК

- |   |  |  |  |
|---|--|--|--|
| 1 Работа на наклонной поверхности (кровле) с двумя и более углами наклона     | 6 Работа с использованием инвентарных лесов и средств подмащивания     | 11 Подъем/спуск по вертикальным металлоконструкциям  | 16 Проверка, дефектовка и браковка СОБ и СИЗ   |
| 2 Работа в замкнутом пространстве   | 7 Работа с использованием систем канатного доступа                     | 12 Работа с приставной лестницы  | 17 Зона «трубопроводной эстакады»  |
| 3 Работа на емкостях с вертикальным входом и емкостях с горизонтальным входом | 8 Эвакуация пострадавшего с высоты при помощи систем канатного доступа | 13 Работа возле неогражденных проемов  | 18 Отработка навыков безопасного подъема (подачи) на высоту инструмента, материалов и оборудования           |
| 4 Работа на пространственной опоре (на металлоконструкциях)                   | 9 Самостоятельная эвакуация из опасной зоны                            | 14 Применение различных анкерных устройств и временных ограждений  | 19 Общие работы на высоте с применением страховочных СИЗ   |
| 5 Работа на цистерне  | 10 Подъем/спуск по вертикальным лестницам                              | 15 Работы на горизонтальной площадке с использованием стационарных и мобильных горизонтальных анкерных линий | 20 Работы по перемещению по маршевой лестнице с углом наклона 75° и более с помощью мобильных анкерных линий |

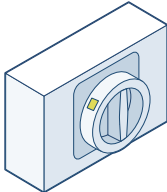


# БЕЗОПАСНОСТЬ ПРИ РАБОТЕ В ОПАСНОЙ ЗОНЕ

Для безопасности сотрудников Компания внедряет на активах систему БМП, которая предотвращает случайное или несанкционированное включение оборудования.

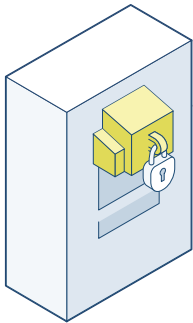
**БМП\* (блокировка — маркировка — проверка)** — это физическая блокировка подачи энергии/вещества/продукта на оборудование с помощью специального замка до тех пор, пока все работники не закончили техническое обслуживание или ремонт оборудования и не вышли из опасной зоны.

## СПЕЦИАЛЬНЫЙ ЗАМОК МОЖЕТ УСТАНАВЛИВАТЬСЯ:



Непосредственно на точку отключения энергии

Оборудование многих заводов-изготовителей уже имеет специальные отверстия для замков



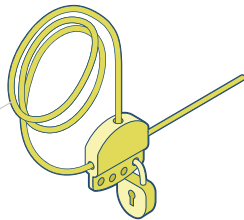
Через специальный блокиратор

Если специальных отверстий нет, устройство фиксируется в закрытом положении с помощью блокиратора, на который навешивается специальный замок

Блокировка снимается только тем работником, который ее установил. Это гарантирует защиту каждого члена бригады, находящегося в опасной зоне

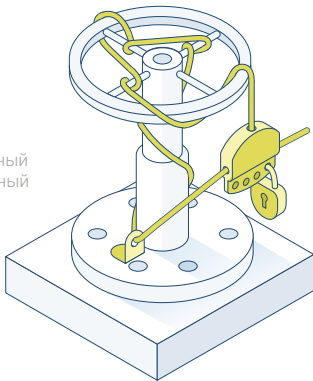
Блокировка устанавливается на устройство отключения источника энергии, а не на органы управления оборудованием. Это исключает риск, что оборудование включится внезапно во время работы людей, даже если кто-то случайно нажмет кнопку «пуск»

КОГДА ЭНЕРГИЯ ОТКЛЮЧЕНА И ЗАБЛОКИРОВАНА ВОЗМОЖНОСТЬ ЕЕ ВКЛЮЧЕНИЯ, НЕОБХОДИМО ПРОЙТИ ЭТАП ПРОВЕРКИ ПРОЦЕДУРЫ БМП, ЧТОБЫ УБЕДИТЬСЯ, ЧТО В ТЕХНОЛОГИЧЕСКОМ ОБОРУДОВАНИИ НЕТ ОСТАТОЧНОЙ ЭНЕРГИИ: ДАВЛЕНИЯ, ЖИДКОСТЕЙ И ГАЗОВ, СЖАТЫХ ПРУЖИН И Т.П.



Универсальный блокиратор с фиксирующим тросом

- К чему может крепиться БМП:
- штурвалы задвижек различных размеров;
  - рукоятки кранов;
  - электрические автоматы или рубильники;
  - электрические переключатели и др.



Правильно установленный универсальный блокиратор

Блокираторы подбираются под конкретное оборудование. Это обеспечивает надежную фиксацию устройства отключения энергии. Наиболее распространенными являются универсальные тросовые блокираторы

## ВНЕДРЕНИЕ БМП В СИСТЕМУ БЕЗОПАСНОСТИ КОМПАНИИ

по состоянию на 31.12.2018

- 1

Проведен аудит сотрудниками компании «Виртекс и PWC» цехов для определения мест и агрегатов, на которые необходимо устанавливать блокираторы
- 2

Составлены технологические схемы цехов с обозначением обязательных мест установки БМП
- 3

Разработаны карты БМП, а места для установки блокиратора промаркированы специальными бирками
- 4

Для всех блоков структурных подразделений Компании разработаны технологические схемы, карты, инструкции по использованию БМП, промаркированы места для установки блокираторов
- 5

Закончено внедрение системы БМП в пилотных цехах АО «Апатит», КФ АО «Апатит», БФ АО «Апатит», АО «Метаким», ООО «Механик»
- 6

Составлен план по сбору информации и оценке влияния системы БМП на уровень травматизма среди работников Компании и подрядных организаций

# РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА



## ОСНОВНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЗА 2018 ГОД

17 458  
СРЕДНЯЯ ЧИСЛЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА\*

6,0%  
КОЭФФИЦИЕНТ ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ

6 447  
ПРОЙДЕННЫХ ЧЕЛОВЕКО-КУРСОВ

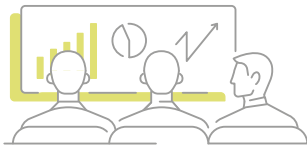
>100  
ШКОЛЬНИКОВ ПРИНЯЛИ УЧАСТИЕ В ПРОГРАММЕ «ФОСАГРО-КЛАССЫ» В 2018 ГОДУ

\* Общая численность персонала по Компании «ФосАгро» (включая все филиалы и ДЗО — п. 33 финансовой отчетности).

## ОСНОВНЫЕ СОБЫТИЯ



**Исследование по стандартам безопасности**  
Проведено маркетинговое исследование методом фокус-групп среди сотрудников Балаковского филиала АО «Апатит», направленное на выявление мнения сотрудников по ключевым вопросам, касающимся стандартов безопасности, новой системы мотивации, программ обеспечения социального благополучия, наставничества и профессионального развития. Исследование позволило выявить достоинства и недостатки проектов, реализуемых «ФосАгро» в рамках политики профессионального развития и повышения социального благополучия персонала. По итогам будут проведены стратегические совещания, направленные на выявление возможностей для улучшения качества существующих программ развития персонала.



**Тренинг по стратегическому развитию АО «Метакхим»**  
В АО «Метакхим» был проведен тренинг на тему «Стратегическое развитие АО «Метакхим» до 2025 года, этап 1». В тренинге приняли участие 42 руководителя и специалиста по работе с персоналом, привлеченные к данному проекту. В ходе тренинга были определены ключевые принципы проекта, повышена эффективность межведомственного взаимодействия, определены роли участников каждой группы, а также повышен уровень заинтересованности и вовлеченности участников проекта.



**Обучение управленческим навыкам**  
Рядовые сотрудники и руководители среднего звена представительства Компании в Череповце овладели всеми необходимыми управленческими навыками. Молодые специалисты получили новые знания в области организации и планирования работы подчиненных, правил постановки задач, тайм-менеджмента и т. д.

## ГЛОБАЛЬНЫЕ ЦЕЛИ В ОБЛАСТИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ



3. Хорошее здоровье и благополучие



4. Качественное образование



8. Достойная работа и экономический рост

## СРЕДНЕСРОЧНЫЕ ПЛАНЫ НА 2019 ГОД

В настоящее время Компания работает над решением ряда проблем, касающихся процесса автоматизации, в том числе в сфере управления персоналом. Проводится анализ рынка с целью поиска наиболее эффективных цифровых решений для управления процессом с использованием современных технологий.

Дополнительная информация о системе развития сотрудников, политике найма персонала и другим вопросам кадровой политики опубликована на официальном веб-сайте Компании «ФосАгро»:  
<https://www.phosagro.ru/career/policy/>



# РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА

продолжение

## НАШИ СОТРУДНИКИ — КЛЮЧ К НАШЕМУ УСПЕХУ

### ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ

Мы создаем преимущества для наших сотрудников и других заинтересованных сторон, инвестируя в наших сотрудников. Компания «ФосАгро» нацелена на создание стабильной занятости, безопасных условий труда и возможностей профессиональной реализации.

Мы начинаем с уровня начальной школы и продолжаем инвестировать в наших сотрудников на протяжении всей их карьеры в «ФосАгро».

Мы прилагаем все усилия для предоставления достойных социальных условий для нашего персонала и защиты прав работников, включая соблюдение принципов равенства и отсутствия дискриминации. При осуществлении трудовых отношений мы строго придерживаемся как требований российского законодательства, так и применимых международных стандартов. Кроме того, политика Компании в области кадровых вопросов и прав человека учитывает Руководящие принципы предпринимательской деятельности ООН.

### ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ СТРАТЕГИИ



Мы используем систему ключевых показателей эффективности для привязки вознаграждения руководства высшего звена к таким приоритетам, как охрана здоровья и промышленная безопасность, а также финансовые показатели.



Мы стремимся поощрять наших сотрудников, предоставляя им конкурентоспособную заработную плату, уделяя пристальное внимание условиям работы на наших предприятиях и предлагая щедрые пакеты нематериальных бонусов.



Мы помогаем в подготовке будущих поколений сотрудников «ФосАгро» путем поддержки школьных и университетских программ, мотивируя студентов изучать естественные и технические науки.



Мы полагаемся на кадровый резерв, который в перспективе займет управленческие и/или более технически сложные позиции, чтобы обеспечить нашу эффективность в долгосрочной перспективе.



Мы стремимся поддерживать свою репутацию лучшего работодателя в регионах присутствия.

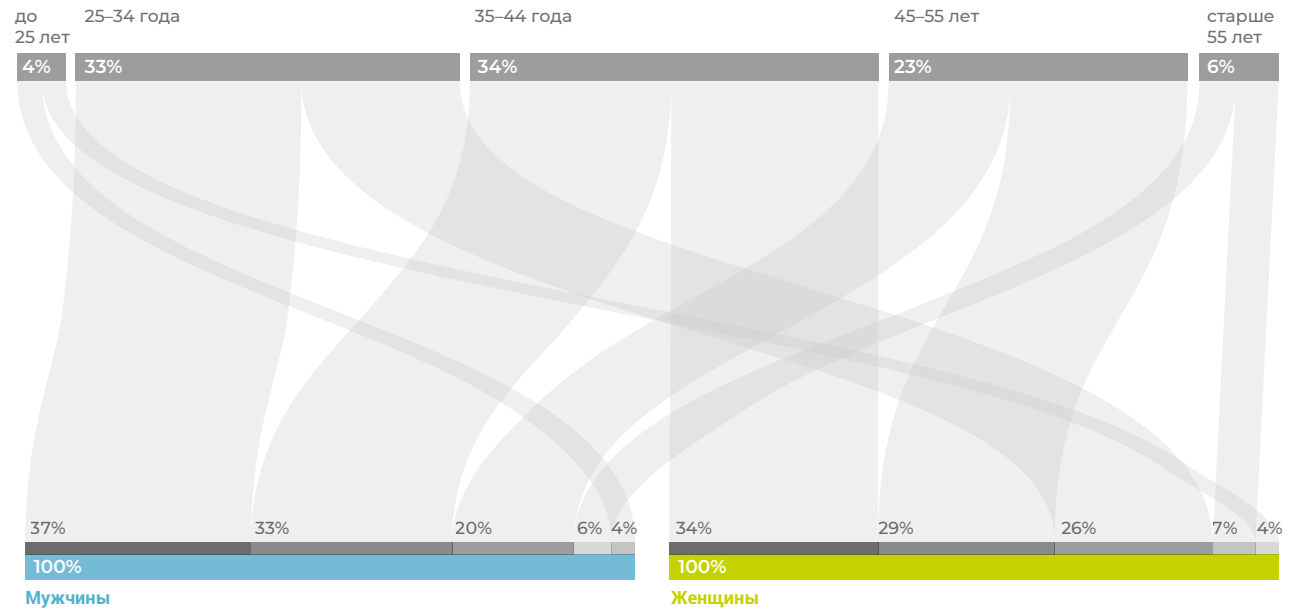


Мы обучаем наших сотрудников, чтобы они могли лучше ориентироваться в постоянно меняющейся рабочей среде.

### Общая численность работников по регионам, полу и возрасту, чел.

Саратовская обл.	Мурманская обл.	Московская обл.	Ленинградская обл.	Вологодская обл.
1 160	4 923	82	787	3 662

### 10 614 — среднесписочная численность сотрудников за 2018 год



**БЕЗ УСЕРДНОЙ РАБОТЫ НАШИХ СОТРУДНИКОВ МЫ НЕ СМОГЛИ БЫ ДОСТИЧЬ НАШЕЙ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ЦЕЛИ ПО СОЗДАНИЮ АКЦИОНЕРНОЙ СТОИМОСТИ. НАШИ УСИЛИЯ В ОБЛАСТИ НАЙМА ПЕРСОНАЛА И СНИЖЕНИЯ ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ СПОСОБСТВУЮТ ЗАПОЛНЕНИЮ ТРУДОВЫХ ВАКАНСИЙ ПОДХОДЯЩИМИ КАДРАМИ**

# РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА

продолжение

## КЛЮЧЕВЫЕ АСПЕКТЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

### ЧЕСТНОЕ И ЦЕЛЕВОЕ ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ И СОЦИАЛЬНЫЕ ГАРАНТИИ

Политика Компании относительно вознаграждений и системы мотивации направлена на поощрение заинтересованности сотрудников в успехе деятельности Компании и повышение ее эффективности для достижения бизнес-целей.

Система расчета заработной платы, принятая в Компании, полностью соответствует требованиям трудового законодательства, а также предусматривает компенсации и социальные гарантии для определенных категорий сотрудников в соответствии с эффективными между-

народными практиками. Кроме того, дополнительные вознаграждения и льготы предусмотрены для ценных сотрудников, переехавших из других городов.

Для привлечения и удержания персонала, а также в качестве мотивации увеличения производительности «ФосАгро» предоставляет своим сотрудникам конкурентные социальные гарантии и хорошие условия труда. Предприятия Компании являются одними из лучших в своих регионах и в данной отрасли промышленности в целом. С 2016 года Компания

непрерывно работает над улучшением удовлетворенности сотрудников каждого отдельного предприятия. Корпоративные социальные программы затрагивают все аспекты повседневной жизни сотрудников: улучшение условий проживания, программы организации отдыха и развлечений, в том числе корпоративные мероприятия, и медицинского обслуживания по договорам добровольного медицинского страхования, организация досуга детей и членов семей сотрудников, корпоративная пенсионная программа и комплексная поддержка граждан пожилого возраста и молодежных

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

	Мужчины	Женщины
Вологодская область	1,47	1,47
Ленинградская область	2,00	2,01
Московская область	3,68	3,07
Мурманская область	1,37	1,27
Саратовская область	2,00	1,76

### ЭФФЕКТИВНАЯ СИСТЕМА ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ

поддерживает культуру постоянного улучшения в рамках всего бизнеса

НАША КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА СОСРЕДОТОЧЕНА НА ОБЕСПЕЧЕНИИ БЛАГОПОЛУЧИЯ И НАДЛЕЖАЩЕЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА. В СЛЕДУЮЩЕМ ГОДУ МЫ ПЛАНИРУЕМ ПРОВЕСТИ ПЕРЕОЦЕНКУ СОЦИАЛЬНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ ВСЕЙ ГРУППЫ «ФОСАГРО», А ТАКЖЕ ПРОАНАЛИЗИРОВАТЬ КОЛЛЕКТИВНЫЕ ДОГОВОРЫ ОСНОВНЫХ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ ГРУППЫ «ФОСАГРО»

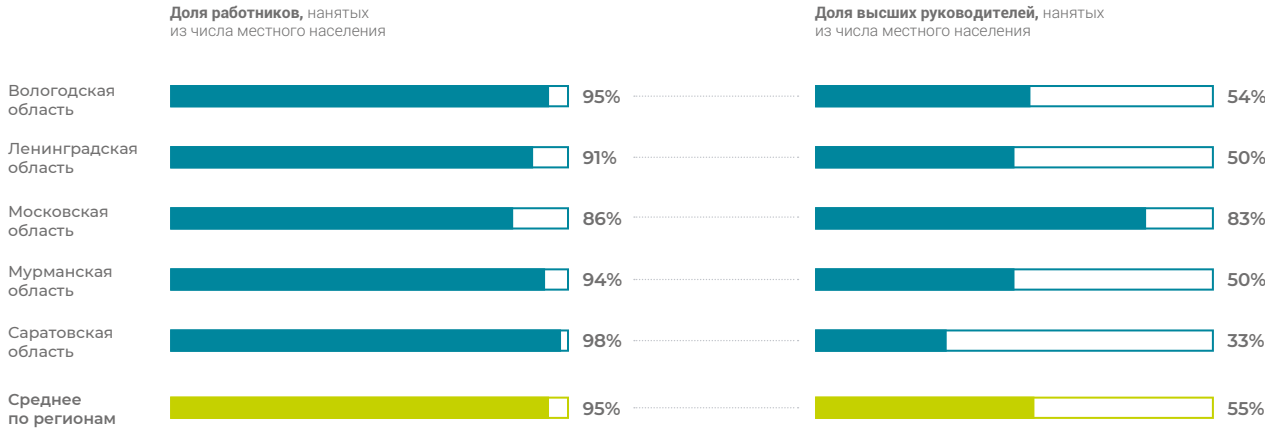
движений. Программы улучшения условий труда и социальных условий, а также спортивные и развлекательные мероприятия, такие как ежегодная Олимпиада и строительство корпоративных спортивных комплексов на территории предприятий «ФосАгро», направлены на сохранение здоровья персонала, предотвращение распространения заболеваний и пропаганду здорового образа жизни. Результаты ежегодного исследования лояльности и удовлетворенности сотрудников Компании подтверждают устойчивый рост удов-

летворенности социальной поддержкой, предоставляемой Компанией.

Высшее руководство Компании состоит из руководителей высшего звена, которые отвечают за принятие стратегических решений. Высшее руководство «ФосАгро» — это эффективная структура, состоящая только из высококвалифицированных специалистов, которые работают в интересах всех заинтересованных сторон Компании и принимают обоснованные решения, обеспечивающие устойчивое развитие.

Регионы значительного присутствия компании расположены в Мурманской, Вологодской, Ленинградской и Саратовской областях. Наша цель — работать в соответствии с интересами регионов. «ФосАгро» не только вносит значительный вклад в местную экономику, но также является одним из крупнейших налогоплательщиков в каждом регионе и оказывает значительное влияние на социальное развитие в регионах присутствия и на сохранение их экологических систем.

### Доля работников и высших руководителей, нанятых из числа местного населения, в существенных регионах деятельности организации на 31.12.2018





# РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА

продолжение

## ЧЕСТНОЕ И ЦЕЛЕВОЕ ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ И СОЦИАЛЬНЫЕ ГАРАНТИИ

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

Текущая стоимость пенсионных обязательств (негосударственное пенсионное обеспечение вновь выходящих на пенсию работников)			
	Обязательства в связи с выходом на пенсию (отличные от пенсионных обязательств)	Фактическое исполнение пенсионных обязательств, 2018 год	Итого
Вологодская область	Выплата пособия по уходу на пенсию	13,578	45,726
	Персональные пенсии	15,387	
	Материальная помощь бывшим работникам — пенсионерам	16,761	
Ленинградская область	Выплата пособия по уходу на пенсию	4,174	5,379
	Персональные пенсии	0,000	
	Материальная помощь бывшим работникам — пенсионерам	1,205	
Мурманская область	Выплата пособия по уходу на пенсию	47,135	72,297
	Персональные пенсии	0,000	
	Материальная помощь бывшим работникам — пенсионерам	25,162	
Саратовская область	Выплата пособия по уходу на пенсию	4,030	4,415
	Персональные пенсии	0,000	
	Материальная помощь бывшим работникам — пенсионерам	0,385	
Итого	Выплата пособия по уходу на пенсию	68,916	127,817
	Персональные пенсии	15,387	
	Материальная помощь бывшим работникам — пенсионерам	43,513	

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

	Мужчины	Женщины	Находящиеся в отпуске по беременности и родам, по уходу за детьми по состоянию на 31.12.2018	Находящиеся в отпуске по беременности и родам, по уходу за детьми в течение периода с 01.01.2018 по 31.12.2018	Вернувшиеся на работу из отпуска по беременности и родам, по уходу за детьми в течение периода с 01.01.2018 по 31.12.2018
Саратовская область			34	46	8
Мурманская область	2		135	4	182
Московская область				2	1
Ленинградская область			31	44	12
Вологодская область			188	268	67

## ОЦЕНКА РАБОТЫ И СЛУЖЕБНОГО РОСТА ПЕРСОНАЛА

Результаты оценки работы и служебного роста персонала по полу и категориям сотрудников, 2018 год



Доля персонала, прошедшего оценку

	Мужчины	Женщины	Без разбивки по полу
Кировский филиал АО «Апатит»	4,5%	4,3%	4,4%
Балаковский филиал АО «Апатит»	4,1%	3,9%	4,1%
АО «Метаким»	6,0%	2,2%	4,3%
АО «Апатит»	3,5%	4,2%	3,8%
Всего	4,2%	4,0%	4,2%

# РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА

продолжение

## ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ

### Программы переподготовки и профессионального развития

Мы полагаемся на кадровый резерв, который в перспективе займет управленческие и/или более технически сложные позиции, чтобы обеспечить жизнеспособность «ФосАгро» в долгосрочной перспективе. Наша сосредоточенность на обучении и развитии наших сотрудников также помогает нам защитить себя от потенциальной нехватки специалистов в будущем. Одним из приоритетных аспектов является привлечение школ, университетов и наших собственных программ подготовки специалистов к нашим инициативам по подбору и обучению кадров.

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

«ФосАгро» использует свою инициативу формирования кадрового резерва как средство выявления талантливых сотрудников, имеющих потенциал для расширения своей роли и перехода на руководящие позиции, предоставляя таким сотрудникам дополнительное обучение, чтобы помочь им достичь этих целей. Данная программа включает курсы подготовки руководящих сотрудников, направленные на развитие личных и профессиональных навыков, таких как принятие решений, лидерство и делегирование, урегулирование конфликтов, управление проектами, коммуникативные навыки и наставничество.

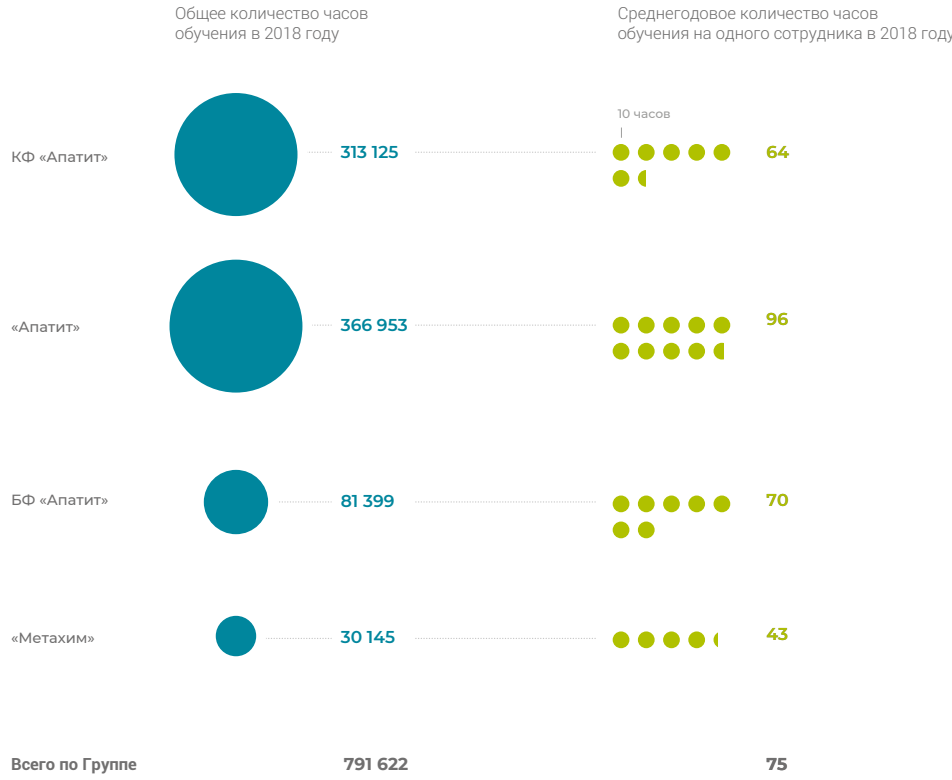
**Программа «эффективного управления»**  
В рамках данной программы группы из 14–16 сотрудников приняли участие в тренингах и развивающих мероприятиях по следующим тематикам:

- управление персоналом, планирование, постановка целей, организационная и управленческая деятельность;
- нацеленность на результат;
- управленческие навыки;
- навыки принятия решений;
- навыки эффективной коммуникации;
- лидерские качества и выстраивание взаимоотношений;
- организация и управление;
- наставничество.

### Количество прослушанных обучающих человеко-курсов в 2018 году



### Общее количество часов обучения



6 447 ПРОЙДЕННЫХ  
ЧЕЛОВЕКО-КУРСОВ

791 622

Общее количество часов  
обучения в 2018 году

75

Среднегодовое количество часов  
обучения на одного сотрудника  
в 2018 году



# РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА

продолжение

## ВЛОЖЕНИЯ В БУДУЩИЕ ПОКОЛЕНИЯ ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ СОТРУДНИКОВ

### «ФосАгро-классы»

Профессиональные высококвалифицированные кадры — одна из основных ценностей нашей Компании. На современных предприятиях используется настолько сложное техническое оборудование, что наши сотрудники должны получить базовые знания о нем еще в школе. В связи с этим в 2013 году Компания «ФосАгро» запустила программу, получившую название «ФосАгро-классы». «ФосАгро-классы» — специализированные 10-е и 11-е классы с углубленным изучением физико-математических и физико-химических дисциплин.

Наша программа «ФосАгро-классы» мотивирует учащихся в регионах присутствия Компании изучать науки естественного и технического цикла (естественные науки, технологию, инженерное дело, математику). Мы сосредотачиваем свои усилия на предоставлении высококачественного образования с раннего возраста как на важном элементе обеспечения устойчивого развития в регионах присутствия. Это также помогает нам обезопасить себя от потенциальной нехватки ценных кадров в будущем, особенно в сферах, где бывает сложно найти кандидатов с необходимой нам квалификацией.

Каждому учащемуся Компания предоставляет корпоративную униформу и планшет.

Школам специально выделяются дополнительные средства на ремонт зданий. С 2013 года классы для преподавания физики, химии, математики и информатики оснащены всеми необходимыми материалами и оборудованием. Новое оборудование включает в себя интерактивные доски нового поколения со встроенными проекторами и компьютерное аппаратное обеспечение, которые можно использовать для проведения обучающих телеконференций и научных конференций. В рамках реализации данного проекта в каждом регионе Компания «ФосАгро» заключила соглашение о социальном и экономическом сотрудничестве с местными органами власти. Аналогичные соглашения также были подписаны с руководством следующих школ:

- Вологодская область: в городе Череповец нашим партнером является Муниципальное бюджетное образовательное учреждение «Средняя школа № 10» с углубленным изучением соответствующих предметов;
- Ленинградская область: в городе Волхов нашим партнером является Муниципальное бюджетное образовательное учреждение «Школа № 1»;
- Саратовская область: в городе Балаково нашим партнером является Муниципальное автономное образовательное учреждение «Средняя школа № 25»;

- Мурманская область: в городе Кировск нашим партнером является Муниципальное бюджетное образовательное учреждение «Средняя школа № 5»;
- в городе Апатиты нашим партнером является Муниципальное бюджетное образовательное учреждение «Средняя школа № 15».

В общей сложности 133 учащихся приняли участие в программе «ФосАгро-классы» в 2018 году. Все они успешно учатся и заинтересованы в дальнейшем изучении химии, физики, математики и информатики. В 2018 году в рамках программы было подготовлено 122 учащихся из пяти школ, 68% из них обучаются в университетах по программам на получение степени в сфере технических наук с перспективой трудоустройства в Компании «ФосАгро». Некоторые из них были зачислены в университеты по программам целевого набора, финансируемым Компанией.

Результаты проекта:

- значительно улучшилось отношение учащихся к техническим специальностям (согласно результатам независимого исследования, проведенного Департаментом социологии и высшего образования);
- по сравнению с сентябрем 2014 года увеличилось количество абитуриентов,

## В 2013 ГОДУ КОМПАНИЯ «ФОСАГРО» ЗАПУСТИЛА ПРОГРАММУ, ПОЛУЧИВШУЮ НАЗВАНИЕ «ФОСАГРО-КЛАССЫ»

- зачисленных в профильные университеты на программы обучения техническим специальностям согласно профильной ориентации «ФосАгро-классов» школ, сотрудничающих с такими профильными университетами;
- реализованы программы профессионального развития для преподавателей профильных предметов (химии, физики, математики) для подготовки студентов к олимпиадам посредством семинаров и мастер-классов, проводимых методистами и лучшими учителями России;
- положительные отзывы родителей учащихся, выбравших для своих детей обучение по техническим специальностям и возможность дальнейшего трудоустройства и профессионального развития на предприятиях «ФосАгро»;
- информированность о данном проекте на местном и региональном уровнях;
- по результатам всероссийского конкурса проектов для выпускников университетов и молодых специалистов проект «ФосАгро-классы» вошел в тройку сильнейших в категории «Лучшая программа работы с учащимися».

Нашей ежегодной целью остается привлечение в программу «ФосАгро-классы» 125 участников из пяти школ в пяти городах России, в которых реализуется данная

программа. Мы надеемся, что к 2021 году 50% этих учащихся придут на работу в «ФосАгро».

### Взаимодействие с высшими учебными заведениями

Сотрудничество с университетами является неотъемлемой частью системы обучения молодых специалистов.

- С целью сокращения кадрового дефицита в наиболее востребованных специальностях Компания «ФосАгро» заключила соглашения со следующими высшими учебными заведениями:
- Санкт-Петербургский горный университет;
- Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова;
- Ивановский государственный химико-технологический университет;
- Череповецкий государственный университет;
- Российский химико-технологический университет имени Д. И. Менделеева;
- Санкт-Петербургский государственный технологический институт;
- Мурманский арктический государственный университет;
- прочие региональные университеты.

В рамках данного проекта «ФосАгро»:

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

### Программа привлечения талантливых выпускников

На фундаменте, заложенном программой «ФосАгро-классы», мы выстраиваем партнерство с университетами при помощи нашей программы «Молодые талантливые специалисты», которая помогает нам расширять контакты со студентами, заинтересованными в работе в «ФосАгро». Мы предлагаем участникам программы конкурентоспособную заработную плату, а также поддержку при переезде и обеспечении жильем, а по прибытии в «ФосАгро» закрепляем за ними наставника. Главными задачами программы

133 учащихся  
приняли участие в программе «ФосАгро-классы» в 2018 году

122 учащихся  
из пяти школ были подготовлены к обучению в вузах в рамках программы «ФосАгро-классы»

48 молодых специалистов  
принято на работу в «ФосАгро» в рамках программы в 2018 году

# РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА

продолжение

## ИНВЕСТИЦИИ В БУДУЩЕЕ ПОКОЛЕНИЯ ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ СОТРУДНИКОВ

являются создание кадрового резерва для ключевых позиций в Компании и выявление ключевых областей и карьерных путей для способных молодых специалистов в целях подготовки будущего управленческого состава.

В 2018 году Компания «ФосАгро» приняла на работу 48 молодых специалистов в рамках программы «Молодые талантливые специалисты». Таким образом, с момента запуска программы в 2012 году количество выпускников, пришедших на работу в Компанию в рамках данной программы, составило 269 человек. В общей сложности 214 этих сотрудников продолжают работать в «ФосАгро» в сферах минералогии, геологии, проектирования гидравлических машин, химии, в производстве тепловой и электрической энергии, на железнодорожном транспорте, в открытой и подземной горной добыче и на маркшейдерских работах.

Среди участников программы, продолжающих работать в «ФосАгро», по состоянию на декабрь 2018 года 34% получили повышение и были включены в кадровый резерв, и многие успешно выполнили проекты, порученные им при приеме на работу в Компанию.

### Интерактивно-познавательный центр «Зеленая планета»

Интерактивно-познавательный центр проводит образовательные, познавательные и развлекательные мероприятия: экскурсии, квесты, профориентационные кейс-программы, выставки, экспериментально-познавательные программы с проведением химических опытов, викторины, круглые столы. Посещение центра полностью бесплатное и рассчитано на все возрастные группы, в том числе доступно для людей с ограниченными возможностями.

Цели:

- профориентационная деятельность;
- повышение престижа и привлекательности рабочих и инженерных профессий;
- экологическое воспитание, производственный и образовательный туризм;
- демонстрация истории и достижений «ФосАгро», а также социальной ответственности Компании в городах присутствия.

## БЕЗОПАСНОСТЬ В ОСНОВЕ ВСЕГО

Мы ставим безопасность наших сотрудников превыше всего, что недавно было подтверждено Международной ассоциацией производителей удобрений, вручившей «ФосАгро» золотую медаль в области промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды в ноябре 2018 года в знак признания высокого уровня гигиены труда и методов обеспечения безопасности в Компании.

С 2017 года мы занимаемся реализацией проекта «Развитие культуры безопасности». Он направлен на повышение ответственности технического и инженерного персонала на производственных установках, а также на снижение частоты происшествий и повышение ответственности сотрудников в части соблюдения техники безопасности. На настоящий момент в проекте приняли участие более 1 000 человек. Сотрудники, прошедшие данное обучение, получили навыки применения современных методов и инструментов для подготовки инструкций по безопасности. Они также поняли необходимость проработки инструкций с использованием современных методов обучения для достижения осознанного понимания правил, касающихся их собственной безопасности и безопасности их коллег.

34%

сотрудников, принятых на работу из числа участников программы «Молодые талантливые специалисты», получили повышение

>1 000 ЧЕЛОВЕК

приняли участие в проекте «Развитие культуры безопасности»

## ОБЕСПЕЧЕНИЕ РАВНЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ

Компания «ФосАгро» является одним из наиболее предпочтительных работодателей в регионах ее присутствия, главным образом, благодаря корпоративной программе равных возможностей. Согласно требованиям данной программы, вакантную должность займет наиболее подходящий кандидат, независимо от пола, сексуальной ориентации, религии, национальной или этнической принадлежности. Это соответствует корпоративной политике управления персоналом, внедренной в 2017 году. Кроме того, «ФосАгро» несет социальную ответственность перед своими сотрудниками и исполняет свои обязательства в полном соответствии с требованиями федерального и регионального законодательства. Данные требования включают в себя запрет на использование детского и принудительного труда, а также свободу участия в ассоциациях и создания профсоюзов для заключения коллективных трудовых договоров с работодателем.

## ОДИН ИЗ НАИБОЛЕЕ ПРЕДПОЧТИТЕЛЬНЫХ РАБОДАТЕЛЕЙ В РЕГИОНАХ

благодаря корпоративной программе равных возможностей

## УСТАНОВЛЕНИЕ ВЫСОКИХ СТАНДАРТОВ

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

## ВЫСОКИЙ УРОВЕНЬ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

поддерживает внутренний имидж Компании, уважение и лояльность сотрудников

## ПОДДЕРЖАНИЕ ОТКРЫТЫХ КАНАЛОВ КОММУНИКАЦИИ

Наши сотрудники имеют доступ к многочисленным каналам для коммуникации и обратной связи с Компанией, что позволяет им решать вопросы, связанные с трудовыми отношениями и другими сферами деятельности в «ФосАгро». В числе таких каналов раздел «Вопросы и ответы» в корпоративной газете, общие собрания для сотрудников и управляющего состава и анонимная горячая линия, что позволяет сотрудникам выбрать степень анонимности при выборе способа сообщения о какой-либо проблеме.

Наши сотрудники также используют корпоративную сеть «ФосАгро» для внутреннего обмена сообщениями, получения уведомлений, планирования и доступа к информационным ресурсам.

# ПОЛИТИКА КОРПОРАТИВНОГО ПОВЕДЕНИЯ



## ГЛОБАЛЬНАЯ ЦЕЛЬ В ОБЛАСТИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

8. Достойная работа и экономический рост

**МЫ НАЦЕЛЕНЫ НА ВЕДЕНИЕ БИЗНЕСА КОМПАНИИ В СООТВЕТСТВИИ С НАИВЫСШИМ УРОВНЕМ ОТВЕТСТВЕННОСТИ, ДОБРОСОВЕСТНОСТИ И ПРОЗРАЧНОСТИ**

### ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ

Внутренние документы, относящиеся к политике корпоративного поведения и порядку управления в «ФосАгро», разработаны с учетом передовых мировых практик. Мы активно применяем меры по предотвращению и разрешению конкретных и систематических происшествий и постоянно ищем пути дальнейшего совершенствования. Качественные системы управления являются неотъемлемой частью нашего управления рисками и долгосрочного устойчивого развития.

Наши принципы политики корпоративного управления опираются на стандарты и методы, охватывающие ряд важных тем, в том числе вопросы дачи или получения взяток и коррупцию, конфликты интересов, нематериальные выгоды, спонсорская деятельность и пожертвования, конфиденциальность данных, мошенничество и проверка третьих лиц. Для укрепления позиций Компании в решении обозначенных вопросов раз в год мы проводим обучение персонала онлайн и очно, при этом программу обучения мы постоянно совершенствуем и обновляем.

Мы проводим аудиторские собрания для осуществления контроля и надзора за внедрением антикоррупционных мер и их эффективностью и соблюдением наших правил корпоративного поведения во всей Компании. Мы вносим необходимые изменения в нашу программу обучения и обучающие материалы, обеспечивая их актуальность и соответствие рискам, с которыми могут столкнуться сотрудники. В течение года мы проводим дополнительное обучение для целевых аудиторий по определенным вопросам нашей программы.

### ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В 2018 ГОДУ

Важными элементами нашей программы нормативно-правового соответствия являются обучение и информирование о содержании наших нормативных документов, методик и регламентов. Вместе мы стараемся помочь нашим сотрудникам и подрядчикам понять наши требования к их деловому поведению и даем рекомендации по распознаванию и разрешению правовых и этических нарушений, с которыми они могут столкнуться в своей повседневной деятельности

- В соответствии с ФЗ «О противодействии коррупции» на всех предприятиях группы «ФосАгро» утверждены стандарты, направленные на профилактику коррупционных и иных правонарушений в Компании:
- с работниками заключены и заключаются Соглашения о соблюдении требований, утвержденных локальными нормативными актами (ЛНА), направленных на противодействие коррупции и мошенничеству;
  - в должностной инструкции (ДИ) работников закреплены обязанности по соблюдению антикоррупционных требований;
  - в трудовые договоры руководителей Обществ внесены дополнения о запрете работы по совместительству в коммерческих структурах без согласования с руководством Компании;
  - во все заключаемые договоры включается единый раздел Антикоррупционная оговорка;
  - 29 января 2018 года АО «Апатит» включено в реестр Антикоррупционной хартии российского бизнеса.

- В ПАО «ФосАгро» советом директоров утверждена новая редакция следующих документов:
- Положение о конфликте интересов;
  - Кодекс этики;
  - Положение об организации работы «Горячей линии» «ФосАгро».

**Обучение**  
Все сотрудники Компании проходят регулярное обучение и тестирование по вопросам противодействия коррупции. Эти мероприятия призваны сформировать у сотрудников понимание важности противодействия коррупции и поддержания культуры нетерпимости к подобным нарушениям во всех сферах деятельности.

Наша программа обучения содержит указания на то, как себя вести в вызывающих обеспокоенность ситуациях в разных профессиональных сферах.

Одной из целевых аудиторий, на которую рассчитано наше обучение по противодействию коррупции, являются специалисты, взаимодействующие с третьими лицами. Обучение включает указания на тему дарения и получения подарков и увеселительных мероприятий и представительских расходов. Чтобы проинформировать о рисках нормативно-правового несоответствия, связанных с определенными служебными обязанностями сотрудников, в Компании также проводится очное обучение.

- Для информирования работников и контрагентов о принятых в Компании Антикоррупционных стандартах документы размещены:
- на внутреннем портале в разделе «Противодействие мошенничеству, коррупции и конфликтам интересов»;
  - на официальном сайте «ФосАгро» в разделе «Противодействие коррупции».

Контрагентам компаний направлены на электронную почту информационные письма о принятых в Компании стандартах, направленных на противодействие коррупции и мошенничеству.

На постоянной основе при приеме на работу в АО «Апатит» проводится вводный инструктаж по утвержденным в обществе ЛНА, направленным на противодействие мошенничеству и коррупции.

**Сообщение о нарушениях корпоративного поведения**  
Мы стремимся сформировать в Компании культуру прозрачности и призываем своих сотрудников сообщать о проблемах и вызывающих беспокойство ситуациях. В 2016 году в «ФосАгро» была запущена горячая линия, которая помогает руководству Компании оперативно реагировать на сообщения о самых разных проблемах, в том числе проблемах, связанных с коррупцией, нарушениях внутренних регламентов Компании, наличии потенциальных и/или реальных конфликтов интересов, нарушениях требований охраны труда и промышленной безопасности, экологических нарушениях и о любых других нарушениях.

Чтобы обеспечить свободный доступ к горячей линии, на общедоступном веб-сайте Компании и на ее внутреннем портале размещена информация обо всех доступных способах связи. К главным принципам работы горячей линии относятся гарантия конфиденциальности для всех лиц, сообщающих о проблеме, а также оперативное и объективное рассмотрение всех сообщений.

Дирекция по экономической безопасности отвечает за проведение внутренних расследований по всем сообщениям, поступившим на горячую линию, а также за информирование обо всех происшествиях, требующих дополнительного расследования или корректировочных действий.



# ПОЛИТИКА КОРПОРАТИВНОГО ПОВЕДЕНИЯ

продолжение

## ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В 2018 ГОДУ

### Конфликт интересов

В нашей дочерней компании АО «Апатит» создана комиссия по противодействию мошенничеству, коррупции и урегулированию конфликта интересов. Члены комиссии назначаются генеральным директором. Основные задачи комиссии включают подготовку предложений по реализации политики в области противодействия мошенничеству и коррупции, подготовку предложений и рекомендаций по урегулированию конфликта интересов. В рамках осуществления деятельности по урегулированию конфликта интересов работники Компании обязаны своевременно раскрывать информацию о наличии реального или потенциального конфликта интересов при выполнении своих должностных обязанностей. В Компании организовано ежегодное заполнение работниками декларации о конфликте интересов и предоставление справок о доходах и расходах.

В 2018 году работниками представлено 1 842 декларации. В ходе проверки деклараций была выявлена 41 ситуация, отвечающая признакам конфликта интересов, по выявленным фактам, а также по фактам предоставления недостоверной информации проводились проверочные мероприятия, по результатам которых были приняты меры по урегулированию конфликта интересов: работники переведены на должности, не связанные с конфликтом интересов.

В связи с увеличением объема деклараций, связанного с распространением требования о предоставлении деклараций на работников дочерних обществ и управляемых организаций, запущен проект по автоматизации данного направления.



## ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ КОРПОРАТИВНОГО ПОВЕДЕНИЯ

- Наша Политика по взаимодействию с органами государственной власти требует, чтобы отношения «ФосАгро» с органами государственной власти и их представителями строились в рамках закона и этики и отвечали принципам справедливости и партнерства. Согласно данной политике, взаимодействие с органами государственной власти ограничивается рядом конкретных вопросов, касающихся стратегического развития или операционной деятельности Компании.
  - В Компании действует Положение о конфликте интересов, определяющее порядок выявления и урегулирования возможных конфликтов.
  - В «ФосАгро» утверждена Антикоррупционная политика, в соответствии с которой члены совета директоров и высшего руководства Компании должны соблюдать и своим примером устанавливать высокие стандарты поведения в соответствующей области. Политика предполагает полное неприятие всеми сотрудниками любых форм и проявлений коррупции.
  - В Компании действует Кодекс этики, регулирующий вопросы взаимодействия «ФосАгро» с различными заинтересованными сторонами, в том числе сотрудниками, акционерами, государственными должностными лицами, негосударственными организациями, клиентами, поставщиками и другими деловыми партнерами. В соответствии с положениями Кодекса взаимоотношения Компании и заинтересованных
- сторон должны строиться на принципах справедливости и соблюдения всех принятых норм.
- В «ФосАгро» принята политика в области благотворительной деятельности, направленная на поддержку Компанией устойчивого развития в регионах присутствия. Компания определила следующие основные принципы оказания благотворительной помощи: адресность и целевое использование; контроль за расходованием средств; прозрачность и раскрытие информации. «ФосАгро» не оказывает благотворительную помощь представителям государства, политическим партиям и объединениям или коммерческим организациям. Политика определяет основные направления благотворительной деятельности Компании. К ним относятся образование, спорт, здравоохранение и социальное благосостояние, а также поддержка наименее защищенных слоев населения, например ветеранов и пожилых людей.
  - «ФосАгро» не участвует в политической деятельности и не оказывает финансовой поддержки политическим организациям.

**МЫ СТРЕМИМСЯ ОБЕСПЕЧИТЬ ПРОЗРАЧНОСТЬ ПРОЦЕССОВ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ И СОБЛЮДЕНИЕ НОРМАТИВНЫХ ТРЕБОВАНИЙ ВО ВСЕХ СФЕРАХ НАШЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ВО ВСЕХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯХ КОМПАНИИ**



# ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ

Заинтересованные стороны — ключ к успеху нашей Компании. Любое лицо или организация, заинтересованные в том, что мы делаем, относятся к стейкхолдерам. Помимо этого, к числу заинтересованных сторон мы относим любое лицо или организацию, которые могут быть затронуты нашей деятельностью, а также тех, кто может влиять на принимаемые Компанией деловые решения.

## ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ

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

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

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

В следующих разделах приведены примеры того, как мы взаимодействуем с заинтересованными сторонами, каким образом происходит создание ценности, а также указана информация о том, что было достигнуто в 2018 году.



## ОСНОВНЫЕ СОБЫТИЯ 2018 ГОДА

**7**  
ОЗНАКОМИТЕЛЬНЫХ РОУДШОУ  
С УЧАСТИЕМ ВЫСШЕГО РУКОВОД-  
СТВА КОМПАНИИ В ОСНОВНЫХ ЦЕН-  
ТРАХ ФИНАНСОВОГО РЫНКА

**>230**  
ВСТРЕЧ С ИНВЕСТИРАМИ  
И АНАЛИТИКАМИ

**8**  
РОССИЙСКИХ И МЕЖДУНАРОДНЫХ  
ОРГАНИЗАЦИЙ, ЧЛЕНОМ КОТОРЫХ  
ЯВЛЯЕТСЯ «ФОСАГРО»

УМЕНИЕ ПОНИМАТЬ МЕНЯЮЩИЕ-  
СЯ ОЖИДАНИЯ ЗАИНТЕРЕСОВАН-  
НЫХ СТОРОН И СВОЕВРЕМЕННО  
РЕАГИРОВАТЬ НА НИХ СПОСОБ-  
СТВУЕТ СТАБИЛЬНОМУ РАЗВИ-  
ТИЮ КОМПАНИИ И УКРЕПЛЕНИЮ  
ЕЕ ПОЗИЦИЙ

# ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ

продолжение

## ИНВЕСТИЦИОННО-ФИНАНСОВОЕ СООБЩЕСТВО

### ЦЕЛИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

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

### ФОРМЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

- Роудшоу
- Индивидуальные встречи с инвесторами
- Конференции для инвесторов
- Телефонные конференции, посвященные финансовым результатам
- Анализ восприятия Компании инвесторами
- Работа с аналитиками на постоянной основе
- Пресс-релизы, сообщения в рамках обязательного раскрытия информации
- Ежегодные общие собрания акционеров и обязательная отчетность
- Корпоративный веб-сайт
- Организация специализированного внутреннего подразделения по работе с инвесторами
- Наличие в составе совета директоров семи независимых директоров, обеспечивающих защиту интересов акционеров

### МЕРОПРИЯТИЯ 2018 ГОДА

1

Семь ознакомительных роудшоу с участием высшего руководства Компании в основных центрах финансового рынка, включая Лондон, Нью-Йорк, Чикаго, Франкфурт, Вену, Таллин, Стокгольм, Хельсинки

2

Участие в более 230 встречах с инвесторами и аналитиками на инвестиционных конференциях

3

Организация четырех телефонных конференций и вебкастов с участием аналитиков и инвесторов для обсуждения финансовых результатов деятельности Компании

4

Публикация 120 сообщений в рамках обязательного раскрытия информации в Российской Федерации через Центр раскрытия корпоративной информации «Интерфакс»

5

Более 40 пресс-релизов было опубликовано через государственную информационную службу регулятора Великобритании

## СОЗДАНИЕ ЦЕННОСТИ



Мы выпустили Еврооблигации на сумму 500 млн долл. США со ставкой купона 3,949%, что стало новым ориентиром для Компании с точки зрения привлечения заемных средств. Кроме того, это позволило снизить среднюю процентную ставку и значительно улучшить структуру нашего долгового портфеля.



Генеральный директор «ФосАгро» Андрей Гурьев был назван изданием Institutional Investor лучшим генеральным директором в секторе химической промышленности стран с развивающейся экономикой в регионе Европа, Ближний Восток и Африка.



Компания сохранила рейтинги эмитента инвестиционного класса агентств Standard & Poor's, Fitch и Moody's.

# 120 СООБЩЕНИЙ

ОПУБЛИКОВАНО В РАМКАХ ОБЯЗАТЕЛЬНОГО РАСКРЫТИЯ ИНФОРМАЦИИ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ ЧЕРЕЗ ЦЕНТР РАСКРЫТИЯ КОРПОРАТИВНОЙ ИНФОРМАЦИИ «ИНТЕРФАКС»



# ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ

продолжение

## РЕГИОНАЛЬНЫЕ И МУНИЦИПАЛЬНЫЕ ОРГАНЫ ВЛАСТИ И МЕСТНОЕ СООБЩЕСТВО

ЦЕЛИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

- Соблюдение принципов добрососедства
- Содействие социально-экономическому развитию регионов нашего присутствия
- Принятие мер, направленных на удовлетворение потребностей сообщества, в том числе в сфере социальных отношений и защиты окружающей среды
- Содействие в защите здоровья и повышении социального благополучия местного населения в регионах присутствия
- Поддержание диалога по вопросам политики органов государственной власти или возможных изменений в нормативно-правовой сфере, которые могут повлиять на деятельность Компании
- Улучшение социальной инфраструктуры, реализация партнерских отношений с региональными органами власти

СОЗДАНИЕ ЦЕННОСТИ

Содействие в защите здоровья, повышении уровня жизни и профессиональной подготовки населения в регионах, обеспечивающих «ФосАгро» кадрами.

Пополнение федерального и регионального бюджетов за счет уплачиваемых Компанией налогов.

Содействие в повышении уровня социального благополучия и качества жизни местного населения в рамках сотрудничества с местными и региональными властями.

Мы инвестируем в долгосрочную экономическую устойчивость моногородов, помогаем диверсифицировать экономику и поддерживаем создание новых рабочих мест, которые не зависят напрямую от «ФосАгро».

ФОРМЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

- Реализация программ по охране окружающей среды
- Разработка соглашений о сотрудничестве с региональными и муниципальными органами власти в соответствии с нуждами и потребностями региона
- Поддержка деятельности местных общественных и спортивных организаций
- Реализация программы углубленного изучения химии для школьников, учащихся в «ФосАгро-классах»
- Предоставление университетских стипендий и реализация программы трудоустройства молодых специалистов в целях популяризации изучения химии
- Реализация программы «Детям России Образование, Здоровье и Духовность»
- Развитие физической культуры и спорта в регионах присутствия Компании
- Организация активного отдыха трудящихся и членов их семей
- Организация медицинского обслуживания сотрудников и финансирование медицинской инфраструктуры для местных жителей в регионах присутствия Компании
- Воспитание и развитие национальных нравственно-духовных и патриотических ценностей и традиций подрастающего поколения
- Реализация программ, связанных с защитой социально-экономических прав ветеранов ОВД и ВВ России, материальной помощью участникам и ветеранам Великой Отечественной войны и членам их семей
- Регулярные встречи с представителями региональных и муниципальных органов власти и местного населения
- Поддержка заведений высшего и среднего профессионального образования, предлагающих обучение по специальностям, актуальным для «ФосАгро»

МЕРОПРИЯТИЯ 2018 ГОДА

1

Организация экологических акций в регионах присутствия Компании, направленных на защиту окружающей среды и улучшение экологической обстановки

2

Заключено соглашение об увеличении темпов развития в сфере социально-экономического сотрудничества в среднесрочной перспективе между ПАО «ФосАгро» и администрацией Ленинградской области

3

Заключено соглашение о содействии сотрудничеству и внедрении проектов, направленных на повышение социальной привлекательности и социально-экономическое развитие региона, между ПАО «ФосАгро» и администрацией Саратовской области

4

Заключено соглашение о сотрудничестве между Правительством Вологодской области, ПАО «ФосАгро» и АО «Апатит»

5

Проведение общегородских мероприятий, посвященных Дню химика, на всех площадках регионов присутствия Компании

6

Молодежное движение «Детям России Образование, Здоровье и Духовность» (ДРОЗД) открыло детский физкультурно-оздоровительный центр в городе Балаково

7

Проведение торжественного мероприятия, посвященного чину закладки камня на строительство храма Святого Апостола Андрея Первозванного

8

Старт проекта «ФосАгро-школа» на базе Средней образовательной школы № 1 г. Волхова

120

121

# ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ

продолжение

## МЕЖДУНАРОДНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ

### ЦЕЛИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

- Принятие мер, направленных на удовлетворение потребностей сообщества, в том числе в сфере социальных отношений и защиты окружающей среды
- Выражение экспертной точки зрения по наиболее важным вопросам
- Разработка общей стратегии и объединение усилий, направленных на решение общемировых проблем
- Оценка эффективности деятельности
- Определение приоритетных задач и сфер деятельности на текущий и предстоящие периоды



### ФОРМЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

- Активное участие в деятельности и инициативах международных, национальных и региональных организаций и индустриальных ассоциаций
- Реализация совместных программ

### МЕРОПРИЯТИЯ 2018 ГОДА

- 1

«ФосАгро» стала первой российской компанией, выбранной Продовольственной и сельскохозяйственной организацией ООН (FAO) для реализации глобальной инициативы в области защиты почв
- 2

Компания «ФосАгро» получила золотую медаль Международной ассоциации производителей минеральных удобрений (International Fertilizer Association, IFA) IFA SHE Excellence Gold Medal за свою политику в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды
- 3

«ФосАгро» выступила генеральным партнером Летней школы по зеленой химии (Postgraduate Summer School on GreenChemistry, г. Венеция, Италия), организованной Международным союзом теоретической и прикладной химии (IUPAC)
- 4

В рамках грантовой программы «Зеленая химия для жизни» (Green Chemistry for Life), реализуемой совместно с ЮНЕСКО и ИЮПАК, «ФосАгро» в пятый раз вручила молодым ученым гранты на исследования в области зеленой химии. За пять лет реализации проекта (2013–2018 годы) научное жюри рассмотрело около 600 заявок. 34 гранта были присуждены молодым ученым из 26 стран Азии, Африки, Ближнего Востока, Европы и Латинской Америки

### СОЗДАНИЕ ЦЕННОСТИ



«ФосАгро» выступает генеральным и надежным партнером различных образовательных программ.



Компания оказывает содействие в проведении научных конференций, тематических выставок, конкурсов среди молодых специалистов и реализации образовательных инициатив.



Мы обмениваемся опытом и знаниями с партнерами и клиентами.



Мы инвестируем средства в научные исследования и разработки.

34 ГРАНТА

ПРИСУЖДЕНЫ МОЛОДЫМ УЧЕНЫМ ИЗ 26 СТРАН АЗИИ, АФРИКИ, БЛИЖНЕГО ВОСТОКА, ЕВРОПЫ И ЛАТИНСКОЙ АМЕРИКИ



# ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ

продолжение

## СОТРУДНИКИ И ПРОФСОЮЗЫ

### ЦЕЛИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

- Формирование корпоративной культуры, отвечающей стратегическим целям «ФосАгро»
- Обеспечение обоснованной и эффективной системы мотивации персонала
- Предоставление существенных социальных гарантий действующим и вышедшим на пенсию сотрудникам
- Поддержание конструктивных отношений с профсоюзными организациями и сотрудниками
- Ответственный и эффективный подход к использованию трудовых ресурсов
- Создание возможностей для профессионального развития наших сотрудников



### СОЗДАНИЕ ЦЕННОСТИ



«ФосАгро» предлагает привлекательные возможности карьерного роста и достойную оплату труда, а также обеспечивает заслуженное признание профессионализма сотрудников и эффективное функционирование систем мотивации и развития персонала. Реализация различных программ обучения, направленных на повышение квалификации сотрудников и достижение ими личных целей в сфере профессионального развития, способствует устойчивому развитию Компании в качестве одного из ведущих мировых производителей фосфорсодержащих удобрений.

### ФОРМЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

- Коллективные договоры, заключаемые по результатам совместной работы с профсоюзными организациями, с указанием условий трудоустройства и оплаты труда сотрудников каждого производственного предприятия Компании (обычно заключаются сроком на три года)
- Привлечение профсоюзных организаций к разработке программ охраны труда (ОТ) и производственной безопасности (ПБ) «ФосАгро»
- Сотрудничество с профсоюзными организациями в целях организации культурно-спортивных мероприятий, совместное участие в работе комитетов по ОТ и ПБ, назначение уполномоченных по вопросам ОТ и ПБ и участие в семинарах по ОТ и ПБ
- Программы развития персонала, в том числе программа формирования кадрового резерва
- Опросы, проводимые среди сотрудников, презентации, доски объявлений, интранет-портал, корпоративные газеты
- Встречи с генеральными директорами предприятий «ФосАгро», руководителями по персоналу и социальной политике с участием представителей профсоюзных организаций
- Прием анонимных обращений сотрудников: адреса электронной почты для обращений и жалоб сотрудников; телефонные номера, по которым рекомендуется обращаться с вопросами социального характера и в случае нарушения внутренних норм и правил Компании

### МЕРОПРИЯТИЯ 2018 ГОДА

- 1 Семинар уполномоченных по технике безопасности и охране труда
- 2 Спартакиада трудящихся «ФосАгро»
- 3 Фестиваль «Звезды ФосАгро» (КВН)
- 4 Конкурс профессионального мастерства
- 5 Учеба профсоюзного актива

### СОТРУДНИКИ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПЛОЩАДОК КОМПАНИИ ОХВАЧЕНЫ КОЛЛЕКТИВНЫМИ ДОГОВОРАМИ

# ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ

продолжение

## ОБЩЕСТВЕННОСТЬ И СМИ

### ЦЕЛИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

- Развитие и защита репутации «ФосАгро» среди всех ее заинтересованных сторон
- Обеспечение положительного восприятия и понимания деятельности Компании
- Информирование заинтересованных сторон о планах, показателях и приоритетах Компании
- Формирование у общественности понимания значимости минеральных удобрений для обеспечения продовольственной безопасности и демонстрация вклада Компании в достижение Целей глобального устойчивого развития

### СОЗДАНИЕ ЦЕННОСТИ



Наша цель — защита репутации Компании и обеспечение осведомленности населения о ее деятельности.



Для наших деловых партнеров мы являемся надежным поставщиком информации о совместных проектах, инициативах и планах, а также иной актуальной информации, требующей широкого распространения.



>200 ВЫПУСКОВ

КОРПОРАТИВНЫХ ГАЗЕТ ПОДГОТОВЛЕНО В 2018 ГОДУ

~25 ТЫС.

МАТЕРИАЛОВ С УПОМИНАНИЕМ «ФОСАГРО» ОПУБЛИКОВАНО В ОТЕЧЕСТВЕННЫХ И ЗАРУБЕЖНЫХ СМИ

### ФОРМЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

- Работа со средствами массовой информации, в том числе в формате регулярных брифингов и встреч с журналистами, включая встречи с участием высшего руководства, организация экскурсий для представителей средств массовой информации на предприятия Компании, публикация пресс-релизов
- Участие в форумах, выставках и конгрессах
- Корпоративный веб-сайт, социальные сети

### МЕРОПРИЯТИЯ 2018 ГОДА

- 1 Выпускались четыре еженедельные газеты и корпоративная газета
- 2 «ФосАгро» и ее дочерние предприятия опубликовали более 200 пресс-релизов
- 3 В отечественных и зарубежных СМИ было опубликовано около 25 тыс. материалов с упоминанием «ФосАгро»
- 4 Генеральный директор ПАО «ФосАгро» регулярно предоставлял экспертные комментарии по важным для Компании и отрасли событиям в рамках встреч и интервью с ведущими российскими и зарубежными СМИ, включая ведущие издания в России, Европе, Латинской Америке и США
- 5 Генеральный директор ПАО «ФосАгро» проводил пресс-конференции и брифинги для журналистов в рамках значимых мероприятий всероссийского и международного масштаба, включая Петербургский международный экономический форум, Всемирный экономический форум в Давосе, конференцию Международной ассоциации производителей удобрений, Международный инвестиционный форум в Сочи и другие отраслевые и инвестиционные конференции
- 6 Генеральный директор ПАО «ФосАгро» участвовал в международных и региональных отраслевых конференциях
- 7 Обеспечена PR-поддержка различных корпоративных, мотивационных и инвестиционных мероприятий в течение года



# ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ

продолжение

## ДЕЛОВЫЕ ПАРТНЕРЫ

### ЦЕЛИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

- Обеспечение производителей сельскохозяйственной продукции высококачественными минеральными удобрениями по конкурентоспособным ценам – наш вклад в обеспечение продовольственной безопасности в России и мире
- Забота о здоровье будущих поколений и сохранение плодородия почв за счет применения экологически чистых минеральных удобрений с минимальным содержанием вредных примесей и тяжелых металлов
- Создание партнерских отношений на основе обоюдного уважения и доверия
- Единое понимание взаимных обязательств и ожиданий от сотрудничества
- Информирование партнеров о политике «ФосАгро» в области безопасности, корпоративного поведения и других вопросов, влияющих на отношения с деловыми партнерами
- Повышение урожайности в России и за рубежом путем разработки комплексных систем питания растений и технологий эффективного земледелия
- Формирование культуры экологического земледелия, подразумевающей ответственное и рациональное использование минеральных удобрений, «зеленое земледелие»



### ФОРМЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

- Обеспечение непрерывной коммуникации с клиентами и партнерами на внутреннем и международном рынках – с сельхозпроизводителями, дистрибьюторами своей продукции, деловыми партнерами, в том числе в смежных областях
- Развитие собственной агрономической службы
- Партнерство с научными институтами
- Поиск и разработка новых решений, отвечающих потребностям рынка
- Членство в отраслевых организациях, таких как Международный институт питания растений (IPNI), Международная ассоциация производителей удобрений (IFA) и Российская ассоциация производителей удобрений (РАПУ), и проведение мероприятий совместно с ними

### МЕРОПРИЯТИЯ 2018 ГОДА

1. Приняли участие в двух международных и местных отраслевых конференциях, семи сельскохозяйственных мероприятиях, двух Днях поля; провели свою агрономическую конференцию в Италии и День поля «ФосАгро» в Орловской области
2. Сформировали агрономическую службу «ФосАгро», направленную на грамотную поддержку сельхозпроизводителей
3. Провели ряд научных исследований совместно с ведущими научно-исследовательскими институтами в России и за рубежом: Университет Вагенингена (Нидерланды), Университет Милана (Италия), ВНИИ картофельного хозяйства имени А. Г. Лорха (Московская область) и др.
4. Разработали совместно с РАПУ и ведущими российскими научными организациями проекты по созданию экологически безопасных производственных технологий в области минеральных удобрений
5. Создали в структуре Компании собственный Центр инноваций
6. Разработали системы питания для различных сельскохозяйственных культур и рассчитали их эффективность для сельхозпроизводителя
7. Международный институт питания растений (IPNI) провел первый обучающий семинар для российской компании – «ФосАгро»

### СОЗДАНИЕ ЦЕННОСТИ



Мы являемся надежным партнером и востребованы клиентами в своей отрасли.



Мы соблюдаем самые строгие стандарты в сфере охраны труда и корпоративного поведения и требуем их соблюдения от наших поставщиков.



Совместно с другими представителями отрасли мы прилагаем усилия для того, чтобы позиция нашей отрасли была услышана по всему миру.



Мы осуществляем поддержку научных исследований, связанных с развитием технологий зеленой химии, в том числе в области производства удобрений.



Мы сотрудничаем с такими организациями, как Международный институт питания растений (IPNI) и Международная ассоциация производителей удобрений (IFA).



Компании принадлежат около 2 млн т складских мощностей в России и десять торговых офисов в разных странах мира, обеспечивающих более тесное взаимодействие с клиентами.

# СОЦИАЛЬНЫЕ ИНВЕСТИЦИИ



## ОСНОВНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЗА 2018 ГОД

>1,5 **млрд руб.**

ОБЩИЙ ОБЪЕМ СРЕДСТВ, НАПРАВЛЕННЫХ  
НА СОЦИАЛЬНУЮ ПОДДЕРЖКУ  
И БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ В 2018 ГОДУ

## ГЛОБАЛЬНЫЕ ЦЕЛИ В ОБЛАСТИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ



8. Достойная работа  
и экономический рост



9. Индустриализация,  
инновации и инфра-  
структура



11. Устойчивые города  
и населенные пункты

## ОСНОВНЫЕ СОБЫТИЯ



Молодежное движение «Детям России Образование, Здоровье и Духовность» (ДРОЗД), являющееся одним из важнейших корпоративных проектов «ФосАгро», открыло детский физкультурно-оздоровительный центр в городе Балаково.



Заключено соглашение об увеличении темпов развития в сфере социально-экономического сотрудничества в среднесрочной перспективе между ПАО «ФосАгро» и администрацией Ленинградской области.



Заключено соглашение о содействии сотрудничеству и внедрении проектов, направленных на повышение социально-экономического развития региона между ПАО «ФосАгро» и администрацией Саратовской области.

## НАША ЦЕЛЬ

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

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

- 1

Содействовать органам власти и местного самоуправления в создании современной социальной инфраструктуры в городах присутствия (в том числе оснащение объектов здравоохранения новым оборудованием, оказание содействия в развитии коммунального хозяйства, строительство новых и реконструкция действующих спортивных и досуговых объектов и др.)
- 2

Разрабатывать и реализовывать проекты для детей и молодежи, целью которых является образование и профориентация, изучение технических и инженерных наук, дополнительное образование, сохранение культурного наследия и пропаганда здорового образа жизни
- 3

Поддерживать незащищенные слои населения, содействовать им в лечении, развитии и получении необходимой помощи



# СОЦИАЛЬНЫЕ ИНВЕСТИЦИИ

продолжение

## ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ

Деловая деятельность Компании оказывает положительное влияние на экономику страны и регионов нашего присутствия. Нашей целью является изучение этого влияния и управление им, создание возможностей для устойчивого развития местных сообществ, одновременно поощряя разнообразную и устойчивую экономику регионов.

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

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

Все проводимые Компанией благотворительные мероприятия соответствуют требованиям Федерального закона «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях», Федерального закона «О рекламе», а также внутренних документов Компании.

### Внутренние документы Компании

- Кодекс этики АО «Апатит» и ПАО «ФосАгро»;
- Кодексы этики на каждом управляемом АО «Апатит» предприятия;

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

Все указанные документы являются публичными и размещены на сайте Компании, кроме Регламента, который является документом по администрированию деятельности, и Кодекса этики, который доступен каждому работнику на внутреннем сайте Компании.

## КОМПАНИЯ ДЕЛАЕТ ВСЕ ВОЗМОЖНОЕ ДЛЯ ИЗУЧЕНИЯ СОЦИАЛЬНО ЭКОНОМИЧЕСКОГО ВЛИЯНИЯ СВОЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И УПРАВЛЕНИЯ ИМ, А ТАКЖЕ СОЗДАНИЯ ОБЩЕЙ ЦЕННОСТИ, СПОСОБСТВУЯ РАЗВИТИЮ ОБЩЕСТВА

Общее количество средств, направленных на нужды общества и благотворительность в 2018 году, млн руб.



## УПРАВЛЕНИЕ СИСТЕМОЙ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Структурная единица	Ключевые обязанности
Исполнительный орган	<ul style="list-style-type: none"><li>• Правление Компании.</li><li>• Генеральный директор.</li></ul>
Правление Компании и генеральный директор (в рамках специально выделенного объема средств)	Принимает решение о финансировании, поддержке проектов и программ в области благотворительности, внешних социальных инвестиций по результатам рассмотрения отчетов.
Заместитель генерального директора	Руководство и координация деятельности в области благотворительности, внешних социальных инвестиций.
Управление по внешним коммуникациям	<ul style="list-style-type: none"><li>• Иницирует локальные нормативные акты.</li><li>• Занимается подготовкой и обработкой всей информации по реализуемым проектам.</li><li>• Организует общественные слушания; социологические исследования и т.д.</li></ul>
Отделы социального развития предприятий Компании	Обеспечивают техническую работу: согласование договоров, перечисление средств, проверку отчетов благополучателей.
Комиссии по социальным вопросам и благотворительности предприятий Компании «ФосАгро»	Рассматривают новые обращения, проверяют и оформляют документы, выносят предложения о их поддержке в рамках средств, выделенных на эти цели по каждому предприятию Компании.

На управляемых АО «Апатит» предприятиях достаточно высококвалифицированных специалистов для мониторинга реализации программ в области финансов, экономики и социальной политики.

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

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

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

Новые проекты предлагаются на рассмотрение правления Компании в установленном внутренним регламентом порядке.

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

Новые проекты могут быть предложены для рассмотрения:

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

На основании решения правления открывается финансирование нового проекта. Существенным аргументом при принятии решения является наличие партнеров (органы государственной власти, местного самоуправления, некоммерческие организации и др.).

Целевая поддержка, в том числе предоставление рабочих мест индивидуальными предпринимателями, осуществляется в соответствии с решением Комиссии по благотворительным проектам каждого предприятия Компании в рамках выделенного бюджета. Решения о выделении средств регистрируются в протоколе собраний комиссии.

## КОМПАНИЯ СОЗДАЛА СОБСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПО ВНЕШНИМ КОММУНИКАЦИЯМ, ОСНОВНОЙ ЗАДАЧЕЙ КОТОРОГО ЯВЛЯЕТСЯ АДМИНИСТРИРОВАНИЕ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

# СОЦИАЛЬНЫЕ ИНВЕСТИЦИИ

продолжение

## ПРИОРИТЕТНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ



Социальная поддержка и защита граждан, включая улучшение материального положения малообеспеченных, социальную реабилитацию безработных, инвалидов и иных лиц.



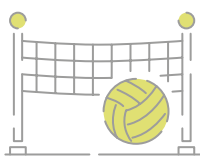
Содействие деятельности в сфере профилактики и охраны здоровья граждан, а также пропаганды здорового образа жизни, улучшения морально-психологического состояния граждан.



Охрана и должное содержание зданий, объектов и территорий, имеющих историческое, культовое, культурное или природоохранное значение, и мест захоронения.



Содействие патриотическому, духовно-нравственному воспитанию детей и молодежи.



Финансирование деятельности в области физической культуры и любительского спорта.



Содействие добровольческой деятельности.



Содействие деятельности в сфере образования, науки, культуры, искусства, просвещения, духовного развития личности.

**ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРИОРИТЕТНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ ПОЗВОЛЯЕТ КОМПАНИИ ОБЕСПЕЧИТЬ МАКСИМАЛЬНУЮ ЭФФЕКТИВНОСТЬ РАСХОДОВАНИЯ СРЕДСТВ, ВЫДЕЛЯЕМЫХ НА ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

## ПЕРЕЧЕНЬ ПРОГРАММ ПО ВНЕШНИМ СОЦИАЛЬНЫМ ИНВЕСТИЦИЯМ

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

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

В «ФосАгро» сформированы программы, которые содержат конкретные цели и задачи (см. на сайте Компании — phosagro.ru).

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

Для оценки эффективности программ и проектов проводятся:

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

**Среднесрочные планы на 2019 год**  
«ФосАгро» продолжит оказывать максимально возможное положительное влияние на жизнь местных сообществ посредством оказания социальной поддержки, а также мероприятий, направленных на социально-экономическое развитие регионов.

## КОМИССИЯ ПО БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫМ ПРОЕКТАМ

### Правление и генеральный директор

- Исполнительный орган.
- Принимает решение о финансировании, поддержке проектов и программ в области благотворительности, спонсорства, внешних социальных инвестиций по результатам рассмотрения отчетов (в рамках специально выделенного объема средств).

### Заместитель генерального директора

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

### Управление по внешним коммуникациям

- Иницирует нормативные акты.
- Занимается подготовкой и обработкой всей информации по реализуемым проектам.
- Организует общественные слушания, социологические исследования и т. д.

### Отделы социального развития предприятий Компании

Обеспечивают техническую работу:  
— согласование договоров;  
— перечисление средств;  
— проверку отчетов благополучателей.

### Комиссии по социальным вопросам и благотворительности управляемых АО «Апатит» предприятий

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

Уровень Группы

Уровень предприятий Компании



- 138 Корпоративное управление
- 148 Совет директоров ПАО «ФосАгро»
- 156 Правление ПАО «ФосАгро»
- 160 Комитеты совета директоров
- 166 Информация для акционеров
- 170 Заявление об ответственности руководства

05

## КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

ПРОЗРАЧНОЕ И ЭФФЕКТИВНОЕ  
КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

**70%** СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ  
КОМПАНИИ ЯВЛЯЮТСЯ  
НЕЗАВИСИМЫМИ  
ДИРЕКТОРАМИ



# КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ



Прошедший год для «ФосАгро» стал, с одной стороны, годом подведения итогов, с другой – определения новых стратегических целей. В 2018 году Компания успешно завершила масштабный инвестиционный цикл, ключевым элементом которого был запуск нового современного производства аммиака и гранулированного карбамида, положительный эффект от которого мы увидели уже по итогам прошлого года – «ФосАгро» генерирует повышенный денежный поток, что позволяет нам в полной мере соблюдать баланс между инвестициями в дальнейшее развитие, поддержкой социальных инициатив и выплатами дивидендов.

Компания, как и прежде, продолжила уделять особое внимание повышению качества корпоративного управления. В 2018 году к совету директоров «ФосАгро» в качестве независимых директоров присоединились Ирина Бокова, занимавшая последние восемь лет пост генерального директора всемирно известной и уважаемой международной организации ЮНЕСКО, Ксавье Роле, на протяжении девяти последних лет возглавлявший Лондонскую биржу, и Андрей Шаронов, за плечами которого многолетний опыт работы на ответственных государственных постах и в инвестиционной сфере. Мы рады, что они выбрали именно «ФосАгро», и уверены, что их колоссальный опыт и знания помогут Компании достигнуть стратегических целей и внести значительный вклад в решение глобальных задач. Кроме того, их назначение означает, что теперь семь из десяти членов совета директоров «ФосАгро» являются независимыми директорами, что соответствует лучшим практикам открытости, прозрачности бизнеса и корпоративного управления, а также гарантирует, что при принятии решений совет директоров будет учитывать интересы и права всех заинтересованных сторон, от клиентов на внутреннем рынке до партнеров в более чем 100 странах мира, куда экспортируется продукция Компании.

В 2018 году «ФосАгро» продолжила начатую в 2017 году работу по упрощению корпоративной структуры Компании. В конце прошлого года Компания приняла решение о реорганизации АО «Апатит» путем присоединения к нему АО «Метакхим» и АО «ФосАгро-Транс». Структурные преобразования направлены на дальнейшее повышение эффективности управления и оптимизации бизнес-процессов, укрепление конкурентных преимуществ «ФосАгро» в качестве вертикально интегрированной компании. «ФосАгро» намерена продолжить работать в этом направлении.

Приверженность Компании лучшим практикам корпоративного управления проявляется также в том, что совет директоров на ежегодной основе дает оценку соблюдению принципов, заложенных в одобренный Центральным банком РФ 10.04.2014 Кодекс корпоративного управления. В приложении № 2 к настоящему отчету приведена исчерпывающая информация о соблюдении указанных принципов в 2018 году. Она была рассмотрена и утверждена советом директоров в качестве самостоятельного отчета, при этом критериям качества корпоративного управления, которые по определенным причинам не соблюдены или не полностью соблюдены, совет дал отдельную оценку.

Я хотел бы выразить благодарность членам совета директоров и руководству «ФосАгро» за их вклад в обеспечение устойчивого развития Компании в 2018 году и поддержание ее репутации в качестве ответственного партнера, а также всем сотрудникам, акционерам и партнерам «ФосАгро» за их лояльность Компании.

7 из 10

ЧЛЕНОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ЯВЛЯЮТСЯ НЕЗАВИСИМЫМИ ДИРЕКТОРАМИ

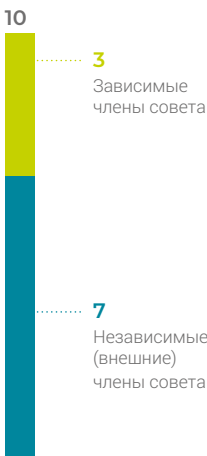
Свен Омбудстведт  
Председатель совета директоров

## СОСТАВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

### Соотношение полов



### Независимость



### Профессиональный опыт



## НАШИ ПРИНЦИПЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

1



### ПОДКОНТРОЛЬНОСТЬ

Совет директоров отвечает за результаты своей деятельности перед общим собранием акционеров «ФосАгро» и несет ответственность за:

- формулирование и контроль внедрения корпоративной стратегии;
- создание и обеспечение работы систем, позволяющих отслеживать показатели деятельности «ФосАгро».

2



### ПРОЗРАЧНОСТЬ

«ФосАгро» обеспечивает точное и надежное раскрытие всей необходимой информации, касающейся ее операционной деятельности, в том числе финансовых, социальных и экологических показателей, результатов операционной деятельности, структуры собственности и информации о корпоративном управлении.

3



### ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

«ФосАгро» признает важность прав всех заинтересованных сторон и постоянно ищет способы усовершенствования своей системы коммуникации с ними, а также принимает во внимание их потребности и ожидания для укрепления взаимовыгодных отношений.

4



### РАВНОПРАВИЕ

Система корпоративного управления «ФосАгро» защищает права акционеров и следит за тем, чтобы их интересы были соблюдены и приняты во внимание.



# КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

продолжение

## Система корпоративного управления «ФосАгро»

«ФосАгро» — это публичная компания, акции которой включены в котировальный список первого уровня Московской биржи, а ее депозитарные расписки обращаются на Лондонской бирже. Торговля ценными бумагами Компании на российской и иностранных фондовых биржах накладывает более строгие требования к корпоративному управлению. Корпоративное управление Компании основывается на принципах и рекомендациях, изложенных в Кодексе корпоративного управления, рекомендованном для использования Банком России, а также на других требованиях регулятора (Банка России) в сферах корпоративного управления, Правилах листинга Московской и Лондонской фондовых бирж, стандартах раскрытия информации, разработанных группой GRI (Global Reporting Initiative).

Компания непрерывно совершенствует свою систему корпоративного управления. Такие изменения направлены на повышение внутренней эффективности и внешней конкурентоспособности, включая улучшение восприятия практик корпоративного управления со стороны стейкхолдеров. Одним из критериев зрелости системы корпоративного управления Компании является степень соблюдения ею рекомендаций Кодекса корпоративного управления, принятого Центральным банком Российской Федерации.

**ДОЛЯ ТРЕБОВАНИЙ КОДЕКСА, ПОЛНОСТЬЮ ВЫПОЛНЯЕМЫХ КОМПАНИЕЙ, ЕЖЕГОДНО УВЕЛИЧИВАЕТСЯ И В НАСТОЯЩЕЕ ВРЕМЯ ПРЕВЫШАЕТ 80%**

В 2018 году общество добилось улучшения еще по нескольким принципам ККУ (Кодекса корпоративного управления). В частности, в материалах к собраниям теперь присутствует информация о том, кем из акционеров предложены вопросы повестки дня и кем выдвинуты кандидатуры в совет директоров и ревизионную комиссию Общества; в материалах к собраниям теперь присутствуют результаты оценки кандидатов в совет директоров со стороны комитета по вознаграждениям и кадрам; советом директором одобрена Политика по управлению рисками и внутреннему контролю и внесены изменения в связанные документы; на все существенные сделки было дано предварительное согласие совета директоров либо общего собрания акционеров; был разработан и выпущен приказ о порядке подготовки материалов к СД, установивший, среди прочего, основания привлечения независимого оценщика при даче согласия (одобрении) существенных сделок.

Общее собрание акционеров — это высший орган управления, посредством которого акционеры Компании принимают решения по вопросам, жизненно важным для деятельности Компании. К таким вопросам относятся утверждение финансовой отчетности и внесение поправок в Устав Компании и другие внутренние документы. Совет директоров осуществляет общее руководство деятельностью Компании, за исключением сфер, за которые отвечает собрание акционеров. Он ставит цели и обеспечивает надзор за тем, как правление и генеральный директор организуют их достижение. Правление и генеральный директор осуществляют руководство повседневной деятельностью Компании и реализуют стратегию, утвержденную советом директоров.

### Общее собрание акционеров

Общее собрание акционеров — это высший руководящий орган Компании, который созывается советом директоров как минимум раз в год. Годовое общее собрание проводится ежегодно в период между 1 марта и 30 июня. Совет директоров может созывать внеочередные общие собрания по своей инициативе или

по требованию ревизионной комиссии, внешнего аудитора или акционера, владеющего в одиночку или вместе с другими акционерами как минимум 10% выпущенных акций с правом голоса. У общего собрания акционеров есть исключительное полномочие на принятие решений по ряду вопросов, в том числе:

- внесение поправок и дополнений в Устав Компании или принятие новой версии Устава;
- реорганизация и ликвидация Компании;
- избрание и снятие с должности членов совета директоров;
- увеличение или сокращение уставного капитала Компании;
- утверждение внешнего аудитора Компании;
- утверждение ежегодной отчетности и финансовых отчетов Компании;
- распределение прибыли, включая выплату дивидендов;
- выплата вознаграждения членам совета директоров и ревизионной комиссии.

Голосование на общем собрании акционеров обычно происходит по принципу одного голоса на каждую обыкновенную акцию, за исключением выбора членов в совет директоров, когда голосование носит кумулятивный характер. Согласно закону «Об акционерных обществах», необходимый кворум для общего собрания акционеров обычно предполагает присутствие акционеров (или их представителей), в сумме владеющих более 50% выпущенных акций с правом голоса.

Общее собрание акционеров может проводиться в форме собрания (совместного присутствия) или в форме заочного голосования. Все акционеры, имеющие право участвовать в общем собрании акционеров, извещаются о предстоящем собрании в виде сообщения на официальном сайте Компании, как правило, за 21 день до общего собрания акционеров. Перечень лиц, имеющих право участвовать в общем собрании акционеров, составляется на основе данных из реестра акционеров Компании на дату, установленную советом директоров. Общие собрания акционеров обычно проводятся на территории России (г. Москва).

Помимо годового общего собрания акционеров, в 2018 году состоялось три внеочередных общих собрания акционеров, главной темой которых было распределение дивидендов в соответствии с Дивидендной политикой Компании, а также в связи с изменениями в корпоративной структуре было принято решение об избрании нового состава совета директоров.

### Функции и состав совета директоров

Совет директоров осуществляет свою деятельность в соответствии с законом «Об акционерных обществах», Уставом Компании, Регламентами Компании относительно совета директоров, Кодексом корпоративного управления, рекомендуемым Центральным банком Российской Федерации, указаниями Кодекса корпоративного управления Великобритании и общепринятой практикой в сфере корпоративного управления.

На ежегодном общем собрании акционеров члены совета директоров избираются кумулятивным голосованием сроком на один год.

С 2011 года совет директоров «ФосАгро», а также его основные комитеты (в том числе комитет по аудиту и комитет по вознаграждениям и кадрам) возглавляли независимые (внешние) директора. Более того, эти комитеты полностью состоят из независимых директоров. В 2018 году комитет по управлению рисками также возглавил независимый директор. Начиная с 2017 года состав совета директоров насчитывает десять членов. Количество членов совета директоров было увеличено в соответствии с требованиями российского акционерного законодательства и по желанию Компании включить в совет директоров как можно больше независимых директоров. Поскольку количество акционеров Компании превышает 10 тыс. человек, в соответствии с российским акционерным законодательством в совете директоров должно быть не менее девяти членов. Новый состав совета директоров был определен на внеочередном общем собрании акционеров 26 февраля 2018 года, когда в состав вошел новый независимый директор Ирина Бокова, принес-

шая в совет директоров свои уникальные знания, навыки и компетенции.

А также на годовом общем собрании акционеров 30 мая 2018 года был определен новый состав совета директоров, в качестве нового независимого директора был избран Роле Р. Ксавье. В результате число независимых неисполнительных директоров увеличилось до семи человек. Этот шаг подтверждает приверженность Компании передовым практикам в сфере корпоративного управления.

Независимым директором (а также кандидатами на пост независимого директора) является лицо, которое никак не связано с:

- Компанией;
- существенным акционером Компании;
- существенным контрагентом Компании;
- конкурентом Компании;
- правительством (Российской Федерации или ее субъектом) или муниципалитетом.

Лицо считается связанным с Компанией, если оно или связанные с ним лица среди прочего:

1. В настоящий момент являются или были в последние три года либо членами исполнительных органов, либо сотрудниками Компании, либо сотрудниками структур, подконтрольных Компании или управляющей организации Компании.
2. Являются членами совета директоров юридического лица, контролирующего Компанию, подконтрольного Компании или являющегося управляющей компанией такого юридического лица, и в ряде других случаев, описанных в вышеуказанных документах.

Лицо считается связанным с существенным акционером Компании, если оно или связанные с ним лица, среди прочего, являются сотрудниками или членами исполнительных органов существенного акционера Компании, а также в ряде других случаев, описанных в вышеуказанных документах.

Лицо считается связанным с существенным контрагентом или конкурентом

Компании, если оно или связанные с ним лица, среди прочего:

1. Являются сотрудниками или членами органа управления и/или исполнительного органа существенного контрагента или конкурента Компании или подконтрольных ей организаций.
2. Являются владельцем или бенефициаром акций (доли) существенного контрагента или конкурента Компании, которые составляют более 5% от уставного капитала или общего числа акций (долей) с правом голоса.

Лицо считается связанным с государством или муниципальным образованием, если, среди прочего, в настоящий момент является или за год до избрания в состав совета директоров было государственным или муниципальным служащим, лицом, замещающим служащих государственных органов, сотрудником Банка России или в ряде других случаев, описанных в вышеуказанных документах.

**СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ ПОСТОЯННО ИЩЕТ СПОСОБЫ, КАК ПОВЫСИТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ СВОЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И КАК УВЕЛИЧИТЬ СТЕПЕНЬ СООТВЕТСТВИЯ КОМПАНИИ РЕКОМЕНДАЦИЯМ ЦЕНТРАЛЬНОГО БАНКА И МЕЖДУНАРОДНЫМ СТАНДАРТАМ В ОБЛАСТИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

# КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

продолжение

## Основные сферы деятельности совета директоров в 2018 году включали:

- оценка и ежеквартальный мониторинг процесса управления рисками;
- оценка и ежеквартальный мониторинг деятельности дочерних Обществ в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды, а также энергоэффективности;
- обеспечение соблюдения положений информационной политики Общества и определение ее приоритетов;
- оценка эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля Общества;
- оценка полноты исполнения требований положения об инсайдерской информации;
- стратегия Общества в сфере международных проектов;
- стратегия продаж минеральных удобрений;
- развитие системы проектного управления на предприятиях, входящих в одну группу лиц с Обществом;
- оценка результатов работы генерально-го директора и правления Общества;
- контроль деятельности менеджмента в сфере взаимоотношений с акционерами, инвесторами и иными стейкхолдерами;
- контроль мероприятий, направленных на реализацию стратегии до 2020 года, и разработку стратегии развития Общества до 2025 года;
- оценка работы корпоративного секретаря;

- мониторинг реализации приоритетных направлений деятельности Общества в 2018 году и определение приоритетных направлений деятельности Общества на 2019 год;
- рассмотрение бюджета Общества на 2019 год, а также контроль на ежеквартальной основе ранее утвержденного бюджета на 2018 год.

## В 2018 ГОДУ СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ ПРОВЕЛ 9 ЗАСЕДАНИЙ, РАССМОТРЕВ В ОБЩЕЙ СЛОЖНОСТИ 77 ВОПРОСОВ

Имя, Фамилия	Год рождения	<div><div>■ Проведено</div><div>■ Участвовал</div></div>											
		Совет директоров	Комитет по аудиту	Комитет по стратегии	Комитет по вознаграждениям и кадрам	Комитет по управлению рисками	Комитет по охране труда, промышленной безопасности и охране окружающей среды						
Андрей А. Гурьев	1982	9	9	1	1	4	4	2	2				
Андрей Г. Гурьев	1960	9	6	1	1								
Свен Омбудстведт <sup>2</sup>	1966	9	9	5	5	1	1	5	5			2	1
Наталья Пашкевич <sup>2</sup>	1939	9	7									2	1
Маркус Роудс	1961	9	9	5	5			5	5				
Иван Родионов <sup>1, 2</sup>	1953	9	4			4	2						
Джеймс Роджерс	1942	9	9	5	5			5	5				
Михаил Рыбников	1975	9	9			1	1			4	4	2	2
Ирина Бокова <sup>1</sup>	1952	9	7										
Ксавье Р. Роле <sup>1, 2</sup>	1959	9	4			4	2						
Андрей Шаронов	1964	9	9	5	4								
Александр Шарабайко <sup>1</sup>	1977	9	1										

<sup>1</sup> Александр Шарабайко являлся членом совета директоров до 26.02.2018, Иван Родионов — до 30.05.2018; Ирина Бокова является членом совета директоров с 26.02.2018, Ксавье Р. Роле — с 30.05.2018.  
<sup>2</sup> Иван Родионов являлся председателем комитета по управлению рисками до 30.05.2018, Ксавье Р. Роле является председателем комитета по управлению рисками с 30.05.2018; Свен Омбудстведт являлся членом комитета по охране труда, промышленной безопасности и охране окружающей среды до 30.05.2018; Наталья Пашкевич является членом комитета по охране труда, промышленной безопасности и охране окружающей среды с 30.05.2018.

Кроме того, совет директоров рассмотрел ряд документов антикоррупционного пакета:

- Положение о конфликте интересов Общества;
- Кодекс этики Общества;
- Положение о горячей линии Общества;

Вышеуказанные документы были приведены в соответствие с изменениями российского и международного антикоррупционного законодательства.

Актуализированы ключевые документы в области корпоративного управления в связи с изменениями российского законодательства в 2018 году: Политика управления рисками и внутреннего контроля Общества, Кодекс корпоративного управления Общества. Также совет директоров утвердил план работы Дирекции по внутреннему аудиту Общества на 2019 год.

Наряду с вышеуказанными вопросами совет директоров рассматривал и утверждал финансовую отчетность на ежеквартальной основе, назначал высшее исполнительное руководство Общества, одобрял крупные сделки и сделки с заинтересованностью, созывал собрания акционеров Общества.

В августе 2018 года было проведено выездное заседание совета директоров в АО «Метаким», где в минувшем году был дан старт ключевому для Компании инвестиционному проекту строительства новых мощностей по производству удобрений. Члены совета директоров ознакомились на месте с ходом проектирования и строительства этого важнейшего для Компании объекта. На основании детального изучения показателей проекта советом была дана положительная оценка решениям менеджмента Компании. На заседании был подчеркнут значительный прогресс по всем ключевым направлениям деятельности Общества за последние годы.

## Планирование и оценка деятельности совета директоров

В соответствии с рекомендациями Кодекса корпоративного управления советом директоров была проведена самооценка по итогам 2018 года. В целом директорами дана положительная оценка большинству аспектов деятельности совета директоров и его комитетов. По основным критериям оценки эффективности их деятельности опрос зафиксировал положительную динамику по сравнению с оценкой, данной членами совета директоров по итогам 2016 и 2017 годов. Самооценка проводилась на основе анкетирования членов совета директоров. Итоговый отчет по результатам самооценки был представлен и рассмотрен на заседаниях комитета по вознаграждениям и кадрам и совета директоров. По итогам обсуждения были зафиксированы следующие результаты самооценки: состав совета директоров полностью удовлетворяет требованиям Кодекса и правилам листинга Московской биржи. Состав совета признан директорами сильным и сбалансированным. Оценка эффективности работы по-прежнему высока. Отмечено улучшение качества дискуссии на совете. Кроме того, по итогам рассмотрения результатов самооценки директорами согласованы основные направления по развитию и совершенствованию деятельности совета директоров в 2019 году.

ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ НОСИТ ПЛАНОВЫЙ ХАРАКТЕР. СОБРАНИЯ ПРОВОДЯТСЯ КАК МИНИМУМ РАЗ В КВАРТАЛ. РАЗ В ГОД ЗАРАНЕЕ СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ ПОДТВЕРЖДАЕТ ДАТЫ И ОРИЕНТИРОВОЧНУЮ ПОВЕСТКУ ДНЯ СОБРАНИЯ, В ТЕЧЕНИЕ ГОДА ПРИ НЕОБХОДИМОСТИ ВНОСЯ В НИХ КОРРЕКТИВЫ

**Комитеты совета директоров**  
Комитеты совета директоров являются консультативно-совещательными органами. В комитеты совета директоров входят действующие члены совета директоров, обладающие подходящим опытом и знаниями по направлению деятельности комитета.

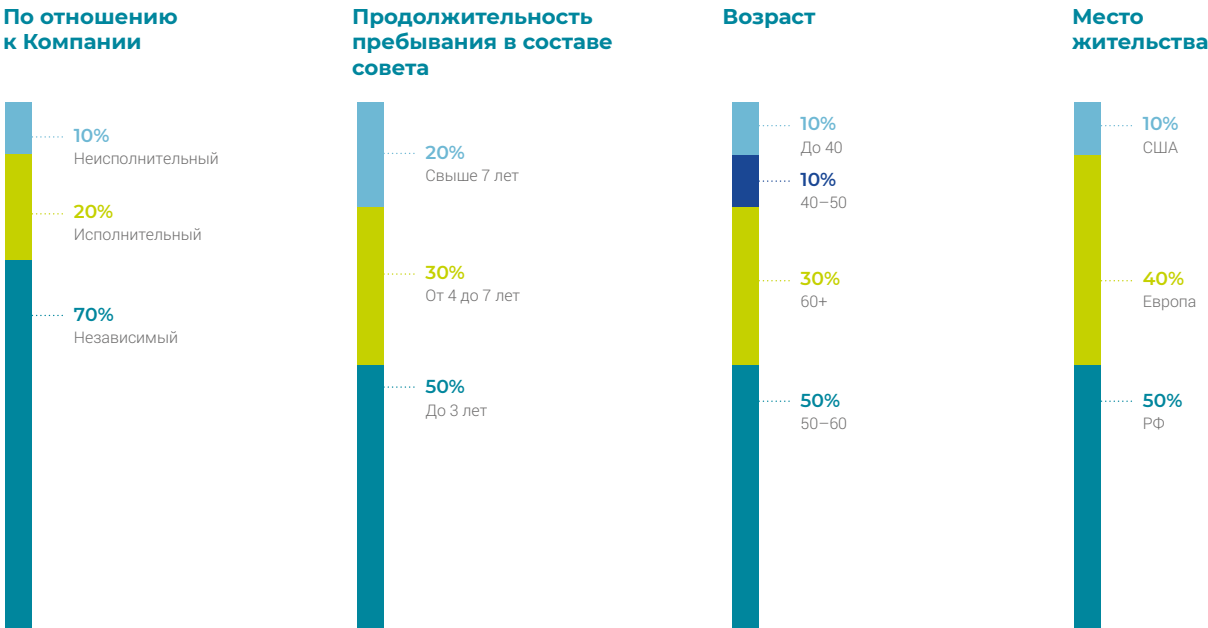
Комитеты также могут привлекать для своей работы внешних экспертов и консультантов. Основная функция комитетов заключается в предварительном рассмотрении важных вопросов, вынесенных на обсуждение совета директоров Компании. Комитеты следят за тем, чтобы вопросы, представленные на рассмотрение совету директоров, были в достаточной мере проработаны, чтобы директора могли проголосовать, опираясь на полную и точную информацию. Для этого члены комитета поддерживают регулярную связь с руководством, внешним аудитором Компании и другими консультантами по вопросам, входящим в их зону ответственности.



# КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

продолжение

## СТРУКТУРА СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ



### Исполнительные органы

Управлением повседневной деятельностью Компании и реализацией принятой стратегии занимаются ее коллегиальный исполнительный орган (правление) и ее единоличный исполнительный орган (генеральный директор).

### Правление

Вопросы, входящие в сферу компетенции правления, перечислены в Уставе. К таким вопросам относятся:

- рассмотрение и утверждение квартальных и годовых смет «ФосАгро», а также внесение в них корректировок;
- определение инвестиционной политики и новых направлений деятельности Общества;
- принятие решений о совершении, изменении и прекращении сделок, связанных с отчуждением или возможностью отчуждения ценных бумаг, находящихся во владении у Компании, акциями в уставных капиталах предприятий, чья балансовая стоимость превышает 20% от балансовой стоимости активов Компании;
- организация подготовки и предъявления совету директоров финансовых и производственных показателей «ФосАгро»;

- утверждение регламентов по материальному стимулированию и других внутренних документов, определяющих правила денежного и неденежного вознаграждения сотрудников «ФосАгро»;
- избрание и снятие с должности секретаря правления, наделение его полномочиями и их отзыв.

За отчетный период правление провело шесть заседаний, на которых оно рассматривало квартальные финансовые и производственные показатели Компании. В марте оно подвело итоги деятельности Компании за 2017 год, в ноябре оно определило приоритетные направления деятельности на 2018 год, а в декабре — утвердило бюджет на 2019 год. Правление также принимало решения по утверждению и корректировке бюджета на благотворительную деятельность.

### Генеральный директор

В соответствии с Уставом Компании генеральный директор назначается советом директоров Компании сроком на три года; его полномочия могут быть прекращены в любое время по решению совета директоров. Кодекс корпоративного управления Компании требует, чтобы генеральный директор действовал добросовестно

и с должной осмотрительностью в интересах Компании и акционеров. В сферу полномочий и ответственности генерального директора входят все вопросы, касающиеся повседневной деятельности Компании, за исключением тех, которые отнесены к компетенции общего собрания акционеров, совета директоров Компании и/или правления. Генеральный директор вместе с правлением обеспечивают реализацию стратегии Компании и решений общего собрания акционеров и совета директоров. В рамках эффективной корпоративной коммуникации генеральный директор ежегодно представляет совету директоров отчет о своей деятельности.

### К некоторым вопросам, за которые отвечает генеральный директор, относятся:

- представление Компании перед всеми федеральными и местными органами власти и на встречах с организациями и лицами на территории России и за границей;
- наем и увольнение персонала Компании;
- выполнение других действий и принятие других правовых мер, которые требуются со стороны Компании в соответствии с ее Уставом, решениями совета директоров и общего собрания акционеров и/или согласно действующему законодательству.

Андрей А. Гурьев занимал пост генерального директора Компании на протяжении всего 2018 года. С его биографией можно ознакомиться в разделе «Совет директоров» данного отчета.

### Принципы вознаграждений членов совета директоров

При формировании каждого состава совета общее собрание акционеров утверждает размеры и правила определения и выплаты вознаграждений и компенсаций членам совета директоров. При этом уровень вознаграждения, предоставляемого Обществом членам совета директоров, создает достаточную мотивацию для их эффективной работы, позволяя Обществу привлекать и удерживать компетентных и квалифицированных специалистов. При этом Общество избегает большего, чем это необходимо, уровня вознаграждения.

Членам совета директоров ПАО «ФосАгро» в период исполнения ими своих обязанностей Общество выплачивает вознаграждение и компенсирует расходы, связанные с исполнением ими функций членов совета директоров ПАО «ФосАгро». Постоянное (ежеквартальное) вознаграждение выплачивается только членам совета директоров Общества, являющимся независимыми.

Дополнительное (ежеквартальное) вознаграждение выплачивается председателям комитетов совета директоров Общества, являющимся независимыми, а также членам совета директоров, которые не являются работниками Общества. Вознаграждение выплачивается ежеквартально не позднее 20 дней с даты окончания отчетного квартала.

Постоянное (ежеквартальное) вознаграждение председателю совета директоров, являющемуся независимым членом совета директоров, выплачивается в сумме, эквивалентной 90 000,00 долл. США за полный квартал по официальному курсу, установленному Центральным Банком Российской Федерации последнего дня квартала, за который производится выплата. Другим независимым членам совета директоров вознаграждение выплачивается в размере суммы, эквивалентной 45 000,00 долл. США за полный квартал

по официальному курсу, установленному Центральным Банком Российской Федерации последнего дня квартала, за который производится выплата.

Дополнительное (ежеквартальное) вознаграждение председателям комитетов совета директоров, являющимся независимыми членами совета директоров либо не являющимися работниками Общества, в размере суммы, эквивалентной 30 000,00 долл. США за полный квартал по официальному курсу, установленному Центральным Банком Российской Федерации последнего дня квартала, за который производится выплата.

Компенсации подлежат фактические расходы, понесенные членами совета директоров ПАО «ФосАгро» в связи с исполнением ими функций членов совета директоров. Компенсация расходов производится в течение 20 дней месяца, следующего за отчетным, на основании представляемых единоличному исполнительному органу ПАО «ФосАгро» заявлений членов совета директоров ПАО «ФосАгро» с приложением документов, подтверждающих фактически произведенные расходы.

Выплата вознаграждений и компенсаций производится путем выдачи денежных средств из кассы ПАО «ФосАгро» либо при поступлении единоличному исполнительному органу (генеральному директору) ПАО «ФосАгро» соответствующего заявления члена совета директоров ПАО «ФосАгро» путем перечисления денежных средств на указанный в заявлении счет.

### Вознаграждение членам совета директоров

Члены совета директоров «ФосАгро» могут получать вознаграждение и возмещение своих расходов, понесенных при исполнении своих обязанностей, при принятии такого решения общим собранием акционеров. В соответствии с Кодексом корпоративного управления Компании вознаграждение членам совета директоров должно соответствовать текущей рыночной обстановке и быть в размере, способном привлечь, мотивировать и удержать высококвалифицированных специалистов Компании, необходи-

мых для обеспечения дальнейшего роста и эффективной деятельности Компании. При этом размер их вознаграждения не должен превышать суммы, необходимой для этого достижения.

В 2018 году общая сумма вознаграждений, выплаченная совету директоров «ФосАгро», составила 97 318 тыс. руб. (без учета возмещенных расходов). Сумма вознаграждения и дополнительной выплаты генеральному директору «ФосАгро» регулируется договором, заключенным между генеральным директором и Компанией и подписанным председателем совета директоров Компании. Общая сумма вознаграждения отражает квалификацию генерального директора и учитывает тот вклад, который внес генеральный директор в достижение финансовых результатов Компанией.

### Вознаграждение членам правления

Вознаграждение, выплачиваемое Компанией генеральному директору и шести другим членам правления (которые представляют состав высшего руководства) за их работу в Компании в течение года, который закончился 31 декабря 2018 года, составило 185,6 млн руб. (в 2017 году было выплачено 234,5 млн руб.).

Вознаграждение руководителей высшего звена Компании состоит из базового оклада, выплачиваемого ежемесячно, и дополнительного вознаграждения, выплачиваемого два раза в год.

Дополнительная выплата зависит от достижения ключевых показателей эффективности Компании и выполнения дополнительных задач и целей, установленных советом директоров и генеральным директором на отчетный год или квартал. Ключевые показатели эффективности для каждого отдельного руководителя высшего звена устанавливаются на определенный период и обычно включают показатели обеспечения операционной эффективности и вклад в достижение корпоративного роста и реализацию стратегии.

Для определения суммы ежегодного до-

# КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

продолжение

## ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ ЧЛЕНАМ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ руб.

	2017	2018
Антошин Игорь Дмитриевич	4 749 761,34	—
Омбудстведт Свен	19 376 953,47	22 957 434,00
Роджерс Дж. Джеймс Билэнд	16 147 461,81	19 131 195,00
Родионов Иван Иванович	6 458 984,49	2 959 284,38
Роудс Маркус Джеймс	16 147 461,81	19 131 195,00
Шаронов Андрей Владимирович	2 592 009,00	11 478 717,00
Роле Ксавье Роберт	—	11 784 706,71
Бокова Ирина Георгиевна	—	9 875 299,80
Итого	65 472 631,92	97 317 831,89

полнительного вознаграждения в расчет берется EBITDA Компании за отчетный период (в соответствии с решением совета директоров).

### Инсайдерская информация

Инсайдерская информация — точная и конкретная информация, которая не была распространена или предоставлена, распространение или предоставление которой может оказать существенное влияние на цены ценных бумаг Компании. Перечень такой информации в Обществе разработан и утвержден в соответствии с требованиями законодательства.

Инсайдер — лицо, имеющее право доступа к инсайдерской информации на основании закона, иного нормативного правового акта, должностной инструкции либо внутреннего документа Общества, а также на основании договора с Обществом.

Целью положения об инсайдерской информации Общества является защита законных интересов инвесторов, недопущение и предупреждение действий Общества, работников, членов совета директоров и ревизионной комиссии, связанных лиц, клиентов и контрагентов, направленных на неправомерное использование инсайдерской информации и манипулирование рынком.

Положение об инсайдерской информации Общества разработано на основе законодательства РФ в области противодействия

неправомерному использованию инсайдерской информации и манипулированию рынком, а также Положения Европейского союза о противодействии манипулированию рынком. Оно регулирует порядок формирования перечня инсайдерской информации; порядок формирования списка инсайдеров Общества и представления списка инсайдеров Общества заинтересованным лицам; правила уведомления Обществом инсайдеров, а также правила уведомления инсайдерами Общества и органов, осуществляющих регулирование в области ценных бумаг, порядок доступа к инсайдерской информации и представления инсайдерской информации заинтересованным лицам; правила охраны конфиденциальности инсайдерской информации; правила совершения инсайдерами сделок с ценными бумагами Общества; правила контроля соблюдения требований законодательства и настоящего Положения; иные вопросы, связанные с обращением и защитой инсайдерской информации.

Подразделением Общества, ответственным за выполнение требований законодательства об инсайдерской информации и принятого в соответствии с ним внутреннего положения, является аппарат корпоративного секретаря. В качестве функций, выполняемых в этой сфере, можно упомянуть ведение списков инсайдеров и связанных лиц Общества, направление и учет уведомлений, связанных с ведением указанных списков; уведомление лиц, выполняющих управленческие обязанно-

сти, о закрытых периодах, когда сделки с ценными бумагами Общества для них запрещены; анализ возможности использования инсайдерской информации Общества при совершении сделок с ценными бумагами Общества; формирование отчета перед советом директоров об исполнении Обществом требований законодательства в части защиты и обращения инсайдерской информации; анализ оснований и организация раскрытия информации о сделках инсайдеров и связанных с ними лиц в соответствии с требованиями европейского законодательства; консультирование работников Общества по вопросам, связанным с обращением инсайдерской информации.

### Порядок распределения дивидендов

Дивидендная политика Общества основывается на балансе интересов Общества и его акционеров при определении размера дивидендов, на уважении и строгом соблюдении прав акционеров, предусмотренных действующим законодательством Российской Федерации, Уставом и внутренними документами Общества, и направлена на повышение инвестиционной привлекательности Общества и рост его капитализации.

Утвержденным в Обществе положением о дивидендной политике установлен прозрачный порядок определения размера дивидендов и их выплаты. Его целью является также доведение информации об условиях и порядке выплаты дивидендов

до всех заинтересованных лиц и определение ориентиров для совета директоров Общества при выработке рекомендаций по размеру дивидендов по акциям и порядку их выплаты.

В соответствии с указанным положением, при определении рекомендуемого общему собранию акционеров Общества размера дивидендов и соответствующей доли чистой прибыли Общества, направляемой на дивидендные выплаты, совет директоров Общества будет стремиться к тому, чтобы сумма средств, направляемая на дивидендные выплаты, составляла от 30 до 50% прибыли Общества, определяемой по данным консолидированной финансовой отчетности по МСФО за соответствующий отчетный период. При определении рекомендуемого размера дивидендов советом директоров Общества должны быть приняты во внимание финансовые результаты деятельности Общества за соответствующий отчетный период, размер прибыли, направленной на инвестиции и развитие Общества, на финансирование социальных и иных проектов Общества, а также другие факторы, имеющие значение для принятия обоснованного решения о рекомендованном размере дивидендов.

При наличии у Общества чистой прибыли по результатам отчетного периода совет директоров Общества вправе воздержаться от рекомендаций по выплате дивидендов в случаях, когда существует обоснованное предположение, что выплата дивидендов может повлечь существенное ухудшение финансового состояния Общества.

По итогам деятельности Компании объявленные дивиденды составили 60% от скорректированной на неденежные валютные статьи чистой прибыли. В общей сумме дивиденды, объявленные и в 2018 году, и в 2019 году, составят 24,9 млрд. руб., при одобрении ГОСА рекомендованных советом директоров 19 марта 2019 года дивидендов.

### Ревизионная комиссия

Ревизионная комиссия может проводить проверки либо по своей инициативе, в соответствии с решением общего собрания акционеров, либо совета директоров, либо по требованию акционеров, владеющих

как минимум 10% от акций Компании. Общее собрание акционеров избирает членов ревизионной комиссии сроком до следующего годового общего собрания акционеров. В ее состав входят три члена, а возглавляет его председатель ревизионной комиссии. Члены ревизионной комиссии не могут одновременно состоять в совете директоров Компании, а также занимать должности в исполнительных органах Компании.

### Внутренний аудит

Дирекция по внутреннему аудиту Компании помогает исполнительному руководству Компании и совету директоров повышать эффективность управления бизнес-процессами, улучшать работу систем внутреннего контроля и управления рисками.

Дирекция по внутреннему аудиту в своей деятельности придерживается риск-ориентированного подхода и тесно сотрудничает с подразделениями управления рисками, внутреннего контроля и экономической безопасности, а также с руководством Компании.

В 2018 году Дирекция по внутреннему аудиту провела аудиты бизнес-процессов Компании по таким направлениям, как закупка товарно-материальных ценностей и услуг, управление запасами, казначейство, инвестиционная деятельность и аудит информационной безопасности ИТ бизнес-систем Компании. План аудитов на календарный год рассматривается, обсуждается и утверждается Комитетом по аудиту и советом директоров. Аудиты проводятся как на уровне Компании, так и в отдельных дочерних компаниях и филиалах.

Кроме того, Дирекция по внутреннему аудиту проводит мониторинг результативности и эффективности корректирующих действий со стороны руководства Компании по результатам аудитов и ежеквартально отчитывается перед советом директоров.

В конце 2018 года компания PwC провела оценку соответствия деятельности Дирекции по внутреннему аудиту требованиям Международных профессиональных стандартов внутреннего аудита, Кодекса этики Международного Института вну-

тренних аудиторов и требований Кодекса корпоративного управления, утвержденного Советом директоров Банка России. Отмечен значительный прогресс в совершенствовании деятельности Дирекции по внутреннему аудиту по сравнению с 2017 годом. Разработан и выполняется план дальнейшего совершенствования функции внутреннего аудита.

### Члены совета директоров

#### ПАО «ФосАгро»

По состоянию на 01.01.2018 (избраны внеочередным общим собранием акционеров 02 октября 2017 года).

- Андрей А. Гурьев
- Андрей Г. Гурьев
- Свен Омбудстведт
- Джеймс Роджерс
- Иван Родионов
- Маркус Роудс
- Михаил Рыбников
- Наталья Пашкевич
- Александр Шарабайко
- Андрей Шаронов

По состоянию на 29.05.2018 (избраны внеочередным общим собранием акционеров 26 февраля 2018 года).

- Ирина Бокова
- Андрей А. Гурьев
- Андрей Г. Гурьев
- Свен Омбудстведт
- Джеймс Роджерс
- Иван Родионов
- Маркус Роудс
- Михаил Рыбников
- Наталья Пашкевич
- Андрей Шаронов

По состоянию на 31.12.2018 (избраны годовым общим собранием акционеров 30 мая 2018 года).

- Ирина Бокова
- Андрей А. Гурьев
- Андрей Г. Гурьев
- Свен Омбудстведт
- Джеймс Роджерс
- Ксавье Роле
- Маркус Роудс
- Михаил Рыбников
- Наталья Пашкевич
- Андрей Шаронов



# СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ ПАО «ФОСАГРО»

по состоянию на 31 декабря 2018 года



### ОМБУДСТВЕДТ СВЕН

Председатель совета директоров	
Должность: <b>Независимый директор</b>	
Год избрания: <b>2011</b>	
Доля в УК / Доля принадлежащих обыкновенных акций: <b>0,001%</b>	
Дата рождения: <b>27.07.1966</b>	
Образование: <b>Тихоокеанский лютеранский университет (США)</b> Бакалавр  <b>Американская высшая школа международного менеджмента Thun-derbird</b> Магистр международного менеджмента	
2008 — 2013	<b>Saferoad AS</b> Член совета директоров
2010 — 2013	<b>Western Bulk</b> Член совета директоров
2010 — 2017	<b>Norske Skogindustrier ASA</b> Генеральный директор
2011 — Н.В.	<b>ПАО «ФосАгро»</b> Председатель совета директоров Член комитета по аудиту Член комитета по стратегии
2017 — 2017	<b>Norske Skogindustrier ASA</b> Специальный советник
2017 — Н.В.	<b>Norske Skog AS</b> Председатель совета директоров
2017 — Н.В.	<b>Norske Skog Holding AS</b> Член совета директоров

<b>Ключевые компетенции:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Стратегии</li><li>• Финансы и аудит</li><li>• Химия и горное дело</li></ul>

### ГУРЬЕВ АНДРЕЙ ГРИГОРЬЕВИЧ

Заместитель председателя	
Должность: <b>Неисполнительный директор</b>	
Год избрания: <b>2013</b>	
Доля в УК / Доля принадлежащих обыкновенных акций: <b>нет</b>	
Дата рождения: <b>24.03.1960</b>	
Образование: <b>СПбГТИ им. Г. В. Плеханова (ТУ)</b> Экономика и управление на предприятии (в горной промышленности и геологоразведке)	
<b>ГЦОЛИФК</b>	
2006 — Н.В.	<b>Некоммерческая организация «Российский Союз предприятий и организаций химического комплекса»</b> Вице-президент
2001 — 2013	<b>Совет Федерации Федерального Собрания Российской Федерации</b> Член Совета Федерации ФС РФ
2013 — Н.В.	<b>ПАО «ФосАгро»</b> Заместитель председателя совета директоров Член комитета по стратегии
06.2017 — 06.2018	<b>АО «АгроГард-Финанс»</b> Член совета директоров
06.2018 — Н.В.	<b>АО «АгроГард-Финанс»</b> Председатель совета директоров

<b>Ключевые компетенции:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Стратегии</li><li>• Химия и горное дело</li></ul>



### ГУРЬЕВ АНДРЕЙ АНДРЕЕВИЧ

Должность: <b>Исполнительный директор</b>					
Год избрания: <b>2013</b>					
Доля в УК / Доля принадлежащих обыкновенных акций: <b>нет</b>					
Дата рождения: <b>07.03.1982</b>					
Образование:					
<b>Университет Гринвича (Великобритания)</b> Бакалавр по экономике		<b>РАНХ при Правительстве РФ</b> Кандидат экономических наук			
2011 — 2013	<b>ЗАО «ФосАгро АГ»</b> Заместитель генерального директора по продажам и логистике	2013 — Н.В.	<b>ПАО «ФосАгро»</b> Генеральный директор Председатель правления Председатель комитета по стратегии Член комитета по охране труда, промышленной безопасности и охране окружающей среды Член комитета по управлению рисками	2016 — Н.В.	<b>НО «Российская ассоциация производителей удобрений»</b> Президент
2011 — 2013	<b>ПАО «ФосАгро»</b> Заместитель генерального директора			2016 — Н.В.	<b>Общероссийская общественная организация «Всероссийская федерация художественной гимнастики»</b> Председатель попечительского совета Вице-президент
2011 — Н.В.	<b>Региональная общественная организация «Федерация художественной гимнастики города Москвы»</b> Президент	2014 — 2016	<b>АО «ФосАгро-Череповец»</b> Член правления	2016 — Н.В.	<b>Международная ассоциация производителей удобрений</b> Член совета директоров
2012 — Н.В.	<b>Благотворительный фонд Андрея Гурьева</b> Председатель правления	2014 — Н.В.	<b>Общероссийская общественная организация «Российская шахматная федерация»</b> Член попечительского совета	2016 — Н.В.	<b>НП «Горнопромышленники России»</b> Заместитель председателя высшего горного совета
2012 — 2014	<b>АКБ «Инвестиционный торговый банк» ОАО</b> Член совета директоров	2015 — Н.В.	<b>Некоммерческая благотворительная организация «Фонд поддержки олимпийцев России»</b> Член попечительского совета фонда Член совета фонда		
2012 — Н.В.	<b>ООО «ФосАгро-Регион»</b> Член правления				
2013 — Н.В.	<b>ПАО «ФосАгро»</b> Член совета директоров	2015 — Н.В.	<b>Общероссийское объединение работодателей «Российский союз промышленников и предпринимателей»</b> Член правления		

<b>Ключевые компетенции:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Стратегии</li><li>• Окружающая среда, здоровье и безопасность</li><li>• Управление персоналом</li></ul>

# СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ ПАО «ФОСАГРО»

продолжение



**РОДЖЕРС  
ДЖ. ДЖЕЙМС БИЛЭНД**

Должность: **Независимый директор**

Год избрания: **2014**

Доля в УК / Доля принадлежащих обыкновенных акций: **0,0064%**

Дата рождения: **19.10.1942**

Образование:  
**Йельский университет (США)**  
Бакалавриат  
**Balliol College Оксфордского университета (Великобритания)**  
Бакалавр/Магистр в области философии, политики и экономики

Должности директора:

1986 — Н.В.	<b>Virtus Total Return Fund Inc.</b> Директор
1988 — Н.В.	<b>Virtus Global Dividend &amp; Income Fund Inc.</b> Директор
1990 — Н.В.	<b>Beeland Interests, Inc.</b> Директор
2007 — Н.В.	<b>Beeland Enterprises, Inc.</b> Директор
2007 — Н.В.	<b>Beeland Holdings Pte Ltd</b> Директор
2012 — Н.В.	<b>Spanish Mountain Gold Limited</b> Директор
2012 — Н.В.	<b>Geo Energy Resources Limited</b> Неисполнительный директор
06.2013 — 06.2014	<b>Fab Universal Corp</b> Независимый директор
2014 — Н.В.	<b>ПАО «ФосАгро»</b> Член совета директоров Председатель комитета по вознаграждениям и кадрам Член комитета по аудиту

2014 — Н.В.	<b>Sinofortune Financial Holdings Limited</b> Неисполнительный директор
2016 — Н.В.	<b>Duff &amp; Phelps Select Energy MLP Fund Inc.</b> Директор
2016 — Н.В.	<b>Virtus Global Multi-Sector Income Fund</b> Доверительный управляющий
03.2016 — 04.2018	<b>Crusader Resources Limited</b> Неисполнительный директор
08.2017 — Н.В.	<b>АО «АгроГард-Финанс»</b> Независимый директор
01.2018 — Н.В.	<b>Ocean Capital Advisors LLC</b> Директор
09.2018 — Н.В.	<b>Quantum Digital Asset Management Pte. Ltd.</b> Член совета директоров
11.2018 — Н.В.	<b>Sirius International Insurance Group, Ltd.</b> Член совета директоров
12.2018 — Н.В.	<b>Ananti Inc</b> Директор

Должности советника:

2006 — 2015	<b>CQS Cayman Limited Partnership</b> Советник
2011 — Н.В.	<b>Forbes &amp; Manhattan</b> Советник
2012 — Н.В.	<b>Santiago Gold Fund</b> Советник
2013 — 01.2018	<b>Laguna Bay Pastoral Company Pty Ltd</b> Советник
02.2014 — Н.В.	<b>Genagro Limited</b> Советник
07.2015 — 01.2017	<b>Latitude Technologies Limited</b> Старший советник
04.2017 — Н.В.	<b>Agritrade Resources Ltd</b> Советник
08.2017 — 08.2018	<b>ITF Corporation</b> Советник
10.2017 — 10.2018	<b>Global Blockchain Technologies Corp</b> Советник

- Ключевые компетенции:**
- Финансы и аудит
  - Управление персоналом



**РОУДС  
МАРКУС ДЖЕЙМС**

Должность: **Независимый директор**

Год избрания: **2011**

Доля в УК / Доля принадлежащих обыкновенных акций:  
**0,000644%**

Дата рождения: **31.05.1961**

Образование:  
**Университет Лафборо (Великобритания)**  
Экономика и история экономики  
**Институт дипломированных бухгалтеров  
Англии и Уэльса**  
Квалификация дипломированного бухгалтера

2008 — 2015	<b>ОАО «Росинтер Ресторанс Холдинг»</b> Член совета директоров
2008 — 2016	<b>ОАО «Группа Черкизово»</b> Член совета директоров
2008 — 2015	<b>Tethys Petroleum Limited</b> Член совета директоров
2011 — Н.В.	<b>ПАО «ФосАгро»</b> Член совета директоров Председатель комитета по аудиту
2014 — Н.В.	<b>Группа QIWI (QIWI plc)</b> Член совета директоров
2014 — 2017	<b>Zoltav Resources Inc</b> Член совета директоров
08.2018 — Н.В.	<b>Rustranscom Plc</b> Неисполнительный директор

- Ключевые компетенции:**
- Право и корпоративное управление
  - Управление рисками



**ПАШКЕВИЧ  
НАТАЛЬЯ ВЛАДИМИРОВНА**

Должность: **Независимый директор**

Год избрания: **2017**

Доля в УК / Доля принадлежащих обыкновенных акций:  
**нет**

Дата рождения: **05.11.1939**

Образование:  
**ЛГИ**  
Доктор экономических наук, профессор

1999 — Н.В.	<b>Санкт-Петербургский горный университет</b> Первый проректор
2017 — Н.В.	<b>ПАО «ФосАгро»</b> Член совета директоров Член комитета по охране труда, промышленной безопасности и охране окружающей среды

- Ключевые компетенции:**
- Химия и горное дело



# СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ ПАО «ФОСАГРО»

продолжение



## РЫБНИКОВ МИХАИЛ КОНСТАНТИНОВИЧ

Должность: Первый заместитель генерального директора

Год избрания: 2016

Доля в УК / Доля принадлежащих обыкновенных акций: 0,0258%

Дата рождения: 30.11.1975

Образование:  
МГУ им. М. В. Ломоносова  
Магистр экономики

2011 — 2013	ООО «ФосАгро-Регион» Член правления	2015 — 2017	АО «ФосАгро-Череповец» Председатель правления
2012 — 2015	ЗАО «ФосАгро АГ» Генеральный директор Председатель правления	2016 — н.в.	ПАО «ФосАгро» Член совета директоров
2012 — 2017	АО «ФосАгро-Череповец» Генеральный директор	2016 — н.в.	ООО «ФосАгро-Регион» Член правления
2013 — 2013	ОАО «Московская Фондовая Биржа» Член совета директоров	2017 — 2018	АО «Апатит» Генеральный директор Председатель правления
2013 — 2013	ОАО «Апатит» Член совета директоров	2018 — н.в.	АО «Апатит» Член правления
2013 — 2016	АО «ФосАгро-Череповец» Член совета директоров	2018 — н.в.	АО «НИУИФ» Член совета директоров
2013 — н.в.	ПАО «ФосАгро» Член правления Председатель комитета по охране труда, промышленной безопасности и охране окружающей среды Член комитета по стратегии Член комитета по управлению рисками		

- Ключевые компетенции:
- Стратегия
  - Финансы и аудит
  - Химия и горное дело
  - Окружающая среда, здоровье и безопасность



## ШАРОНОВ АНДРЕЙ ВЛАДИМИРОВИЧ

Должность: Независимый директор

Год избрания: 2017

Доля в УК / Доля принадлежащих обыкновенных акций: нет

Дата рождения: 11.02.1964

Образование:  
Уфимский авиационный институт  
Специальность «Авиационное  
приборостроение»  
  
Российская академия государственной  
службы при Президенте РФ  
Специальность «Юриспруденция»

2010 — 2013	Правительство города Москвы Заместитель мэра по вопросам экономической политики	2014 — н.в.	ПАО «НОВАТЭК» Член совета директоров
2011 — 2014	Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» Член наблюдательного совета	2015 — 2018	Банк ВТБ (ПАО) Член наблюдательного совета
2011 — 2015	АКБ «Банк Москвы» (ОАО) Член совета директоров	2015 — 2017	АО «Росгеология» Член совета директоров
2013 — 2016	Московская школа управления СКОЛКОВО Ректор	2015 — 2016	ПАО «Московская биржа» Член наблюдательного совета
2013 — 2016	АО УК «Эко-Система» Председатель совета директоров	2016 — н.в.	Московская школа управления СКОЛКОВО Президент
2014 — 2015	АК «АЛРОСА» (ОАО) Член наблюдательного совета	2017 — н.в.	ПАО «ФосАгро» Член совета директоров Член комитета по аудиту Член комитета по вознаграждениям и кадрам
2014 — н.в.	ООО «УК «НефтеТрансСервис» Председатель совета директоров	2018 — н.в.	АО «Медицина» Председатель совета директоров
2014 — н.в.	ПАО «Совкомфлот» Член совета директоров		

- Ключевые компетенции:
- Финансы и аудит
  - Право и корпоративное управление
  - Управление персоналом

# СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ ПАО «ФОСАГРО»

продолжение



## РОЛЕ КСАВЬЕ РОБЕРТ

Должность: **Независимый директор**

Год избрания: **2018**

Доля в УК / Доля принадлежащих обыкновенных акций: **нет**

Дата рождения: **12.11.1959**

Образование:  
**Бизнес-школа KEDGE (Франция)**  
Магистр в области управления финансами  
**Колумбийский университет (США)**  
Степень MBA (международные финансы)

**Институт высших исследований в области национальной обороны (Франция)**  
Ученая степень

2000 — 2007	<b>Lehman Brothers (Нью-Йорк &amp; Лондон)</b> Директор	2014 — 2017	<b>Bank of England</b> Совет Управляющего по финансовым услугам
2007 — 2009	<b>Banque Lehman Brothers S.A. (Франция)</b> Генеральный директор	2017 — 2018	<b>London Stock Exchange Group (LSEG)</b> Советник
2009 — 2017	<b>London Stock Exchange Group (LSEG)</b> Генеральный директор	2017 — Н.В.	<b>Department for International Trade (Лондон)</b> Экспертный совет
2011 — Н.В.	<b>Бизнес-школа при Колумбийском университете</b> Член попечительского совета	2018 — Н.В.	<b>Shanghai Institute of Finance for the Real Economy — SIFRE</b> Экспертный советник
2013 — 2017	<b>HM Treasury</b> Совет по финансовыми услугами, торговле и инвестициям	2018 — 02.2019	<b>Verseon</b> Неисполнительный директор
2014 — 2017	<b>European Securities and Markets Authority (ESMA)</b> Группа по ценным бумагам и рынкам	2018 — Н.В.	<b>ПАО «ФосАгро»</b> Член совета директоров, председатель комитета по управлению рисками

- Ключевые компетенции:**
- Стратегии
  - Финансы и аудит
  - Управление рисками
  - Право и корпоративное управление
  - Химия и горное дело



## БОКОВА ИРИНА ГЕОРГИЕВНА

Должность: **Независимый директор**

Год избрания: **2018**

Доля в УК / Доля принадлежащих обыкновенных акций: **нет**

Дата рождения: **12.07.1952**

Образование:  
**Московский государственный институт международных отношений (Россия)**  
Международные отношения

**Школа государственного управления Джона Ф. Кеннеди в Гарвардском университете (США)**  
Управление и развитие экономики

1989 — 1989	<b>Школа по связям с общественностью Университета штата Мэриленд (США)</b> Научный сотрудник	2009 — 2017	<b>UNESCO</b> Генеральный директор
1995 — 1997	<b>Министерство иностранных дел Болгарии</b> Первый госсекретарь Болгарии по вопросам европейской интеграции Заместитель министра иностранных дел	2018 — Н.В.	<b>Ban Ki-moon Centre for Global Citizens</b> Член совета директоров
1991 — 1992	<b>Народное собрание Болгарии (Парламент)</b> Член Народного собрания	2018 — Н.В.	<b>International Automobile Federation</b> Член совета директоров
2002 — 2005		2018 — Н.В.	<b>ПАО «ФосАгро»</b> Член совета директоров Член комитета по вознаграждениям и кадрам
2005 — 2009	<b>UNESCO</b> Посол Болгарии во Франции и Монако Постоянный представитель Болгарии		

- Ключевые компетенции:**
- Окружающая среда, здоровье и безопасность
  - Управление персоналом

# ПРАВЛЕНИЕ ПАО «ФОСАГРО»

по состоянию на 31 декабря 2018 года



## ГУРЬЕВ АНДРЕЙ АНДРЕЕВИЧ

Дата рождения: **07.03.1982**

Доля в УК / Доля принадлежащих обыкновенных акций: **нет**

Образование	РАНХ при Правительстве РФ Кандидат экономических наук
Университет Гринвича (Великобритания) Бакалавр по экономике	

2011 — 2013	<b>ЗАО «ФосАгро АГ»</b> Заместитель генерального директора по продажам и логистике	2014 — Н.В.	<b>Общероссийская общественная организа- ция «Российская шахматная федерация»</b> Член попечительского совета
2011 — 2013	<b>ПАО «ФосАгро»</b> Заместитель генерального директора	2015 — Н.В.	<b>Некоммерческая благотворительная организация «Фонд поддержки олимпийцев России»</b> Член попечительского совета фонда Член совета фонда
2011 — Н.В.	<b>Региональная общественная организация «Федерация художественной гимнастики города Москвы»</b> Президент	2015 — Н.В.	<b>Общероссийское объединение работодателей «Российский союз промышленников и предпринимателей»</b> Член правления
2012 — Н.В.	<b>Благотворительный фонд Андрея Гурьева</b> Председатель правления		
2012 — 2014	<b>АКБ «Инвестиционный торговый банк» ОАО</b> Член совета директоров	2016 — Н.В.	<b>НО «Российская ассоциация производителей удобрений»</b> Президент
2012 — Н.В.	<b>ООО «ФосАгро-Регион»</b> Член правления	2016 — Н.В.	<b>Общероссийская общественная организация «Всероссийская федерация художественной гимнастики»</b> Председатель попечительского совета Вице-президент
2013 — Н.В.	<b>ПАО «ФосАгро»</b> Член совета директоров	2016 — Н.В.	<b>Международная ассоциация производителей удобрений</b> Член совета директоров
2013 — Н.В.	<b>ПАО «ФосАгро»</b> Генеральный директор Председатель правления Председатель комитета по стратегии Член комитета по охране труда, промышленной безопасности и охране окружающей среды Член комитета по управлению рисками	2016 — Н.В.	<b>НП «Горнопромышленники России»</b> Заместитель председателя высшего горного совета
2014 — 2016	<b>АО «ФосАгро-Череповец»</b> Член правления		



## РЫБНИКОВ МИХАИЛ КОНСТАНТИНОВИЧ

Дата рождения: **30.11.1975**

Доля в УК / Доля принадлежащих обыкновенных акций: **0,0258%**

Образование
МГУ им. М. В. Ломоносова Магистр экономики

2011 — 2013	<b>ООО «ФосАгро-Регион»</b> Член правления
2012 — 2015	<b>ЗАО «ФосАгро АГ»</b> Генеральный директор Председатель правления
2012 — 2017	<b>АО «ФосАгро-Череповец»</b> Генеральный директор
2013 — 2013	<b>ОАО «Московская Фондовая Биржа»</b> Член совета директоров
2013 — 2013	<b>ОАО «Апатит»</b> Член совета директоров
2013 — 2016	<b>АО «ФосАгро-Череповец»</b> Член совета директоров
2013 — Н.В.	<b>ПАО «ФосАгро»</b> Член правления Председатель комитета по охране труда, промышленной безопасности и охране окружающей среды Член комитета по стратегии Член комитета по управлению рисками
2015 — 2017	<b>АО «ФосАгро-Череповец»</b> Председатель правления
2016 — Н.В.	<b>ПАО «ФосАгро»</b> Член совета директоров
2016 — Н.В.	<b>ООО «ФосАгро-Регион»</b> Член правления
2017 — 2018	<b>АО «Апатит»</b> Генеральный директор Председатель правления
2018 — Н.В.	<b>АО «Апатит»</b> Член Правления
2018 — Н.В.	<b>АО «НИУИФ»</b> Член совета директоров



## ЛОИКОВ СИРОЖИДДИН АХМАДБЕКОВИЧ

Дата рождения: **09.09.1972**

Доля в УК / Доля принадлежащих обыкновенных акций: **нет**

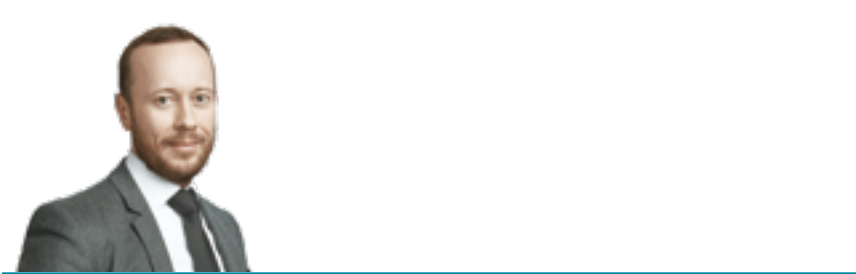
Образование:	Ноттингемский университет (Великобритания) Степень бакалавра в области управления бизнесом
ТГЭУ Международные экономические отношения	

2011 — 2013	<b>ЗАО «ФосАгро АГ»</b> Директор по персоналу
2013 — 2015	<b>ОАО «ФосАгро»</b> Директор по персоналу
2013 — 2015	<b>ЗАО «ФосАгро АГ»</b> Директор по персоналу и социальной политике
2013 — Н.В.	<b>ПАО «ФосАгро»</b> Член правления
2013 — 2017	<b>ООО «Изумруд»</b> Член совета директоров
2014 — 2015	<b>ЗАО «ФосАгро АГ»</b> Член правления
2015 — 2018	<b>ПАО «ФосАгро»</b> Директор по персоналу и социальной политике
2015 — 2018	<b>ООО «Корпоративное питание»</b> Член совета директоров
2015 — 2017	<b>АО «ФосАгро-Череповец»</b> Директор по персоналу и социальной политике Член правления
2017 — 2018	<b>ООО «Тирвас»</b> Член совета директоров
2017 — 2018	<b>АО «Апатит»</b> Директор по персоналу и социальной политике
2017 — 2018	<b>АО «Апатит»</b> Член правления
2018 — Н.В.	<b>ПАО «ФосАгро»</b> Заместитель генерального директора



# ПРАВЛЕНИЕ ПАО «ФОСАГРО»

продолжение



**ШАРАБАЙКО**  
**АЛЕКСАНДР ФЕДОРОВИЧ**

Дата рождения: **25.02.1977**

Доля в УК / Доля принадлежащих обыкновенных акций: **нет**

Образование:  
**Белорусский государственный  
экономический университет**  
Финансы и кредит  
**Ноттингемский университет (Великобритания)**  
Степень бакалавра в области финансов

2012 — 2014	<b>ЗАО «ФосАгро АГ»</b> Директор по экономике и финансам	2015 — Н.В.	<b>ООО «ФосАгро-Регион»</b> Член правления
2013 — 2014	<b>ОАО «ФосАгро»</b> Директор по экономике и финансам (по совместительству)	2017 — 2018	<b>ПАО «ФосАгро»</b> Член совета директоров
2013 — 2015	<b>ЗАО «ФосАгро АГ»</b> Член правления	2017 — Н.В.	<b>АО «Апатит»</b> Советник генерального директора (по совместительству)
2013 — 2017	<b>ПАО «ФосАгро»</b> Член правления	2017 — Н.В.	<b>АО «Апатит»</b> Член правления
2014 — 2015	<b>ЗАО «ФосАгро АГ»</b> Советник генерального директора (по совместительству)	2018 — Н.В.	<b>ПАО «ФосАгро»</b> Член правления
2014 — Н.В.	<b>ПАО «ФосАгро»</b> Директор по экономике и финансам		
2015 — 2017	<b>АО «ФосАгро-Череповец»</b> Советник генерального директора (по совместительству) Член правления		



**ОСИПОВ**  
**РОМАН ВЛАДИМИРОВИЧ**

Дата рождения: **04.11.1971**

Доля в УК / Доля принадлежащих обыкновенных акций: **нет**

Образование:  
**БГ ТУ им. Д. Ф. Устинова**  
Степень магистра Международной школы  
управления ЛЭТИ-Lovanium

2012 — 2015	<b>ПАО «ФосАгро»</b> Член совета директоров	2012 — 2013	<b>ЗАО «ФосАгро АГ»</b> Член правления
2013 — 2013	<b>ОАО «ФосАгро»</b> Член правления	2013 — 2013	<b>ОАО «ФосАгро»</b> Член правления
2013 — Н.В.	<b>ПАО «ФосАгро»</b> Директор по развитию бизнеса	2013 — Н.В.	<b>АО «АгроГард-Финанс»</b> Член совета директоров
2014 — Н.В.	<b>АО «Гипроруда»</b> Член совета директоров	2014 — Н.В.	<b>ПАО «ФосАгро»</b> Член правления
2017 — Н.В.	<b>ПАО «ФосАгро»</b> Член правления	2018 — Н.В.	<b>АО «Апатит»</b> Член правления



**ГИЛЬГЕНБЕРГ**  
**АЛЕКСАНДР АЛЕКСАНДРОВИЧ**

Дата рождения: **06.12.1980**

Доля в УК / Доля принадлежащих обыкновенных акций: **нет**

Образование:  
**Вологодский филиал Московской государственной юридической академии**  
Юриспруденция

2006 — 2013	<b>ЗАО «ФосАгро АГ»</b> Директор по юридическим вопросам	2015 — 2018	<b>ООО «Горный цех»</b> Член совета директоров
2013 — 2014	<b>ЗАО «ФосАгро АГ», Кировский филиал</b> Директор по правовым вопросам	2017 — 2018	<b>АО «Апатит», Кировский филиал</b> Исполнительный директор Кировского филиала
2014 — 2015	<b>ЗАО «ФосАгро АГ», Кировский филиал</b> Исполнительный директор	2017 — Н.В.	<b>АО «Хибинская тепловая компания»</b> Член совета директоров
2014 — 2018	<b>ООО «Тирвас»</b> Председатель совета директоров	2018 — 2018	<b>ПАО «ФосАгро»</b> Заместитель генерального директора — руководитель аппарата генерального директора
2014 — 2018	<b>ООО «Экопром»</b> Член совета директоров	2018 — Н.В.	<b>ПАО «ФосАгро»</b> Член правления
2014 — 2018	<b>ООО «Телесеть»</b> Член совета директоров	2018 — Н.В.	<b>АО «НИУИФ»</b> Член совета директоров
2015 — 2017	<b>АО «ФосАгро-Череповец», обособленное подразделение в г. Кировске</b> Исполняющий директор управляющей организации по АО «Апатит»	2018 — Н.В.	<b>АО «Апатит»</b> Первый заместитель генерального директора член Правления
2015 — 2018	<b>ОАО «Аэропорт»</b> Член совета директоров		
2015 — 2018	<b>АО «Канатная дорога»</b> Член совета директоров		
2015 — 2018	<b>ООО «Центр строительных материалов»</b> Член совета директоров		



**СИРОТЕНКО**  
**АЛЕКСЕЙ АЛЕКСАНДРОВИЧ**

Дата рождения: **03.01.1969**


Доля в УК / Доля принадлежащих обыкновенных акций: **нет**

Образование:  
**МГУ им. М. В. Ломоносова**  
Правоведение

2007 — 2015	<b>ЗАО «ФосАгро АГ»</b> Член правления	2010 — Н.В.	<b>ПАО «ФосАгро»</b> Заместитель генерального директора по корпоративным и правовым вопросам
2011 — 2015	<b>ЗАО «ФосАгро АГ»</b> Директор по правовым вопросам	2013 — Н.В.	<b>ПАО «ФосАгро»</b> Член правления
2015 — 2017	<b>АО «ФосАгро-Череповец»</b> Директор по правовым вопросам Член правления	2017 — Н.В.	<b>АО «Апатит»</b> Директор по правовым вопросам Член правления

# КОМИТЕТЫ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

## КОМИТЕТ ПО УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ



**Состав комитета**

<b>Ксавье Р. Роле</b>	<b>Иван Иванович Родионов</b>	<b>Андрей Андреевич Гурьев</b>	<b>Михаил Константинович Рыбников</b>
(с 30.05.2018) Председатель комитета, независимый, неисполнительный директор	(по 30.05.2018) Председатель комитета, неисполнительный директор	Член комитета, исполнительный директор	Член комитета, исполнительный директор

**Ксавье Р. Роле**  
Председатель комитета

### ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ КОМИТЕТА

Комитет оказывает содействие совету директоров и другим органам Общества в выработке рекомендаций и предложений в области идентификации значимых рисков Общества, разработки мер управления значимыми рисками, а также совершенствования и развития системы управления рисками.

**К основным целям и задачам относятся:**

- оценка эффективности организации системы управления рисками в Обществе и подготовка рекомендаций по ее совершенствованию;
- методология управления рисками, определение наиболее значимых рисков Общества для постоянного мониторинга и управления;
- рекомендации по совершенствованию комплексной системы управления рисками;
- определение риск-аппетита Общества.

### ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В 2018 ГОДУ

В 2018 году в состав комитета вошел Ксавье Р. Роле, который имеет релевантный опыт работы. Ключевые компетенции Ксавье Р. Роле: управление рисками, стратегии, финансы и аудит, право и корпоративное управление, химия и горное дело.

В 2018 году комитет по управлению рисками провел четыре заседания, в ходе которых были рассмотрены следующие вопросы:

- результаты мониторинга управления ключевыми рисками Общества (ежеквартально);


- результаты переоценки ключевых рисков и обновление карты рисков Общества на 2018 год;
- оценка эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля Общества.

**Основные вопросы, планируемые к рассмотрению комитетом по управлению рисками в 2019 году:**

- переоценка ключевых рисков и обновление карты рисков на 2019 год;
- оценка эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля Общества;
- ежеквартальный мониторинг управления ключевыми рисками.

В 2019 году комитет по управлению рисками планирует уделять больше внимания анализу риск-аппетита Общества и отклонениям от него. Для этого в формате ежеквартальной отчетности внесены соответствующие изменения.

## КОМИТЕТ ПО АУДИТУ



**Состав комитета**

<b>Маркус Роудс</b>	<b>Свен Омбудстведт</b>	<b>Джеймс Роджерс</b>	<b>Андрей Шаронов</b>
Председатель комитета, независимый, неисполнительный директор	Член комитета, независимый, неисполнительный директор	Член комитета, независимый, неисполнительный директор	Член комитета, независимый, неисполнительный директор

**Маркус Роудс**  
Председатель комитета

### ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ КОМИТЕТА

Комитет по аудиту контролирует финансовый и бухгалтерский учет в Обществе. К основным целям и задачам комитета относится анализ и оценка внутренней финансовой отчетности Общества, аудит которой проводится внешним аудитором. Согласно Положению о комитете по аудиту Общества, в его состав должно входить не менее трех действующих членов совета директоров, а руководство должно осуществлять независимый директор.

**К основным целям и задачам относятся:**

- оценка достоверности и прозрачность сведений, представленных в финансовой отчетности по МСФО;
- анализ процессов подготовки финансовой отчетности, в том числе проведение регулярных проверок и выработка рекомендаций для совета директоров;
- выработка рекомендаций для совета директоров по утверждению внешнего аудитора и текущее взаимодействие с ним в процессе работы;
- анализ и поддержка системы внутреннего аудита и процедур управления рисками, в том числе составление рекомендаций по их улучшению.

### ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В 2018 ГОДУ

В отчетном периоде комитет по аудиту провел пять заседаний по вопросам, охватывающим все приоритетные направления деятельности Общества. В 2018 году комитет по аудиту занимался, среди прочего:


- разработкой целевых показателей для консолидированного бюджета на 2019 год и контролем за процессом планирования бюджета;
- анализом исполнения бюджета на 2018 год и причин отклонений;
- анализом результатов финансово-хозяйственной деятельности Общества на основании консолидированной отчетности по МСФО и причин отклонения от показателей предыдущих периодов;
- разработкой ежеквартальных пресс-релизов о результатах деятельности Общества для инвесторов;
- анализом исполнения Общества требований российского и европейского законодательства в сфере работы с инсайдерской информацией;
- оценкой системы внутреннего контроля и внутреннего аудита Общества;
- дальнейшим совершенствованием системы бухгалтерского учета и процесса подготовки отчетности;

- разработкой плана работы Дирекции по внутреннему аудиту Общества на 2019 год и контролем исполнения ранее утвержденного плана на 2018 г., а также оценкой результатов работы Дирекции по внутреннему аудиту и мониторингом внедрения рекомендаций.

# КОМИТЕТЫ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

продолжение

## КОМИТЕТ ПО СТРАТЕГИИ

Состав комитета				
	Андрей Андреевич Гурьев	Андрей Григорьевич Гурьев	Михаил Константинович Рыбников	Свен Омбудстведт
	Председатель комитета, исполнительный директор	Член комитета, неисполнительный директор	Член комитета, исполнительный директор	(с 30 мая 2018 года) Член комитета, независимый директор

Андрей Андреевич Гурьев  
Председатель комитета

### ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ КОМИТЕТА


Комитет по стратегии оказывает содействие совету директоров в разработке стратегии и в сопутствующих процессах, в том числе при управлении активами Общества и при анализе основных инновационных и инвестиционных программ и проектов. Решение о создании комитета, его составе и избрании председателя принимается советом директоров, что гарантирует всестороннее обсуждение и анализ рассматриваемых комитетом вопросов и учет различных мнений.	<b>К основным целям и задачам относятся:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>мониторинг и актуализация средне- и долгосрочной стратегии Общества, а также, в случае необходимости, разработка проекта политики в области стратегии;</li><li>оценка эффективности развития дочерних предприятий, в том числе анализ их стратегии;</li><li>выработка рекомендаций относительно проектов Общества по приобретению активов;</li><li>анализ проектов стратегического партнерства и выработка соответствующих рекомендаций.</li></ul>
---	---

### ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В 2018 ГОДУ

- По результатам проведенной самооценки совета директоров в 2018 году состав комитета был усилен независимым директором Свеном Омбудстведтом, который имеет релевантный опыт работы. Ключевые компетенции Свена Омбудстведта — стратегия, финансы и аудит, химия и горное дело. В 2018 году комитет по стратегии провел одно заседание, в ходе которого были рассмотрены следующие вопросы:
- статус реализации утвержденной стратегии развития Общества;
  - стратегия развития производства удобрений, оценка экономической эффективности, прогноз увеличения производства удобрений к 2025 году;
  - основные целевые показатели и модели развития продаж по группам рынков;
  - необходимые направления развития логистики;
  - перспективные проекты (оценка перспектив, предварительный расчет эффективности новых продуктов);
  - ключевые инвестиционные проекты в 2019 году.

В течение 2018 года комитет работал над созданием стратегии развития Общества до 2025 года, предусматривающей дальнейшее укрепление позиций Общества среди мировых производителей фосфорсодержащих удобрений.

## КОМИТЕТ ПО ВОЗНАГРАЖДЕНИЯМ И КАДРАМ

Состав комитета				
	Джеймс Роджерс	Андрей Шаронов	Ирина Бокова	Свен Омбудстведт
	Председатель комитета, независимый, неисполнительный директор	(с 20.11.2018) Член комитета, независимый, неисполнительный директор	(с 20.11.2018) Член комитета, независимый, неисполнительный директор	(до 20.11.2018) Член комитета, независимый, неисполнительный директор

Джеймс Роджерс  
Председатель комитета

### ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ КОМИТЕТА

Основные задачи, согласно Положению о комитете по вознаграждениям и кадрам, председатель комитета избирается из числа независимых неисполнительных директоров в составе совета директоров Общества, при этом генеральный директор не может быть членом комитета.	<b>К основным целям и задачам относятся:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>разработка политики Общества в области организации работы и мотивации членов совета директоров;</li><li>разработка кадровой политики в отношении высшего руководства Общества и контроль ее внедрения.</li></ul>
--	---

### ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В 2018 ГОДУ

В 2018 году состав комитета был усилен новыми независимыми членами совета директоров, в состав комитета вошли Шаронов Андрей и Бокова Ирина. Новые члены комитета имеют релевантный опыт работы.

Ключевые компетенции Шаронова Андрея — финансы и аудит, право и корпоративное управление, управление персоналом.

Ключевые компетенции Боковой Ирины — управление персоналом, окружающая среда, здоровье и безопасность.

В отчетном периоде комитет по вознаграждениям и кадрам провел четыре заседания.

- Основными вопросами, стоявшими перед комитетом в 2018 году, были:
- оценка профессиональной квалификации и независимости всех кандидатов в совет директоров;
  - проведение оценки работы исполнительных органов Общества и отдельных руководящих работников по итогам 2017 года в контексте критериев, заложенных в политику вознаграждения, а также предварительная оценка достижения указанными лицами поставленных целей в рамках действующей в Обществе программы мотивации;
  - выполнение социальных программ в 2017 году и основные направления социальной политики на 2018 год;
  - проведение анализа вовлеченности членов совета директоров Общества

- в работу совета директоров, проведенного, согласно Положению о Комитете по вознаграждениям и кадрам совета директоров Общества, в соответствии с рекомендациями Кодекса корпоративного управления;
- оценка работы корпоративного секретаря Общества;
  - результаты анкетирования удовлетворенности сотрудников Общества и предприятий, входящих в одну группу лиц с ПАО «ФосАгро», анализ и выработка рекомендаций;
  - одобрение и подготовка рекомендации Совету директоров об утверждении методики и графика проведения самооценки эффективности совета директоров за 2018 год.



# КОМИТЕТЫ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

продолжение

## КОМИТЕТ ПО ОХРАНЕ ТРУДА, ПРОМЫШЛЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ И ОХРАНЕ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ



**Состав комитета**

<b>Рыбников Михаил Константинович</b>	<b>Гурьев Андрей Андреевич</b>	<b>Пашкевич Наталья Владимировна</b>	<b>Омбудсведт Свен</b>
Председатель комитета, исполнительный директор	Член комитета, исполнительный директор	(с 30 мая 2018 года) Член комитета, независимый неисполнительный директор	(до 30 мая 2018 года) Член комитета, независимый неисполнительный директор

**Рыбников Михаил Константинович**  
Председатель комитета

### ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ КОМИТЕТА

Среди основных задач комитета по охране труда, промышленной безопасности и охране окружающей среды можно назвать осуществление надзора в таких областях деятельности Компании, как охрана окружающей среды, обеспечение эффективности использования природных ресурсов и электроэнергии, охрана труда, промышленная безопасность и предотвращение техногенных аварий, а также выработку рекомендаций для совета директоров по соответствующим вопросам. Решение о создании комитета, его составе и избрании председателя принимается советом директоров.

**К основным целям и задачам относятся:**

- контроль соответствия деятельности «ФосАгро» требованиям законодательства и регулирующих органов в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды;
- разработка и контроль реализации нормативных документов, методик и процедур, принятых в «ФосАгро» и направленных на обеспечение охраны окружающей среды, здоровья и безопасности сотрудников Компании, ее контрагентов, потребителей ее продукции и населения;
- оценка эффективности использования природных ресурсов и электроэнергии,

внедрение энерго- и ресурсосберегающих технологий, а также выработка рекомендаций по дальнейшему развитию этого направления;

- предотвращение техногенных аварий, в том числе разработка планов мероприятий, программ и процессов для оценки соответствующих рисков, управления ими и их снижения;
- обеспечение здоровья и безопасности сотрудников Компании, а также контроль реализации политики в области охраны труда в целях снижения и предотвращения производственного травматизма.

### ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В 2018 ГОДУ

В 2018 году в состав комитета вошла Пашкевич Н. В., знания и опыт которой позволили провести оценку применяемых природоохранных технологий с учетом последних достижений науки и техники, включая наработки Горного университета. В отчетном периоде комитет по охране труда, промышленной безопасности и охране окружающей среды провел два заседания, в ходе которых были рассмотрены следующие вопросы:

- основные результаты работы по обеспечению нормативных требований охраны труда и промышленной безопасности при эксплуатации производственных объектов в дочерних организациях Об-

щества и результаты проведения бенч-маркинга в части производственного травматизма;

- основные результаты работы по соблюдению природоохранных требований и обеспечению экологической безопасности в дочерних организациях Общества;
- анализ платы за загрязнение окружающей среды, с оценкой факторов, влияющих на ее изменение;
- результаты мониторинга изменений природоохранного законодательства и оценка их влияния на деятельность дочерних организаций Общества;
- анализ и оценка существенных аспектов деятельности предприятий, входящих в

одну группу лиц с ПАО «ФосАгро», по повышению энергоэффективности.

Комитет занимался контролем исполнения менеджментом предприятий, входящих в одну группу лиц с ПАО «ФосАгро», планов мероприятий, направленных на снижение негативного воздействия на окружающую среду.

Особое внимание в 2018 году было уделено анализу достигнутых уровней негативного воздействия в сравнении с достижениями конкурентов, а также с уровнями, соответствующими наилучшим доступным технологиям.

# ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ АКЦИОНЕРОВ

## Акционерный капитал

Уставный капитал «ФосАгро» по состоянию на 31 декабря 2018 года составлял 323 750 000 руб., что соответствует 129 500 000 обыкновенных акций номинальной стоимостью 2,5 руб. за 1 акцию.

## Фондовые биржи

Акции «ФосАгро» включены в котировальный список Первого уровня Московской биржи. Торговый код — PHOR, международный код идентификации ценных бумаг ISIN — RU000A0JRKТ8.

Глобальные депозитарные расписки (одна акция соответствует трем депозитарным распискам) обращаются на основной площадке Лондонской фондовой биржи с торговым кодом PHOR.

## Идентификационные номера для ГДР, выпущенные по «правилу S»

Код CUSIP: 71922G209 ISIN: US71922G2093  
Единый код: 065008939 SEDOL: 0B62QPJ1  
RIC: PHOSq.L

## Идентификационные номера для ГДР, выпущенные по «правилу 144А»

Код CUSIP: 71922G100 ISIN: US71922G1004  
Единый код: 065008939 SEDOL: 0B5N6Z48  
RIC: GBB5N6Z48.L

Депозитарием программы депозитарных расписок «ФосАгро» является Citigroup Global Markets Deutschland AG.

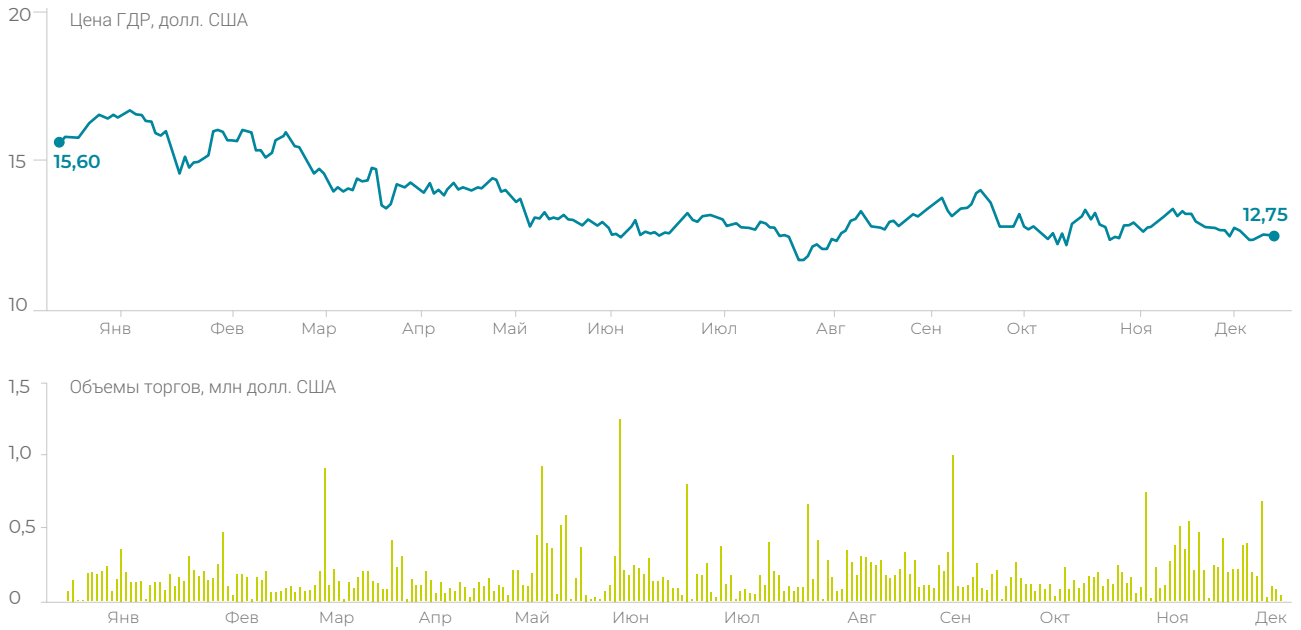
## Аналитический охват

Аналитический охват «ФосАгро» осуществляют аналитики ведущих российских и международных брокеров.

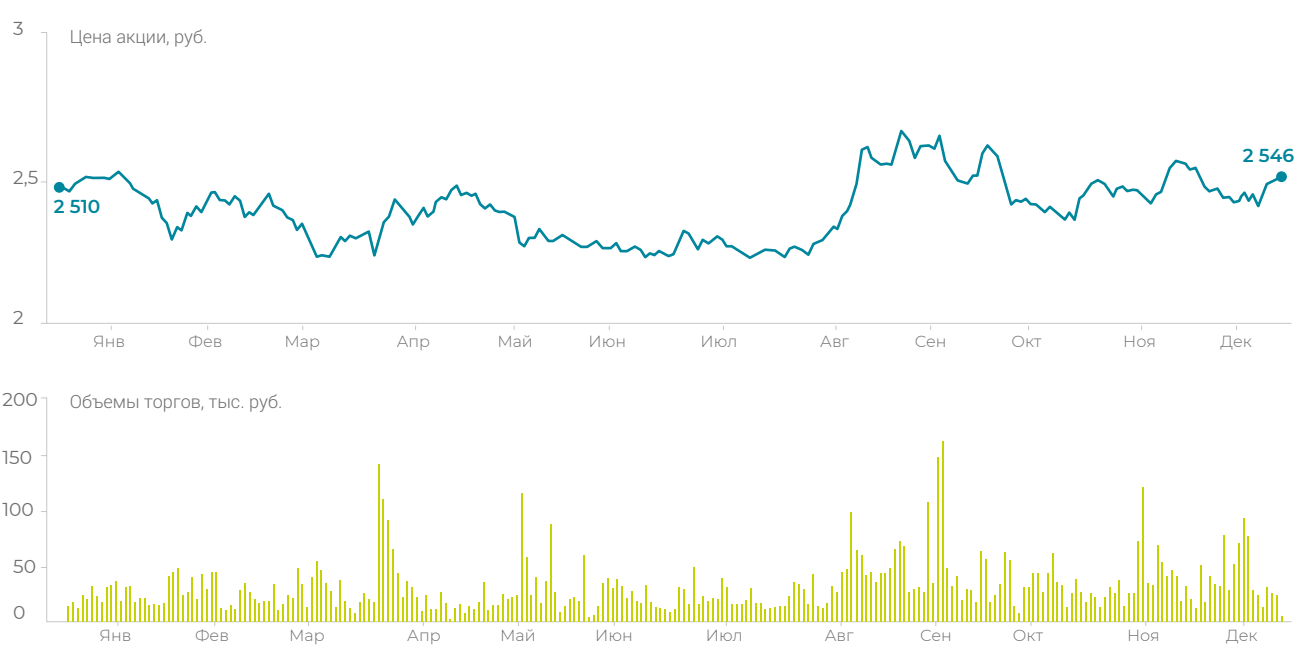
Компания	Аналитик	Телефон
«Атон»	Андрей Лобазов	+7 (495) 213 0337
«БКС – Инвестиционный Банк»	Олег Петропавловский	+7 (495) 785 5336
BMO	Джоэл Джексон	+1 (416) 359 4250
Credit Suisse	Семен Миронов	+7 (495) 662 8510
АО «Газпромбанк»	Матвей Тайц	+7 (495) 983 1800
Goldman Sachs	Нина Дергунова	+7 (495) 645 4230
Morgan Stanley	Муниба Каяни	+971 (4) 709 7117
Deutsche Bank	Денис Габриелик	+971 (4) 428 3870
Raiffeisen	Константин Юминов	+7 (495) 221 9842
Sberbank CIB	Ирина Лапшина	+7 (495) 258 0511
ВТБ Капитал	Елена Сахнова	+7 (495) 663 4682
«Уралсиб»	Денис Ворчик	+7 (495) 788 0888
BAML	Стефани Ботвелл	+44 (20) 799 50371
Альфа-Банк	Борис Красноженов	+7 (495) 795 3612

## ДАННЫЕ ПО ТОРГАМ ОБЫКНОВЕННЫХ АКЦИЙ И ГДР

### Лондонская фондовая биржа



### Московская биржа



# ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ АКЦИОНЕРОВ

продолжение

### Структура акционерного капитала

Согласно информации, имеющейся у Компании, акции компаний Chlodwig Enterprises Limited и Adorabella Limited были переданы в трасты, экономическими бенефициарами которых являются Андрей Гурьев и члены его семьи.

По состоянию на 29.12.2018 в Обществе отсутствуют акционеры с долей владения акциями, превышающей 5%, помимо уже раскрытых Обществом (в таблице).

У Общества отсутствуют сведения о возможности приобретения или приобретения определенными акционерами степени контроля, несоразмерной их участию в уставном капитале Общества, в том числе на основании акционерных соглашений или в силу наличия обыкновенных и привилегированных акций с разной номинальной стоимостью.

	Количество принадлежащих акций, шт.	Доля от всех размещенных акций
Adorabella Limited	27 385 162	21,15%
Chlodwig Enterprises Limited	29 151 400	22,51%
Игорь Антошин <sup>1</sup>	5 941 353	4,59%
Владимир Литвиненко	25 052 800	19,35%
Евгения Гурьева	6 235 960	4,82%
Акции в свободном обращении	35 733 325	27,59%
<b>Итого:</b>	<b>129 500 000</b>	<b>100%</b>
Количество акционеров и иных зарегистрированных лиц в реестре Общества по состоянию на 29.12.2018	<b>10 792</b>	
Количество голосующих акций Общества	<b>129 500 000 штук</b>	
Акции, находящихся в распоряжении Общества и подконтрольных ему юридических лиц	<b>нет</b>	

<sup>1</sup> Доля Игоря Антошина не включает в себя обыкновенные акции Компании, переданные им по сделкам репо (сделки продажи акций с обязательством их последующего выкупа).

### Дивиденды

В дивидендной политике «ФосАгро» предусматривается целевой коэффициент выплаты дивидендов в размере 30–50% от консолидированной чистой прибыли по МСФО. Совет директоров ежеквартально рассматривает рекомендации о выплате дивидендов.

### ОБЯЗАННОСТЬ ПО ВЫПЛАТЕ НАЧИСЛЕННЫХ В 2018 ГОДУ ДИВИДЕНДОВ ВЫПОЛНЕНА В ПОЛНОМ РАЗМЕРЕ

Совет директоров «ФосАгро» на заседании 19 марта 2019 года рекомендовал годовому общему собранию акционеров утвердить дивиденды из расчета 51 руб. на обыкновенную акцию (или 17 руб. на глобальную депозитарную расписку) на общую сумму 6,6 млрд руб. При утверждении этих дивидендных выплат годовым общим собранием акционеров (ГОСА) 24 мая 2019 года коэффициент дивиденд-

ных выплат «ФосАгро» достигнет 60% от чистой прибыли, что подтверждает намерение Компании придерживаться объявленной дивидендной политики и выполнять обещания, данные инвесторам во время IPO и SPO.

В 2018 году «ФосАгро» выступала налоговым агентом при выплате дивидендов на счета организаций, владеющих ценными бумагами, которые перечислены в реестре российских ценных бумаг. Компания исчисляла и удерживала налог на эти дивиденды, а также перечисляла сумму налога соответствующим ведомствам. Из суммы дивидендов, выплачиваемых акционерам, удерживалась сумма налога. Ставка налога, удерживаемого плательщиком, зависит от статуса акционера согласно полученной от него информации. При этом «ФосАгро» учитывала соглашения об избежании двойного налогообложения, если применимо, и осуществляла налоговые платежи в соответствии с положениями действующего соглашения.

В связи с изменениями в российском законодательстве в части порядка выплаты дивидендов, которые вступили в силу 1 января 2015 года, мы рекомендуем всем акционерам, потенциальным акционерам, а также держателям ГДР «ФосАгро» обращаться к консультантам по налоговым вопросам для определения налоговых последствий в связи с выплатами дивидендов. Возврат ранее удержанного налога по выплаченным иностранным организациям доходам, в отношении которых международными договорами Российской Федерации, регулирующими вопросы налогообложения, либо настоящей статьей предусмотрен особый режим налогообложения, осуществляется в налоговый орган по месту постановки на учет налогового агента в течение трех лет с момента окончания налогового периода, в котором был выплачен доход.

О Компании	Стратегический отчет	Обзор бизнеса	Отчет об устойчивом развитии	<b>Корпоративное управление</b>	Финансовая отчетность	Дополнительная информация
------------	----------------------	---------------	------------------------------	---------------------------------	-----------------------	---------------------------

### ДИВИДЕНДНЫЕ ВЫПЛАТЫ

Тип и дата проведения ОСА, на котором принято решение об объявлении дивидендов	Отчетный период, за который (по итогам которого) выплачиваются (выплачивались) объявленные дивиденды	Общий размер объявленных дивидендов, руб.	Размер объявленных дивидендов в расчете на одну	
			обыкновенную акцию, руб.	депозитарную расписку, руб.
ВОСА 22.01.2019	— *	9 324 000 000	72,00	24,00
ВОСА 01.10.2018	— *	5 827 500 000	45,00	15,00
ВОСА 06.07.2018	— *	3 108 000 000	24,00	8,00
ГОСА 30.05.2018	— *	1 942 500 000	15,00	5,00
ВОСА 26.02.2018	— *	2 719 500 000	21,00	7,00
ВОСА 02.10.2017	— *	3 108 000 000	24,00	8,00
ВОСА 05.07.2017	— *	2 719 500 000	21,00	7,00
ГОСА 30.05.2017	2016 год	3 885 000 000	30,00	10,00
ВОСА 16.01.2017	— *	5 050 500 000	39,00	13,00
ВОСА 03.10.2016	— *	4 273 500 000	33,00	11,00
ВОСА 29.07.2016	— *	8 158 500 000	63,00	21,00
ГОСА 31.05.2016	2015 год	7 381 500 000	57,00	19,00
ВОСА 15.01.2016	— *	8 158 500 000	63,00	21,00
ВОСА 06.10.2015	— *	7 381 500 000	57,00	19,00
ВОСА 14.07.2015	— *	6 216 000 000	48,00	16,00
ГОСА 08.06.2015	2014 год	1 942 500 000	15,00	5,00
ВОСА 31.12.2014	9 месяцев 2014 года	2 590 000 000	20,00	6,67
ВОСА 16.09.2014	6 месяцев 2014 года	3 237 500 000	25,00	8,33
ГОСА 13.06.2014	— *	2 499 350 000	19,30	6,43

\* Выплата производилась из нераспределенной прибыли прошлых лет.

### Раскрытие информации

При декларировании и раскрытии информации «ФосАгро» соблюдает требования, налагаемые российскими законами о регулировании операций с ценными бумагами, а также требования, предъявляемые к компаниям, чьи акции торгуются на Лондонской фондовой бирже, в части раскрытия информации и прохождения регистрации. Компания своевременно публично раскрывает всю необходимую

для акционеров и инвесторов информацию, распространяя ее через новостные агентства, а также путем размещения на официальных страницах Компании: [www.phosagro.ru](http://www.phosagro.ru) и [страницах http://www.phosagro.ru/ori/item4157.php](http://www.phosagro.ru/ori/item4157.php) и <http://www.e-disclosure.ru/portal/company.aspx?id=573> (портал ИА Интерфакс, используемый ПАО «ФосАгро» для раскрытия информации).



# ЗАЯВЛЕНИЕ ОБ ОТВЕТСТВЕННОСТИ РУКОВОДСТВА

## РУКОВОДСТВО КОМПАНИИ ПОДТВЕРЖДАЕТ, ЧТО СОГЛАСНО ИМЕЮЩЕЙСЯ У НЕГО ИНФОРМАЦИИ:

Финансовая отчетность, подготовленная в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности (МСФО), опубликованными Советом по международным стандартам финансовой отчетности, достоверно отражает активы, обязательства, финансовое положение и прибыли (или убытки) Компании и ее консолидированных дочерних предприятий.

Отчет руководства достоверно отражает развитие и результаты деятельности, а также финансовое положение Компании и ее консолидированных дочерних предприятий, включая описание основных рисков и факторов неопределенности, присущих Группе.

При разработке Интегрированного отчета Компания руководствовалась GRI-Standards, а также принципами стандартов ISO26000 и AA 1000.

Проект настоящего Интегрированного отчета был рассмотрен и предварительно утвержден на заседании совета директоров ПАО «ФосАгро» 19 марта 2019 года. А также рассмотрен и предварительно утвержден годовым общим собранием акционеров 24 мая 2019 года.

**КОНСОЛИДИРОВАННАЯ ФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ ЗА ГОД, ЗАВЕРШИВШИЙСЯ 31 ДЕКАБРЯ 2018 ГОДА, УТВЕРЖДЕНА СОВЕТОМ ДИРЕКТОРОВ 19 МАРТА 2019 ГОДА**

Гурьев А. А.  
Генеральный директор и председатель  
правления, ПАО «ФосАгро»

# 16

# ФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ

172	Аудиторское заключение независимых аудиторов	192	13. Финансовые доходы и расходы
175	Консолидированный отчет о прибыли или убытке и прочем совокупном доходе	193	14. Расход по налогу на прибыль
176	Консолидированный отчет о финансовом положении	193	15. Основные средства
177	Консолидированный отчет о движении денежных средств	194	16. Инвестиции в ассоциированные предприятия
178	Консолидированный отчет об изменениях в капитале	195	17. Отложенные налоговые активы и обязательства
	Примечания к консолидированной финансовой отчетности	197	18. Прочие долгосрочные активы
179	1. Общие положения	197	19. Прочие краткосрочные инвестиции
179	2. Основы подготовки финансовой отчетности	197	20. Запасы
182	3. Основные положения учетной политики	198	21. Торговая и прочая дебиторская задолженность
188	4. Определение справедливой стоимости	198	22. Денежные средства и их эквиваленты
189	5. Реклассификация и изменение сравнительной информации	198	23. Капитал
190	6. Сегментная информация	199	24. Прибыль на акцию
191	7. Выручка	200	25. Кредиты и займы
191	8. Расходы на персонал	201	26. Обязательства по планам с установленными выплатами
191	9. Себестоимость реализованной продукции	202	27. Операции аренды
192	10. Административные расходы	202	28. Торговая и прочая кредиторская задолженность
192	11. Коммерческие расходы	203	29. Управление финансовыми рисками
192	12. Прочие расходы, нетто	206	30. Контрактные обязательства
		207	31. Условные обязательства
		207	32. Операции со связанными сторонами
		209	33. Основные дочерние предприятия
		209	34. Сезонность

# ФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ

## АУДИТОРСКОЕ ЗАКЛЮЧЕНИЕ НЕЗАВИСИМЫХ АУДИТОРОВ



### Мнение

Мы провели аудит консолидированной финансовой отчетности ПАО «ФосАгро» (далее — «Компания») и его дочерних организаций (далее — «Группа»), состоящей из консолидированного отчета о финансовом положении по состоянию на 31 декабря 2018 года, консолидированных отчетов о прибыли или убытке и прочем совокупном доходе, изменениях в капитале и движении денежных средств за год, закончившийся на указанную дату, а также примечаний, состоящих из основных положений учетной политики и прочей пояснительной информации.

По нашему мнению, прилагаемая консолидированная финансовая отчетность отражает достоверно во всех существенных аспектах консолидированное финансовое положение Группы по состоянию на 31 декабря 2018 года, а также ее консолидированные финансовые результаты и консолидированное движение денежных средств за год, закончившийся на указанную дату, в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности (МСФО).

### Основание для выражения мнения

Мы провели аудит в соответствии с Международными стандартами аудита. Наша ответственность в соответствии с этими стандартами описана далее в разделе «Ответственность аудиторов за аудит консолидированной финансовой отчетности» нашего заключения. Мы независимы по отношению к Группе в соответствии с требованиями независимости, применимыми к нашему аудиту консолидированной финансовой отчетности в Российской Федерации, и Кодексом этики профессиональных бухгалтеров Совета по международным стандартам этики для бухгалтеров (Кодекс СМСЭБ), и мы выполнили наши прочие этические обязанности в соответствии с требованиями, применимыми в Российской Федерации, и Кодексом СМСЭБ. Мы полагаем, что полученные нами аудиторские доказательства являются достаточными и надлежащими, чтобы служить основанием для выражения нашего мнения.

### ОЦЕНКА ОТЛОЖЕННЫХ НАЛОГОВЫХ АКТИВОВ

Ключевой вопрос аудита	Аудиторские процедуры в отношении ключевого вопроса аудита
Группа признала существенные отложенные налоговые активы по налоговым убыткам.	В рамках нашего аудита величины признанных отложенных налоговых активов.
Возмещаемость отложенных налоговых активов зависит от достижения достаточной налогооблагаемой прибыли в будущем.	Мы провели анализ основополагающей методологии и тестирование математической точности модели прогнозирования налогооблагаемой прибыли, используемой для оценки вероятности возмещения отложенных налоговых активов.
Будущая налогооблагаемая прибыль, которая будет использована для утилизации накопленных Компанией налоговых убытков, в основном представляет собой финансовые доходы, получаемые Компанией по займам, выданным дочерним предприятиям Группы, за вычетом расходов Компании.	Мы оценили уместность ключевых допущений и оценок руководства, в частности, вероятность получения достаточной будущей налогооблагаемой прибыли для подтверждения признания отложенных налоговых активов, принимая во внимание динамику финансовых результатов и способность дочерних предприятий Группы выплачивать дивиденды.
Оценка возможности утилизации налоговых убытков зависит от прогнозируемой доходности дочерних предприятий Группы, размера дивидендов, подлежащих распределению в пользу Компании, ожидаемых курсов валют и процентных ставок по займам.	Мы сравнили прогнозируемые процентные ставки по займам, которые будут выданы, и финансированию, которое будет получено Компанией, с имеющимися в общедоступных источниках рыночными прогнозами.
Существует неопределенность, связанная с прогнозированием сроков и размеров будущей налогооблагаемой прибыли, подтверждающих сумму, в которой должны быть признаны налоговые активы. Таким образом, данный вопрос относится к ключевой области профессионального суждения, на которой был сфокусирован наш аудит.	С помощью наших налоговых специалистов мы провели оценку правомерности применения Группой соответствующего налогового законодательства в отношении утилизации налоговых убытков.

**Аудируемое лицо:** ПАО «ФосАгро»  
Внесено в Единый государственный реестр юридических лиц за № 1027700190572.  
Москва, Россия.

**Независимый аудитор:** АО «КПМГ», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Российской Федерации, член сети независимых фирм КПМГ, входящих в ассоциацию KPMG International

Cooperative («KPMG International»), зарегистрированную по законодательству Швейцарии.  
Внесено в Единый государственный реестр юридических лиц за № 1027700125628.  
Член Саморегулируемой организации аудиторов «Российский Союз аудиторов» (Ассоциация). Основной регистрационный номер записи в реестре аудиторов и аудиторских организаций 11 603053203.

### Ключевые вопросы аудита

Ключевые вопросы аудита — это вопросы, которые, согласно нашему профессиональному суждению, являлись наиболее значимыми для нашего аудита консолидированной финансовой отчетности за текущий период. Эти вопросы были рассмотрены в контексте нашего аудита консолидированной финансовой отчетности в целом и при формировании нашего мнения об этой отчетности, и мы не выражаем отдельного мнения по этим вопросам.

### Прочая информация

Руководство несет ответственность за прочую информацию. Прочая информация включает информацию, содержащуюся в Годовом отчете, но не включает консолидированную финансовую отчетность и наше аудиторское заключение о ней. Годовой отчет, предположительно, будет нам предоставлен после даты настоящего аудиторского заключения.

Наше мнение о консолидированной финансовой отчетности не распространяется на прочую информацию, и мы не предоставляем вывода с обеспечением уверенности в какой-либо форме в отношении данной информации.

В связи с проведением нами аудита консолидированной финансовой отчетности наша обязанность заключается в ознакомлении с прочей информацией и рассмотрении при этом вопроса, имеются ли существенные несоответствия между прочей информацией и консолидированной финансовой отчетностью или нашими знаниями, полученными в ходе аудита, и не содержит ли прочая информация иных возможных существенных искажений.

### Ответственность руководства и лиц, отвечающих за корпоративное управление, за консолидированную финансовую отчетность

Руководство несет ответственность за подготовку и достоверное представление указанной консолидированной финансовой отчетности в соответствии с МСФО и за систему внутреннего контроля, которую руководство считает необходимой для подготовки консолидированной финансовой отчетности, не содержащей

существенных искажений вследствие недобросовестных действий или ошибок.

При подготовке консолидированной финансовой отчетности руководство несет ответственность за оценку способности Группы продолжать непрерывно свою деятельность, за раскрытие в соответствующих случаях сведений, относящихся к непрерывности деятельности, и за составление отчетности на основе допущения о непрерывности деятельности, за исключением случаев, когда руководство намеревается ликвидировать Группу, прекратить ее деятельность или когда у него отсутствует какая-либо иная реальная альтернатива, кроме ликвидации или прекращения деятельности.

Лица, отвечающие за корпоративное управление, несут ответственность за надзор за подготовкой консолидированной финансовой отчетности Группы.

### Ответственность аудиторов за аудит консолидированной финансовой отчетности

Наша цель состоит в получении разумной уверенности в том, что консолидированная финансовая отчетность не содержит существенных искажений вследствие недобросовестных действий или ошибок, и в выпуске аудиторского заключения, содержащего наше мнение. Разумная уверенность представляет собой высокую степень уверенности, но не является гарантией того, что аудит, проведенный в соответствии с Международными стандартами аудита, всегда выявляет существенные искажения при их наличии. Искажения могут быть результатом недобросовестных действий или ошибок и считаются существенными, если можно обоснованно предположить, что в отдельности или в совокупности они могут повлиять на экономические решения пользователей, принимаемые на основе этой консолидированной финансовой отчетности.

В рамках аудита, проводимого в соответствии с Международными стандартами аудита, мы применяем профессиональное суждение и сохраняем профессиональный скептицизм на протяжении всего аудита. Кроме того, мы выполняем следующее:

- выявляем и оцениваем риски существенного искажения консолидированной финансовой отчетности вследствие недобросовестных действий или ошибок; разрабатываем и проводим аудиторские процедуры в ответ на эти риски; получаем аудиторские доказательства, являющиеся достаточными и надлежащими, чтобы служить основанием для выражения нашего мнения. Риск необнаружения существенного искажения в результате недобросовестных действий выше, чем риск необнаружения существенного искажения в результате ошибки, так как недобросовестные действия могут включать сговор, подлог, умышленный пропуск, искаженное представление информации или действия в обход системы внутреннего контроля;
- получаем понимание системы внутреннего контроля, имеющей значение для аудита, с целью разработки аудиторских процедур, соответствующих обстоятельствам, но не с целью выражения мнения об эффективности системы внутреннего контроля Группы;
- оцениваем надлежащий характер применяемой учетной политики и обоснованность бухгалтерских оценок и соответствующего раскрытия информации, подготовленного руководством;
- делаем вывод о правомерности применения руководством допущения о непрерывности деятельности, а на основании полученных аудиторских доказательств — вывод о том, имеется ли существенная неопределенность в связи с событиями или условиями, в результате которых могут возникнуть значительные сомнения в способности Группы продолжать непрерывно свою деятельность. Если мы приходим к выводу о наличии существенной неопределенности, мы должны привлечь внимание в нашем аудиторском заключении к соответствующему раскрытию информации в консолидированной финансовой отчетности или, если такое раскрытие информации является ненадлежащим, модифицировать наше мнение. Наши выводы основаны на аудиторских доказательствах, полученных до даты нашего аудиторского заключения. Однако будущие события или условия могут привести к тому, что

# ФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ

продолжение

Группа утратит способность продолжать непрерывно свою деятельность;

- проводим оценку представления консолидированной финансовой отчетности в целом, ее структуры и содержания, включая раскрытие информации, а также того, представляет ли консолидированная финансовая отчетность лежащие в ее основе операции и события так, чтобы было обеспечено их достоверное представление;
- получаем достаточные надлежащие аудиторские доказательства, относящиеся к финансовой информации организаций или деятельности внутри Группы, чтобы выразить мнение о консолидированной финансовой отчетности. Мы отвечаем за руководство, контроль и проведение аудита Группы. Мы остаемся полностью ответственными за наше аудиторское мнение.

Мы осуществляем информационное взаимодействие с лицами, отвечающими за корпоративное управление, доводя до их сведения, помимо прочего, информацию о запланированном объеме и сроках аудита, а также о существенных замечаниях по результатам аудита, в том числе о значительных недостатках системы внутреннего контроля, которые мы выявляем в процессе аудита.

Мы также предоставляем лицам, отвечающим за корпоративное управление, заявление о том, что мы соблюдали все соответствующие этические требования в отношении независимости и информировали этих лиц обо всех взаимоотношениях и прочих вопросах, которые можно обоснованно считать оказывающими влияние на независимость аудиторов, а в необходимых случаях — о соответствующих мерах предосторожности.

Из тех вопросов, которые мы довели до сведения лиц, отвечающих за корпоративное управление, мы определяем вопросы, которые были наиболее значимыми для аудита консолидированной финансовой отчетности за текущий период и, следовательно, являются ключевыми вопросами аудита. Мы описываем эти вопросы в нашем аудиторском заключении, кроме случаев, когда публичное раскрытие информации об этих вопросах запрещено законом или нормативным актом или когда в крайне редких случаях мы приходим к выводу о том, что информация о каком-либо вопросе не должна быть сообщена в нашем заключении, так как можно обоснованно предположить, что отрицательные последствия сообщения такой информации превысят общественно значимую пользу от ее сообщения.

**Руководитель задания, по результатам которого выпущено настоящее аудиторское заключение независимых аудиторов:**



Ягнов И.А.  
Акционерное общество «КПМГ»  
Москва, Россия  
19 марта 2019 года

## КОНСОЛИДИРОВАННЫЙ ОТЧЕТ О ПРИБЫЛИ ИЛИ УБЫТКЕ И ПРОЧЕМ СОВОКУПНОМ ДОХОДЕ ЗА 2018 ГОД,

млн руб.			
	Прим.	2018	2017
Выручка	7	233 430	181 351
Себестоимость реализованной продукции	9	(123 964)	(101 817)
<b>Валовая прибыль</b>		<b>109 466</b>	<b>79 534</b>
Административные расходы	10	(14 864)	(14 018)
Коммерческие расходы	11	(34 410)	(25 201)
Налоги, кроме налога на прибыль	–	(3 469)	(2 679)
Прочие расходы, нетто	12	(2 726)	(1 647)
<b>Прибыль от операционной деятельности</b>		<b>53 997</b>	<b>35 989</b>
Финансовые доходы	13	447	615
Финансовые расходы	13	(6 098)	(6 990)
(Отрицательные)/положительные курсовые разницы, нетто	29(b)	(19 613)	4 141
Доля в (убытке)/прибыли ассоциированных предприятий	16	(623)	287
<b>Прибыль до налогообложения</b>		<b>28 110</b>	<b>34 042</b>
Расход по налогу на прибыль	14	(5 975)	(8 711)
<b>Прибыль за отчетный период</b>		<b>22 135</b>	<b>25 331</b>
Причитающаяся:			
держателям неконтролирующих долей*		66	(2)
акционерам Компании		22 069	25 333
<b>Прочий совокупный доход/(убыток)</b>			
<b>Статьи, которые не будут впоследствии реклассифицированы в состав прибыли или убытка</b>			
Актuarные прибыли и убытки	26	(170)	(342)
<b>Статьи, которые могут быть впоследствии реклассифицированы в состав прибыли или убытка</b>			
Курсовые разницы от пересчета операций в иностранной валюте		2 872	(377)
<b>Прочий совокупный доход/(убыток) за отчетный период</b>		<b>3 042</b>	<b>(719)</b>
<b>Общий совокупный доход за отчетный период</b>		<b>25 177</b>	<b>24 612</b>
Причитающийся:			
держателям неконтролирующих долей*		66	(2)
акционерам Компании		25 111	24 614
Базовая и разведенная прибыль на акцию (в руб.)	24	170	196

\* Под неконтролирующей долей следует понимать миноритарных акционеров дочерних компаний ПАО «ФосАгро».

Консолидированная финансовая отчетность утверждена  
19 марта 2019 года:



Гурьев А.А.  
Генеральный директор



Шарабайко А.Ф.  
Директор по экономике  
и финансам



# ФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ

продолжение

КОНСОЛИДИРОВАННЫЙ ОТЧЕТ О ФИНАНСОВОМ ПОЛОЖЕНИИ  
ПО СОСТОЯНИЮ НА 31 ДЕКАБРЯ 2018 ГОДА,

млн руб.			
	Прим.	31 декабря 2018	31 декабря 2017
Активы			
Основные средства	15	186 231	175 113
Катализаторы		2 414	1 900
Авансы, выданные под строительство и приобретение основных средств		6 759	2 334
Нематериальные активы		1 786	1 773
Инвестиции в ассоциированные предприятия	16	506	969
Отложенные налоговые активы	17	8 995	5 371
Прочие долгосрочные активы	18	1 843	1 955
Внеоборотные активы		208 534	189 415
Прочие краткосрочные инвестиции	19	313	352
Запасы	20	31 870	25 445
Торговая и прочая дебиторская задолженность	21	36 186	33 727
Денежные средства и их эквиваленты	22	9 320	2 691
Оборотные активы		77 689	62 215
Итого активов		286 223	251 630
Капитал	23		
Акционерный капитал		372	372
Эмиссионный доход		7 494	7 494
Нераспределенная прибыль		93 951	85 480
Прочие резервы		7 809	4 767
Итого капитала, причитающегося акционерам Компании		109 626	98 113
Неконтролирующая доля		195	129
Итого капитала		109 821	98 242
Обязательства			
Кредиты и займы	25	122 877	76 530
Обязательства по финансовой аренде	27(а)	376	1 004
Обязательства по планам с установленными выплатами	26	630	950
Отложенные налоговые обязательства	17	9 023	7 914
Долгосрочные обязательства		132 906	86 398
Кредиты и займы	25	20 679	44 025
Обязательства по финансовой аренде	27(а)	718	1 117
Торговая и прочая кредиторская задолженность	28	21 473	21 848
Обязательства по производным финансовым инструментам		626	–
Краткосрочные обязательства		43 496	66 990
Итого капитала и обязательств		286 223	251 630

КОНСОЛИДИРОВАННЫЙ ОТЧЕТ О ДВИЖЕНИИ  
ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ ЗА 2018 ГОД,

млн руб.			
	Прим.	2018	2017
Денежные потоки от операционной деятельности			
Прибыль до налогообложения		28 110	34 042
Корректировки:			
Амортизация	9, 10, 11	20 911	14 807
Убыток от выбытия основных средств и нематериальных активов	12	586	614
Финансовые доходы	13	(447)	(615)
Финансовые расходы	13	6 098	6 980
Доля в прибыли ассоциированных предприятий, за вычетом резерва	16	623	(287)
Отрицательные/(положительные) курсовые разницы, нетто		19 613	(4 371)
Прибыль от операционной деятельности до учета изменений в оборотном капитале		75 494	51 170
Увеличение запасов		(5 438)	(6 917)
Уменьшение/(увеличение) торговой и прочей дебиторской задолженности		324	(1 240)
Увеличение/(уменьшение) торговой и прочей кредиторской задолженности		655	(134)
Денежные средства от операционной деятельности до уплаты налога на прибыль и процентов		71 035	42 879
Налог на прибыль уплаченный		(6 146)	(8 326)
Финансовые расходы уплаченные		(5 210)	(4 558)
Денежные средства от операционной деятельности		59 679	29 995
Денежные потоки от инвестиционной деятельности			
Приобретение основных средств и нематериальных активов		(38 416)	(35 918)
Займы (выданные)/погашенные, нетто		(257)	475
Поступления от продажи основных средств		19	365
Финансовые доходы полученные		307	371
(Выплаты)/поступления от покупки/продажи инвестиций		(8)	359
Прочие выплаты		(814)	–
Денежные средства, использованные в инвестиционной деятельности		(39 169)	(34 348)
Денежные потоки от финансовой деятельности			
Привлечение заемных средств	25	83 874	90 094
Выплаты по заемным средствам	25	(83 572)	(74 245)
Дивиденды, выплаченные акционерам Компании	23	(13 598)	(14 763)
Дивиденды, выплаченные держателям неконтролирующих долей		–	(5)
Погашение обязательств по финансовой аренде	25	(1 285)	(1 365)
Платежи по расчетам по производным финансовым инструментам		(22)	–
Прочие платежи		–	(22)
Денежные средства, использованные в финансовой деятельности		(14 603)	(306)
Увеличение/(уменьшение) денежных средств и их эквивалентов, нетто		5 907	(4 659)
Денежные средства и их эквиваленты на 1 января		2 691	7 261
Влияние изменений валютных курсов		722	89
Денежные средства и их эквиваленты на 31 декабря	22	9 320	2 691

# ФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ

продолжение

## КОНСОЛИДИРОВАННЫЙ ОТЧЕТ ОБ ИЗМЕНЕНИЯХ В КАПИТАЛЕ ЗА 2018 ГОД,

### КАПИТАЛ, ПРИЧИТАЮЩИЙСЯ АКЦИОНЕРАМ КОМПАНИИ

млн руб.	Акционерный капитал	Эмиссионный доход	Нераспределенная прибыль	Актуарные прибыли и убытки, признанные в составе капитала	Резерв накопленных курсовых разниц при пересчете операций в иностранной валюте	Неконтролирующая доля	Всего
Остаток на 1 января 2017 года	372	7 494	74 932	(384)	5 870	137	88 421
Общий совокупный доход за отчетный период							
Прибыль за отчетный период	–	–	25 333	–	–	(2)	25 331
Актуарные прибыли и убытки	–	–	–	(342)	–	–	(342)
Курсовые разницы от пересчета операций в иностранной валюте	–	–	–	–	(377)	–	(377)
	–	–	25 333	(342)	(377)	(2)	24 612
Операции с акционерами, отраженные непосредственно в составе капитала							
Дивиденды, выплаченные акционерам Компании	–	–	(14 763)	–	–	(6)	(14 769)
Прочие	–	–	(22)	–	–	–	(22)
	–	–	(14 785)	–	–	(6)	(14 791)
Остаток на 31 декабря 2017 года	372	7 494	85 480	(726)	5 493	129	98 242
Остаток на 1 января 2018 года	372	7 494	85 480	(726)	5 493	129	98 242
Общий совокупный доход за отчетный период							
Прибыль за отчетный период	–	–	22 069	–	–	66	22 135
Актуарные прибыли и убытки	–	–	–	170	–	–	170
Курсовые разницы от пересчета операций в иностранной валюте	–	–	–	–	2 872	–	2 872
	–	–	22 069	170	2 872	66	25 177
Операции с акционерами, отраженные непосредственно в составе капитала							
Дивиденды, выплаченные акционерам Компании, примечание 23	–	–	(13 598)	–	–	–	(13 598)
	–	–	(13 598)	–	–	–	(13 598)
Остаток на 31 декабря 2018 года	372	7 494	93 951	(556)	8 365	195	109 821

## ПРИМЕЧАНИЯ К КОНСОЛИДИРОВАННОЙ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ ЗА 2018 ГОД

### 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

#### (а) Организационная структура и виды деятельности

ПАО «ФосАгро» (далее «Материнская компания» или «Компания») представляет собой публичное акционерное общество, зарегистрированное в соответствии с Гражданским кодексом РФ. В состав Материнской компании и ее дочерних предприятий (далее совместно именуемых «Группа») входят российские и иностранные юридические лица. Материнская компания была зарегистрирована в октябре 2001 года. Место нахождения Материнской компании: Российская Федерация, Москва, 119333, Ленинский проспект, 55/1, стр. 1.

Основным направлением деятельности Группы является производство апатитового концентрата и минеральных удобрений на предприятиях, расположенных в Кировске (Мурманская область), Череповце (Вологодская область), Балаково (Саратовская область) и Волхове (Ленинградская область), и их продажа на территории Российской Федерации и за рубежом.

Основными акционерами Материнской компании являются две компании, зарегистрированные на территории Республики Кипр, каждая из которых владеет около 20% обыкновенных акций Материнской компании. Большая часть обыкновенных акций Материнской компании находились под конечным контролем трастов, экономическим бенефициаром которых является Андрей Г. Гурьев и члены его семьи.

#### (b) Условия осуществления хозяйственной деятельности в России

Группа осуществляет свою деятельность преимущественно в Российской Федерации. Соответственно, на бизнес Группы оказывают влияние экономика и финансовые рынки Российской Федерации, которым присущи особенности развивающегося рынка. Правовая, налоговая и регуляторная системы продолжают развиваться, однако сопряжены с риском неоднозначности толкования их требо-

ваний, которые к тому же подвержены частым изменениям, что вкупе с другими юридическими и фискальными преградами создает дополнительные трудности для предприятий, ведущих бизнес в Российской Федерации.

Начиная с 2014 года Соединенные Штаты Америки, Европейский союз и некоторые другие страны вводили и постепенно ужесточали экономические санкции в отношении ряда российских граждан и юридических лиц. Введение санкций повлекло за собой увеличение экономической неопределенности, в том числе большую волатильность на рынках капитала, падение курса российского рубля, сокращение объема иностранных и внутренних прямых инвестиций, а также существенное снижение доступности источников долгового финансирования. В частности, некоторые российские компании могут испытывать сложности при получении доступа к международному фондовому рынку и рынку заемного капитала, что может привести к усилению их зависимости от государственной поддержки. Оценить последствия введенных и возможных дополнительных санкций в долгосрочной перспективе представляется затруднительным.

Представленная консолидированная финансовая отчетность отражает точку зрения руководства на то, какое влияние оказывают условия ведения бизнеса в Российской Федерации на деятельность и финансовое положение Группы. Фактическое влияние будущих условий хозяйствования может отличаться от оценок их руководством.

### 2. ОСНОВЫ ПОДГОТОВКИ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ

#### (а) Заявление о соответствии

Данная консолидированная финансовая отчетность подготовлена в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности (далее «МСФО»), опубликованными Советом по международным стандартам финансовой отчетности, и в

соответствии с требованиями Федерального закона № 208-ФЗ «О консолидированной финансовой отчетности».

Группа дополнительно составляет консолидированную финансовую отчетность на английском языке в соответствии с требованиями МСФО.

#### (b) База для оценки

Настоящая консолидированная финансовая отчетность подготовлена в соответствии с принципом оценки по первоначальной (исторической) стоимости, за исключением того, что инвестиции, имеющиеся в наличии для продажи, отражены по справедливой стоимости.

#### (с) Функциональная валюта

Национальной валютой Российской Федерации является российский рубль, который также является функциональной валютой Материнской компании и ее дочерних предприятий, за исключением иностранных трейдинговых предприятий, функциональной валютой которых является доллар США.

#### (d) Валюта представления отчетности

Данная консолидированная финансовая отчетность представлена в рублях. Все числовые показатели в рублях округлены с точностью до миллиона, за исключением величин на одну акцию. Конвертация из долларов США в российские рубли (если применимо) осуществлялась следующим образом:

- Активы и обязательства по состоянию на 31 декабря 2018 года конвертировались по курсу на конец года 69,4706 руб. за доллар США (по состоянию на 31 декабря 2017 года: 57,6002 руб. за доллар США).
- Прибыли и убытки за 2018 год конвертировались по среднему за отчетный период курсу, равному 62,7078 руб. за доллар США (за 2017 год: 58,3529 руб. за доллар США).
- Капитал, образовавшийся в течение года, признается по курсу на дату транзакции.

# ФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ

продолжение

- Результирующие курсовые разницы признаются в составе прочего совокупного дохода.

Конвертация из евро в российские рубли (если применимо) осуществлялась следующим образом:

- Активы и обязательства по состоянию на 31 декабря 2018 года конвертировались по курсу на конец года 79,4605 руб. за евро (по состоянию на 31 декабря 2017 года: 68,8668 руб. за евро).
- Прибыли и убытки за 2018 год конвертировались по среднему за отчетный период курсу, равному 73,9546 руб. за евро (за 2017 год: 65,9014 руб. за евро).
- Капитал, образовавшийся в течение года, признается по курсу на дату транзакции.
- Результирующие курсовые разницы признаются в составе прочего совокупного дохода.

**(е) Применение оценок и допущений**  
В целях подготовки настоящей консолидированной финансовой отчетности в соответствии с МСФО руководство сделало ряд оценок и допущений, связанных с представлением в отчетности активов и обязательств и раскрытием информации об условных активах и обязательствах. Фактические результаты могут отличаться от указанных расчетных оценок.

Оценки и допущения регулярно анализируются. Изменения оценок признаются в том периоде, в котором они были пересмотрены, а также во всех будущих периодах, на которые они оказывают влияние.

Информация о существенных допущениях и оценках, оказавших наиболее значительный эффект на данную консолидированную финансовую отчетность, представлена в следующих примечаниях:

- Примечание 3(c)(iv) — предполагаемые сроки полезного использования основных средств.
- Примечание 17 — признание отложенных налоговых активов: наличие будущего налогооблагаемого дохода для зачета имеющихся налоговых убытков.

**(f) Применение новых и измененных стандартов и интерпретаций**  
Группа применила новые стандарты, которые являются обязательными для применения при составлении финансовой отчетности за периоды, начинающиеся 1 января 2018 года.

МСФО (IFRS) 9 «Финансовые инструменты» заменил МСФО (IAS) 39 «Финансовые инструменты: признание и оценка». Новый стандарт содержит измененное руководство по классификации, признанию и оценке финансовых активов и обязательств. Основной эффект от перехода связан с классификацией финансовых активов и внедрением модели ожидаемых кредитных убытков, которая приводит к более раннему признанию кредитных убытков и является более перспективной, чем предыдущая модель понесенных убытков. Группа воспользовалась освобождением, предоставленным МСФО (IFRS) 9, позволяющим не пересчитывать предыдущие представленные периоды вследствие применения новых правил оценки.

Группа провела оценку ожидаемых кредитных убытков за весь срок финансовых инструментов, используя упрощенный подход, в сумме, равной ожидаемым кредитным убыткам за весь срок финансового инструмента. При расчете ожидаемых кредитных убытков Группа учитывает кредитный рейтинг каждого контрагента, скорректированный на текущие и прогнозируемые будущие показатели заемщиков и экономической среды, в которой они осуществляют деятельность, а также опыт возникновения кредитных убытков. По состоянию на 1 января 2018 года применение модели ожидаемых кредитных убытков не повлияло на консолидированную финансовую отчетность Группы.

По состоянию на 31 декабря 2018 года в результате применения модели ожидаемых кредитных убытков Группа увеличила сумму резерва под сомнительную задолженность по торговой дебиторской задолженности на 69 млн руб. (1 млн долл. США) по сравнению с предыдущим подходом, в соответствии с МСФО (IAS) 39.

МСФО (IFRS) 15 «Выручка по договорам с покупателями» заменил МСФО (IAS) 11 «Договоры на строительство» и МСФО (IAS) 18 «Выручка». Новый стандарт устанавливает основополагающие принципы для определения того, должна ли быть признана выручка, в какой сумме и когда. Группа перешла на МСФО (IFRS) 15 с применением метода отражения суммарного эффекта (без упрощений практического характера). Эффект влияния первоначального применения стандарта на дату первоначального применения (1 января 2018 года) оценивается как незначительный. Соответственно, информация, представленная за 2017 год, не пересчитывалась и представлена в том виде, в котором она была представлена ранее в соответствии с МСФО (IAS) 18, МСФО (IAS) 11 и соответствующими разъяснениями.

Группа провела анализ влияния нового стандарта на финансовую отчетность. В результате Группа выявила, что по условиям договоров на поставку значительной доли минеральных удобрений Группа обязуется осуществить доставку товаров и связанные с доставкой услуги после момента передачи покупателю контроля над товарами в порту погрузки. Согласно МСФО (IAS) 18 Группа признавала такие услуги и начисляла соответствующие затраты в полном объеме в момент погрузки. Согласно МСФО (IFRS) 15 данные услуги представляют собой отдельную обязанность к исполнению, выручка по которой должна признаваться в течение периода доставки в качестве выручки от логистической деятельности. Группа признает выручку по данным логистическим услугам в момент окончания доставки, ввиду того что потенциальная разница рассчитана и признана незначительной.

Группа также оценила влияние нового стандарта на раскрытие выручки. Группа считает, что текущее раскрытие соответствует требованиям нового стандарта. Группа продолжит следить за влиянием учета логистических услуг как отдельных обязательств по договору и внесет необходимые изменения в учетную политику в будущем, если эффект станет существенным.

Эффект от применения нового стандарта по состоянию на и за год закончившийся, на 31 декабря 2018 года на различные статьи отчетности был незначительным.

Прочие новые изменения и усовершенствования к стандартам, приведенные ниже, вступившие в действие с 1 января 2018 года, не оказали влияния или оказали незначительное влияние на консолидированную финансовую отчетность Группы:

- Изменения МСФО (IFRS) 10 и МСФО (IAS) 28 в отношении продажи или взноса

активов между инвестором и ассоциированной компанией или совместным предприятием.

- Поправки к МСФО (IFRS) 2 «Платеж, основанный на акциях».
- Поправки к МСФО (IFRS) 4, Применение МСФО (IFRS) 9 «Финансовые инструменты» с МСФО (IFRS) 4 «Договоры страхования».
- КРМФО (IFRIC) 22 «Операции в иностранной валюте и оплата авансов».
- Изменения к МСФО (IAS) 40 «Передача инвестиционной собственности».

В следующей таблице приведены исходные категории оценки согласно МСФО (IAS) 39 и новые категории оценки согласно МСФО (IFRS) 9 для каждого класса финансовых активов и финансовых обязательств Группы по состоянию на 1 января 2018 года.

млн руб.	Исходная классификация в соответствии с МСФО (IAS) 39	Новая классификация в соответствии с МСФО (IFRS) 9	Исходная балансовая стоимость в соответствии с МСФО (IAS) 39	Новая балансовая стоимость в соответствии с МСФО (IFRS) 9
<b>Финансовые активы</b>				
Долевые ценные бумаги	Имеющиеся в наличии для продажи	В обязательном порядке по справедливой стоимости через прибыль или убыток	755	755
Долговые ценные бумаги	Удерживаемые до погашения	Амортизированная стоимость	21	21
Долгосрочные займы выданные	Займы и дебиторская задолженность	Амортизированная стоимость	426	426
Прочая долгосрочная дебиторская задолженность	Займы и дебиторская задолженность	Амортизированная стоимость	753	753
Краткосрочные займы выданные	Займы и дебиторская задолженность	Амортизированная стоимость	314	314
Проценты к получению	Займы и дебиторская задолженность	Амортизированная стоимость	38	38
Торговая дебиторская задолженность	Займы и дебиторская задолженность	Амортизированная стоимость	14 971	14 971
Дебиторская задолженность персонала	Займы и дебиторская задолженность	Амортизированная стоимость	26	26
Прочая дебиторская задолженность	Займы и дебиторская задолженность	Амортизированная стоимость	818	818
Денежные средства и их эквиваленты	Займы и дебиторская задолженность	Амортизированная стоимость	2 691	2 691
<b>Всего финансовых активов</b>			<b>20 813</b>	<b>20 813</b>
<b>Финансовые обязательства</b>				
Кредиты и займы	Прочие финансовые обязательства	Прочие финансовые обязательства	(120 656)	(120 656)
Обязательства по финансовой аренде	Прочие финансовые обязательства	Прочие финансовые обязательства	(2 121)	(2 121)
Торговая и прочая кредиторская задолженность	Прочие финансовые обязательства	Прочие финансовые обязательства	(12 385)	(12 385)
<b>Всего финансовых обязательств</b>			<b>(135 162)</b>	<b>(135 162)</b>



# ФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ

продолжение

## (g) Новые стандарты и разъяснения, еще не принятые к использованию

Ряд новых стандартов и изменений к стандартам, еще не вступившие в силу применительно к годовому отчетному периоду, закончившемуся 31 декабря 2018 года, не применялись к данной консолидированной финансовой отчетности: МСФО (IFRS) 16 «Аренда» заменил МСФО (IAS) 17 «Аренда», IFRIC 4 «Определение наличия в договоре признаков договора аренды», SIC-15 «Операционная аренда – стимулы» и SIC-27 «Оценка существа операций, связанных с юридической формой аренды».

МСФО (IFRS) 16 вводит единую модель учета арендаторами договоров аренды, предполагающую их отражение на балансе арендатора. Согласно этой модели арендатор должен признавать актив в форме права пользования, представляющий собой право использовать базовый актив, и обязательство по аренде, представляющее собой обязанность осуществлять арендные платежи. Предусмотрены необязательные упрощения в отношении краткосрочной аренды и аренды объектов с низкой стоимостью. Подход к учету арендодателей остается без изменений — арендодатель продолжает классифицировать аренду на финансовую или операционную.

Группа ожидает, что МСФО (IFRS) 16 «Аренда» окажет существенное влияние на финансовую консолидированную отчетность Группы в период первоначального применения.

МСФО (IFRS) 16 вступает в силу в отношении годовых периодов, начинающихся 1 января 2019 года. Группа провела предварительную оценку влияния первоначального применения МСФО 16 (IFRS) на консолидированную финансовую отчетность, согласно подходу, описанному ниже.

В отношении договоров операционной аренды, в которых Группа является арендатором (см. Примечание 27), будет признаваться актив, представляющий собой право пользования арендуемым объектом в течение срока аренды и обязательство по аренде, представляющее собой обязанность осуществлять арендные платежи. В консолидированном отчете о прибылях и убытках расходы, связанные

с арендными платежами, будут заменены на амортизацию актива, признанного по договору и процентным расходом по обязательству аренды.

Ранее Группа признавала расходы по операционной аренде линейным методом в течение всего срока действия договора аренды, а актив или обязательство признавался только в части дебиторской либо кредиторской задолженности, связанной с обязательством по уплате арендных платежей.

Группа не ожидает существенного влияния в отношении финансовой аренды.

Исходя из имеющейся в настоящее время информации, Группа оценила сумму дополнительных обязательства по аренде в размере 1 800 млн руб. по состоянию на 1 января 2019 года. Группа не ожидает, что применение МСФО 16 (IFRS), повлияет на соблюдение ковенантов по кредитным договорам.

## 3. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ УЧЕТНОЙ ПОЛИТИКИ

Перечисленные ниже положения учетной политики применялись последовательно во всех отчетных периодах, представленных в настоящей консолидированной финансовой отчетности, за исключением МСФО 9 (IFRS) и МСФО 16 (IFRS), которые применяются с 1 января 2018 года.

### (a) Принципы консолидации (i) Дочерние предприятия

Под дочерними предприятиями понимаются предприятия, контролируемые Группой. Группа обладает контролем в том случае, если подвержена рискам, связанным с переменным доходом от участия в объекте инвестиций, или имеет право на получение такого дохода, а также имеет возможность использовать свои полномочия в отношении объекта инвестиций с целью оказания влияния на величину этого дохода. Консолидированная финансовая отчетность включает показатели финансовой отчетности дочерних предприятий с даты получения контроля и до даты его прекращения. В случае необходимости вносятся поправ-

ки к финансовой отчетности дочерних предприятий для приведения используемой ими учетной политики к учетной политике Группы.

### (ii) Утрата контроля

При утрате контроля над дочерним предприятием Группа прекращает признание его активов и обязательств, а также относящихся к нему неконтролирующих долей и других компонентов капитала. Любая положительная или отрицательная разница, возникшая в результате утраты контроля, признается в составе прибыли или убытка за период. Если Группа оставляет за собой часть инвестиции в бывшее дочернее предприятие, то такая доля участия оценивается по справедливой стоимости на дату утраты контроля. Впоследствии эта доля учитывается как инвестиция в ассоциированное предприятие (с использованием метода долевого участия) или как финансовый актив, имеющийся в наличии для продажи, что зависит от того, в какой степени Группа продолжает влиять на указанное предприятие.

### (iii) Приобретение и продажа неконтролирующих долей

Любая разница между возмещением, уплаченным за приобретение неконтролирующей доли, и ее балансовой стоимостью отражается в составе капитала.

Любая разница между возмещением, полученным при продаже части доли Группы в дочернем предприятии, и балансовой стоимостью этой части, включая соответствующий гудвил, отражается в составе капитала.

### (iv) Ассоциированные предприятия

Ассоциированными являются предприятия, на финансовую и операционную политику которых Группа оказывает значительное влияние, но не контролирует их. Консолидированная финансовая отчетность включает долю Группы в признанных прибылях и убытках ассоциированных предприятий, учитываемых методом долевого участия, начиная с даты фактического установления такого влияния до даты его фактического прекращения. Когда доля убытка Группы превышает долю ее участия в ассоции-

рованном предприятии, балансовая стоимость такой доли участия уменьшается до нуля и признание дальнейших убытков прекращается, кроме тех случаев, когда Группа приняла на себя обязательства в отношении данного ассоциированного предприятия.

### (v) Операции, исключаемые при консолидации

При подготовке консолидированной финансовой отчетности исключаются остатки по расчетам внутри Группы, операции внутри Группы, а также нереализованная прибыль от таких операций. Нереализованная прибыль, возникшая по результатам операций с ассоциированными и совместно контролируемыми предприятиями, исключается пропорционально доле участия Группы в таких предприятиях.

Нереализованная прибыль от операций с ассоциированными предприятиями уменьшает стоимость инвестиций в них. Нереализованные убытки исключаются аналогично нереализованной прибыли, кроме тех случаев, когда имеются признаки обесценения.

### (b) Операции в иностранной валюте

Операции в иностранной валюте пересчитываются в соответствующие функциональные валюты предприятий Группы по обменному курсу, действовавшему на даты их совершения. Монетарные активы и обязательства в иностранной валюте по состоянию на отчетную дату пересчитываются в функциональную валюту по курсу, действовавшему на указанную дату. Немонетарные активы и обязательства в иностранной валюте, отраженные по первоначальной стоимости, пересчитываются в функциональную валюту по курсу, действовавшему на дату совершения операции. Немонетарные активы и обязательства в иностранной валюте, отраженные по справедливой стоимости, пересчитываются в функциональную валюту по курсу, действовавшему на даты определения справедливой стоимости. Возникшие при пересчете курсовые разницы признаются в составе прибыли или убытка.

## (c) Основные средства (i) Собственные активы

Основные средства отражены по себестоимости (фактической стоимости) за вычетом накопленной амортизации и убытков от обесценения. Фактическая стоимость основных средств на дату перехода на МСФО была определена исходя из их справедливой стоимости на указанную дату (условно-первоначальная стоимость), рассчитанной независимым оценщиком.

В фактическую стоимость включаются все затраты, непосредственно связанные с приобретением соответствующего актива. В фактическую стоимость активов, возведенных (построенных) собственными силами, включаются затраты на материалы, прямые затраты на оплату труда, все другие затраты, непосредственно связанные с приведением активов в рабочее состояние для использования их по назначению, затраты на демонтаж и перемещение активов и восстановление занимаемого ими участка, и капитализированные затраты по займам. Затраты на приобретение программного обеспечения, неразрывно связанного с функциональным назначением соответствующего оборудования, капитализируются в стоимости этого оборудования.

В случае если объект основных средств состоит из нескольких компонентов, имеющих различные сроки полезного использования, такие компоненты учитываются как отдельные объекты (существенные компоненты) основных средств.

### (ii) Арендованные активы

Аренда, по условиям которой к Группе переходят все риски и выгоды, вытекающие из права собственности, классифицируется как финансовая аренда (лизинг). Объекты основных средств, приобретенные на условиях финансовой аренды (лизинга), отражаются по наименьшей из двух величин – справедливой стоимости или приведенной стоимости минимальных арендных платежей на дату заключения договора аренды за вычетом накопленной амортизации и убытков от обесценения.

### (iii) Последующие расходы

Расходы, связанные с текущим ремонтом и техническим обслуживанием основных средств, признаются в составе прибыли или убытка по мере возникновения.

Если расходы, связанные с периодическим ремонтом и техническим обслуживанием основных средств, соответствуют критериям признания, то они признаются в качестве активов и амортизируются равномерно до следующего ремонта.

Расходы, связанные с заменой и модернизацией основных средств, приводящие к материальному увеличению срока службы объектов, капитализируются и амортизируются в обычном порядке.

### (iv) Амортизация

Амортизация начисляется в течение предполагаемого срока полезного использования отдельных объектов основных средств с применением линейного метода и отражается в отчете о прибылях и убытках. Начисление амортизации начинается с месяца приобретения или – для объектов, возведенных хозяйственным способом, – с месяца завершения их строительства и готовности к эксплуатации. Амортизация на землю не начисляется.

Предполагаемые сроки полезного использования различных категорий активов на дату перехода на МСФО (1 января 2005 года) составляли:

Здания	12–17 лет
Машины и оборудование	4–15 лет
Производственный и хозяйственный инвентарь	3–6 лет

# ФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ

продолжение

Начисление амортизации основных средств, приобретенных после даты перехода на МСФО, производится в течение следующих сроков их полезного использования:

Здания	10–60 лет
Машины и оборудование	5–35 лет
Производственный и хозяйственный инвентарь	2–25 лет

(d) Нематериальные активы

(i) Исследования и разработки

Расходы на исследования, проводимые с целью разработки новых научных и технических решений, отражаются в составе отчета о прибылях и убытках по мере их возникновения.

Расходы на опытно-конструкторские работы, проводимые с целью внедрения или модернизации существующей продукции или процессов, капитализируются в том случае, если подобная продукция или процесс технически и экономически обоснованы и Группа обладает достаточными ресурсами для завершения работ. Капитализируемые расходы включают стоимость материалов, прямые трудовые затраты и соответствующую часть накладных расходов. Прочие расходы на опытно-конструкторские разработки отражаются в составе отчета о прибылях и убытках в том периоде, в котором они понесены. Капитализированные расходы на опытно-конструкторские разработки учитываются по фактической стоимости за вычетом накопленной амортизации и убытков от обесценения.

(ii) Прочие нематериальные активы

Прочие нематериальные активы, приобретенные Группой, представлены программным обеспечением Oracle, которое имеет установленные сроки полезного использования и отражается по фактической стоимости за вычетом накопленной амортизации и убытков от обесценения.

(iii) Амортизация

Амортизация нематериальных активов, за исключением гудвила, начисляется линейным методом на протяжении предполагаемого срока полезного использования активов, начиная с даты их готовности к эксплуатации. Расчетные сроки полезного использования нематериальных активов составляют от 3 до 10 лет.

(e) Финансовые инструменты

Непроизводные финансовые инструменты.

В состав непроизводных финансовых инструментов входят инвестиции в капитал (долевые ценные бумаги) и долговые ценные бумаги, торговая и прочая дебиторская задолженность, денежные средства и их эквиваленты, кредиты и займы, а также торговая и прочая кредиторская задолженность.

Непроизводные финансовые инструменты первоначально признаются по справедливой стоимости плюс — для инструментов, не оцениваемых по справедливой стоимости, изменения которой отражаются в составе прибыли или убытка за период, — все затраты, относящиеся непосредственно к совершению сделки.

С 1 января 2018 года Группа классифицирует свои финансовые активы по следующим учетным категориям в зависимости от бизнес-модели Группы, используемой для управления финансовыми активами, и характеристик финансового актива, связанных с предусмотренными договором потоками денежных средств: оцениваемые по амортизированной стоимости; оцениваемые по справедливой стоимости (либо через прочий совокупный доход, либо через прибыль или убыток).

**Финансовые активы, оцениваемые по амортизированной стоимости.** Финансовые активы оцениваются по амортизированной стоимости, если выполняются оба следующих условия:

- Актив удерживается в рамках бизнес-модели, целью которой является удержание активов для получения предусмотренных договором денежных потоков.

- Договорные условия финансового актива обуславливают получение в указанные даты денежных потоков, являющихся исключительно платежами в счет основной суммы долга и процентов на непогашенную часть основной суммы долга.

Процентные доходы по данным финансовым активам, рассчитанные по методу эффективной процентной ставки, включаются в финансовый доход. Любые прибыли или убытки, возникающие при прекращении признания, признаются непосредственно в составе прибыли или убытка.

**Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прочий совокупный доход («ССПСД»).**

Финансовые активы оцениваются по справедливой стоимости через прочий совокупный доход, если выполняются оба следующих условия и если такой актив не оценивается по амортизированной стоимости:

- Актив удерживается в рамках бизнес-модели, целью которой является получение предусмотренных договором денежных потоков и продажи.
- Договорные условия финансового актива обуславливают получение в указанные даты денежных потоков, являющихся исключительно платежами в счет основной суммы долга и процентов на непогашенную часть основной суммы долга.

Данные финансовые активы впоследствии оцениваются по справедливой стоимости. Процентные доходы по ним, рассчитанные по методу эффективной процентной ставки, отрицательные и положительные курсовые разницы, а также обесценение признается непосредственно в составе прибыли или убытка.

**Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток («ССОПУ»).**

Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток («ССОПУ»). Если актив не удовлетворяет критериям активов, кото-

рые оцениваются по амортизированной стоимости или по ССПСД, то такой актив оценивается по справедливой стоимости через прибыль или убыток.

(f) Запасы

Запасы учитываются по наименьшей из двух величин — фактической себестоимости или чистой цене продажи. Чистая цена продажи — это предполагаемая цена продажи запасов в обычных условиях делового оборота за вычетом расчетных затрат на завершение работ и реализацию.

Запасы учитываются по методу средневзвешенной стоимости и включают затраты на их приобретение, доставку и доведение до текущего состояния. В фактическую стоимость произведенной готовой продукции и незавершенного производства включается соответствующая часть накладных расходов, рассчитанная исходя из стандартных норм загрузки производственного оборудования.

(g) Обесценение

Финансовые активы

Ранее в соответствии с МСФО (IAS) 39 на каждую отчетную дату финансовый актив, не отнесенный к категории финансовых инструментов, оцениваемых по справедливой стоимости, изменения которой отражаются в составе прибыли или убытка за период, оценивается на предмет наличия объективных свидетельств его возможного обесценения. Финансовый актив является обесценившимся, если существуют объективные свидетельства того, что после первоначального признания актива произошло событие, повлекшее убыток, и что это событие оказало негативное влияние на ожидаемую величину будущих потоков денежных средств от данного актива, величину которых можно надежно рассчитать.

К объективным свидетельствам обесценения финансовых активов могут относиться неплатежи или иное невыполнение должниками своих обязанностей, реструктуризация задолженности перед Группой на условиях, которые в ином случае Группой даже не рассматривались

бы, признаки возможного банкротства должника или эмитента, исчезновение активного рынка для какой-либо ценной бумаги.

С 1 января 2018 года в отношении финансового актива, учитываемого по амортизированной стоимости, Группа изменила учетную политику по обесценению, заменив модель понесенного убытка на модель ОКУ, в связи с переходом на МСФО (IFRS) 9. В соответствии с МСФО (IFRS) 9 резервы под обесценение оцениваются либо на основании 12-месячных ОКУ, обусловленных событиями, приводящими к дефолту в течение 12 месяцев после отчетной даты; либо на основании ОКУ за весь срок финансового инструмента, которые являются результатом всех возможных событий, приводящих к дефолту в течение ожидаемого срока финансового инструмента.

Группа проводит оценку резерва под обесценение дебиторской задолженности, используя упрощенный подход, в сумме, равной ожидаемым кредитным убыткам за весь срок финансового инструмента. При расчете ожидаемых кредитных убытков Группа учитывает кредитный рейтинг каждого контрагента, скорректированный на текущие и прогнозируемые будущие показатели заемщиков и экономической среды, в которой они осуществляют деятельность, а также опыт возникновения кредитных убытков.

Если впоследствии справедливая стоимость обесценившегося финансового актива, возрастает и данное увеличение можно объективно отнести к какому-либо событию, произошедшему после признания убытка от обесценения в составе прибыли или убытка за период, то списанная на убыток сумма восстанавливается, при этом восстанавливаемая сумма признается в составе прибыли или убытка за период.

Нефинансовые активы

Балансовая стоимость нефинансовых активов Группы, за исключением запасов и отложенных налоговых активов, пересматривается на каждую отчетную дату

с целью выявления признаков обесценения. При наличии признаков обесценения определяется возмещаемая стоимость активов.

Возмещаемая стоимость актива или единицы, генерирующей потоки денежных средств, определяется по наибольшей из двух величин: ценности использования или справедливой стоимости за вычетом расходов по продаже. При определении ценности использования ожидаемые будущие потоки денежных средств дисконтируются до их приведенной стоимости с применением ставки дисконтирования до вычета налогов, что отражает текущую оценку рыночной стоимости денег с учетом ее изменения с течением времени и рисков, присущих данному активу. Для целей проверки на предмет обесценения активы объединяются в минимальную по размеру группу активов, генерирующую потоки денежных средств в результате их продолжающегося использования, которые не зависят от потоков денежных средств, генерируемых другими активами или группами активов («единица, генерирующая потоки денежных средств», «ЕГДП»).

Убыток от обесценения признается в том случае, если балансовая стоимость актива или единицы, генерирующей потоки денежных средств, превышает его возмещаемую стоимость. Убытки от обесценения относятся на финансовые результаты. Признанные убытки от обесценения единиц, генерирующих денежные потоки, отражаются вначале как уменьшение балансовой стоимости гудвила, отнесенного на такие единицы (при наличии такового), а затем на пропорциональной основе как уменьшение балансовой стоимости других активов в составе единицы (группы единиц).

Убыток от обесценения гудвила не сторнируется. Убытки от обесценения прочих активов, признанные в прошлых отчетных периодах, оцениваются на каждую отчетную дату на предмет выявления признаков их уменьшения или подтверждения их наличия. Убыток от обесценения сторнируется в том случае, если произошли

# ФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ

продолжение

изменения в расчетных оценках, использованных при определении возмещаемой стоимости. Убыток от обесценения сторнируется только таким образом, чтобы балансовая стоимость актива не превышала балансовую стоимость, которая была бы определена (за вычетом амортизации) в том случае, если бы убыток от обесценения признан не был.

## (h) Акционерный капитал

### (i) Выкуп собственных акций

В случае выкупа акций, ранее отраженных в составе капитала, сумма уплаченного возмещения, в том числе затраты, непосредственно связанные со сделкой, отражается как уменьшение капитала.

### (ii) Дивиденды

Дивиденды отражаются как обязательства в том периоде, в котором они объявлены.

### (i) Финансовые обязательства

Группа включает в состав финансовых обязательств торговую и прочую кредиторскую задолженность, займы и облигации, а также производные финансовые инструменты. Финансовые обязательства Группы оцениваются по амортизированной стоимости, за исключением финансовых обязательств, оцениваемых по справедливой стоимости через прибыль или убыток. К финансовым обязательствам, оцениваемым по справедливой стоимости, относятся производные финансовые инструменты, прочие обязательства, удерживаемые для продажи, а также обязательства, которые Группа определяет для оценки по справедливой стоимости.

Группа прекращает признание финансовых обязательств, когда обязательства Группы погашены, аннулированы или срок их действия истек.

### (j) Вознаграждения работникам

#### (i) Пенсионные планы

Чистые обязательства Группы по планам с установленным выплатами по окончании трудовой деятельности, включая пенсионные планы, рассчитываются отдельно по каждому плану путем оценки сумм будущих выплат, право на получение которых работники приобрели за работу в текущем и предыдущих отчет-

ных периодах. Далее подобные выплаты дисконтируются для определения их приведенной стоимости, при этом справедливая стоимость активов, связанных с любым планом (при наличии такового), подлежит вычету. Ставка дисконтирования представляет собой доходность на отчетную дату по государственным облигациям, сроки погашения которых практически совпадают со сроками погашения обязательств Группы. Расчеты производятся по методу прогнозируемой условной единицы.

При увеличении будущих вознаграждений работникам сумма прироста вознаграждений признается в качестве расхода в отчете о прибыли или убытке и прочем совокупном доходе единовременно. Если право на получение увеличенных сумм будущих вознаграждений уже приобретено, соответствующий расход признается в отчете о прибылях и убытках сразу в полной сумме.

Все актуарные прибыли и убытки признаются в составе прочего совокупного дохода по мере их возникновения в полном объеме.

#### (ii) Долгосрочные выплаты работникам помимо пенсий

Чистые обязательства Группы по планам долгосрочных выплат работникам помимо пенсий представляют собой сумму будущих выплат, право на получение которых работники приобрели за работу в текущем и предыдущих отчетных периодах. Расчет обязательства производится с использованием метода прогнозируемой условной единицы. Обязательство дисконтируется до его приведенной стоимости, при этом справедливая стоимость любых активов плана подлежит вычету. Ставка дисконтирования представляет собой доходность на отчетную дату по государственным облигациям, сроки погашения которых практически совпадают со сроками погашения обязательств Группы. Все актуарные прибыли и убытки признаются в составе прочего совокупного дохода по мере их возникновения в полном объеме.

#### (iii) Пенсионный фонд РФ

Группа производит отчисления в Пенсионный фонд Российской Федерации. Данные

суммы списываются на расходы по мере их перечисления.

### (k) Резервы

Резерв отражается в том случае, если у Группы возникает юридическое или обусловленное сложившейся практикой обязательство в результате события, произошедшего до даты окончания отчетного периода, и существует вероятность того, что выполнение данного обязательства повлечет за собой отток экономических выгод. Если влияние таких обстоятельств представляется существенным, величина резерва определяется путем дисконтирования ожидаемых будущих потоков денежных средств с применением ставки дисконтирования до вычета налогов, что отражает текущую оценку рыночной стоимости денег с учетом ее изменения с течением времени и, при необходимости, рисков, связанных с выполнением данного обязательства.

### (l) Налог на прибыль

Налог на прибыль за отчетный период включает сумму текущего налога и сумму отложенного налога. Налог на прибыль отражается в отчете о прибылях и убытках в полном объеме, за исключением сумм, относящихся к операциям, учитываемым непосредственно на счетах капитала, которые отражены в составе прочего совокупного дохода.

Сумма текущего налога рассчитывается исходя из предполагаемого налогооблагаемого годового дохода с использованием налоговых ставок, действующих или по существу введенных в действие на отчетную дату, включая корректировки по налогу на прибыль за предыдущие годы.

Сумма отложенного налога отражается по балансовому методу и начисляется в отношении временных разниц, возникающих между данными бухгалтерского учета и данными, используемыми для целей налогообложения. При расчете отложенных налогов не учитываются следующие временные разницы: разницы, возникающие при первоначальном признании активов и обязательств по сделке, которая не является сделкой по объединению бизнеса и не влияет ни на бухгалтерскую, ни на налогооблагаемую прибыль;

О Компании

Стратегический отчет

Обзор бизнеса

Отчет об устойчивом развитии

Корпоративное управление

Финансовая отчетность

Дополнительная информация

разницы, относящиеся к инвестициям в дочерние предприятия, в той мере, в какой существует вероятность того, что они не будут восстановлены в обозримом будущем. Помимо этого, отложенные налоги не признаются в отношении налогооблагаемых временных разниц, возникающих при первоначальном признании гудвила. Исходя из положений законодательства, действующих или по существу введенных в действие на отчетную дату, величина отложенного налога рассчитывается по налоговым ставкам, которые предположительно будут применяться к временным разницам на момент их восстановления. Отложенные налоговые активы и обязательства сальдируются, если имеется юридически закрепленное право зачета текущих налоговых активов и обязательств и если они относятся к налогу на прибыль, взимаемому одним и тем же налоговым органом с одной и той же организации-налогоплательщика или с разных организаций-налогоплательщиков в тех случаях, когда они намерены урегулировать текущие налоговые активы и обязательства путем взаимозачета или имеют возможность одновременно реализовать налоговые активы и погасить налоговые обязательства.

Отложенный налоговый актив признается в той мере, в какой существует вероятность того, что в будущем будет получена налогооблагаемая прибыль, достаточная для реализации возникшей временной разницы. Величина отложенных налоговых активов пересматривается на каждую отчетную дату и уменьшается в той мере, в какой уже не существует вероятности того, что будет получена соответствующая выгода от их реализации.

### (m) Выручка

Выручка по договорам с покупателями признается, когда контроль над товаром или услугой переходит к покупателю. Сумма признаваемой выручки представляет собой плату, которую Группа ожидает получить в обмен на товары или услуги с учетом любых торговых, оптовых и других скидок. Авансы, полученные до того, как контроль перешел к покупателю, признаются в качестве контрактных обязательств. У Группы отсутствуют любые другие контрактные обязательства.

Сумма возмещения не содержит значительного компонента финансирования, поскольку условия платежа по большинству контрактов составляют менее одного года. По состоянию на отчетную дату не раскрывается информация об оставшихся обязанностях к исполнению, первоначальная ожидаемая продолжительность которых составляет один год или менее, как допускается МСФО (IFRS) 15.

В договорах с покупателями используются разнообразные условия доставки товаров. Группа выявила, что по условиям договоров на поставку значительной доли минеральных удобрений существует обязательство осуществить доставку и связанные с доставкой услуги после момента передачи покупателю контроля над товарами в порту погрузки. Согласно МСФО (IFRS) 15 данные услуги представляют собой отдельную обязанность к исполнению, выручка по которой должна признаваться в течение периода доставки в качестве выручки от логистической деятельности. Группа признает выручку по данным логистическим услугам в момент окончания доставки, ввиду того что потенциальная разница рассчитана и признана несущественной. В раскрытии по выручке реализация различных групп товаров включает выручку от оказания транспортных услуг. Затраты, связанные с оказанием транспортных услуг, представлены преимущественно транспортными расходами и включены в состав коммерческих расходов, раскрываемых в соответствующем примечании.

Предыдущая учетная политика, применявшаяся в соответствии с МСФО (IAS) 18 до 31 декабря 2017 года.

Выручка от реализации товаров отражается по справедливой стоимости возмещения, полученного или подлежащего получению, за вычетом возврата продукции, скидок с ранее выставленных сумм в счетах-фактурах, дисконта и скидок за большой объем продаж. Признание выручки производится при переходе к покупателю существенных рисков и выгод, вытекающих из права собственности, высокой вероятности получения возмещения, возможности достоверной оценки сумм расходов и вероятности возврата

товаров, а также при прекращении контроля за реализованной продукцией.

Момент перехода рисков и выгод, вытекающих из права собственности, зависит от конкретных условий каждого договора купли-продажи. Передача может происходить в момент отпуска продукции со складов компаний Группы (в основном при реализации на внутреннем рынке) или при погрузке продукции на транспортное средство перевозчика, или при доставке в пункт, определенный покупателем.

В тех случаях, когда при совершении сделки Группа выступает не в качестве комитента, а в качестве комиссионера, выручка признается в размере чистого комиссионного вознаграждения, полученного Группой.

Выручка от реализации услуг признается в составе прибыли или убытка по мере завершения определенного этапа работы на отчетную дату. Степень завершенности работ определяется по результатам обзора (инспектирования) объема выполненных работ.

### (n) Финансовые доходы и расходы

В состав финансовых доходов включают-ся процентные доходы по инвестированным средствам (в том числе по финансовым активам, имеющимся в наличии для продажи), дивидендный доход, прибыли от выбытия инвестиций, имеющихся в наличии для продажи, и изменения справедливой стоимости финансовых активов, классифицированных в категорию инструментов, оцениваемых по справедливой стоимости, изменения которой отражаются в составе прибыли или убытка за период, а также положительные курсовые разницы. Процентный доход признается в составе прибыли или убытка за период в момент возникновения, и его сумма рассчитывается с использованием метода эффективной ставки процента. Дивидендный доход признается в составе прибыли или убытка за период в тот момент, когда у Группы появляется право на получение соответствующего платежа.

В состав финансовых расходов включаются процентные расходы по займам, отрицательные курсовые разницы,



# ФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ

продолжение

изменения справедливой стоимости финансовых активов, классифицированных в категорию инструментов, оцениваемых по справедливой стоимости, изменения которой отражаются в составе прибыли или убытка за период, а также признанные убытки от обесценения финансовых активов. Затраты, связанные с привлечением заемных средств, которые не имеют непосредственного отношения к приобретению, строительству или производству квалифицируемого актива, признаются в составе прибыли или убытка за период с использованием метода эффективной ставки процента.

Прибыли и убытки от изменения обменных курсов иностранных валют отражаются в нетто-величине.

**(о) Вскрышные расходы**  
При добыче апатитовой руды открытым способом перед началом промышленной добычи полезных ископаемых существует необходимость переместить большое количество пустой породы.

Вскрышные расходы, понесенные до начала промышленной добычи открытым способом на новом месторождении, капитализируются в составе затрат на разработку месторождения и амортизируются в течение полезного срока службы месторождения.

Вследствие специфики подхода Группы к вскрышным работам коэффициент вскрышных работ (объем вскрышных работ к объему добычи апатитовой руды) относительно постоянен в течение периода, поэтому расходы на вскрышные работы в процессе эксплуатации месторождения отражаются в составе прибыли или убытка по мере понесения.

**(р) Прочие расходы**  
**(i) Операционная аренда**  
Платежи по договорам операционной аренды начисляются линейным методом и признаются в составе прибыли или убытка на протяжении всего срока аренды. Полученные льготы по аренде отражаются в отчете о прибылях и убытках как неотъемлемая часть общей арендной платы.

**(ii) Расходы на социальные программы**  
Постольку поскольку социальные программы Группы рассчитаны не только на ее сотрудников, но и на других граждан, расходы по реализации таких программ признаются в составе прибыли или убытка по мере их осуществления.

**(q) Прибыль на акцию**  
Группа представляет показатели базовой и разводненной прибыли на акцию в отношении своих обыкновенных акций. Базовая прибыль на акцию рассчитывается как частное от деления прибыли или убытка, причитающихся держателям обыкновенных акций Компании, на средневзвешенное количество обыкновенных акций, находящихся в обращении в течение отчетного периода, скорректированное на количество находящихся у нее собственных акций.

В случае если количество обыкновенных акций, находящихся в обращении, увеличивается/(уменьшается) в результате дробления акций/(консолидации акций), расчет прибыли на акцию за все периоды корректируется ретроспективно.

Разводненная прибыль на акцию рассчитывается путем корректировки величины прибыли или убытка, причитающихся держателям обыкновенных акций, и средневзвешенного количества обыкновенных акций в обращении, скорректированного на количество имеющихся собственных акций, на разводняющий эффект всех потенциальных обыкновенных акций, к которым относятся конвертируемые долговые обязательства и опционы на акции, предоставленные работникам.

**(r) Сегментная отчетность**  
Операционный сегмент представляет собой компонент Группы, ведущий коммерческую деятельность, в результате которой может быть заработана выручка и понесены расходы, включая выручку и расходы по операциям с другими компонентами Группы. Показатели деятельности всех операционных сегментов, в отношении которых имеется отдельная финансовая информация, регулярно анализируются генеральным директором Группы с целью принятия решений о рас-

пределении ресурсов между сегментами и оценки их финансовых результатов.

Отчетные данные о результатах деятельности сегментов, направляемые генеральному директору Группы, включают статьи, которые относятся к сегменту непосредственно, а также те, которые могут быть отнесены к нему на разумной основе. К статьям, которые не были разнесены по определенным сегментам, относятся в основном корпоративные активы, расходы головного офиса, а также ассоциированные предприятия.

Капитальные затраты сегмента представляют собой общую сумму затрат, понесенных в отчетном году на приобретение основных средств.

## 4. ОПРЕДЕЛЕНИЕ СПРАВЕДЛИВОЙ СТОИМОСТИ

Ряд положений учетной политики Группы и раскрытий требуют определения справедливой стоимости как финансовых, так и нефинансовых активов и обязательств.

При оценке справедливой стоимости актива или обязательства Группа применяет, насколько это возможно, наблюдаемые рыночные данные. Оценки справедливой стоимости относятся к различным уровням иерархии справедливой стоимости в зависимости от исходных данных, используемых в рамках соответствующих методов оценки:

- Уровень 1: котируемые (нескорректированные) цены на идентичные активы и обязательства на активных рынках.
- Уровень 2: исходные данные, помимо котируемых цен, применяемых для оценок Уровня 1, которые являются наблюдаемыми либо непосредственно (т. е. такие как цены) либо косвенно (т. е. определенные на основе цен).
- Уровень 3: исходные данные для активов и обязательств, которые не основаны на наблюдаемых рыночных данных (ненаблюдаемые исходные данные).

Если исходные данные, используемые для оценки справедливой стоимости актива или обязательства, могут быть отнесены к различным уровням иерархии справедливой стоимости, то оценка справедливой

стоимости в целом относится к тому уровню иерархии, которому соответствуют исходные данные наиболее низкого уровня, являющиеся существенными для всей оценки.

Группа признает переводы между уровнями иерархии справедливой стоимости на дату окончания отчетного периода, в течение которого данное изменение имело место.

Справедливая стоимость определялась для целей оценки и (или) раскрытия информации с использованием указанных ниже методов (см. примечания 4(a) — 4(c)). Допущения, использованные при определении справедливой стоимости, при необходимости раскрываются более подробно в примечаниях, относящихся к соответствующему активу или обязательству.

**(а) Финансовые активы, оцениваемые по амортизированной стоимости**  
Справедливая стоимость финансовых активов, учитываемых по амортизированной стоимости, к которым относятся в основном займы выданные и торговая и прочая дебиторская задолженность, приблизительно соответствует их балансовой стоимости на отчетную дату.

**(b) Финансовые инструменты, оцениваемые по справедливой стоимости**  
Справедливая стоимость производных финансовых активов и обязательств определяется с использованием исходных данных из наблюдаемых рыночных данных и относится на Уровень 2 иерархии справедливой стоимости.

Справедливая стоимость производных финансовых обязательств, представленных опционами «пут» и «колл» по нефтяным (Brent) контрактам, основана на брокерских котировках. Аналогичные контракты торгуются на активном рынке и котировки отражают реальные сделки со схожими инструментами.

**(с) Прочие финансовые обязательства, не оцениваемые по справедливой стоимости**

Справедливая стоимость прочих финансовых обязательств, к которым относятся в основном кредиты и займы и обязательства по финансовой аренде, определяется исключительно для целей раскрытия информации и относится на Уровень 3 иерархии справедливой стоимости. Справедливая стоимость рассчитывается исходя из приведенной стоимости будущих потоков денежных средств по основной

сумме долга и процентам, дисконтированным по рыночной ставке процента на отчетную дату. Рыночная ставка процента по операциям финансовой аренды (лизинга) определена на основании аналогичных договоров аренды.

## 5. РЕКЛАССИФИКАЦИЯ И ИЗМЕНЕНИЕ СРАВНИТЕЛЬНОЙ ИНФОРМАЦИИ

В течение отчетного периода Группа приняла решение внести изменения в сравнительную информацию для целей сопоставимости с раскрытиями текущего отчетного периода, затрагивающую следующие статьи финансовой отчетности:

- себестоимость реализованной продукции, административные, коммерческие и прочие расходы, нетто;
- выручка в разрезе элементов;
- себестоимость реализованной продукции в разрезе элементов затрат;
- запасы, катализаторы (в составе внеоборотных активов), торговая и прочая кредиторская задолженность;
- сегментная информация.

млн руб.	2017		
	До проведения изменений	Реклассификация	С учетом изменений
Себестоимость реализованной продукции	(101 429)	(388)	(101 817)
Коммерческие расходы	(24 466)	(735)	(25 201)
Административные расходы	(14 662)	644	(14 018)
Прочие расходы, нетто	(2 136)	489	(1 647)
Финансовые расходы	(6 980)	(10)	(6 990)

млн руб.	31 декабря 2017		
	До проведения изменений	Реклассификация	С учетом изменений
Катализаторы	—	1 900	1 900
Запасы	27 345	(1 900)	25 445

# ФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ

продолжение

## 6. СЕГМЕНТНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

В Группе существует два отчетных сегмента, которые являются ее стратегическими бизнес-единицами. Стратегические бизнес-единицы предлагают различные виды продукции; управление их деятельностью осуществляется отдельно, поскольку для этого требуется применение различных методов и маркетинговых стратегий. Далее в краткой форме представлено описание операций, совершаемых каждым отчетным сегментом Группы:

- Сегмент «Фосфорсодержащая продукция» включает в основном производство аммофоса, диаммонийфосфата, трипо-лифосфата натрия и других фосфатных

и комплексных (НПК) удобрений на предприятиях, расположенных в Череповце, Балаково и Волхове, и их сбыт, а также производство апатитового концентрата из апатит-нефелиновой руды, добываемой и перерабатываемой на предприятии в г. Кировске, и его продажу.

- Сегмент «Азотосодержащая продукция» включает в основном производство аммиака, аммиачной селитры и карбамида на предприятии в г. Череповце, а также их сбыт.

Существует ряд активов и статей выручки и расходов, которые не отнесены ни к какому конкретному сегменту, в связи с чем отражены в колонке «Прочие виды деятельно-

сти». Ни один из этих видов деятельности не удовлетворял количественному порогу для квалификации их в качестве отчетных сегментов.

Информация о финансовых результатах деятельности каждого сегмента представлена далее. Оценка результатов проводится на основе анализа валовой прибыли сегментов, отраженной во внутренних отчетах, которые представляются для изучения генеральному директору Группы.

Далее в таблице представлены данные о результатах деятельности бизнес-сегментов Группы по состоянию на и за год, закончившийся 31 декабря 2018 года:

млн руб.				
	Фосфорсодержащая продукция	Азотсодержащая продукция	Прочие виды деятельности	Итого
<b>Выручка и рентабельность сегмента</b>				
Выручка сегмента от продаж внешним покупателям, из которых:				
на внешнем рынке	186 971	37 011	9 448	233 430
на внутреннем рынке	132 098	30 178	903	163 179
Себестоимость реализованной продукции	(98 962)	(16 431)	(8 571)	(123 964)
<b>Валовая прибыль сегментов</b>	<b>88 009</b>	<b>20 580</b>	<b>877</b>	<b>109 466</b>
<b>Отдельные статьи прибыли или убытка</b>				
Начисленная амортизация	(14 304)	(5 883)	(724)	(20 911)
Всего внеоборотных активов сегментов <sup>1</sup>	124 418	60 748	5 265	190 431
<b>Поступления основных средств<sup>1</sup></b>	<b>25 618</b>	<b>5 890</b>	<b>843</b>	<b>32 351</b>

Далее в таблице представлены данные о результатах деятельности бизнес-сегментов Группы по состоянию на и за год, закончившийся 31 декабря 2017 года:

млн руб.				
	Фосфорсодержащая продукция	Азотсодержащая продукция	Прочие виды деятельности	Итого
<b>Выручка и рентабельность сегмента</b>				
Выручка сегмента от продаж внешним покупателям, из которых:				
на внешнем рынке	151 519	22 495	7 337	181 351
на внутреннем рынке	103 648	16 983	262	120 893
на внутреннем рынке	47 872	5 512	7 074	60 458
Себестоимость реализованной продукции	(81 135)	(13 641)	(7 041)	(101 817)
<b>Валовая прибыль сегментов</b>	<b>70 384</b>	<b>8 854</b>	<b>296</b>	<b>79 534</b>
<b>Отдельные статьи прибыли или убытка</b>				
Начисленная амортизация	(10 227)	(4 192)	(388)	(14 807)
Всего внеоборотных активов сегментов <sup>1</sup>	108 711	66 081	3 994	178 786
<b>Поступления основных средств<sup>1</sup></b>	<b>26 928</b>	<b>8 955</b>	<b>613</b>	<b>36 496</b>

<sup>1</sup> Всего внеоборотных активов сегментов, включая основные средства, нематериальные активы и катализаторы.

Анализ экспортной выручки по географическим регионам представлен ниже:

млн руб.		
	2018	2017
Европа	57 308	44 511
Южная Америка	43 684	28 537
Северная Америка	27 589	12 082
Индия	11 890	7 087
СНГ	11 557	17 287
Африка	7 895	7 058
Азия	3 250	4 320
Австралия	6	11
	<b>163 179</b>	<b>120 893</b>

## 7. ВЫРУЧКА

млн руб.		
	2018	2017
Фосфорсодержащая продукция	186 971	151 519
Продажа минеральных удобрений	155 733	123 227
Продажа апатитового концентрата	22 098	21 158
Продажа прочей фосфорсодержащей продукции и услуг	8 326	6 453
Продажа нефелинового концентрата	814	681
Азотсодержащая продукция	37 011	22 495
Прочая выручка	9 448	7 337
	<b>233 430</b>	<b>181 351</b>

## 8. РАСХОДЫ НА ПЕРСОНАЛ

млн руб.		
	2018	2017
Себестоимость реализованной продукции	(12 209)	(11 265)
Административные расходы	(8 271)	(7 875)
Коммерческие расходы	(1 888)	(1 466)
	<b>(22 368)</b>	<b>(20 606)</b>

## 9. СЕБЕСТОИМОСТЬ РЕАЛИЗОВАННОЙ ПРОДУКЦИИ

млн руб.		
	2018	2017
Материалы и услуги	(36 493)	(30 869)
Амортизация	(18 936)	(13 242)
Заработная плата и отчисления в социальные фонды	(12 209)	(11 265)
Природный газ	(12 096)	(9 154)
Сера и серная кислота	(10 682)	(6 120)
Хлорид калия	(10 238)	(8 279)
Минеральные удобрения и прочая продукция для перепродажи	(6 287)	(4 932)
Электроэнергия	(5 474)	(5 451)
Аммиак	(4 195)	(6 287)
Топливо	(3 775)	(3 264)
Сульфат аммония	(3 015)	(2 287)
Теплоэнергия	(564)	(667)
	<b>(123 964)</b>	<b>(101 817)</b>

# ФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ

продолжение

## 10. АДМИНИСТРАТИВНЫЕ РАСХОДЫ

млн руб.

	2018	2017
Заработная плата и отчисления в социальные фонды	(8 271)	(7 875)
Профессиональные услуги	(1 792)	(1 970)
Амортизация	(1 242)	(943)
Прочие	(3 559)	(3 230)
	(14 864)	(14 018)

## 11. КОММЕРЧЕСКИЕ РАСХОДЫ

млн руб.

	2018	2017
Фрахт, портовые и стивидорные расходы	(17 344)	(11 065)
Тариф РЖД и вознаграждение операторов	(10 383)	(9 218)
Материалы и услуги	(2 671)	(1 966)
Заработная плата и отчисления в социальные фонды	(1 888)	(1 466)
Таможенные пошлины	(1 391)	(864)
Амортизация	(733)	(622)
	(34 410)	(25 201)

## 12. ПРОЧИЕ РАСХОДЫ, НЕТТО

млн руб.

	2018	2017
Социальные расходы	(1 903)	(1 649)
Убыток от выбытия основных средств и нематериальных активов	(586)	(614)
Увеличение резерва по сомнительным долгам	(452)	(164)
(Увеличение)/уменьшение резерва под устаревание запасов	(88)	85
Восстановление/(начисление) оценочного обязательства	35	(38)
Прочие доходы, нетто	268	733
	(2 726)	(1 647)

## 13. ФИНАНСОВЫЕ ДОХОДЫ И РАСХОДЫ

млн руб.

	2018	2017
Процентный доход	230	254
Амортизация дисконта по финансовым активам	67	89
Дивидендный доход	–	4
Прочие финансовые доходы	150	268
Финансовые доходы	447	615
Процентный расход	(4 666)	(4 347)
Резерв по долговым ценным бумагам (примечание 18)	(566)	(2 243)
Банковское обслуживание	(156)	(355)
Прочие финансовые расходы	(710)	(45)
Финансовые расходы	(6 098)	(6 990)
Финансовые расходы, нетто	(5 651)	(6 375)

## 14. РАСХОД ПО НАЛОГУ НА ПРИБЫЛЬ

Ставка налога на прибыль Компании составляет 20% (в 2017 году: 20%).

млн руб.

	2018	2017
Начисление текущего налога	(8 487)	(5 803)
Возникновение и восстановление временных разниц, включая изменение непризнанных налоговых активов	2 512	(2 908)
	(5 975)	(8 711)

## РАСЧЕТ ЭФФЕКТИВНОЙ СТАВКИ НАЛОГА НА ПРИБЫЛЬ,

млн руб.

	2018		2017	
Прибыль до налогообложения	28 110	100%	34 042	100%
Налог на прибыль, рассчитанный по действующей ставке	(5 622)	(20%)	(6 808)	(20%)
Корректировка налога за прошлые периоды	(3)	–	29	–
Непризнанный налоговый (актив)/обязательство по доле в (убытке)/прибыли ассоциированных предприятий	(125)	–	57	–
Расходы, не уменьшающие налогооблагаемую базу	(1 434)	(5%)	(1 361)	(4%)
Изменение величины непризнанных отложенных налоговых активов	17	–	13	–
Влияние налоговых ставок в иностранных юрисдикциях	39	–	38	–
Снижение налоговой ставки	1 153	4%	144	–
Признание ранее непризнанных отложенных налоговых обязательств	–	–	(823)	(2%)
	(5 975)	(21%)	(8 711)	(26%)

## 15. ОСНОВНЫЕ СРЕДСТВА

млн руб.

	Земля и здания	Машины и оборудование	Производственный и хозяйственный инвентарь	Незавершенное строительство	Итого
Первоначальная стоимость					
На 1 января 2017 года	44 879	84 169	8 297	76 323	213 668
Поступление	1 391	2 774	2 874	29 457	36 496
Перемещение	21 379	42 248	–	(63 627)	–
Выбытие	(474)	(2 168)	(93)	(295)	(3 030)
На 1 января 2018 года	67 175	127 023	11 078	41 858	247 134
Поступление	2 286	3 903	2 363	23 309	31 861
Перемещение	6 835	13 425	–	(20 260)	–
Выбытие	(138)	(1 335)	(129)	(305)	(1 907)
Прочие перемещения	94	1 632	12	–	1 738
На 31 декабря 2018 года	76 252	144 648	13 324	44 602	278 826
Накопленная амортизация					
На 1 января 2017 года	(9 637)	(44 172)	(5 146)	–	(58 955)
Начисленная амортизация	(3 155)	(10 718)	(1 250)	–	(15 123)
Выбытие	357	1 614	86	–	2 057
На 1 января 2018 года	(12 435)	(53 276)	(6 310)	–	(72 021)
Начисленная амортизация	(4 582)	(14 813)	(1 863)	–	(21 258)
Выбытие	74	1 234	96	–	1 404
Прочие перемещения	(6)	(707)	(7)	–	(720)
На 31 декабря 2018 года	(16 949)	(67 562)	(8 084)	–	(92 595)



# ФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ

продолжение

млн руб.

	Земля и здания	Машины и оборудование	Производственный и хозяйственный инвентарь	Незавершенное строительство	Итого
Остаточная стоимость на 1 января 2017 года	35 242	39 997	3 151	76 323	154 713
Остаточная стоимость на 1 января 2018 года	54 740	73 747	4 768	41 858	175 113
Остаточная стоимость на 31 декабря 2018 года	59 303	77 086	5 240	44 602	186 231

В течение 2018 года затраты по кредитам и займам в сумме 836 млн руб. (2017 год: 652 млн руб.) были капитализированы в составе основных средств по средневзвешенной процентной ставке 3% годовых.

По состоянию на 31 декабря 2018 года в состав баланса по статье незавершенное строительство входят накопленные затраты, связанные с:

- В Череповце:
- Программа поддержания действующих агрегатов аммиака на сумму 3 099 млн руб.

- Модернизация производства серной кислоты на сумму 2 795 млн руб.
- Строительство агрегата сульфата аммония на сумму в 2 679 млн руб.
- Модернизация производства экстракционной фосфорной кислоты и минеральных удобрений на сумму 2 419 млн руб.
- Модернизация производственных мощностей карбамида на сумму 976 млн руб.
- Строительство сервисной инфраструктуры агрегата аммиака на сумму 299 млн руб.

- В Кировске:
- Расширение и модернизация Кировского рудника на сумму 10 962 млн руб.

- Развитие Расвумчоррского рудника на сумму 7 067 млн руб.
- Строительство апатит-нефелиновой обогатительной фабрики на сумму 5 329 млн руб.
- Строительство комплекса транспортировки руды Коашвинского карьера на сумму 2 821 млн руб.

### (а) Операции лизинга

Группа арендует машины и оборудование балансовой стоимостью 4 496 млн руб. (на 31 декабря 2017 года: 5 422 млн руб.) на основании договоров финансовой аренды (лизинга), см. примечание 27(а).

## 16. ИНВЕСТИЦИИ В АССОЦИИРОВАННЫЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

Движение инвестиций в ассоциированные предприятия представлено ниже:

млн руб.

	2018	2017
Остаток на 1 января	969	816
Доля в прибыли за период	99	287
Резерв на инвестиции в ассоциированные компании	(722)	–
Курсовые разницы от пересчета операций в иностранной валюте	160	(134)
Остаток на 31 декабря	506	969

Балансовая стоимость инвестиций Группы в ассоциированные предприятия составила:

млн руб.

	31 декабря 2018	31 декабря 2017
АО «Хибинская тепловая компания»	421	398
ООО «ФосАгро-Украина»	–	488
АО «Гипроруда»	61	25
АО «Солигаличский известковый комбинат»	24	58
	506	969

О Компании	Стратегический отчет	Обзор бизнеса	Отчет об устойчивом развитии	Корпоративное управление	Финансовая отчетность	Дополнительная информация
------------	----------------------	---------------	------------------------------	--------------------------	-----------------------	---------------------------

Далее представлены финансовые показатели ассоциированных предприятий:

млн руб.

	Итого активы	Итого обязательства	Чистые активы	Выручка	Чистый (убыток)/ прибыль
АО «Хибинская тепловая компания»	1 876	(1 075)	801	705	48
ООО «ФосАгро-Украина»	–	–	–	3 549	181
АО «Гипроруда»	146	(24)	122	54	9
АО «Солигаличский известковый комбинат»	526	(294)	232	497	11
	2 548	(1 393)	1 155	4 805	249

млн руб.

	Итого активы	Итого обязательства	Чистые активы	Выручка	Чистый (убыток)/ прибыль
АО «Хибинская тепловая компания»	2 128	(1 384)	744	751	23
ООО «ФосАгро-Украина»	2 611	(1 170)	1 441	13 996	777
АО «Гипроруда»	132	(23)	109	99	(16)
АО «Солигаличский известковый комбинат»	425	(196)	229	500	5
	5 296	(2 773)	2 523	15 346	789

## 17. ОТЛОЖЕННЫЕ НАЛОГОВЫЕ АКТИВЫ И ОБЯЗАТЕЛЬСТВА

### (а) Признанные отложенные налоговые активы и обязательства

Признанные налоговые активы и обязательства относятся к следующим статьям:

млн руб.

	2018			2017		
	Активы	Обязательства	Нетто	Активы	Обязательства	Нетто
Основные средства	102	(9 869)	(9 767)	78	(8 893)	(8 815)
Прочие внеоборотные активы	17	(44)	(27)	6	(28)	(22)
Оборотные активы	1 067	(488)	579	469	(549)	(80)
Обязательства	748	(3)	745	947	(36)	911
Накопленные налоговые убытки	8 482	–	8 482	5 486	–	5 486
Непризнанные отложенные налоговые активы	(40)	–	(40)	(23)	–	(23)
Налоговые активы/(обязательства)	10 376	(10 404)	(28)	6 963	(9 506)	(2 543)
Зачет по налогу	(1 381)	1 381	–	(1 592)	1 592	–
Налоговые активы/(обязательства), нетто	8 995	(9 023)	(28)	5 371	(7 914)	(2 543)

# ФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ

продолжение

Отложенные налоговые активы, признанные по накопленным налоговым убыткам, относятся к российским компаниям Группы. В соответствии с последними изменениями налогового законодательства в Российской Федерации, начиная с 1 января 2017 года, сумма накопленных налоговых убытков по состоянию на 31 декабря 2018 года может быть перенесена на будущее без ограничения срока их утилизации.

Руководство разработало стратегию по использованию вышеприведенного налогового убытка. При оценке возмещения налоговых убытков Руководство принимает во внимание прогноз относительно

но будущих налогооблагаемых доходов (далее «прогноз») Компании и налоговую позицию Группы. Прогноз пересматривается по состоянию на каждую отчетную дату с целью подтверждения того, что соответствующий налоговый доход будет получен. Ожидается, что будущая налогооблагаемая прибыль будет сгенерирована благодаря превышению величины процентных доходов от займов, выдаваемых Компанией дочерним предприятиям Группы, над величиной расходов Компании. При разработке прогноза Руководство проанализировало показатели прибыльности и способности выплачивать дивиденды дочерних предприятий Группы, а также рассмотрело ожидаемые

процентные ставки по займам и ожидаемые курсы иностранных валют.

По состоянию на 31 декабря 2018 года не было признано отложенное налоговое обязательство по налогооблагаемым временным разницам, составившим 52 016 млн руб. (на 31 декабря 2017 года: 48 502 млн руб.), либо поскольку Материнская компания имеет возможность контролировать сроки восстановления данных временных разниц и существует высокая вероятность того, что эти разницы не будут восстановлены в обозримом будущем, либо по причине нулевой ставки применимого налога.

## (b) Изменение величины временных разниц в течение года

млн руб.	31 декабря 2018	Отражено в прибыли или убытке	Отражено в прочем совокупном доходе	1 января 2018
Основные средства	(9 767)	(951)	(1)	(8 815)
Прочие внеоборотные активы	(27)	(5)	–	(22)
Оборотные активы	579	655	4	(80)
Обязательства	745	(166)	–	911
Накопленные налоговые убытки	8 482	2 996	–	5 486
Непризнанные отложенные налоговые активы	(40)	(17)	–	(23)
<b>Налоговые (обязательства)/активы, нетто</b>	<b>(28)</b>	<b>2 512</b>	<b>3</b>	<b>(2 543)</b>

млн руб.	31 декабря 2017	Отражено в прибыли или убытке	Отражено в прочем совокупном доходе	1 января 2017
Основные средства	(8 815)	(3 154)	–	(5 661)
Прочие внеоборотные активы	(22)	(8)	–	(14)
Оборотные активы	(80)	(414)	–	334
Обязательства	911	(149)	(145)	1 205
Накопленные налоговые убытки	5 486	804	–	4 682
Непризнанные отложенные налоговые активы	(23)	13	–	(36)
<b>Налоговые (обязательства)/активы, нетто</b>	<b>(2 543)</b>	<b>(2 908)</b>	<b>(145)</b>	<b>510</b>

## 18. ПРОЧИЕ ДОЛГОСРОЧНЫЕ АКТИВЫ

млн руб.	31 декабря 2018	31 декабря 2017
Займы, выданные третьим лицам, учитываемые по амортизированной стоимости	779	232
Финансовые активы, учитываемые по справедливой стоимости	724	755
Займы, выданные сотрудникам, учитываемые по амортизированной стоимости	88	77
Финансовые активы, учитываемые по амортизированной стоимости	28	21
Займы, выданные связанным сторонам, учитываемые по амортизированной стоимости	–	97
Займы, выданные ассоциированным предприятиям, учитываемые по амортизированной стоимости	–	20
Резервы на займы, выданные третьим лицам	(571)	–
Прочая долгосрочная дебиторская задолженность	795	753
	<b>1 843</b>	<b>1 955</b>

## 19. ПРОЧИЕ КРАТКОСРОЧНЫЕ ИНВЕСТИЦИИ

млн руб.	31 декабря 2018	31 декабря 2017
Займы, выданные связанным сторонам, учитываемые по амортизированной стоимости	117	213
Проценты к получению	88	42
Займы, выданные сотрудникам, учитываемые по амортизированной стоимости	52	35
Займы, выданные третьим лицам, учитываемые по амортизированной стоимости	35	43
Инвестиции в долговые ценные бумаги, учитываемые по амортизированной стоимости	32	–
Займы, выданные ассоциированным предприятиям, учитываемые по амортизированной стоимости	13	23
Резерв по сомнительным долгам	(24)	(4)
	<b>313</b>	<b>352</b>

## 20. ЗАПАСЫ

млн руб.	31 декабря 2018	31 декабря 2017
Материалы и запасные части	12 500	9 812
<b>Готовая продукция</b>		
Минеральные удобрения	12 982	9 363
Прочие продукты	651	1 260
Апатитовый концентрат	327	200
<b>Незавершенное производство</b>		
Минеральные удобрения и прочая продукция	3 782	3 543
Минеральные удобрения для перепродажи, приобретенные у третьих лиц	1 729	1 279
Прочие товары для перепродажи	83	84
Резерв под устаревание запасов	(184)	(96)
	<b>31 870</b>	<b>25 445</b>

# ФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ

продолжение

## 21. ТОРГОВАЯ И ПРОЧАЯ ДЕБИТОРСКАЯ ЗАДОЛЖЕННОСТЬ

млн руб.	31 декабря 2018	31 декабря 2017
Торговая дебиторская задолженность	20 379	15 507
НДС и прочие налоги к возмещению	8 973	10 306
Авансы выданные	5 716	4 662
Задолженность по налогу на прибыль	533	2 734
Расходы будущих периодов	159	210
Дебиторская задолженность персонала	11	26
Прочая дебиторская задолженность	1 033	818
Резерв по сомнительным долгам	(618)	(536)
	36 186	33 727
Изменения в сумме резерва по сомни- тельным долгам представлены ниже:		

млн руб.	2018	2017
Остаток на 1 января	(536)	(499)
Курсовые разницы от пересчета операций в иностранной валюте	(16)	17
Сворачивание резерва и дебиторской задолженности	380	110
Увеличение резерва по сомнительным долгам	(446)	(164)
Остаток на 31 декабря	(618)	(536)
Информация о просроченных суммах торговой дебитор- ской задолженности приведена в примечании 29(с).		

## 22. ДЕНЕЖНЫЕ СРЕДСТВА И ИХ ЭКВИВАЛЕНТЫ

млн руб.	31 декабря 2018	31 декабря 2017
Денежные средства на банковских счетах	5 126	2 459
Депозиты до востребования	4 188	227
Денежные средства в кассе	6	5
	9 320	2 691

## 23. КАПИТАЛ

### (а) Акционерный капитал

Количество акций, если не указано иное	Обыкновенные акции
Количество выпущенных и размещенных акций на 31 декабря 2018 года номинальной стоимостью 2,5 руб. за акцию	129 500 000
Дополнительно объявлено акций на 31 декабря 2018 года номинальной стоимостью 2,5 руб. за акцию	994 977 080
Количество выпущенных и размещенных акций на 31 декабря 2017 года номинальной стоимостью 2,5 руб. за акцию	129 500 000
Дополнительно объявлено акций на 31 декабря 2017 года номинальной стоимостью 2,5 руб. за акцию	994 977 080

### (b) Дивидендная политика

Компания планирует в будущем выплату дивидендов в размере 30–50% от рассчитанной в соответствии с требованиями МСФО консолидированной прибыли, причитающейся акционерам ПАО «ФосАгро», скорректированной на нереализованные положительные/(отрицательные) курсовые разницы.

Рекомендованная советом директоров выплата дивидендов (в том числе сроки и точная сумма к выплате) подлежит согласованию на общем собрании акционеров и зависит от различных факторов, в том числе от потребности в наличных денежных средствах, финансового положения Компании и других существенных факторов, учитываемых советом дирек-

торов при формировании рекомендаций по дивидендам для общего собрания акционеров.

### (с) Дивиденды

Согласно законодательству Российской Федерации сумма средств Компании к распределению ограничивается суммой остатка накопленной нераспределенной прибыли, отраженной в обязательной финансовой отчетности Компании, подготовленной в соответствии с российскими правилами бухгалтерского учета. По состоянию на 31 декабря 2018 года накопленная нераспределенная прибыль Материнской компании составила 35 076 млн руб. (на 31 декабря 2017 года: 32 102 млн руб.).

Рекомендованные советом директоров	Утвержденные собранием акционеров	Сумма на одну обыкновенную акцию, руб.	Размер дивидендов млн руб.
Сумма дивидендов, утвержденных в отчетном периоде			
Ноябрь 2017	Февраль 2018	21	2 720
Март 2018	Май 2018	15	1 942
Май 2018	Июль 2018	24	3 108
Август 2018	Октябрь 2018	45	5 828
			13 598
Сумма дивидендов, утвержденных после отчетной даты			
Ноябрь 2018	Январь 2019	72	9 324
Март 2019	Подлежат утверждению в мае 2019 года	51	6 605
			15 929

## 24. ПРИБЫЛЬ НА АКЦИЮ

Базовая прибыль на акцию рассчитывается исходя из средневзвешенного количества акций, находящихся в обращении. Поскольку эффект разводнения отсутствует, разводненная прибыль на акцию равна величине базовой прибыли.

	2018	2017
Средневзвешенное количество обыкновенных акций в обращении	129 500 000	129 500 000
Прибыль, причитающаяся акционерам Компании (млн руб.)	22 069	25 333
Базовая и разводненная прибыль на акцию (руб.)	170	196



# ФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ

продолжение

## 25. КРЕДИТЫ И ЗАЙМЫ

В данном примечании приводится информация о договорных условиях предоставления Группе кредитов и займов. Более подробно об операциях финансовой аренды см. примечание 27(а). Информация о подверженности Группы валютному риску, процентному риску и риску ликвидности содержится в примечании 29.

млн руб.		
	31 декабря 2018	31 декабря 2017
<b>Краткосрочные кредиты и займы</b>		
Необеспеченные кредиты и займы	19 934	14 266
Проценты к уплате	733	946
Необеспеченные займы от прочих компаний	20	13
Еврооблигации <sup>1</sup>	–	28 800
Банковские комиссии (краткосрочные)	(8)	–
	<b>20 679</b>	<b>44 025</b>
<b>Долгосрочные кредиты и займы</b>		
Еврооблигации <sup>2, 3</sup>	69 471	28 800
Необеспеченные кредиты и займы	53 570	46 577
Необеспеченные аккредитивы, выпущенные банками	–	1 254
Банковские комиссии (долгосрочные)	(164)	(101)
	<b>122 877</b>	<b>76 530</b>
	<b>143 556</b>	<b>120 555</b>

Расшифровка кредитов и займов, деноминированных в различных валютах, представлена ниже:

млн руб.		
	31 декабря 2018	31 декабря 2017
В долларах США	123 152	100 874
В евро	18 531	6 356
В рублях	2 045	13 426
	<b>143 728</b>	<b>120 656</b>
<b>Сроки погашения кредитов и займов</b>		
Менее года	20 687	44 025
1–2 года	19 623	9 483
2–3 года	46 326	16 291
3–4 года	5 665	31 844
4–5 лет	38 380	5 064
Свыше 5 лет	13 047	13 949
	<b>143 728</b>	<b>120 656</b>

Расшифровка движения обязательств, возникающих в результате финансовой деятельности:

млн руб.						
	31 декабря 2017	Привлечение	Погашение	Амортизация комиссии банка	Отрицательные курсовые разницы	31 декабря 2018
Кредиты и займы (исключая проценты к уплате)	119 609	83 874	(83 572)	47	22 865	142 823
Обязательства по финансовой аренде	2 121	–	(1 285)	–	258	1 094
	121 730	83 874	(84 857)	47	23 123	143 917

<sup>1</sup> В феврале 2013 года Компания через SPV выпустила пятилетние Еврооблигации на сумму 500 млн долл. США, котирувавшихся на Ирландской фондовой бирже, с купонным доходом 4,204%, справедливая стоимость которых на отчетную дату составляет ноль млн руб. (31 декабря 2017 года: 29 342 млн руб.). Погашение финансировалось выпуском еврооблигаций, размещенных в январе 2018 года.

<sup>2</sup> В мае 2017 года Компания через SPV выпустила Еврооблигации со сроком погашения 4,5 года на сумму 500 млн долл. США, котирующиеся на Ирландской фондовой бирже, с купонным доходом 3,95%, справедливая стоимость которых на отчетную дату составляет 34 102 млн руб. (31 декабря 2017 года: 29 258 млн руб.). Руководство полагает, что справедливая стоимость кредитов и займов Группы приблизительно равна их балансовой стоимости.

<sup>3</sup> В январе 2018 года Компания через SPV выпустила Еврооблигации со сроком погашения 5,25 года на сумму 500 млн долл. США, котирующиеся на Ирландской фондовой бирже, с купонным доходом 3,949%, справедливая стоимость которых на отчетную дату составляет 33 745 млн руб.

Руководство полагает, что справедливая стоимость прочих кредитов и займов Группы приблизительно равна их балансовой стоимости.

## 26. ОБЯЗАТЕЛЬСТВА ПО ПЛАНАМ С УСТАНОВЛЕННЫМИ ВЫПЛАТАМИ

млн руб.		
	31 декабря 2018	31 декабря 2017
Долгосрочные обязательства по выплате пенсий	302	701
Обязательства по выплате единовременных вознаграждений в связи с окончанием трудовой деятельности	328	249
	<b>630</b>	<b>950</b>

В АО «Апатит», Кировском филиале «Апатит» и АО «Метакхим» Группой определены планы выплат единовременных вознаграждений в установленном размере по окончании трудовой деятельности работникам, имеющим определенную выслугу лет.

Все планы с установленными выплатами не обеспечены. Движения в части обязательств по планам с установленными выплатами составили:

млн руб.	
<b>Обязательства по планам с установленными выплатами на 1 января 2017 года</b>	<b>767</b>
Вознаграждения выплаченные	(81)
Стоимость услуг текущего периода и расход по процентам	79
Стоимость услуг прошлых периодов	(12)
Актuarные убытки, признанные в прочем совокупном доходе	197
<b>Обязательства по планам с установленными выплатами на 1 января 2018 года</b>	<b>950</b>
Вознаграждения выплаченные	(102)
Стоимость услуг текущего периода и расход по процентам	87
Стоимость услуг прошлых периодов	(135)
Актuarные доходы, признанные в прочем совокупном доходе	(170)
<b>Обязательства по планам с установленными выплатами на 31 декабря 2018 года</b>	<b>630</b>

При оценке обязательств по планам с установленными выплатами использовались следующие основные актуарные допущения:

	31 декабря 2018	31 декабря 2016
Ставка дисконтирования	8,8%	7,7%
Увеличение размера пенсий в будущих периодах	4,1%	4,2%

# ФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ

продолжение

## 27. ОПЕРАЦИИ АРЕНДЫ

### (a) Финансовая аренда (лизинг)

Дочернее предприятие Группы АО «ФосАгро-Транс» заключило несколько договоров аренды железнодорожных вагонов в количестве 2 000 штук за период 2011–2014 годов. Другие дочерние компании Группы также заключали договоры аренды в 2016 и 2017 годах. По окончании срока действия договоров аренды право собственности на арендованные активы переходит к арендатору.

### (b) Операционная аренда

В 2017–2018 годах дочернее предприятие Группы АО «ФосАгро-Транс» заключило несколько договоров аренды железнодорожных вагонов в количестве 1 200 штук на условиях операционной аренды. Также Кировский филиал АО «Апатит» заключил долгосрочные

млн руб.			2018
	Минимальные арендные платежи	Сумма начисляемых процентов	Основной долг
Менее 1 года	766	48	718
От 1 года до 5 лет	392	16	376
	1 158	64	1 094

млн руб.			2017
	Минимальные арендные платежи	Сумма начисляемых процентов	Основной долг
Менее 1 года	1 247	130	1 117
От 1 года до 5 лет	1 059	55	1 004
	2 306	185	2 121

договоры аренды производственных мощностей. Операционный лизинг для других компаний Группы представлен в основном офисным оборудованием.

Платежи по нерасторжимым договорам операционной аренды (без НДС) составляют:

млн руб.		
	31 декабря 2018	31 декабря 2017
Менее 1 года	907	717
От 1 года до 5 лет	1,562	1,202
	2,469	1,919

## 28. ТОРГОВАЯ И ПРОЧАЯ КРЕДИТОРСКАЯ ЗАДОЛЖЕННОСТЬ

млн руб.		
	31 декабря 2018	31 декабря 2017
Торговая кредиторская задолженность	11 922	12 129
в том числе кредиторская задолженность по расчетам за основные средства и нематериальные активы	4 248	5 838
Авансы полученные (обязательства по договору)	3 644	4 414
Кредиторская задолженность по расчетам с персоналом	3 068	2 933
Налоги к уплате	2 229	2 014
Задолженность по налогу на прибыль	298	109
Начисленные расходы	36	51
Прочая кредиторская задолженность	276	198
	21 473	21 848

## 29. УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСОВЫМИ РИСКАМИ

### (a) Общий обзор

В ходе обычной операционной деятельности Группа подвержена рыночному, кредитному рискам и риску ликвидности.

В данном примечании содержится информация о подверженности Группы каждому из указанных рисков, рассматриваются цели, политика и порядок оценки и управления рисками, а также система управления капиталом Группы. Более подробные количественные данные раскрываются в соответствующих разделах настоящей консолидированной финансовой отчетности. Общую ответственность за создание системы управления рисками Группы и контроль за ее эффективностью несет совет директоров. Политика управления рисками Группы проводится в целях выявления и анализа рисков, связанных с деятельностью Группы, определения соответствующих лимитов риска

и средств контроля, а также осуществления контроля за уровнем риска и соблюдением установленных лимитов. Политика и система управления рисками регулярно анализируются с учетом изменения рыночных условий и содержания деятельности Группы.

### (b) Рыночный риск

Рыночный риск заключается в том, что колебания рыночной конъюнктуры, в частности, изменение валютных курсов, процентных ставок или цен на акции, могут повлиять на прибыль Группы или стоимость имеющихся у нее финансовых инструментов. Управление рыночным риском осуществляется с целью удержать его на приемлемом уровне, одновременно оптимизируя получаемую от него выгоду.

### Валютный риск

Группа подвержена влиянию валютного риска в отношении операций по реализации, закупкам и привлечению заемных средств, которые выражены в валюте,

отличной от функциональной валюты соответствующих предприятий Группы. Валютный риск возникает в основном по операциям в долларах США и Евро.

В части монетарных активов и обязательств, выраженных в иностранной валюте, Группа принимает все меры к тому, чтобы соответствующая чистая позиция под риском не превышала допустимого уровня, для чего при необходимости осуществляет сделки купли-продажи иностранной валюты по спот-курсу с целью устранения временного дисбаланса.

С целью снижения влияния валютного риска Группа придерживается подхода (политики) хеджирования, заключая договоры кредитования в тех же валютах, в которых заключено большинство договоров на реализацию продукции Группы.

У Группы имеются следующие финансовые активы и обязательства, выраженные в иностранной валюте:

млн руб.				
	31 декабря 2018		31 декабря 2017	
	в долларах США	в евро	в долларах США	в евро
Оборотные активы	3 759	11	1 802	51
Внеоборотные активы	—	—	97	—

Долгосрочные обязательства				
Долгосрочные кредиты и займы	(108 405)	(12 615)	(68 705)	(5 807)
Обязательства по финансовой аренде	(375)	–	(1 004)	–

Краткосрочные обязательства				
Краткосрочные кредиты и займы	(14 747)	(5 916)	(32 169)	(549)
Обязательства по финансовой аренде	(674)	(38)	(1 117)	–
Кредиторская задолженность	(495)	(679)	(74)	(321)
	(120 937)	(19 237)	(101 170)	(6 626)

# ФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ

продолжение

По оценкам руководства, с учетом уровня валютного риска Группы по состоянию на отчетную дату укрепление/(обесценение) рубля к доллару США и евро на 10% привело бы к увеличению/(уменьшению) прибыли до налогообложения на 14 017 млн руб. (в 2017 году к увеличению/(уменьшению) прибыли на 10 780 млн руб.). При проведении анализа предполагалось, что все остальные переменные, в том числе процентные ставки, остаются неизменными. При анализе данных за 2017 год использовались такие же допущения.

Отрицательная курсовая разница, признанная в составе прибыли или убытка, в размере 19 613 млн руб. (4 141 млн руб. положительная курсовая разница за сравнительный период) явилась след-

ствием обесценения российского рубля относительно основных валют в течение отчетного периода (укрепления в течение сравнительного периода).

**Резерв курсовых разниц при пересчете операций в иностранной валюте**  
Кроме того, чистые активы дочерних иностранных предприятий Группы, деноминированные в долларах США, по состоянию на отчетную дату составляют 15 069 млн руб. (31 декабря 2017 года: 18 429 млн руб.).

**Процентный риск**  
Данный риск связан с изменением процентных ставок, которое может отрицательно сказаться на финансовых результатах Группы.

Руководство Группы не придерживается каких-либо установленных правил при определении соотношения между кредитами и займами по фиксированным и плавающим ставкам. Вместе с тем на момент привлечения новых кредитов и займов руководство на основании своего суждения принимает решение о том, какая ставка — фиксированная или плавающая — будет наиболее выгодна для Группы на весь расчетный период до срока погашения задолженности.

Процентные финансовые активы и обязательства Группы были следующими:

млн руб.		31 декабря 2018	31 декабря 2017
<b>Финансовые инструменты с фиксированной процентной ставкой</b>			
Прочие долгосрочные активы		868	427
Прочие краткосрочные инвестиции		4 405	541
Долгосрочные кредиты и займы		(113 781)	(64 476)
Краткосрочные кредиты и займы		(14 655)	(40 035)
Обязательства по финансовой аренде		(1 094)	(2 121)
		<b>(124 257)</b>	<b>(105 664)</b>
<b>Финансовые инструменты с плавающей процентной ставкой</b>			
Долгосрочные кредиты и займы		(9 260)	(12 155)
Краткосрочные кредиты и займы		(5 299)	(3 044)
		<b>(14 559)</b>	<b>(15 199)</b>

На 31 декабря 2018 года увеличение/(уменьшение) ставки ЛИБОР/ЕВРИБОР на 1% привело бы к уменьшению/(увеличению) прибыли, а также капитала Группы на 146 млн руб. (на 31 декабря 2017 года: 152 млн руб.).

**(с) Кредитный риск**  
Кредитный риск представляет собой риск финансовых убытков для Группы в случае несоблюдения договорных обязательств со стороны ее покупателей и заказчиков или контрагентов по финансовым инструментам; в основном кредитный риск связан с дебиторской задолженностью покупателей и заказчиков, займами, выданными связанным сторонам, кра-

ткосрочными и долгосрочными финансовыми активами, а также денежными средствами и их эквивалентами.

По состоянию на 31 декабря 2018 года балансовая стоимость финансовых активов отражает максимальную подверженность Группы кредитному риску, которая составила 32 281 млн руб. (31 декабря 2017 года: 20 813 млн руб.).

По состоянию на 31 декабря 2018 года финансовые активы, оцениваемые по амортизированной стоимости, составили 31 557 млн руб. (31 декабря 2017 года: 20 058 млн руб.).

По состоянию на 31 декабря 2018 года финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости, составили 724 млн руб. (31 декабря 2017 года: 755 млн руб.).

**Торговая и прочая дебиторская задолженность**  
Подверженность Группы кредитному риску в основном зависит от индивидуальных особенностей каждого покупателя и заказчика. Общие характеристики клиентской базы Группы, а также риск дефолта в тех отраслях экономики и странах, в которых они ведут свою деятельность, оказывают относительно небольшое влияние на уровень кредитного риска.

Руководство проводит кредитную политику, в соответствии с которой каждый новый покупатель или заказчик проходит отдельную проверку на предмет кредитоспособности, прежде чем ему предлагаются стандартные условия оплаты и поставки, действующие в Группе.

В ходе проверки руководство по возможности использует рейтинги независимых аналитиков, а в некоторых случаях запрашивает справки у банков. Для каждого покупателя или заказчика устанавливается индивидуальный лимит непогашенной дебиторской задолженности, величина которого пересматривается раз в квартал. Покупатели и заказчики, не соответствующие принятым в Группе критериям платежеспособности, могут вести хозяйственные операции с Группой только на условиях предоплаты.

Большинство покупателей и заказчиков ведут хозяйственные операции с Группой на протяжении нескольких лет, убытки у Группы на протяжении этих лет возникали редко. При осуществлении контроля за кредитным риском покупателя и заказчики подразделяются на группы в зависимости от их кредитных характеристик. Торговая и прочая дебиторская задолженность Группы преимущественно возникает по операциям с оптовыми покупателями и заказчиками.

Группа не требует предоставления обеспечения по торговой и прочей дебиторской задолженности, за исключением тех новых покупателей и заказчиков, с которыми она работает на условиях предоплаты, либо при условии предоставления приемлемой банковской гарантии или аккредитива.

Кроме того, существенная часть торговой дебиторской задолженности дочерних иностранных предприятий Группы застрахована.

Группа начисляет резерв под обесценение, величина которого определяется исходя из ожидаемых кредитных убытков по торговой и прочей дебиторской задолженности и прочим финансовым активам. Основным компонентом резерва являются индивидуальные убытки, которые относятся к активам, существенным по отдельности.

В составе торговой и прочей дебиторской задолженности отражена торговая дебиторская задолженность со следующими сроками несвоевременности погашения по состоянию на отчетную дату:

млн руб.		31 декабря 2018	31 декабря 2017
Непросроченная		17 956	15 147
Просроченная от 0 до 90 дней		3 143	590
Просроченная от 91 до 180 дней		75	33
Просроченная от 181 до 365 дней		137	78
Просроченная более 1 года		101	477
		<b>21 412</b>	<b>16 325</b>

**Краткосрочные и долгосрочные финансовые активы**  
Группа предоставляет займы связанным сторонам и третьим лицам, имеющим высокую кредитоспособность. На основании предыдущего опыта руководство полагает, что кредитный риск в отношении займов, выданных связанным сторонам и третьим лицам, не является существенным.

Денежные средства и их эквиваленты размещены преимущественно в банках, имеющих высокие кредитные рейтинги.

**Гарантии**  
Группа считает, что заключенные ею договоры финансовой гарантии, призванные гарантировать задолженность других сторон, представляют собой договоры страхования в соответствии с МСФО 4 «Договоры страхования», и учитывает их как таковые. В соответствии с этим подходом Группа отражает договор гарантии

как условное обязательство до тех пор, пока не станет вероятным, что от Группы потребуется выплата по соответствующей гарантии (см. примечание 32).

В соответствии с принятой политикой Группа предоставляет финансовые гарантии только дочерним предприятиям или связанным сторонам.

**(d) Риск ликвидности**  
Риск ликвидности заключается в потенциальной неспособности Группы выполнить свои финансовые обязательства при наступлении сроков их исполнения. Целью управления риском ликвидности является поддержание уровня ликвидности, достаточного для своевременного исполнения обязательств Группы как в обычных условиях, так и в сложных финансовых ситуациях, без риска недопустимо высоких убытков или ущерба для репутации Группы.

Группа ведет постоянную работу, направленную на обеспечение достаточного объема денежных средств для погашения плановых операционных расходов в течение 30 дней, включая расходы по обслуживанию финансовых обязательств, однако такого рода работа ведется без учета потенциального влияния чрезвычайных обстоятельств, которые не поддаются точному прогнозированию (например, стихийных бедствий). Помимо этого, у Группы открыто несколько кредитных линий в ряде российских и международных банков.

В таблице ниже указаны предусмотренные договорами сроки погашения финансовых обязательств, включая процентные платежи, которые были конвертированы по курсу на отчетную дату, где применимо:



# ФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ

продолжение

млн руб.	31 декабря 2018							
	Балансовая стоимость	Денежный поток в соответствии с договором	Менее 1 года	1–2 года	2–3 года	3–4 года	4–5 лет	Свыше 5 лет
Необеспеченные банковские кредиты	73 504	80 901	22 009	21 258	12 795	6 515	4 255	14 069
Необеспеченные займы от прочих компаний	20	20	20	–	–	–	–	–
Проценты к уплате	733	733	733	–	–	–	–	–
Обеспеченные обязательства по финансовой аренде	1 094	1 158	766	262	130	–	–	–
Еврооблигации	69 471	79 303	2 744	2 751	37 250	1 372	35 186	–
Торговая и прочая кредиторская задолженность	12 221	12 221	12 221	–	–	–	–	–
Финансовые гарантии, выданные по обязательствам связанных сторон	1 057	1 233	300	455	478	–	–	–
Обязательства по производным финансовым инструментам	626	626	626	–	–	–	–	–
	158 726	176 195	39 419	24 726	50 653	7 887	39 441	14 069

млн руб.	31 декабря 2017							
	Балансовая стоимость	Денежный поток в соответствии с договором	Менее 1 года	1–2 года	2–3 года	3–4 года	4–5 лет	Свыше 5 лет
Необеспеченные банковские кредиты	60 843	68 276	16 236	9 656	17 483	3 930	5 768	15 203
Необеспеченные займы от прочих компаний	13	14	14	–	–	–	–	–
Необеспеченные аккредитивы	1 254	1 276	14	1 262	–	–	–	–
Проценты к уплате	946	946	946	–	–	–	–	–
Обеспеченные обязательства по финансовой аренде	2 121	2 306	1 247	734	217	108	–	–
Еврооблигации	57 600	62 252	30 133	1 137	1 141	29 841	–	–
Торговая и прочая кредиторская задолженность	12 385	12 385	12 385	–	–	–	–	–
Финансовые гарантии, выданные по обязательствам связанных сторон	1 374	1 697	301	455	461	480	–	–
	136 536	149 152	61 276	13 244	19 302	34 359	5 768	15 203

## (е) Управление капиталом

Совет директоров Группы проводит политику, направленную на поддержание стабильно высокого уровня капитала, позволяющего сохранять доверие инвесторов, кредиторов и участников рынка и обеспечивать устойчивое развитие бизнеса в будущем. Совет директоров держит под контролем уровень прибыли на инвестированный капитал и уровень дивидендов, выплачиваемых акционерам.

В отчетном периоде подход совета директоров к управлению капиталом не претерпел никаких изменений.

Компания и ее дочерние предприятия являются объектами внешних регулятивных требований в отношении капитала, включая требования, установленные законодательством страны их нахождения, и банковскими соглашениями.

## 30. КОНТРАКТНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА

Группой заключены договоры на приобретение машин и оборудования на сумму 30 826 млн руб. (31 декабря 2017 года: 26 637 млн руб.).

О Компании	Стратегический отчет	Обзор бизнеса	Отчет об устойчивом развитии	Корпоративное управление	Финансовая отчетность	Дополнительная информация
------------	----------------------	---------------	------------------------------	--------------------------	-----------------------	---------------------------

## 31. УСЛОВНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА

### (а) Судебные разбирательства

У Группы имеются незначительные судебные разбирательства как общего, так и налогового характера. По мнению руководства, данные разбирательства ни по отдельности, ни вместе не окажут существенного влияния на финансовое положение Группы.

### (b) Условные налоговые обязательства

Налоговая система Российской Федерации продолжает развиваться и характеризуется частыми изменениями законодательных норм, официальных разъяснений и судебных решений, которые временами являются противоречивыми, что допускает их неоднозначное толкование различными налоговыми органами. Проверками и расследованиями в отношении правильности исчисления налогов занимаются несколько регулирующих органов, имеющих право налагать крупные штрафы и начислять пени. Правильность исчисления налогов в отчетном периоде может быть проверена в течение трех последующих календарных лет, однако при определенных обстоятельствах этот срок может быть увеличен. В последнее время практика в Российской Федерации такова, что налоговые органы занимают более жесткую позицию в части интерпретации и требований соблюдения налогового законодательства.

Данные обстоятельства могут привести к тому, что налоговые риски в Российской Федерации будут гораздо выше, чем в других странах. Руководство Группы, исходя из своего понимания применимого российского налогового законодательства, официальных разъяснений и судебных решений, считает, что налоговые обязательства отражены в адекватной сумме.

## 32. ОПЕРАЦИИ СО СВЯЗАННЫМИ СТОРОНАМИ

### (а) Операции и остатки по расчетам с ассоциированными предприятиями

### (i) Операции с ассоциированными предприятиями

Тем не менее трактовка этих положений соответствующими органами может быть иной и, в случае если они смогут доказать правомерность своей позиции, это может оказать значительное влияние на настоящую консолидированную финансовую отчетность.

С 1 января 2012 года вступило в силу законодательство о трансфертном ценообразовании, которое существенно поменяло правила по трансфертному ценообразованию, сблизив их с принципами организации экономического сотрудничества и развития (OECD), но также создавая дополнительную неопределенность в связи с практическим применением налогового законодательства в определенных случаях. Данные правила трансфертного ценообразования предусматривают обязанность налогоплательщиков готовить документацию в отношении контролируемых сделок и определяют принципы и механизмы для начисления дополнительных налогов и процентов, если цены в контролируемых сделках отличаются от рыночных.

Правила трансфертного ценообразования применяются к сделкам в области внешней торговли между взаимозависимыми лицами, а также к сделкам в области внешней торговли между независимыми сторонами в случаях, установленных Налоговым кодексом РФ (для целей контроля цен по таким операциям пороговое значение не применяется). В дополнение, правила применяются к внутренним сделкам между взаимозависимыми лицами, если общая годовая сумма сделок между одними и теми же лицами превышает определенный уровень (1 000 млн руб., начиная с 2014 года). Соответствие цен рыночному уровню также может быть предметом проверки с точки зрения концепции необоснованной налоговой выгоды.

### (с) Условные обязательства в отношении охраны окружающей среды

Нормативно-правовая база охраны окружающей среды в Российской Федерации является относительно новой. Для нее характерны частые изменения природоохранного законодательства, а также публикация официальных заявлений регулирующих органов и вынесение судебных постановлений, которые во многих случаях содержат нечеткие, противоречивые формулировки и по-разному толкуются органами власти разного уровня.

Группа осуществляет свою деятельность в химической отрасли, которая подвержена существенным экологическим рискам. Предприятия Группы учитывают обязательства по охране окружающей среды в том периоде, в котором возникает высокая вероятность их исполнения и их величину можно оценить с достаточной степенью точности. Предприятия Группы выступают сторонами в различных судебных разбирательствах, инициированных российскими природоохранными органами. Основываясь на своей трактовке российского законодательства, официальных заявлениях регулирующих органов и вынесенных судебных постановлений, руководство полагает, что необходимость в начислении резервов по природоохранным обязательствам отсутствует. Тем не менее соответствующие регулирующие органы могут по-иному толковать положения действующего законодательства, что может оказать существенное влияние на данную консолидированную финансовую отчетность в том случае, если их толкование будет признано правомерным.

млн руб.	2018	2017
Реализация товаров и услуг	2 150	9 262
Прочие доходы, нетто	4	–
Процентные доходы	3	15
Приобретение товаров и услуг	(472)	(393)

# ФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ

продолжение

(ii) Остатки по расчетам с ассоциирован-  
ными предприятиями

млн руб.	31 декабря 2018	31 декабря 2017
Дебиторская задолженность	15	573
Краткосрочные займы выданные, учитываемые по амортизированной стоимости	13	23
Долгосрочные займы выданные, учитываемые по амортизированной стоимости	–	20
Кредиторская задолженность	(10)	(13)

(iii) Финансовые гарантии

Финансовые гарантии, выданные Группой банкам по обязательствам ассоциирован-ных предприятий, составляют 1 007 млн руб. (31 декабря 2017 года: 1 318 млн руб.).

(b) Операции и остатки по расчетам  
с прочими связанными сторонами

(i) Операции с прочими связанными  
сторонами

млн руб.	2018	2017
Реализация товаров и услуг	557	1 135
Прочие доходы, нетто	22	–
Процентные доходы	14	28
Процентные расходы	(54)	(54)
Приобретение товаров и услуг	(2 030)	(1 340)

(ii) Остатки по расчетам с прочими  
связанными сторонами

млн руб.	31 декабря 2018	31 декабря 2017
Краткосрочные займы выданные, учитываемые по амортизированной стоимости	117	213
Дебиторская задолженность	53	1
Долгосрочные займы выданные, учитываемые по амортизированной стоимости	–	97
Обязательства по финансовой аренде	–	(285)
Краткосрочные займы полученные	(20)	(5)
Кредиторская задолженность	(131)	(65)

(iii) Финансовые гарантии

Финансовые гарантии, выданные Группой банкам по обязательствам прочих связан-ных сторон, составляют 50 млн руб. (31 декабря 2017 года: 56 млн руб.).

Остатки и операции со связанными сторо-нами обычно не обеспечены и деномини-рованы в рублях.

(c) Вознаграждение старшего  
руководящего персонала

Сумма вознаграждения, выплаченная совету директоров и старшим руководя-щим сотрудникам, составила 1 775 млн руб. (в 2017 году: 1 449 млн руб.).

33. ОСНОВНЫЕ ДОЧЕРНИЕ  
ПРЕДПРИЯТИЯ

Наименование	Страна регистрации	Эффективная доля участия на 31 декабря 2018 (округлено)	Эффективная доля участия на 31 декабря 2017 (округлено)
АО «Апатит» (включая Балаковский и Кировский филиалы)	Россия	100%	100%
АО «Метакхим»	Россия	100%	100%
АО «НИУИФ»	Россия	94%	94%
АО «ФосАгро-Транс»	Россия	100%	100%
ООО «ФосАгро-Регион»	Россия	100%	100%
ООО «ФосАгро-Белгород»	Россия	100%	100%
ООО «ФосАгро-Дон»	Россия	100%	100%
ООО «ФосАгро-Кубань»	Россия	100%	100%
ООО «ФосАгро-Курск»	Россия	100%	100%
ООО «ФосАгро-Липецк»	Россия	100%	100%
ООО «ФосАгро-Орел»	Россия	100%	100%
ООО «ФосАгро-Ставрополь»	Россия	100%	100%
ООО «ФосАгро-Волга»	Россия	100%	100%
ООО «ФосАгро-СевероЗапад»	Россия	100%	100%
ООО «ФосАгро-Тамбов»	Россия	100%	100%
ООО «Торговый дом «ФосАгро»	Россия	100%	100%
Phosint Trading Limited	Кипр	100%	100%
Phosagro Asia Pte Ltd	Сингапур	100%	100%
PhosAgro Trading SA	Швейцария	100%	100%
Phosint Limited	Кипр	100%	100%
PhosAgro Logistics SA	Швейцария	100%	100%
Phosagro Baltic Sp.z o.o.	Польша	100%	100%
Phosagro Deutschland GmbH	Германия	100%	100%
Phosagro France SAS	Франция	100%	100%
PhosAgro Balkans	Сербия	100%	100%
UAB PhosAgro Baltic	Литва	100%	–

34. СЕЗОННОСТЬ








Группа подвержена сезонным колебаниям спроса на удобрения по причине ограни-ченного времени их использования и, как результат, закупок потребителями. Однако влияние сезонного фактора на выручку








Группы частично компенсируется тем фак-том, что Группа продает свои удобрения во всем мире, и потребление и закупки удобрений различаются в зависимости от региона.

Групповые расходы в целом не подвер-жены колебаниям в течение года, за ис-ключением незначительного увеличения в связи с ремонтом производственных мощностей Группы, проводимым в мае/июне каждого года.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

УКАЗАТЕЛЬ СОДЕРЖАНИЯ GRI










Показатель GRI	Комментарий	Номер страницы (или ссылка)
GRI 102 ОСНОВНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ К РАСКРЫТИЮ ИНФОРМАЦИИ		
1. ПРОФИЛЬ ОРГАНИЗАЦИИ		
GRI 102–1 Название организации	Публичное акционерное общество «ФосАгро».	
GRI 102–2 Деятельность, бренды, продукция и услуги	<div><ul style="list-style-type: none"><li>• Апатитовый концентрат.</li><li>• Нефелиновый концентрат.</li><li>• Моноаммонийфосфат или MAP.</li><li>• Диаммонийфосфат или DAP.</li><li>• NPK.</li><li>• NPS.</li><li>• PKS.</li><li>• Жидкие комплексные удобрения (ЖКУ) или APP.</li><li>• Карбамид (прилливанный и гранулированный).</li><li>• Аммиачная селитра или AN.</li><li>• Сложное азотно-фосфатное удобрение (САФУ) или NP.</li><li>• Монокальцийфосфат или MCP.</li><li>• STPP.</li></ul></div>	<div> О «ФосАгро», бизнес-модель <b>стр.</b> 6–7, 16–19</div>
GRI 102–3 Местонахождение штаб-квартиры организации	119333, г. Москва, Ленинский проспект, д. 55/1, стр. 1.	
GRI 102–4 Место осуществления деятельности	Компания «ФосАгро» находится в России и поставляет свою продукцию более чем в 100 стран.	<div> О «ФосАгро» <b>стр.</b> 6–7</div>
GRI 102–5. Характер собственности и организационно-правовая форма	Публичное акционерное общество «ФосАгро».	
GRI 102–6. Рынки, на которых работает организация	Компания считает Россию, Латинскую Америку и Европу своими приоритетными рынками.	<div> <b>Стр.</b> 12–15</div>
GRI 102–7. Масштаб организации		<div> <b>Стр.</b> 10–11, 16–19, 98</div>
GRI 102–8. Информация о сотрудниках организации и прочих работниках		<div> <b>Стр.</b> 98–111</div>
GRI 102–9. Цепочка поставок организации		<div> <b>Стр.</b> 66</div>
GRI 102–10. Существенные изменения в организации и ее цепочке поставок	Существенных изменений не было.	
GRI 102–11. Принцип и подход к предосторожности	Соблюдение принципа предосторожности является частью комплексной системной оценки операционных рисков различного характера, связанных с производственно-хозяйственной деятельностью предприятий Компании.	<div> <b>Стр.</b> 40–47</div>







Показатель GRI	Комментарий	Номер страницы (или ссылка)
GRI 102–11. Принцип и подход к предосторожности	Эта оценка проводится в рамках текущей деятельности, относящейся к проектам модернизации, реконструкции и нового строительства. По наиболее существенным факторам риска разрабатываются планы их предупреждения или снижения вероятности наступления.	
GRI 102–12 Внешние инициативы	ПАО «ФосАгро» заключило соглашение о сотрудничестве в области устойчивого управления почвенными ресурсами с Продовольственной и сельскохозяйственной организацией ООН (FAO). ПАО «ФосАгро» присоединилось к Глобальному договору ООН.	<div> <b>Стр.</b> 73, 123</div>
GRI 102–13 Участие в ассоциациях	<div><ol style="list-style-type: none"><li>1. The International Fertilizer Industry Association (IFA).</li><li>2. The International Plant Nutrition Institute (IPNI).</li><li>3. Российский союз промышленников и предпринимателей (РСПП).</li><li>4. Российский Союз химиков (РСХ).</li><li>5. Российская ассоциация производителей удобрений (РАПУ).</li><li>6. НП «Горнопромышленники России».</li><li>7. Глобальный договор ООН.</li><li>8. Антикоррупционная хартия российского бизнеса.</li></ol></div>	<div> <b>Стр.</b> 113, 123, 129</div>
2. СТРАТЕГИЯ		
GRI 102–14 Заявление руководителя, принимающего решения		<div> <b>Стр.</b> 24–25</div>
3. ЭТИКА И ДОБРОСОВЕСТНОСТЬ		
GRI 102–16 Ценности, принципы, стандарты и нормы поведения		<div> <b>Стр.</b> 112–115</div>
4. УПРАВЛЕНИЕ		
GRI 102–18 Структура управления		<div> <b>Стр.</b> 138–165</div>
5. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ		
GRI 102–40 Перечень заинтересованных сторон		<div> <b>Стр.</b> 116–129</div>
GRI 102–41 Коллективные договоры	Коллективные договоры заключены со 100% работников основных производственных предприятий Компании.	<div> <b>Стр.</b> 125</div>



# ПРИЛОЖЕНИЕ 1









продолжение










Показатель GRI	Комментарий	Номер страницы (или ссылка)
GRI 102–42 Выявление и выбор заинтересованных сторон		 Стр. 116
GRI 102–43 Подход к взаимодействию с заинтересованными сторонами		 Стр. 116
GRI 102–44 Ключевые поднятые темы и проблемные вопросы		 Стр. 116
6. ПРОЦЕДУРА ОТЧЕТНОСТИ		
GRI 102–45 Организации, включенные в консолидированные финансовые отчеты		 Стр. 209
GRI 102–46 Определение содержания отчета, значимых тем и их границ		 Стр. 64–66
GRI 102–47 Перечень значимых тем		 Стр. 65
GRI 102–48 Повторное опубликование информации	По итогам предыдущего отчетного периода повторного опубликования информации не производилось.	
GRI 102–49 Изменения в отчетности	За отчетный период не было существенных изменений в объеме и границах аспектов по сравнению с предыдущими отчетными периодами.	
GRI 102–50 Отчетный период	Отчетный период — 2018 календарный год.	
GRI 102–51 Дата последнего отчета	В Компании отсутствует отдельный отчет по устойчивому развитию. Информация об устойчивом развитии включена в Интегрированный отчет. Дата последней публикации Интегрированного отчета — 28.04.2018.	 <a href="https://www.phosagro.ru/investors/reports/year/">https://www.phosagro.ru/investors/reports/year/</a>
GRI 102–52 Цикл отчетности	Начиная с 2011 года ПАО «ФосАгро» публикует Интегрированные отчеты ежегодно.	
GRI 102–53 Контактная информация для вопросов, касающихся данного отчета		 Стр. 67
GRI 102–54 Заявления о соответствии отчета стандартам GRI	Данный отчет был подготовлен в соответствии со стандартами GRI: Основной (Core) вариант раскрытия.	
GRI 102–55 Указатель содержания GRI	Данное приложение.	
GRI 102–56 Внешнее заверение		 Стр. 172–174, 218–219

Показатель GRI	Комментарий	Номер страницы (или ссылка)																																											
СУЩЕСТВЕННЫЕ АСПЕКТЫ																																													
GRI 200 ЭКОНОМИЧЕСКИЕ																																													
GRI 201 ЭКОНОМИЧЕСКАЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ																																													
GRI 103 Подход к управлению		 Стр. 16–19, 36–39																																											
GRI 201–1 Созданная и распределенная прямая экономическая стоимость		 Стр. 58–61																																											
<div>млн руб.</div> <table><tr><th>Показатель</th><th>Стейкхолдер</th><th>2018</th></tr><tr><td>Созданная прямая экономическая стоимость</td><td></td><td>233 896</td></tr><tr><td>Доходы от продаж</td><td rowspan="3">Широкий круг стейкхолдеров</td><td>223 982</td></tr><tr><td>Доходы от прочих продаж</td><td>9 448</td></tr><tr><td>Доходы от финансовых вложений</td><td>447</td></tr><tr><td>Доходы от продажи активов</td><td></td><td>19</td></tr><tr><td>Распределенная экономическая стоимость</td><td></td><td>(218 393)</td></tr><tr><td>Операционные расходы</td><td>Поставщики и подрядчики</td><td>(175 964)</td></tr><tr><td>Заработная плата и другие выплаты работникам</td><td>Работники</td><td>(12 209)</td></tr><tr><td>Выплаты за пользование капиталом инвесторам</td><td>Акционеры и кредиторы</td><td></td></tr><tr><td>выплаты акционерам</td><td></td><td>(13 598)</td></tr><tr><td>выплаты кредиторам</td><td></td><td>(4 666)</td></tr><tr><td>Налоговые расходы и другие обязательные платежи</td><td>Государство</td><td>(11 956)</td></tr><tr><td>в том числе расходы по подоходному налогу</td><td></td><td>(5 975)</td></tr><tr><td>Нераспределенная экономическая стоимость</td><td></td><td>15 503</td></tr></table>			Показатель	Стейкхолдер	2018	Созданная прямая экономическая стоимость		233 896	Доходы от продаж	Широкий круг стейкхолдеров	223 982	Доходы от прочих продаж	9 448	Доходы от финансовых вложений	447	Доходы от продажи активов		19	Распределенная экономическая стоимость		(218 393)	Операционные расходы	Поставщики и подрядчики	(175 964)	Заработная плата и другие выплаты работникам	Работники	(12 209)	Выплаты за пользование капиталом инвесторам	Акционеры и кредиторы		выплаты акционерам		(13 598)	выплаты кредиторам		(4 666)	Налоговые расходы и другие обязательные платежи	Государство	(11 956)	в том числе расходы по подоходному налогу		(5 975)	Нераспределенная экономическая стоимость		15 503
Показатель	Стейкхолдер	2018																																											
Созданная прямая экономическая стоимость		233 896																																											
Доходы от продаж	Широкий круг стейкхолдеров	223 982																																											
Доходы от прочих продаж		9 448																																											
Доходы от финансовых вложений		447																																											
Доходы от продажи активов		19																																											
Распределенная экономическая стоимость		(218 393)																																											
Операционные расходы	Поставщики и подрядчики	(175 964)																																											
Заработная плата и другие выплаты работникам	Работники	(12 209)																																											
Выплаты за пользование капиталом инвесторам	Акционеры и кредиторы																																												
выплаты акционерам		(13 598)																																											
выплаты кредиторам		(4 666)																																											
Налоговые расходы и другие обязательные платежи	Государство	(11 956)																																											
в том числе расходы по подоходному налогу		(5 975)																																											
Нераспределенная экономическая стоимость		15 503																																											
GRI 201–3 Установленные обязательства по пенсионному плану и прочие обязательства в связи с выходом на пенсию		 Стр. 104																																											
GRI 202 ПРИСУТСТВИЕ НА РЫНКАХ																																													
GRI 103 Подход к управлению		 Стр. 100																																											
GRI 202–1 Соотношения стандартной заработной платы начального уровня в разбивке по полу в сравнении с минимальной местной заработной платой		 Стр. 102																																											
GRI 202–2 Доля руководителей высшего звена, нанятых из местного населения		 Стр. 103																																											

# ПРИЛОЖЕНИЕ 1











продолжение











Показатель GRI	Комментарий	Номер страницы (или ссылка)
GRI 203 НЕПРЯМОЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ВОЗДЕЙСТВИЕ		
GRI 103 Подход к управлению		 Стр. 132
GRI 203–1 Развитие инфраструктурных инвестиций и услуг		 Стр. 130–135
GRI 203–2 Существенное не прямое экономическое воздействие		 Стр. 130–135
GRI 205 ПРОТИВОДЕЙСТВИЕ КОРРУПЦИИ		
GRI 103 Подход к управлению		 Стр. 112
GRI 205–3 Подтвержденные случаи коррупции и принятые меры		 Стр. 114
GRI 300 ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ GRI 302 ЭНЕРГИЯ		
GRI 103 Подход к управлению		 Стр. 84
GRI 302–1 Потребление энергии внутри организации	В Компании также потребляется незначительное количество бензина.	 Стр. 84–85
GRI 302–3 Энергоемкость		 Стр. 84–85

Показатель GRI	Комментарий	Номер страницы (или ссылка)
GRI 303 ВОДА И СБРОСЫ		
GRI 103 Подход к управлению		 Стр. 74
GRI 303–1 Работа с водой как с ресурсом совместного пользования		 Стр. 83
GRI 303–2 Управление воздействиями на среду, вызванными сбросом воды		 Стр. 83
GRI 303–3 Водозабор		 Стр. 83
GRI 303–4 Сброс воды		 Стр. 83
GRI 305 ВЫБРОСЫ		
GRI 103 Подход к управлению		 Стр. 74
GRI 305–1 Прямые выбросы парниковых газов (Область охвата 1)		 Стр. 82
GRI 305-4 Интенсивность выбросов парниковых газов		 Стр. 82
GRI 305–7 Выбросы в атмосферу NOx, SOx и других значимых загрязняющих веществ		 Стр. 80

# ПРИЛОЖЕНИЕ 1

продолжение

Показатель GRI	Комментарий	Номер страницы (или ссылка)
<b>GRI 306 СБРОСЫ И ОТХОДЫ</b>		
GRI 103 Подход к управлению		 <b>Стр.</b> 74
GRI 306–2 Отходы с разбивкой по типам и способам обращения		 <b>Стр.</b> 81–82
GRI 306–4 Транспортировка опасных отходов	Компания не осуществляет деятельность по трансграничному перемещению отходов, подпадающих под действие Базельской Конвенции.	
<b>GRI 400 СОЦИАЛЬНЫЕ GRI 401 ТРУДОУСТРОЙСТВО</b>		
GRI 103 Подход к управлению		 <b>Стр.</b> 100
GRI 401 – 1 Общее количество и процент вновь нанятых сотрудников, а также текучесть кадров в разбивке по возрастной группе, полу и региону	Данные по текучести персонала представлены без разбивки по полу, возрасту и региону	 <b>Стр.</b> 98
GRI 401–2 Выплаты и льготы, предоставляемые работникам, работающим на условиях полной занятости, которые не предоставляются работникам, работающим на условиях временной или неполной занятости	Льготы, установленные коллективными договорами, распространяются на всех работников основных производственных предприятий и не зависят от статуса и условий трудовых отношений.	 <b>Стр.</b> 104
GRI 401–3 Отпуск по уходу за ребенком	По состоянию на 31.12.2018 на основных производственных предприятиях в отпусках по уходу за детьми находилось 390 человек.	 <b>Стр.</b> 104
<b>GRI 403 ЗДОРОВЬЕ И БЕЗОПАСНОСТЬ НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ</b>		
GRI 103 Подход к управлению		 <b>Стр.</b> 90
GRI 403–1 Система управления здоровьем и безопасностью на рабочем месте		 <b>Стр.</b> 91
GRI 403–2 Выявление опасностей, оценка рисков и расследование происшествий		 <b>Стр.</b> 40–43, 93
GRI 403–3 Службы обеспечения безопасности на рабочем месте		 <b>Стр.</b> 93

Показатель GRI	Комментарий	Номер страницы (или ссылка)
GRI 403–4 Участие работников, их консультирование и информирование по вопросам, связанным со здоровьем и безопасностью на рабочем месте	Комитет по охране труда и промышленной безопасности	 <b>Стр.</b> 92–93
GRI 403–5 Обучение работников, связанное со здоровьем и безопасностью на рабочем месте		 <b>Стр.</b> 94–97
GRI 403–6 Профилактика здоровья работников		 <b>Стр.</b> 92
GRI 403–7 Предотвращение и смягчение последствий для здоровья и безопасности на рабочем месте воздействий, непосредственно связанных с рабочими отношениями		 <b>Стр.</b> 88–97
GRI 403–8 Сотрудники, на которых распространяется система управления здоровьем и безопасностью на рабочем месте		 <b>Стр.</b> 92
GRI 403–9 Производственные травмы		 <b>Стр.</b> 89
<b>GRI 404 ОБУЧЕНИЕ И ОБРАЗОВАНИЕ</b>		
GRI 103 Подход к управлению		 <b>Стр.</b> 100
GRI 404–1 Среднее количество часов обучения на одного сотрудника в год		 <b>Стр.</b> 107
GRI 404–2 Программы повышения квалификации и программы адаптации при смене должности		 <b>Стр.</b> 106–110
GRI 404–3 Доля сотрудников, для которых проводятся периодические оценки результативности и развития карьеры		 <b>Стр.</b> 105



# ЗАКЛЮЧЕНИЕ НЕЗАВИСИМОГО ПРАКТИКУЮЩЕГО СПЕЦИАЛИСТА

По заданию, обеспечивающему ограниченную уверенность в отношении Отчета об устойчивом развитии ПАО «ФосАгро» за 2018 год



Руководству ПАО «ФосАгро»

## Введение

Руководство ПАО «ФосАгро» (далее — «Руководство») привлекло нас к выполнению задания, по завершении которого предоставляется заключение в отношении Отчета об устойчивом развитии ПАО «ФосАгро» (далее — «Компания») за 2018 год (далее — «Отчет»), который включен в Интегрированный отчет «Чистые минералы для здоровой жизни» Компании за 2018 год (далее — «Интегрированный Отчет») на страницах 62-135, с выводом, обеспечивающим ограниченную уверенность в том, что по результатам проведенной нами работы наше внимание не привлекли никакие факты, которые дали бы нам основание полагать, что заявление Руководства о том, что Отчет подготовлен во всех существенных аспектах в соответствии с вариантом «основной» Стандартов отчетности в области устойчивого развития Глобальной инициативы по отчетности GRI (далее — «Стандарты GRI») и что указанный Отчет не содержит существенных искажений, не является достоверным.

Наш вывод относится только к показателям в Отчете, перечисленным в Приложении 1 «Указатель содержания GRI» к Интегрированному Отчету на страницах 210-217 Интегрированного Отчета.

## Ответственность Руководства

Руководство несет ответственность за подготовку и представление Отчета без существенных искажений в соответствии со Стандартами GRI, а также за информацию и заявления, содержащиеся в нем.

Указанная ответственность включает разработку, внедрение и поддержание системы внутреннего контроля, применимой к подготовке Отчета, не содержащего существенных искажений вследствие недобросовестных действий или ошибок. Указанная ответственность также включает: определение целей Компании в области устойчивого развития и соответствующей отчетности, включая определение ключевых групп заинтересованных сторон

и существенных для них вопросов; выбор применимых требований Стандартов GRI; предотвращение и выявление фактов недобросовестных действий; выявление и соблюдение применимых к деятельности Компании нормативных правовых актов; выбор и применение надлежащих политик; формирование суждений и оценочных значений, которые считаются разумными в существующих обстоятельствах; ведение достаточной документации в отношении информации, включенной в Отчет; обеспечение надлежащего обучения сотрудников, вовлеченных в подготовку Отчета; надлежащее обновление информационных систем и обеспечение того, что любые изменения в системе отчетности охватывают все ключевые подразделения.

## Наша ответственность применимые стандарты

Наша ответственность заключается в проведении процедур с целью получения доказательств в отношении подготовленного Руководством Отчета и в представлении заключения, включающего независимый вывод, обеспечивающий ограниченную уверенность в отношении заявления Руководства относительно Отчета, на основании полученных доказательств.

Мы выполнили наше задание в соответствии с Международным стандартом по заданиям, обеспечивающим уверенность 3000 «Задания, обеспечивающие уверенность, отличные от аудита и обзорной

проверки финансовой информации прошедших периодов» (МСЗОУ 3000), выпущенным Советом по Международным стандартам аудита и стандартам по заданиям, обеспечивающим уверенность.

МСЗОУ 3000 требует планирования и проведения наших процедур таким образом, чтобы получить значимый уровень уверенности в отношении достоверности заявления Руководства о том, что Отчет подготовлен во всех существенных аспектах в соответствии со Стандартами GRI и не содержит существенных искажений.

## Наша независимость и контроль качества

Мы соблюдаем требования независимости и профессиональной этики, установленные Правилами независимости аудиторов и аудиторских организаций и Кодексом профессиональной этики аудиторов, одобренными Советом по Аудиторской деятельности при Министерстве финансов Российской Федерации, а также Кодексом этики профессиональных бухгалтеров, выпущенным Советом по международным стандартам этики для бухгалтеров, которые основаны на фундаментальных принципах честности, объективности, профессиональной компетентности и должной тщательности, конфиденциальности и профессионального поведения.

Мы применяем Международный стандарт по контролю качества 1, и соответ-

ственно, поддерживаем комплексную систему контроля качества, включающую задокументированные политики и процедуры соблюдения этических требований, профессиональных стандартов и требований применимых нормативных правовых актов.

## Процедуры

Выбор процедур и определение нами характера, сроков и объема указанных процедур зависят от нашего профессионального суждения, включая оценку риска существенных искажений при подготовке Отчета вследствие недобросовестных действий или ошибок, нашего понимания деятельности Компании, а также иных обстоятельств задания.

В процессе оценки указанного риска мы рассмотрели систему внутреннего контроля в части подготовки Компанией Отчета с целью разработки процедур, которые были бы надлежащими при существующих обстоятельствах, но не с целью формирования вывода об эффективности системы внутреннего контроля Компании.

Наше задание также включало: оценку того, что информация, включенная в Отчет, является надлежащей, а Стандарты GRI, использованные Руководством при подготовке Отчета, являются приемлемыми, с учетом обстоятельств задания; а также оценку того, что методы, политики и процедуры, использованные при подготовке Отчета, являются надлежащими, а оценочные значения, сформированные Руководством, являются обоснованными.

Наши процедуры, разработанные на основе проведенной оценки риска, представляли собой комбинацию процедур инспектирования, пересчета, аналитических процедур и запросов информации.

Наши процедуры включали, но не ограничивались, следующим:

- Изучение процессов определения Компанией тем и вопросов, имеющих существенное значение для ключевых групп заинтересованных сторон Компании, с целью достижения понимания данных процессов в Компании, а также анализ информации из открытых источников о темах и вопросах, имеющих существен-

- ное значение для ключевых групп заинтересованных сторон иных организаций отрасли, с целью определения полноты раскрытия таких тем и вопросов в Отчете;
- Проведение интервью с представителями Руководства и ответственными сотрудниками на уровне корпоративного центра и дочерних предприятий в отношении стратегии в области устойчивого развития и политик, регламентирующих ключевые вопросы в значимых для Компании областях, степени реализации данных политик на практике, а также процедур сбора информации в области устойчивого развития;
- Проведение интервью с сотрудниками корпоративного центра и дочерних предприятий, ответственными за предоставление информации для целей Отчета;
- Посещение АО «Апатит», выбранного на основе анализа рисков с использованием качественных и количественных критериев;
- Сопоставление информации, представленной в Отчете, с данными из других источников с целью проверки полноты, точности и отсутствия противоречий;
- Оценка полноты качественной и количественной информации в области устойчивого развития с точки зрения соответствия Стандартам GRI;
- Изучение и анализ информации в области устойчивого развития, включенной в Отчет, на предмет соответствия нашему представлению и знаниям о деятельности Компании в области устойчивого развития;
- Пересчет количественных показателей и изучение подтверждающей первичной документации.

Процедуры в рамках задания, обеспечивающего ограниченную уверенность, отличаются по характеру и срокам выполнения, а также являются более ограниченными по сравнению с процедурами в рамках задания, обеспечивающего разумную уверенность. Вследствие этого уровень уверенности, достигаемый в результате выполнения задания, обеспечивающего ограниченную уверенность, значительно ниже, чем уровень уверенности, который был бы достигнут в результате выполнения задания, обеспечивающего разумную уверенность.

## Применимые критерии

Для оценки Отчета использовались Стандарты GRI, которые размещены по ссылке: <https://www.globalreporting.org/standards/>

## Заявление Руководства

Руководство заявляет, что Отчет подготовлен во всех существенных аспектах в соответствии со Стандартами GRI и не содержит существенных искажений.

## Присущие ограничения

В силу ограничений, присущих любой структуре внутреннего контроля, существует вероятность возникновения и необнаружения ошибок или несоответствий в информации, представленной в Отчете. Наше задание не предназначено для обнаружения всех недостатков в системе внутреннего контроля, применимой к подготовке и представлению Отчета, так как задание не выполнялось непрерывно в течение отчетного периода, а процедуры проводились на выборочной основе.

## Вывод

Наш вывод был сформирован на основании и с учетом аспектов, описанных в настоящем заключении. Мы полагаем, что полученные нами доказательства являются достаточными и надлежащими, чтобы обеспечить основание для нашего вывода.

По результатам проведенных нами процедур, описанных в настоящем заключении, наше внимание не привлекли никакие факты, которые дали бы нам основание полагать, что заявление Руководства о том, что Отчет подготовлен во всех существенных аспектах в соответствии со Стандартами GRI и не содержит существенных искажений, не является достоверным.

Мисюра Е.И.

Акционерное общество «КПМГ»  
Москва, Россия  
29 мая 2019 года

# ГЛОССАРИЙ

## СОКРАЩЕНИЯ

### ГДР, депозитарная расписка

Глобальная депозитарная расписка.

### Км

Километр.

### МВт

Мегаватт.

### руб.

Российский рубль.

### Т

Тонна = 1 000 кг.

### CFR

Cost and Freight — термин Инкотермс. Условия поставки CFR означают, что продавец оплачивает доставку товара в порт назначения, а также обеспечивает прохождение таможенных процедур при экспорте товара. Покупатель оплачивает страховку товара. Риск потери или повреждения, а также дополнительные расходы после перехода товара через поручни судна переходит на покупателя. Условия поставки CFR используются только в случае перевозки товара морским или речным транспортом.

### FOB

Free On Board — термин Инкотермс. Условия FOB предусматривают, что продавец обязан доставить товар в порт и погрузить на указанное покупателем судно; расходы по доставке товара на борт судна ложатся на продавца.

### Млрд

Миллиард.

### Млн

Миллион.

### Млн т

Миллион тонн.

### Тыс. т

Тысяча тонн.

## ОТРАСЛЕВЫЕ ТЕРМИНЫ

### Аммиак

Бесцветный горючий газ с химической формулой NH<sub>3</sub>. Аммиак — это соединение азота и водорода, в основном используется при производстве минеральных удобрений и различных азотсодержащих органических и неорганических веществ.

### Аммиачная селитра

Азотное удобрение с суммарным содержанием азота около 34%, получаемое в результате нейтрализации азотной кислоты (промежуточного химического вещества, получаемого при окислении аммиака) аммиаком.

### NP (САФУ)

Сложное азотно-фосфорное удобрение.

### Жидкие комплексные удобрения, ЖКУ, АРР

Жидкие комплексные удобрения на основе фосфора и азота.

### Апатит

Группа фосфорных минералов, к которым обычно относят гидроксилapatиты, фторапатиты и хлорапатиты, с формулой Ca<sub>5</sub>(PO<sub>4</sub>)<sub>3</sub>(OH, F, Cl). Апатит — крупнейший в мире источник фосфора — бывает различных цветов, форм и массы. Содержание фосфора в апатите традиционно выражают в виде пентоксида фосфора (P<sub>2</sub>O<sub>5</sub>).

### Апатит-нефелиновая руда

Руда, представленная основными минералами: апатитом и нефелином.

### Побочный продукт

Вещество, получаемое помимо основной продукции в ходе производственного процесса.

### Концентрат

Вещество, получаемое в процессе обогащения руды, содержащее большую концентрацию минеральных веществ, чем руда. Концентрат получают на обогатительных фабриках.

### Дробление

Механический метод измельчения руды.

### Конечный продукт

Продукт коммерческого использования, отличный от продуктов, используемых для дальнейшей переработки. Для Компании конечным продуктом выступают фосфорсодержащие и азотные удобрения, кормовые и технические фосфаты.

### Добыча

Процессы извлечения твердых, жидких и газообразных полезных ископаемых из недр земли с помощью технических средств.

### Месторождение

Залежи полезных ископаемых, обнаруженных в процессе геологического картирования, бурения и разработок.

### Диаммонийфосфат, DAP

Высококонцентрированное удобрение, содержащее фосфор и азот. DAP получается в процессе нейтрализации фосфорной кислоты аммиаком с последующей сушкой и грануляцией.

### Скважина

Отверстие круглого сечения в породе, сделанное с помощью спецтехники или оборудования для получения пробы.

### Выброс

Выход в атмосферу загрязняющих веществ из дымовых труб, вентиляционных отверстий промышленных, коммерческих и жилых объектов, а также из труб транспорта.

### EBITDA

Рассчитывается как операционная прибыль, увеличенная на сумму амортизации.

### Разведка

Работы по поиску полезных ископаемых, в ходе которых берутся пробы, проводится картографирование, технологическое бурение и другие работы.

### Кормовые фосфаты

Неорганические кормовые фосфаты — источник высокоусвояемого фосфора для кормления животных. Большинство неорганических кормовых фосфатов

О Компании

Стратегический отчет

Обзор бизнеса

Отчет об устойчивом развитии

Корпоративное управление

Финансовая отчетность

Дополнительная информация

получают из апатитового концентрата в процессе химического разложения, необходимого для извлечения фосфора в усвояемой форме. Основными неорганическими фосфатами являются фосфаты кальция, магния, аммония и натрия. Кормовые фосфаты из апатитового концентрата отличаются низким содержанием примесей и считаются лучшим источником фосфора для питания животных. Присутствие необходимого количества неорганических кормовых фосфатов в рационе питания является залогом успешного развития и здоровья животных.

### Ключевые показатели эффективности (КПЭ)

Показатели деятельности подразделения (предприятия), которые помогают Компании оценивать выполнение планов и принимать решения о размере вознаграждения для руководства.

### Сорт/марка минерального удобрения

Мера определения качества или процентное содержание полезных веществ в продукте.

### Моноаммонийфосфат или MAP

Сложное удобрение, содержащее фосфор и азот. Производство MAP основано на нейтрализации фосфорной кислоты аммиаком с последующей сушкой и гранулированием. Моноаммонийфосфат часто используется для производства сухих смешанных удобрений.

### MER

Отношение содержания примесных оксидов алюминия, железа и магния к содержанию фосфора в фосфатном сырье.

### Монокальцийфосфат, MCP

Вид кормовых фосфатов с наивысшими содержанием и усвояемостью фосфора.

### Нефелин

Минерал, содержащий оксид алюминия (AL<sub>2</sub>O<sub>3</sub>).

### Азот, N

Одно из трех основных питательных веществ, необходимых для роста растений,

и универсальная мера содержания азота в азотсодержащих продуктах.

### НРК

Комплексное удобрение, содержащее азот, фосфор и калий.

### NPS

Комплексное удобрение, содержащее азот, фосфор и серу.

### PKS

Комплексное удобрение, содержащее фосфор, калий и серу.

### Карьер (рудник с открытыми работами)

Горная выработка или экскавация, осуществляемая с целью выемки горных пород с земной поверхности и проводимая непосредственно на открытой местности.

### Переработка

Производство из апатитового концентрата, природного газа, серы и калия конечной продукции, включая фосфорсодержащие удобрения, технические и пищевые фосфаты.

### Чистая цена реализации

Цена реализации, уменьшенная на сумму затрат доставки продукции от завода-производителя до покупателя.

### Фосфатное сырье

Сырье (apatитовый концентрат, фосфоритный концентрат), получаемое в процессе обогащения фосфорсодержащих руд. Практически все производство фосфорсодержащих удобрений основано на переработке фосфатного сырья, получаемого из руд, содержащих минералы группы апатита.

### Фосфаты

Соли и эфиры фосфорных кислот, а также удобрения, содержащие фосфорные соединения.

### Фосфорная кислота

Минеральная (неорганическая) кислота с химической формулой H<sub>3</sub>PO<sub>4</sub>.

### P<sub>2</sub>O<sub>5</sub> (пентоксид фосфора)

Универсальная мера содержания фосфора в фосфорсодержащих продуктах.

### Фосфор, Р

Одно из трех основных питательных веществ, необходимых для роста растений.

### Калий, К

Одно из трех основных питательных веществ, необходимых для роста растений.

### K<sub>2</sub>O

Универсальная мера содержания калия в калийсодержащих продуктах.

### Редкоземельные элементы/ресурсы

Группа, состоящая из 15 элементов с атомными номерами от 57 до 71: лантан, церий, празеодим, неодим, прометий, самарий, европий, гадолиний, тербий, диспрозий, гольмий, эрбий, туллий, иттербий и лютеций.

### Осадочные горные породы

Породы, образующиеся при разрушении твердых горных пород и перенесенные в виде твердых частиц или растворенного вещества от места их образования к месту залегания.

### Ствол шахты

Горная выработка (обычно вертикальная), используемая для транспортировки людей, материалов, руды или вскрыши.

### Серная кислота

Сильная двухосновная неорганическая кислота с химической формулой H<sub>2</sub>SO<sub>4</sub>.

### Траншея

Узкий ров, предназначенный для разведки месторождений полезных ископаемых.

### Карбамид

Органическое соединение углерода, азота, кислорода и водорода. Карбамид является наиболее концентрированным по азоту и широко используемым азотным удобрением, получаемым в результате взаимодействия аммиака с углекислым газом под высоким давлением.

# ГЛОССАРИЙ

продолжение

## Пустая порода

Входящие в состав ископаемого минерального сырья породы, не представляющие практической ценности при данных технико-экономических условиях.

## Сточные воды

Отработанная или сбросная вода от частных домов, населенных пунктов, сельскохозяйственных и промышленных предприятий, содержащая растворенные и взвешенные частицы (воды, загрязненные органическими и неорганическими веществами).

## Хвосты

Пустая порода, остающаяся после извлечения ценных минералов в процессе обогащения руды.

## Базельская конвенция

Базельская конвенция о контроле за трансграничной перевозкой опасных отходов и их удалением была принята 22 марта 1989 года Конференцией Сторон в Базеле, Швейцария. Основополагающая цель Базельской конвенции состоит в защите здоровья людей и окружающей среды от негативного воздействия опасных отходов. Сфера ее применения охватывает широкий диапазон отходов, определенных как «опасные отходы» на основе их происхождения, состава или характеристик, а также два типа отходов, определенных как «прочие отходы», — бытовые отходы и зола, возникшая в результате сжигания.

## Министерство окружающей среды, продовольствия и сельского хозяйства, Defra

Министерство отвечает за охрану окружающей среды, пищевую промышленность и стандарты пищевого производства, сельское хозяйство, рыболовство и занимается вопросами жителей села в Великобритании.

## Международный институт питания растений, или IPNI

Международная организация, деятельность которой направлена на решение задач, связанных с растущей потребностью

населения Земли в продукции растениеводства, включая биотопливо, растительные волокна и корма для животных.

## Экологическая оценка

Процесс систематического анализа и оценки экологических последствий определенного проекта, при котором оцениваются потенциальные экологические риски и степень их влияния, а также возможности по снижению и смягчению неблагоприятного воздействия этих рисков.

## FAO

Продовольственная и сельскохозяйственная организация ООН.

## Технико-экономическое обоснование

Комплексная проектная оценка всех расходов, доходов, требований к оборудованию и уровню добычи, необходимым для разработки шахты (рудника). Исследование используется для определения технической и экономической жизнеспособности проекта, а также для привлечения финансирования для проекта.

## Fertecon/Argus-FMB/CRU

Отраслевое аналитическое и консультационное агентство (Великобритания).

## Группа/Компания/«ФосАгро»

Термин, обозначающий ПАО «ФосАгро» и его дочерние компании.

## Хельсинкская конвенция

Хельсинкская конвенция была подписана в 1974 году семью странами Балтийского региона и сделала все источники загрязнения морской среды Балтийского моря предметом одной конвенции. Конвенция 1974 года вступила в силу 3 мая 1980 года. В 1992 году всеми странами, прилегающими к Балтийскому морю, и Европейским сообществом была подписана новая конвенция в свете политических изменений и развития международного права в сфере охраны окружающей среды и морского права. После ратификации конвенция вступила в силу 17 января 2000 года. Конвенция охватывает всю зону Балтийского моря, в том числе

внутренние воды, а также саму воду моря и морское дно. Для сокращения загрязнения моря с суши также проводятся измерения во всем бассейне Балтийского моря.

## IFA

Международная ассоциация производителей удобрений (Франция).

## ИСО

Международная организация по стандартизации, крупнейший в мире разработчик стандартов. С 1947 года по наши дни ИСО разработала свыше 19 тыс. международных стандартов в различных сферах: сельском хозяйстве, строительстве, машиностроении, медицинском оборудовании и новейших информационных технологиях.

## LSE

Лондонская фондовая биржа.

## Московская биржа

Российские фондовые биржи ММВБ и РТС в декабре 2011 года были преобразованы в биржу ММВБ-РТС, которая в мае 2012 года была переименована в ОАО «Московская Биржа».

## Оценка риска

Количественная и качественная оценка, цель которой — определить риск (или степень вреда), который могут нанести или уже наносят некоторые загрязняющие вещества здоровью людей или окружающей среде.

# НАЗВАНИЯ ЮРИДИЧЕСКИХ ЛИЦ, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ В НАСТОЯЩЕМ ОТЧЕТЕ

## ПАО «ФосАгро»

«ФосАгро»

## АО «Апатит»

«Апатит»

## Кировский филиал АО «Апатит»

КФ «Апатит»

## Балаковский филиал АО «Апатит»

БФ «Апатит»

## АО «Метакхим»

«Метакхим»

## АО «НИУИФ»

«НИУИФ»

## ООО «ФосАгро-Транс»

«ФосАгро-Транс»

## ООО «ФосАгро-Регион»

«ФосАгро-Регион»

## ООО «ГорноХимический инжиниринг»

«ГорноХимический инжиниринг» или «ГХИ»

## ООО «Смарт Балк»

«Смарт Балк»

## PhosAgro Asia Pte. Ltd.

«ФосАгро Азия»

## Phosint Trading Ltd.

«Фосинт Трейдинг»

Данные о рудных резервах, представленные в настоящем отчете, подготовлены на основании:

- данных утвержденного государственного баланса по состоянию на 01.01.2017;
- данных формы 70-тп «Сведения об извлечении полезных ископаемых при добыче», в которой содержатся данные о том, сколько добыто (извлечено из недр) и о потерях при добыче (нормативных, фактических, сверхнормативных);
- сведений о движении запасов за отчетный период 2017 года;
- сведений о добыче, потерях при добыче, запасах, оставшихся на конец года (по состоянию на 01.01.2018), отраженных в статистической отчетности по форме 5-гр «Сведения о состоянии и изменении запасов твердых полезных ископаемых»;
- утвержденных протоколов ГКЗ Роснедра по месторождениям.

Подсчеты и пересчеты по утвержденным запасам выполнены в соответствии с нормативными документами:

- приказ Министерства природных ресурсов РФ от 7 марта 1997 года № 40 «Об утверждении Классификаций запасов полезных ископаемых» (вместе с «Классификацией запасов месторождений и прогнозных ресурсов твердых полезных ископаемых», «Классификацией эксплуатационных запасов и прогнозных ресурсов подземных вод»);
- распоряжение Министерства природных ресурсов РФ от 5 июня 2007 года № 37-р «Об утверждении Методических рекомендаций по применению Классификации запасов месторождений и прогнозных ресурсов твердых полезных ископаемых».

Обеспечение полноты геологического изучения, рационального использования и охраны недр выполняется в соответствии с законом РФ от 21 февраля 1992 года № 2395-1 «О недрах».

Вся информация о рудных резервах, представленная в данном отчете по состоянию на 1 января 2018 года, основана на данных, собранных геологическим отделом Кировского филиала АО «Апатит», и заверена главным геологом предприятия Сергеем Глубокиим.



# КОНТАКТЫ

## ОТДЕЛ ПО СВЯЗЯМ С ИНВЕСТОРАМИ

**Александр Селезнев**

Начальник отдела по связям  
с инвесторами

**Тел.:** +7 (495) 231 31 15

**E-mail:** ir@phosagro.ru

## КОРПОРАТИВНЫЙ СЕКРЕТАРЬ

**Сергей Самосюк**

**Тел.:** +7 (495) 232 96 89, доб. 2712

**E-mail:** ks@phosagro.ru

## ЮРИДИЧЕСКИЙ АДРЕС

**ПАО «ФосАгро»**

Российская Федерация, 119333, г. Москва,  
Ленинский проспект, д. 55/1, стр. 1

**Тел.:** +7 (495) 232 96 89

**Факс:** +7 (495) 956 19 02

## ДЕПОЗИТАРИЙ

**Citigroup Global Markets  
Deutschland AG**

Frankfurter Welle Reuterweg 16  
60323 Frankfurt, Germany

## АУДИТОР

**АО «КПМГ»**

Российская Федерация, 123112, г. Москва,  
Пресненская набережная, д. 10,  
БЦ «Набережная Тауэр»

**Тел.:** +7 (495) 937 44 77

**Факс:** +7 (495) 937 44 00/99

**Веб-сайт:** www.kpmg.ru

## РЕЕСТРО- ДЕРЖАТЕЛЬ

**АО «Реестр»**

Российская Федерация, 129090, г. Москва,  
Б. Балканский переулок, 20, стр. 1

**Тел.:** +7 (495) 617 01 01

**Факс:** +7 (495) 680 80 01

**E-mail:** reestr@aoreestr.ru

**Веб-сайт:** www.aoreestr.ru

## КОНТАКТЫ ДЛЯ СОТРУД- НИКОВ И ПОТЕНЦИАЛЬ- НЫХ СОТРУДНИКОВ

**Диана Сидельникова**

Заместитель директора по персоналу  
и социальной политике

**Тел.:** +7 (820) 259 31 13

**E-mail:** dsidelnikova@phosagro.ru

## КОНТАКТЫ ДЛЯ СМИ

**Андрей Подкопалов**

Директор по информационной политике

**Тел.:** +7 (495) 232 96 89, доб. 26 51

**Тимур Белов**

Начальник управления по информацион-  
ной политике, пресс-секретарь

**Тел.:** +7 (495) 232 96 89, доб. 26 52

**E-mail:** pr@phosagro.ru

**Сэм Вандерлип**

Консультант по работе  
с зарубежными СМИ

**Моб. (Великобритания):**

+44 (7554) 993 032

**Тел. (Россия):** +7 (499) 918 31 34

**E-mail:** vanderlip@em-comms.com

## КОНТАКТЫ ПО ВОПРОСАМ, СВЯЗАННЫМ С УСТОЙЧИ- ВЫМ РАЗВИТИЕМ

**Любовь Назарова**

Начальник отдела по экологическому  
контролю и природопользованию

**Тел.:** +7 (495) 231 27 47,

**E-mail:** lnazarova@phosagro.ru

