

ИНТЕГРИРОВАННЫЙ ОТЧЕТ 2017

# РОСТ ЭФФЕКТИВНОСТЬ СТОИМОСТЬ





# СОДЕРЖАНИЕ

## 1. О КОМПАНИИ

|                  |    |
|------------------|----|
| Профиль Компании | 06 |
| Итоги 2017 года  | 08 |
| Где мы работаем  | 10 |
| Бизнес-модель    | 14 |

## 2. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ОТЧЕТ

|                                          |    |
|------------------------------------------|----|
| Обращение председателя совета директоров | 22 |
| Обращение генерального директора         | 24 |
| Обзор рынка                              | 26 |
| Стратегия                                | 36 |

## 3. ОБЗОР БИЗНЕСА

|                                                |    |
|------------------------------------------------|----|
| Обращение исполнительного директора            | 52 |
| Наши активы                                    | 53 |
| Обзор операционной деятельности                | 60 |
| Обращение директора<br>по экономике и финансам | 64 |
| Финансовые результаты                          | 65 |

## 4. ОТЧЕТ ОБ УСТОЙЧИВОМ РАЗВИТИИ

|                                                 |     |
|-------------------------------------------------|-----|
| Отчет по экологии                               | 70  |
| Промышленная безопасность<br>и охрана труда     | 84  |
| Наши сотрудники                                 | 88  |
| Социальные инвестиции                           | 98  |
| Основные внутренние документы                   | 102 |
| Взаимодействие с заинтересованными<br>сторонами | 104 |
| Управление рисками                              | 116 |

## 5. КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

|                                                 |     |
|-------------------------------------------------|-----|
| Система и принципы корпоративного<br>управления | 126 |
| Совет директоров ПАО «ФосАгро»                  | 136 |
| Комитеты совета директоров                      | 142 |
| Правление ПАО «ФосАгро»                         | 148 |
| Внутренний контроль и аудит                     | 150 |
| Информация для акционеров                       | 152 |
| Заявление об ответственности<br>руководства     | 156 |

## 6. ФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ

|                                             |     |
|---------------------------------------------|-----|
| Отчет независимого аудитора                 | 158 |
| Финансовая отчетность<br>и примечания к ней | 161 |

## 7. ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

|           |     |
|-----------|-----|
| Глоссарий | 194 |
| Контакты  | 198 |

## ОБ ОТЧЕТЕ

Цель настоящего отчета – проинформировать читателей обо всех существенных аспектах, которые могут оказывать воздействие на деятельность «ФосАгро», и пояснить, как эти аспекты влияют на нашу стратегию, операционную деятельность, финансовые показатели, долгосрочную устойчивость бизнеса Компании и ее ценность для всех заинтересованных сторон. На следующих страницах мы рассмотрим шесть основных вопросов с целью предоставления интегрированного отчета, а именно:

1. В чем заключается деятельность организации и в каких условиях она осуществляется?  
**Подробности на стр. 6–7**
2. Какова бизнес-модель Компании?  
**Подробности на стр. 14–19**
3. Какие риски и возможности влияют на способность Компании создавать ценность для всех заинтересованных сторон в кратко-, средне- и долгосрочной перспективе?  
**Подробности на стр. 116–123**
4. В чем заключаются стратегические цели Компании и каким образом она планирует их достигнуть?  
**Подробности на стр. 36–49**
5. В какой мере были достигнуты стратегические цели организации в отчетном периоде и как это отразилось на ценности Компании для заинтересованных сторон?  
**Подробности на стр. 104–115**
6. С какими основными сложностями и факторами неопределенности может столкнуться организация в ходе реализации своей стратегии и какие последствия они будут иметь для бизнес-модели и показателей деятельности в будущем?  
**Подробности на стр. 36–49**



1.

# О КОМПАНИИ







**ОДИН ИЗ КРУП-  
НЕЙШИХ В МИРЕ  
ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ  
ВЫСОКОКАЧЕСТВЕННЫХ  
ФОСФОРСОДЕРЖАЩИХ  
МИНЕРАЛЬНЫХ УДОБ-  
РЕНИЙ С НИЗКИМ  
СОДЕРЖАНИЕМ  
ПОТЕНЦИАЛЬНО  
ВРЕДНЫХ ВЕЩЕСТВ**

**>100**

СТРАН

**ТОРГОВЫЙ РЫНОК  
«ФОСАГРО»**



|                  |    |
|------------------|----|
| Профиль Компании | 06 |
| Итоги 2017 года  | 08 |
| Где мы работаем  | 10 |
| Экспортные рынки | 10 |
| Россия           | 12 |
| Бизнес-модель    | 14 |



«ФосАгро» — вертикально интегрированный российский производитель минеральных удобрений, один из ведущих мировых производителей фосфорсодержащих удобрений и высококачественного апатитового концентрата с содержанием  $P_2O_5$  в размере 39% и выше.

## ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ФОСФОРСОДЕРЖАЩИХ УДОБРЕНИЙ

Компания владеет активами в сегментах добычи полезных ископаемых, переработки, логистики и сбыта.

### ДОБЫЧА



Жизненный цикл фосфорсодержащих удобрений начинается на рудниках Кировского филиала АО «Апатит» на Кольском полуострове, где ведется добыча уникальной высококачественной апатит-нефелиновой руды и осуществляется ее переработка в апатитовый концентрат, практически не содержащий кадмий и иных вредных примесей.

**>39%**  $P_2O_5$

**СОДЕРЖИТ ВЫСОКОКАЧЕСТВЕННЫЙ  
АПАТИТОВЫЙ КОНЦЕНТРАТ**

### ПЕРЕРАБОТКА



Удобрения, производимые из апатитового концентрата «ФосАгро», являются одними из наиболее чистых в мире и используются при выращивании сельхозпродукции, которая попадает к конечным потребителям во всем мире. Гибкие и эффективные модели производства и продаж позволяют «ФосАгро» выпускать свыше 35 марок удобрений и другой готовой продукции для нужд потребителей из более чем 100 стран.

**>35** МАРОК

**УДОБРЕНИЙ  
И ДРУГОЙ ГОТОВОЙ  
ПРОДУКЦИИ БЫЛИ  
ПРОИЗВЕДЕНЫ  
«ФОСАГРО»**

### ПРОДАЖИ



Компания располагает собственной сбытовой сетью на территории России, а также торговыми офисами на приоритетных внешних рынках в странах Латинской Америки, Европы и Азии. «ФосАгро» стремится стать ближе к своим конечным потребителям с помощью дальнейшего расширения сбытовой сети, складских мощностей и инфраструктуры, а также автоматизации производства и принятия мер по повышению эффективности.

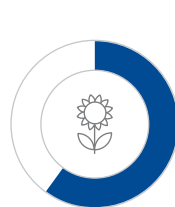
**>100** СТРАН

**ТОРГОВЫЙ РЫНОК  
«ФОСАГРО»**

Мы постоянно инвестируем в оптимизацию бизнес-процессов, которые, вместе с внутренним доступом ко всему нашему ключевому сырью, помогли «ФосАгро» укрепить свои позиции, как одного из самых эффективных производителей минеральных удобрений.



К 2050 году:



НА **60%**

**ПОТРЕБУЕТСЯ УВЕЛИЧИТЬ ПРОИЗВОДСТВО СЕЛЬХОЗПРОДУКЦИИ**

## НАШИ ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ

За счет высокого качества используемой апатит-нефелиновой руды мы помогаем сельхозпроизводителям удовлетворять увеличивающуюся потребность в продуктах питания высочайшего качества.

В 2017 году Компания «ФосАгро» завершила широко-масштабную инвестиционную программу в рамках своей стратегии до 2020 года: строительство нового агрегата по производству аммиака мощностью 760 тыс. т в год и линии по производству гранулированного карбамида мощностью 500 тыс. т в год. Эти новые объекты позволят «ФосАгро» существенно увеличить свои производственные мощности.

Стратегия «ФосАгро» предусматривает непрерывное расширение мощностей на основе органического роста, которое является наиболее эффективным в нынешней рыночной ситуации. Данная стратегия также позволяет Компании пользоваться существенными преимуществами нового цикла роста цен, сохраняя при этом стабильное финансовое положение.

## НАША ЦЕЛЬ

Производя безопасные и чистые минеральные удобрения, которые жизненно необходимы для повышения урожайности, качества и питательной ценности сельхозпродукции, мы способствуем обеспечению продовольственной безопасности во всем мире.

Ожидается, что к 2050 году численность населения Земли достигнет 9,8 млрд человек. По предварительным подсчетам, чтобы накормить растущее население, потребуется увеличить производство сельхозпродукции на 60%. Помимо роста населения, высокий спрос на сельхозпродукцию определяется и другими факторами, такими как изменение рациона питания и альтернативные варианты применения выращиваемых культур (например, производство биоэтанола).

Мы полагаем, что реализация стратегии, направленной на дальнейшее развитие и укрепление наших фундаментальных преимуществ, позволяет построить бизнес, максимально полно отвечающий интересам жителей регионов нашего присутствия, сельхозпроизводителей, использующих нашу продукцию, а также наших инвесторов и прочих заинтересованных сторон.

Наш упор на поиск способов внедрения более эффективных технологий, сокращение издержек и усиление вертикальной интеграции позволяет «ФосАгро» в полной мере удовлетворять нужды сельхозпроизводителей, помогая им плодотворно выращивать сельскохозяйственные культуры и обеспечивать более высокое качество продуктов питания для конечного потребителя.

## ОСНОВНЫЕ ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

2017 год стал для «ФосАгро» выдающимся годом: мы успешно завершили крупномасштабный цикл капитальных затрат, ориентированный на модернизацию и расширение своих производственных мощностей в начале и в конце производственного цикла. Мы завершили все основные пункты инвестиционной программы, утвержденные в соответствии со стратегией до 2020 года, сделав еще один важный шаг к обеспечению долгосрочного устойчивого роста стоимости для акционеров.

Мы планируем сделать упор на проектах органического роста, направленных на повышение эффективности и улучшение степени обеспеченности собственным сырьем и не требующих значительных капитальных затрат.

Несмотря на волатильность цен на рынке минеральных удобрений и обесценение российского рубля, «ФосАгро» продолжает генерировать стабильные денежные потоки и выплачивать дивиденды в соответствии со своей дивидендной политикой. За 2017 финансовый год начисленные дивиденды составили 50% от чистой прибыли. Выплаты дивидендов по итогам работы компании в 2017 году составили 10,5 млрд руб., или 81 руб. на акцию (27 руб. на ГДР).

Помимо обеспечения прибыльности для акционеров Компания располагает широким рядом возможностей увеличения привлекательности «ФосАгро», как ответственного работодателя и партнера всех заинтересованных сторон.

В 2017 году Компания продолжала уделять особое внимание контролю издержек, расширению вертикальной интеграции и реализации мер по повышению эффективности, что позволило нам снова достичь рекордных операционных результатов в начале и в конце производственного цикла.



Дополнительная информация  
на стр. 64–67

Чистая прибыль,  
млрд руб.

Скорректированная  
на неденежные валютные статьи

↓ -50,6%

**21,2**

2017 ■ 21,2

2016 ■ 42,9

2015 ■ 58,6

Выручка,  
млрд руб.

↓ -3,4%

**181,4**

2017 ■ 181,4

2016 ■ 187,7

2015 ■ 189,7

EBITDA,  
млрд руб.

↓ -29%

**51,3**

2017 ■ 51,3

2016 ■ 72,4

2015 ■ 82,5

Доля дивидендных  
выплат

Объем дивидендов, начисленных  
по итогам года

Без изменений

**50%**

2017 ■ 50%

2016 ■ 50%

2015 ■ 50%

Денежные потоки  
от операционной деятельности,  
млрд руб.

↓ -40,4%

**30,0**

2017 ■ 30,0

2016 ■ 50,4

2015 ■ 63,3

Рентабельность  
по EBITDA

↓ -11 П.П.

**28%**

2017 ■ 28%

2016 ■ 39%

2015 ■ 43%

Чистый долг/  
EBITDA

↑ +0,8

**2,3**

2017 ■ 2,3

2016 ■ 1,5

2015 ■ 1,3



## ОСНОВНЫЕ ОПЕРАЦИОННЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

В 2017 году Компания продолжала фокусироваться на контроле затрат, дальнейшей вертикальной интеграции и внедрении мер по повышению эффективности, что позволило нам достичь новых операционных успехов, как в добыче полезных ископаемых, так и в производстве готовой продукции.

За 2017 финансовый год Компания увеличила производство минеральных удобрений на 12,3% по сравнению с предыдущим годом до 8,3 млн т, при этом производство фосфорсодержащих и азотных удобрений выросло на 11,4% и 16,0% по сравнению с предыдущим годом соответственно.

Одним из важнейших событий прошлого года стало завершение строительства наших основных стратегических проектов с вводом в эксплуатацию новых мощностей по производству аммиака и гранулированного карбамида на объектах в Череповце. Новые производственные линии позволят «ФосАгро» укрепить свое положение, как одного из самых эффективных производителей

фосфорсодержащих удобрений в мире; эти линии несут в себе существенные возможности увеличения производительности при сохранении нашей степени самообеспеченности сырьем.

«ФосАгро» продолжала инвестировать в развитие собственной сбытовой сети на внутреннем рынке России, расширяя при этом сеть офисов продаж на приоритетных экспортных рынках. Объем продаж минеральных удобрений и МСР в Российской Федерации увеличился за предшествующие 6 лет более чем в 5 раз с 0,85 млн т в 2011 году до 2,3 млн т в 2017 году. Общий объем продаж на на внутреннем рынке (включая апатитовый и нефелиновый концентраты, фосфорсодержащие удобрения, МСР, азотсодержащие удобрения, аммиак и STPP) за год составил 4,3 млн т, увеличение на 5,7% по сравнению с предыдущим годом.



Дополнительная информация  
на стр. 52–63

## УСТОЙЧИВОСТЬ БИЗНЕСА

Компания продолжает инвестировать в мероприятия по снижению негативного воздействия на окружающую среду и во внедрение передовой практики в сфере организации охраны труда и промышленной безопасности.



Дополнительная информация  
на стр. 68–123

Производство удобрений  
и другой готовой продукции,  
тыс. т

↑ +12,3%

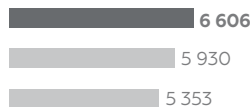
**8 341**



Производство  
фосфорсодержащих удобрений  
и МСР, тыс. т

↑ +11,3%

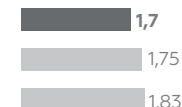
**6 606**



Выбросы в атмосферу,  
кг на т продукции

↓ -3%

**1,7**



Производство апатитового  
концентрата, тыс. т

↑ +11,8%

**9 540**



Производство азотных  
удобрений, тыс. т

↑ +16%

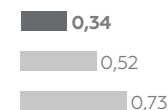
**1 735**



Коэффициент производственного  
травматизма (LTIFR) на 1 млн  
часов рабочего времени

↓ -35%

**0,34**



## 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**

В «ФосАгро» мы уделяем большое внимание улучшению всех аспектов своей логистической и дистрибьюторской деятельности, стремясь оказывать наиболее эффективные и высококачественные услуги клиентам и формировать надежные долгосрочные отношения с ними.

В 2017 году «ФосАгро» продолжала расширять прямой доступ к премиальным рынкам в соответствии со своей стратегией. В отчетном периоде мы продолжали вести активную деятельность на приоритетных рынках в Европе, СНГ и Латинской Америке ввиду наличия значительного спроса и недостатка собственных запасов фосфатного сырья в каждом из этих регионов.

В 2017 году наши усилия принесли плоды: мы наблюдали рост продаж в Северную и Латинскую Америки на 33%, в Европу на 21% и в СНГ на 36%.

В 2017 году мы также продолжали прилагать усилия по снижению пошлин на импорт фосфорсодержащих удобрений из России. Эти усилия и конструктивное взаимодействие с нашими коллегами из Аргентины позволили договориться об отмене 6-процентной экспортной пошлины на высококачественный диаммонийфосфат (DAP), что является еще одним шагом по направлению к обеспечению всемирной продовольственной безопасности.

### ОФИСЫ ПРОДАЖ



## ПРОДАЖИ В СЕВЕРНОЙ И ЛАТИНСКОЙ АМЕРИКЕ

ТЫС. Т





**ОСНОВНЫЕ РЫНКИ  
ПРОДАЖ СНГ**

11

**ПРОДАЖИ В СНГ**

тыс. т

**36%****РОССИЯ**

БЕЛАРУСЬ

УКРАИНА

КАЗАХСТАН

МОЛДОВА

ГРУЗИЯ

АЗЕРБАЙДЖАН

**ПРОДАЖИ  
В ЕВРОПЕ**

тыс. т

**21%**

## РОССИЯ

### Внутренний рынок

В 2017 году российский рынок минеральных удобрений оставался одним из наиболее быстрорастущих рынков в мире вследствие существенного развития российского сельскохозяйственного сектора благодаря государственной политике и поддержке производителей удобрений. Российский сельскохозяйственный сектор, являющийся основным потребителем минеральных удобрений, добился существенного роста в последние годы. В частности, в 2017 году объем сельскохозяйственного производства увеличился на 11% по сравнению с предыдущим годом. Россия установила новый рекорд урожая зерновых культур в 2017 году — 29,3 центнера на гектар (в 2016 году — 27,2 центнера на гектар).

В 2017 году Россия укрепила свое положение крупнейшего мирового экспортера зерна. Ожидается, что экспорт российского зерна в 2017–2018 сельскохозяйственном году достигнет советского рекордного показателя в 40 млн т (в 2016 году — 34,5 млн т). «ФосАгро», являясь крупнейшим поставщиком минеральных удобрений в России, вносит свой вклад в эти выдающиеся результаты.

### «ФОСАГРО» ПРОДАЕТ КАЖДУЮ ТРЕТЬЮ ТОННУ МИНЕРАЛЬНЫХ УДОБРЕНИЙ, ИСПОЛЪЗУЕМЫХ РОССИЙСКИМИ ФЕРМЕРАМИ

Сельскохозяйственный сектор России обладает значительным потенциалом роста благодаря конкурентоспособности российских производителей на мировом рынке. С учетом этого российский рынок — один из немногих в мире, на котором потребление минеральных удобрений растет в двузначных числах.

В течение многих лет мы инвестируем в свою местную сбытовую сеть, чтобы стать ближе к нашим конечным потребителям. В результате этого «ФосАгро» продает каждую третью тонну минеральных удобрений, используемых российскими фермерами.

### Продажи на внутреннем рынке

Объемы продаж на внутреннем рынке по итогам 2017 года выросли на 12,3% по сравнению с предыдущим годом до 2 336 тыс. т.



Красноярск

В 2017 году открылся  
новый офис в Красноярске

### ПРОДАЖИ В РОССИИ

тыс. т

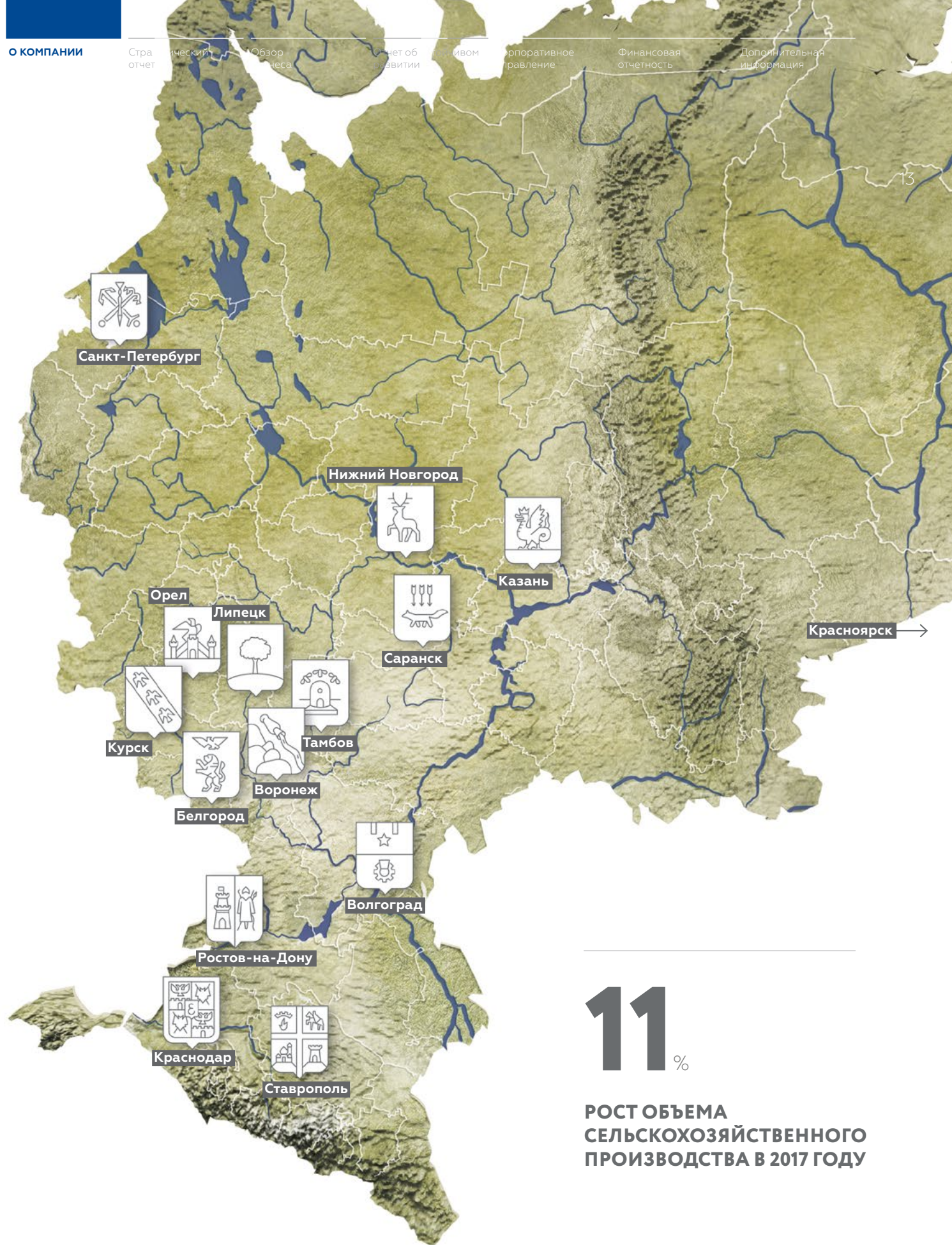
**+12,3%**



**40** МЛН Т

### ПРОГНОЗ ПО ЭКСПОРТУ РОССИЙСКОГО ЗЕРНА НА 2017–2018 ГОДЫ





11 %

РОСТ ОБЪЕМА  
СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО  
ПРОИЗВОДСТВА В 2017 ГОДУ



Наша бизнес-модель позволяет эффективно использовать наши экспертные знания во всей Группе с привлечением профессионалов в целях обмена передовым опытом, обеспечения безопасности и устойчивого роста. «ФосАгро» использует лучшие технологии и практические подходы для укрепления своего положения среди мировых производителей минеральных удобрений, а также для создания прочной основы устойчивого роста.



Будучи вертикально интегрированной компанией, мы добиваемся максимальной стоимости для акционеров на каждом этапе процесса – от добычи апатит-нефелиновой руды до сбытовых операций и продаж готовой продукции российским сельхозпроизводителям, а также продаж дистрибьюторам на приоритетных экспортных рынках Европы и Латинской Америки. Мы стремимся обеспечивать оптимальное соотношение между целевыми инвестициями в рост и денежной доходностью для акционеров.

# >35

МАРОК

**УДОБРЕНИЙ СОДЕРЖИТСЯ  
В ПОРТФЕЛЕ «ФОСАГРО»**

## ЧЕТЫРЕ ОСНОВНЫХ ЭТАПА

**НАША ВЕРТИКАЛЬНО ИНТЕГРИРОВАННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ  
СОСТОИТ ИЗ:**

### ДОБЫЧИ



Кировский филиал АО «Апатит» осуществляет добычу высококачественной апатит-нефелиновой руды, 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, получения апатитового концентрата, а также превращения его в высококачественные минеральные удобрения.

### ПЕРЕРАБОТКИ



У наших предприятий по производству минеральных удобрений имеется доступ к базовым видам сырья, таким как природный газ и сера, закупаемым на внутреннем рынке, и мы планируем улучшать степень обеспеченности собственным сырьем.



# 32 330

МЛН Т

**АПАТИТ-НЕФЕЛИНОВОЙ РУДЫ БЫЛО  
ДОБЫТО КОМПАНИЕЙ В 2017 ГОДУ**

## ЛОГИСТИКИ



Логистическая инфраструктура «ФосАгро» включает склады, минераловозы и портовые терминалы. Эти объекты необходимы для ведения нашей производственной деятельности и способствуют значительной экономии денежных средств по сравнению с затратами на услуги третьих лиц. Чтобы осуществлять четко организованную и эффективную логистическую деятельность, мы проводим постоянный мониторинг меняющейся деловой среды.

## СБЫТА И ПРОДАЖ



Инвестиции в сбытовую сеть на внутреннем рынке и торговые офисы на приоритетных экспортных рынках позволяют нам обеспечивать устойчивое снижение затрат на протяжении всей цепочки создания стоимости.

## НАША ОСНОВНАЯ ЗАДАЧА

обеспечение стабильных результатов создания ценности для всех наших заинтересованных сторон. Наша бизнес-модель включает следующие области:

- обязательство соблюдения стандартов экологической безопасности, охраны труда и техники безопасности на наших объектах;
- постоянное улучшение всех элементов нашей производственной деятельности вследствие роста и модернизации имеющихся мощностей, достижения операционной эффективности; развитие новых производственных мощностей на наших объектах по производству готовой продукции, что помогает нам укрепить свое положение среди мировых производителей удобрений;
- инвестиции в новые эффективные мощности и обновление наших гибких производственных линий, что уменьшает степень воздействия на окружающую среду, обеспечивая надежную поставку безопасных и чистых минеральных удобрений для наших клиентов;
- инвестиции в местные сообщества и образование, позволяющие обеспечивать здоровье и благосостояние наших сотрудников в рабочее и нерабочее время.

Больше  
информации  
внутри



**В КОНЕЧНОМ ИТОГЕ МЫ ПОСТАВЛЯЕМ СВОИМ ПОТРЕБИТЕЛЯМ  
ВЫСОКОКАЧЕСТВЕННУЮ ФОСФОРСОДЕРЖАЩУЮ ПРОДУКЦИЮ  
ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ УРОЖАЙНОСТИ РАСТЕНИЙ С ПОМОЩЬЮ  
МИНЕРАЛЬНЫХ УДОБРЕНИЙ, НЕ СОДЕРЖАЩИХ ВРЕДНЫХ  
ПРИМЕСЕЙ, ТАКИХ КАК КАДМИЙ, СВИНЕЦ И МЫШЬЯК**



# ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ ЦЕПОЧКИ СОЗДАНИЯ СТОИМОСТИ «ФОСАГРО»

## ДОБЫЧА

### ДОБЫЧА И ПЕРЕРАБОТКА ПОЛЕЗНЫХ ИСКОПАЕМЫХ

«ФосАгро» осуществляет масштабную добычу полезных ископаемых, обладает большими знаниями и возможностями в сфере внутренней операционной деятельности и технологических процессов. Мы прилагаем большие усилия для определения правильного соотношения между инвестициями в добычу полезных ископаемых на рудниках с обогатительными мощностями, условиями труда и социальным обеспечением. Применение данного подхода позволило превратить Кировский филиал АО «Апатит» в производителя апатитового концентрата мирового уровня с устойчивой

тенденцией к росту. Коэффициент извлечения апатитового концентрата из руды на предприятии превышает 90%.

Добыча апатит-нефелиновой руды осуществляется в городе Кировск, открытым (карьеры) и закрытым (рудники) способами. В 2017 году Компанией было извлечено 32,33 млн. тонн апатит-нефелиновой руды вследствие продолжающегося расширения добычных мощностей. Благодаря Главному стволу № 2 наши подземные горные работы находятся на передовых позициях охраны труда и эффективности, помогая нам еще больше сократить наши производственные затраты в долгосрочной перспективе.

### Обогащение руды

Обработка руды осуществляется на двух апатит-нефелиновых обогатительных фабриках с общей годовой производительностью 9,5 млн т апатитового концентрата и 1,1 млн т нефелинового концентрата.

В 2017 году Компания успешно завершила модернизацию обогатительной фабрики № 3, что позволило увеличить объемы производства апатитового и нефелинового концентратов.

### В 2017 году произведено :

**9,5** МЛН Т  
апатитового  
концентрата  
(+12% по сравнению  
с предыдущим  
годом)

**998,1** ТЫС. Т  
нефелинового  
концентрата  
(+4% по  
сравнению  
с предыдущим  
годом)



### ВЫСОКОКАЧЕСТВЕННАЯ РЕСУРСНАЯ БАЗА

Кировский филиал АО «Апатит», осуществляющий добычу апатит-нефелиновой руды и ее переработку в апатитовый концентрат, играет ключевую роль в производственном цикле «ФосАгро». Производимый предприятием апатитовый концентрат характеризуется исключительно высоким содержанием  $P_2O_5$  и практически не содержит опасных примесей (например, кадмий), что выгодно отличает его от фосфатного сырья других производителей. Мы будем продолжать поиск возможностей развития своей значительной ресурсной базы.

## ПЕРЕРАБОТКА

### МИНЕРАЛЬНЫЕ УДОБРЕНИЯ, КОРМОВЫЕ И ТЕХНИЧЕСКИЕ ФОСФАТЫ

Наш портфель продукции содержит более 35 марок минеральных удобрений, включая марки, содержащие вторичные элементы (сера) и микроэлементы (цинк и бор), которые изготавливаются на наших трех площадках по производству готовой продукции в России.

### АО «Метахим» (Волхов)

Производство фосфорсодержащих минеральных удобрений, технических фосфатов, серной и фосфорной кислот.

### Мощности:

PKS, сульфат калия  
**150** ТЫС. Т

Фосфорная кислота  
**80** ТЫС. Т  $P_2O_5$

Триполифосфат натрия  
**130** ТЫС. Т

Серная кислота  
**215** ТЫС. Т

### Балаковский филиал АО «Апатит»

После завершения строительства аммиачного трубопровода мощностью 504 тыс. т в год в Балаково в 2017 году мы смогли обеспечить более эффективную и надежную поставку данного базового сырья в Балаковский филиал АО «Апатит», что позволит нам увеличить мощности по производству минеральных удобрений.

Производство фосфорсодержащих удобрений и кормовых фосфатов.

### Мощности:

DAP/MAP/NPS  
**1,7** МЛН Т

Кормовой монокальцийфосфат  
**370** ТЫС. Т

### Карьер

**8,06** МЛН Т  
было извлечено из  
карьеров в 2017 году  
(-29% по сравнению  
с предыдущим годом)

### Рудник

**24,27** МЛН Т  
было извлечено из  
рудников в 2017 году  
(+10% по сравнению  
с предыдущим годом)



АО «Апатит»

Мы успешно завершили строительство двух из наших основных стратегических инвестиционных проектов в АО «Апатит» с наращиванием объемов новых высокотехнологичных мощностей по производству аммиака и гранулированного карбамида на наших объектах в Череповце начиная с лета 2017 года. Завершив эти проекты в соответствии с графиком, Компания заложила основу для существенного органичного роста производства минеральных удобрений. Мы ставим перед собой задачу увеличить общий объем производства минеральных удобрений в 2020 году на 10% по сравнению с 2017 годом.

Производство фосфорсодержащих и азотных минеральных удобрений, аммиака.

Мощности:

|                   |           |               |
|-------------------|-----------|---------------|
| MAP/DAP/NPK/NPS   | Аммиак    | Сульфоаммофос |
| 4,4 млн т         | 1,9 млн т | 140 тыс. т    |
| Аммиачная селитра | Карбамид  |               |
| 450 тыс. т        | 1,5 млн т |               |

ЛОГИСТИКА

ВНУТРЕННЯЯ  
ЛОГИСТИЧЕСКАЯ  
ИНФРАСТРУКТУРА

Наличие собственной логистической инфраструктуры способствует существенному сокращению расходов и повышению надежности производственной деятельности. У нас есть собственный вагонный парк, состоящий из 6 200 железнодорожных вагонов различного назначения. Планируется дальнейшее увеличение собственного подвижного состава для снижения затрат на привлечение парка сторонних операторов.

Использование собственных перевалочных мощностей позволяет снизить стоимость перевалки на тонну готовой продукции, что позволяет в том числе увеличить маржинальность нашей продукции на внешних рынках.



СБЫТ И ПРОДАЖИ

СЕТЬ СБЫТА  
МИНЕРАЛЬНЫХ  
УДОБРЕНИЙ

«ФосАгро» имеет крупнейшую сеть сбыта минеральных удобрений в России, состоящую из 15 торговых офисов и 22 сбытовых центров. Это позволило нам существенно увеличить объемы продаж и рыночную долю вследствие выдающихся результатов российского сельскохозяйственного сектора.

ВНУТРЕННЯЯ СЕТЬ ПРОДАЖ  
И ТОРГОВЫЕ ОФИСЫ  
НА ЭКСПОРТНЫХ РЫНКАХ

Компания продолжала инвестировать в развитие собственной сбытовой сети на внутреннем рынке России, расширяя при этом сеть офисов продаж на приоритетных экспортных рынках. Это помогает нам существенно улучшить отношения с местными покупателями и эффективнее удовлетворять их потребности в элементах, необходимых для выращивания сельскохозяйственных культур.



СОЗДАНИЕ СТОИМОСТИ

Основной задачей Компании является создание стоимости для всех заинтересованных сторон. Мы тесно взаимодействуем со всеми соответствующими сторонами для обеспечения соблюдения всех их интересов. Ожидания общества растут, и мы будем продолжать прислушиваться к мнению своих заинтересованных сторон в целях создания взаимной ценности и обеспечения всемирной продовольственной безопасности.



# 2. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ОТЧЕТ







**ДОСТИГНУТЫ  
КЛЮЧЕВЫЕ  
СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ:  
НОВОЕ ПРОИЗВОДСТВО  
АММИАКА И КАРБАМИДА  
ЗАПУЩЕНО НА ПОЛНУЮ  
МОЩНОСТЬ**

**12,3** %

**РОСТ ПРОИЗВОДСТВА  
УДОБРЕНИЙ В 2017 ГОДУ**



|                                          |    |
|------------------------------------------|----|
| Обращение председателя совета директоров | 22 |
| Обращение генерального директора         | 24 |
| Обзор рынка                              | 26 |
| Стратегия                                | 36 |



# ОБРАЩЕНИЕ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

22



## СТАБИЛЬНОСТЬ, ПРЕИМУЩЕСТВА И РОСТ

Результаты деятельности «Фос-Агро» в 2017 году подтверждают уникальную способность Компании по обеспечению стабильного дохода акционеров в ходе реализации крупных стратегических инвестиционных проектов и сохранению стабильной и устойчивой деятельности для всех ее заинтересованных сторон. Запущенные новые линии по производству аммиака и гранулированного карбамида в 2017 году позволят Компании высвободить денежные потоки, которые ранее использовались для инвестирования, с одновременным увеличением эффективности производства и ростом продаж минеральных удобрений.

### Год преобразований

Совет директоров с удовлетворением отмечает результаты года преобразований, в котором Компания завершила два крупных инвестиционных проекта, направленных на обеспечение устойчивого роста в последующие годы.

Новые мощности по производству аммиака и гранулированного карбамида, которые были введены в эксплуатацию в 2017 году, являются основными элементами тщательно продуманной стратегии "ФосАгро", направленной на создание стоимости для инвесторов. Также Компания сфокусирована на увеличении эффективности и темпов роста с помощью использования своих естественных преимуществ, что позволит осуществлять еще большие объемы поста-

вок наших уникальных высококачественных удобрений для сельхозпроизводителей в России и во всем мире.

Осуществляя строительство новых производственных мощностей и увеличивая мощности имеющихся объектов, мы также уделяли большое внимание вопросам безопасности и охраны окружающей среды. Использование передовых подходов нашей отрасли позволило нам сократить коэффициент производственного травматизма на 35%. В качестве части новых производственных мощностей, введенных в эксплуатацию на площадке АО «Апатит» мы установили новые водоочистные и воздухоочистные сооружения для уменьшения воздействия увеличившихся объемов производимой продукции на окружающую среду.

↑ **12,3** %

**РОСТ ПРОИЗВОДСТВА МИНЕРАЛЬНЫХ УДОБРЕНИЙ  
ВСЛЕДСТВИЕ ИНВЕСТИЦИЙ  
В РАСШИРЕНИЕ МОЩНОСТЕЙ И МОДЕРНИЗАЦИЮ  
ПО СРАВНЕНИЮ С ПРЕДЫДУЩИМ ГОДОМ**

## РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ

«ФосАгро» ставит целью укрепление своего положения в области обеспечения всемирной продовольственной безопасности при предоставлении устойчивой ценности для акционеров и других заинтересованных сторон.



Своевременное завершение строительства линий по производству аммиака мощностью **760 тыс. т** в год и гранулированного карбамида **500 тыс. т** в год



Увеличение производства минеральных удобрений на **12,3%** по сравнению с предыдущим годом вследствие инвестиций в расширение производства и модернизацию



Сохранение **около 100%** загрузки производственных мощностей в 2017 году

## УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ БИЗНЕСА И ЭКОЛОГИЧЕСКИ ЧИСТЫЕ УДОБРЕНИЯ

Наша деятельность в области безопасности и охраны труда, защиты окружающей среды и инвестиций в регионах нашего присутствия – неотъемлемая часть процесса измерения результатов деятельности «ФосАгро». Мы добились значительных результатов в 2017 году, в том числе:



Инвестировали **1,5 млрд руб.** в развитие регионов присутствия и благотворительные программы



Выбросы в атмосферу составили **1,7 кг/т**, **снизились на 3%** по сравнению с 2016 годом



Введены в эксплуатацию **новые водоочистные сооружения** на производственной площадке в Череповце



Коэффициент производственного травматизма (LTFIR) снизился на **35%**

Если сравнивать нас с другими игроками данного рынка, мы также гордимся тем, что фосфорсодержащие минеральные удобрения, которые производит «ФосАгро», являются одними из чистейших и наименее загрязненных тяжелыми металлами и другими вредными примесями в мире. Вследствие уникальных характеристик апатит-нефелиновой руды, добычу и переработку которой в апатитовый концентрат осуществляет Кировский филиал АО «Апатит», элементы удобрения сельскохозяйственных культур практически не содержат потенциально опасных загрязняющих веществ, таких как кадмий, свинец и мышьяк. Мы считаем, что использование «более чистых» минеральных удобрений для производства продуктов питания будет приобретать все большее значение для потребителей во всем мире.

### Готовность к будущему росту

Руководствуясь основными этапами стратегии развития до 2020 года, совет директоров и правление принимают меры для обеспечения будущего устойчивого роста. Мы придаем первостепенное значение расширению мощностей, таких как новая линия по производству азотной кислоты для удовлетворения внутреннего спроса на аммиачную селитру, улучшая свою вертикальную интеграцию с новыми линиями по производству серной кислоты и сульфата аммония.

В то же время мы будем продолжать уделять большое внимание эффективности всей цепочки поставок, оптимизации своего железнодорожного и другого транспортного сообщения и запланированному расширению мощностей собственных портовых терминалов.

Я хочу поблагодарить всю команду «ФосАгро» за их скоординированную и эффективную работу по достижению ключевых стратегических целей. В 2017 году Компания добилась больших успехов и преодолела важную веху, что дает возможности значительного, эффективного роста, который создаст ценность для всех наших заинтересованных сторон, в ближайшие годы.

Свен Омбустедт  
Председатель совета директоров



# ОБРАЩЕНИЕ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА

24



## СУЩЕСТВЕННЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ, ПОДТВЕРЖДАЮЩИЕ ОСНОВНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА «ФОСАГРО»

В 2017 году «ФосАгро» завершила два крупнейших инвестиционных проекта в своей истории, проведя успешное размещение новых еврооблигаций, что стало новым целевым ориентиром Компании, и обеспечила 28% рентабельности по EBITDA в году, который был одним из наиболее сложных в отрасли в мировом масштабе с 2008 года. Данные результаты подчеркивают основные преимущества и устойчивость бизнес-модели «ФосАгро», подкрепленную нашими уникальными ресурсами и производственными мощностями, что позволяет Компании поддерживать нашу позицию, как одного из самых эффективных производителей минеральных удобрений в мире. Это означает, что мы можем обеспечивать прибыльность даже в такие годы, когда другие крупные игроки вынуждены сокращать нерентабельное производство.

### Подготовка к будущему при достижении впечатляющих результатов

Завершив строительство нового агрегата по производству аммиака в 2017 году, «ФосАгро» готовится перейти к новому этапу роста эффективности и прибыльности вследствие повышения самообеспеченности базовыми ресурсами с новыми и высокоэффективными производственными мощностями. В дополнение к увеличению объемов производства на имеющихся мощностях, новая линия по производству гранулированного карбамида, которая

также была введена в эксплуатацию в прошлом году, позволит нам выйти на новые премиальные рынки для продажи данного азотсодержащего продукта.

Мы продолжали генерировать стабильные денежные потоки и поддерживать устойчивый уровень прибыльности в 2017 году, выплатив 50% от чистой прибыли Компании в виде дивидендов, завершив свой крупный инвестиционный цикл и успешно разместив новые еврооблигации по рекордно низкой для «ФосАгро» ставке.

В соответствии со стратегией развития до 2020 года «ФосАгро» также инвестировала в операционную эффективность и модернизацию, что позволило нам снизить себестоимость производства и логистические затраты в результате оптимизации железнодорожных перевозок и расширения мощностей портовых терминалов.

### Производственные результаты

В 2017 году Компания увеличила выпуск фосфорсодержащих удобрений и кормовых фосфатов более чем на 11% в годовом ис-

числении и абсолютный рекорд — 6,6 млн т. Наиболее прибыльные NPK / NPS / PKS продукты сейчас составляют половину нашего фосфатного портфолио. Производство азотных удобрений выросло на 16% в годовом исчислении и превысило 1,7 млн т. Наконец, мы сумели произвести больше чем 9,5 млн т апатитового концентрата, самый высокий уровень за последние 25 лет.

#### Финансовые результаты

Я считаю, что, несмотря на влияние рубля и ситуацию, которая остается неблагоприятной для всех экспортеров, «ФосАгро» успешно прошла пик своих капитальных вложений и имеет хорошие возможности для устойчивого восстановления цен на удобрения. Вклад наших недавно построенных мощностей по производству аммиака и карбамида, а также рост как добычи так и производства, должны принести положительный результат наших усилий по сохранению операционных и капитальных затрат, а также оборотного капитала под контролем. Заглядывая вперед, могу сказать, что наше основное внимание будет уделяться продолжению вертикальной интеграции и дальнейшей оптимизации существующих бизнес-процессов.

#### Корпоративная ответственность

В 2017 году мы работали в рамках программы корпоративной ответственности, продолжая внедрять согласованные пере-

одовые отраслевые процедуры и политику безопасности в своей производственной деятельности. Компания достигла значительных успехов в снижении травматизма среди персонала предприятий.

Наши действия по охране окружающей среды включали модернизацию и расширение очистных сооружений, что требовалось в связи с увеличившимся объемом производства, с упором на технологические и химические процессы, уменьшающие воздействие на окружающую среду.

«ФосАгро» продолжает уделять большое внимание вопросам охраны здоровья в регионах своего присутствия в России, инвестируя в охрану здоровья, медицину, спорт, образование в части своего всеобъемлющего подхода к созданию преимуществ для всех своих заинтересованных сторон.

#### Прогноз

Основная задача нашего следующего этапа развития до 2020 года — увеличение объемов производства минеральных удобрений «ФосАгро» на 10% по сравнению с 2017 годом до 9 млн т. Мы стремимся добиться этого, сохраняя стабильные денежные потоки и укрепляя позиции Компании, как одного из лидеров в производстве низкокзатратной продукции, благодаря своим новым высокоэффективным объектам, а также непрерывной модернизации имеющихся площадок.

Так как мы переходим на новый этап развития, я хотел бы поблагодарить всех наших заинтересованных сторон, которые вместе с нами достигли нашего сегодняшнего положения: жителей регионов нашего присутствия, наших инвесторов, клиентов, сельхозпроизводителей, использующих нашу продукцию для увеличения производства продуктов питания для потребителей во всем мире, и, конечно, сотрудников «ФосАгро», всех из которых мы высоко ценим.

**Андрей А. Гурьев,**  
генеральный директор  
и председатель правления

## ОСНОВНЫЕ СОБЫТИЯ 2017 ГОДА

↑ **12 %**

**РОСТ ОБЪЕМА ПРОДАЖ  
МИНЕРАЛЬНЫХ  
УДОБРЕНИЙ ПО  
СРАВНЕНИЮ  
С ПРЕДЫДУЩИМ ГОДОМ**

**10,5** МЛРД РУБ.

**ОБЪЯВЛЕНИЕ О ВЫПЛАТЕ  
ДИВИДЕНДОВ ЗА 2017 ГОД,  
СОСТАВЛЯЮЩИХ 50%  
КОНСОЛИДИРОВАННОЙ  
ЧИСТОЙ ПРИБЫЛИ ПО МСФО**

**3,949 %**

**СТАВКА  
ЕВРООБЛИГАЦИЙ,  
САМАЯ НИЗКАЯ  
В ИСТОРИИ  
«ФОСАГРО»**

**28 %**

**РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ  
ПО EBITDA**

**35,9** МЛРД РУБ.

**ИНВЕСТИЦИИ В 2017 ГОДУ**



# УДОБРЕНИЯ

## ФАКТОРЫ СПРОСА

### Мировая экономика

В прошлом году экономическая ситуация заметно улучшилась. Ожидается, что мировой валовой внутренний продукт вырастет на 3,1% по сравнению с предыдущим годом. В 2017 году продолжался активный рост экономики США, принимались меры по продолжению стимулирования экономики Китая, объем инвестиций в еврозоне существенно увеличился – все это поддерживало экономический рост и международную торговлю.

Также сыграл свою роль тот факт, что развивающиеся рынки в 2017 году показали признаки восстановления экономики: бразильский политический деятель Мишел Темер смог добиться стабилизации и восстановления экономики Бразилии, в то время как в Индии сильный рост экономики

продолжился, несмотря на принятие двух политических решений (о демонетизации и введении единого налога на товары и услуги), которые могли оказать более негативное воздействие в краткосрочном периоде. Тем временем, рост ВВП в России составил 1,5% по сравнению с предыдущим годом вследствие смягчения денежно-кредитной политики и повышения цен на нефть.

Что касается товаров потребления, за исключением сельскохозяйственного сырья растительного происхождения, цены на них в целом были выше, чем в предыдущем году, так как усиленные меры по охране окружающей среды и по снижению избытка производственных мощностей начали приносить результаты.

### Рынки сельхозпродукции

Несмотря на замедление роста уборочных площадей в сезоне 2016/17 годов по сравнению с предшествующими годами, благоприятные погодные условия на многих основных уборочных площадях способствовали увеличению урожая зерновых и масличных культур, а также росту объемов производства. Объемы производства увеличились в сезоне 2016/17 годов. Зафиксированы рекордные в истории объемы производства в сезоне 2016/17 годов.

Прогнозируется увеличение использования зерновых злаков, вследствие чего потребление будет приведено в соответствие с производством. Причинами для этого

↑ **3,1 %**

**ОЖИДАЕМЫЙ РОСТ  
ГЛОБАЛЬНОГО ВВП  
В 2017 ГОДУ**

↑ **1,5 %**

**РОСТ ВВП  
РОССИИ  
В 2017 ГОДУ**

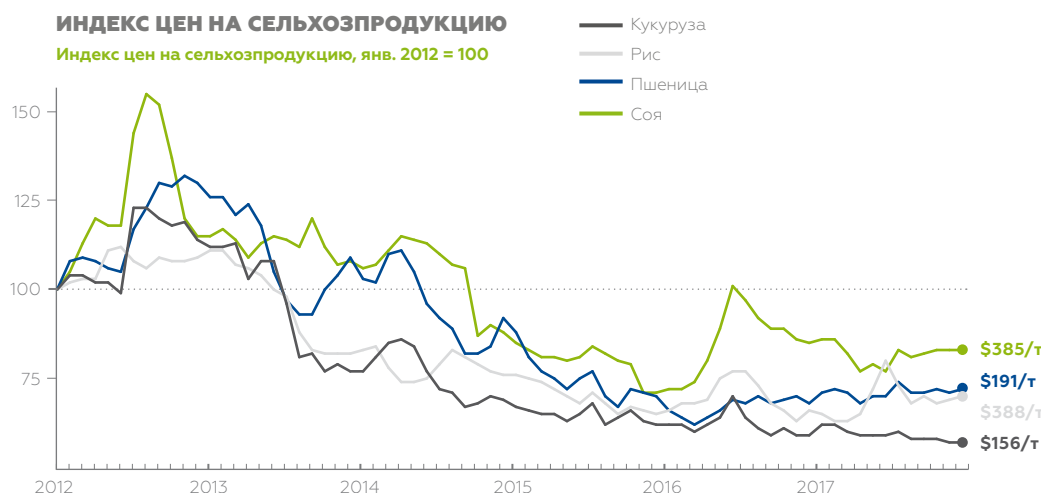
ЗЕРНОВЫЕ И МАСЛИЧНЫЕ  
КУЛЬТУРЫ:

**УВЕЛИЧЕНИЕ  
ОБЪЕМОВ  
ПРОИЗВОДСТВА**

## СОБЫТИЯ НА РЫНКЕ СЕЛЬХОЗПРОДУКЦИИ И ИХ ВЛИЯНИЕ НА СПРОС НА УДОБРЕНИЯ

### ИНДЕКС ЦЕН НА СЕЛЬХОЗПРОДУКЦИЮ

Индекс цен на сельхозпродукцию, янв. 2012 = 100



Что касается других зерновых культур, ожидается, что производство риса снизится на 0,1–0,8% по сравнению с предыдущим годом. Это соответствует снижению объемов производства в США, Индии и Бразилии. Тем временем перспективы производства пшеницы неоднозначны: в соответствии с расчетами объемы производства по сравнению с предыдущим годом вырастут в России и Индии, но снизятся в Южном полушарии и США вследствие менее благоприятных условий произрастания. Прогнозы на сбор урожая в сезоне 2017/18 годов варьируются от +0,9 до -0,8% по сравнению с предыдущим годом.

стали доступность и в некоторой степени развитие стимулирующей политики по поддержке сельхозпроизводителей. Например, отмена тарифов на пшеницу и кукурузу в Аргентине и принятие в Китае мер по продвижению использования кукурузы для производства этилового спирта в целях сокращения их запасов.

В то же время огромный объем урожая привел к накоплению излишков зерновых и масличных культур четвертый год подряд, ограничивая возможности роста цен в краткосрочном периоде. Это, в свою очередь, вынуждает сельхозпроизводителей сокращать уборочные площади и заменять одни сельскохозяйственные культуры другими. Тем временем политические

решения продолжают оставаться мощным драйвером спроса. После замены минимальных гарантированных цен на кукурузу прямыми платежами сельхозпроизводителям правительство Китая принимает меры по снижению гарантированных цен на рис и пшеницу.

В соответствии с прогнозом, сделанным в начале 2018 года Министерством сель-

ского хозяйства США, Международным советом по зерну и Продовольственной и сельскохозяйственной организацией ООН/АИМС (организацией, отвечающей за информационное обеспечение рынков сельскохозяйственной продукции), объемы производства зерновых злаков в сезоне 2017/18 годов будут на 1,5–2% ниже, чем в предыдущем сезоне. Сюда входит уменьшение объемов производства кукурузы на 2,9–3,7% по сравнению с предыдущим годом вследствие сокращения площадей и урожайности. В качестве примера можно привести США, где ожидается снижение уборочных площадей на 4,7% по сравнению с предыдущим годом, так как сельхозпроизводители стали высаживать большее количество сои. В целом в настоящее время условия произрастания сельскохозяйственных культур являются менее благоприятными, что привело к снижению ожидаемой урожайности.

## ПОТРЕБЛЕНИЕ ЗЕРНОВЫХ ЗЛАКОВ:

### РАСТЕТ, СООТВЕТСТВУЯ ПРОИЗВОДСТВУ

## ЗЕРНОВЫЕ И МАСЛИЧНЫЕ КУЛЬТУРЫ:

### ПРОИЗВОДИТЕЛИ ВЫНУЖДЕНЫ СОКРАЩАТЬ УБОРОЧНЫЕ ПЛОЩАДИ И ЗАМЕНЯТЬ ЭТИ КУЛЬТУРЫ ДРУГИМИ ИЗ-ЗА НАКОПЛЕНИЯ ИЗЛИШКОВ УРОЖАЯ И ОГРАНИЧЕННЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ РОСТА

## КОЭФФИЦИЕНТ БАРТЕРНЫХ ОПЕРАЦИЙ В БРАЗИЛИИ

Мешков сои (60 кг) / т MAP



Что касается масличных культур, то прогноз рекордного урожая соевых культур в сезоне 2016/17 годов оказался верным, совокупный объем производства превысил 350 млн т. Постоянные благоприятные погодные условия в Бразилии в течение основного сезона и привлекательная рентабельность на сою в США также способствовали расширению уборочных площадей и исключительной урожайности. Средняя урожайность в Бразилии и США оценивалась на уровне 3,4 и 3,5 т на гектар соответственно, с увеличением на 8 и 16% по сравнению с предыдущим годом. В соответствии с прогнозом Министерства сельского хозяйства США, Международного совета по зерну и Продовольственной и сельскохозяйственной организации ООН/АИМС (организации, отвечающей за информационное обеспечение рынков сельскохозяйственной продукции), сбор урожая в сезоне 2017/18 годов будет на 0,7–0,8% ниже по сравнению с предыдущим годом. Это происходит, несмотря на продолжающееся расширение уборочных площадей, так как ожидается меньшая урожайность.

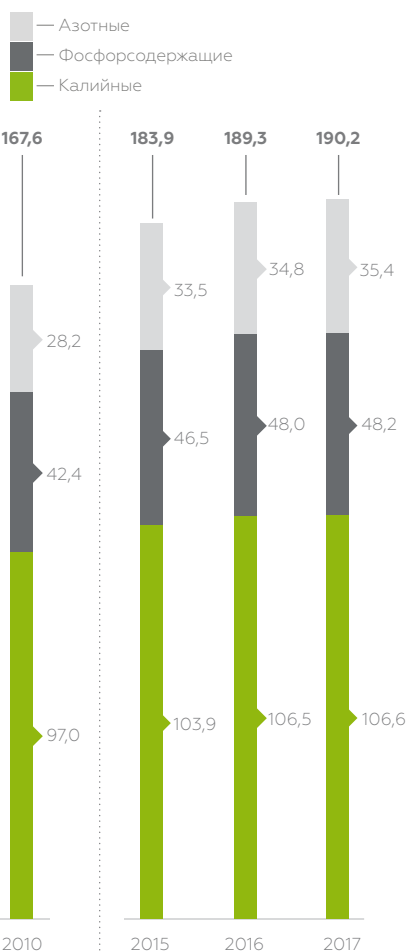


## ДИНАМИКА СПРОСА НА КОНЦЕНТРИРОВАННЫЕ УДОБРЕНИЯ

Международная ассоциация производителей удобрений (IFA) провела оценку вышеописанных факторов на предмет их влияния на спрос на удобрения.

### ДИНАМИКА СПРОСА НА АЗОТНЫЕ, ФОСФОРСОДЕРЖАЩИЕ И КАЛИЙНЫЕ УДОБРЕНИЯ,

млн т



В 2017 году IFA пересмотрела свои оценки относительно потребления удобрений в Китае, что привело к корректировке в сторону значительного снижения уровня мирового спроса на азотные удобрения и к корректировке в сторону повышения уровня спроса на фосфорсодержащие и калийные удобрения.

По предварительным оценкам, в сезоне 2016/17 годов спрос на азотные (N), фосфорсодержащие (P) и калийные (K) удобрения находился на уровне 189,1 млн т (в действующем веществе). Это на 2,4% выше уровня спроса за предыдущий период (0,8–0,9% в год), что объясняется исключительными погодными условиями в ряде основных областей произрастания, благоприятным курсом иностранной валюты для экспортеров сельскохозяйственного сырья, за исключением России, и изменениями государственной политики, направленными на стимулирование закупок высокопитательных удобрений. Спрос в Южной и Центральной Америке, Восточной Европе, Центральной и Восточной Азии был на 7–17% выше по сравнению с предыдущим годом. Совокупное использование высокопитательных удобрений выросло: спрос на азотные удобрения вырос на 2,3%, на фосфорсодержащие – на 2,0%, на калийные удобрения – на 3,0% по сравнению с предыдущим годом.

По оценкам на сезон 2017/18 годов, спрос на азотные, фосфорсодержащие и калийные удобрения достигнет 190,7 млн т (в действующем веществе). Это всего лишь на 0,8% выше уровня спроса предыдущего периода, так как низкие цены на сельскохозяйственные культуры оказывают негативное влияние на доступность базового сырья, в то время как изменения политики в области охраны окружающей среды оказываются эффективными. Самый большой рост будет отмечен в Африке (7,7% по сравнению с предыдущим годом) вследствие реализации усилий по стимулированию более интенсивного применения удобрений на континенте. В других местах рост спроса будет варьироваться от 0,9 до 2,1% по сравнению с предыдущим годом, за исключением Южной и Восточной Азии, где ожидается рост от нулевого до отрицательного. Рост использования высокопитательных удобрений будет незначительным: на 0,5, 0,9 и 1,8% на азотные, фосфорсодержащие и калийные удобрения соответственно.

#### 2016/2017

##### Спрос на удобрения

↑ **7–17%** Y-O-Y  
в Северной и Центральной Америке, Восточной Европе, Центральной и Западной Азии

##### Использование удобрений

| N                   | P                   | K                   |
|---------------------|---------------------|---------------------|
| ↑ <b>2,3%</b> Y-O-Y | ↑ <b>2,0%</b> Y-O-Y | ↑ <b>3,0%</b> Y-O-Y |

#### 2017/2018

|                                 |                                              |
|---------------------------------|----------------------------------------------|
| ↑ <b>7,7%</b> Y-O-Y<br>в Африке | ↑ <b>0%</b> Y-O-Y<br>в Южной и Западной Азии |
|---------------------------------|----------------------------------------------|

| N                 | P                 | K                 |
|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>0,5%</b> Y-O-Y | <b>0,9%</b> Y-O-Y | <b>1,8%</b> Y-O-Y |

IFA распределила вышеуказанные оценки по календарным годам. Спрос на азотные, фосфорсодержащие и калийные удобрения оценивался на уровне 189,3 и 190,2 млн т (из расчета содержания питательных веществ) в 2016 и 2017 годах соответственно. В данном случае ассоциация оценила рост спроса на азотные удобрения в 0,1% по сравнению с предыдущим годом, а рост спроса на калийные удобрения – в 1,8%. Использование фосфорсодержащих удобрений выросло на 0,4% до 48,2 млн т

(в действующем веществе)<sup>1</sup>. IFA также провела оценку спроса в 2017 году на азотные, фосфорсодержащие и калийные продукты, используемые для иных целей, не связанных с производством удобрений.

<sup>1</sup> Данные оценки существенно отличаются от предшествующих расчетов: в Китае в 2010–2015 годах применение азотных удобрений уменьшилось, а применение фосфорсодержащих удобрений увеличилось.

## ДИНАМИКА ПРЕДЛОЖЕНИЯ КОНЦЕНТРИРОВАННЫХ УДОБРЕНИЙ

29

По оценкам IFA, мировой уровень производства азотных, фосфорсодержащих и калийных продуктов (для использования в удобрениях и для иных целей) в 2017 году составил 251 млн т (по содержанию питательных веществ). На производство удобрений было направлено 76% общего объема составляющих.

Применительно к разным видам удобрений мировые объемы производства карбамида в 2017 году показали чистое уменьшение на 2,2%; совокупный объем снизился до 169,8 млн т. В течение 2017 года продолжался ввод в эксплуатацию новых производственных мощностей, что привело к совокупному увеличению на 4,3% по сравнению с предыдущим годом до 217,2 млн т. Большая часть таких производственных мощностей была введена в США, остальная часть — в Индии, Малайзии, Боливии, России и Мексике.

Производство фосфатов аммония (DAP/MAP) увеличилось на 2,8% до 63,9 млн т. В этом случае ввод в эксплуатацию новых мощностей вызвал резкий рост производства в Марокко и Саудовской Аравии, в то время как интересы производителей в США и России сместились в сторону производства MAP и NP-удобрений с содержанием серы.

На рынке калийных удобрений в 2017 году отмечалось восстановление производства после убытков, понесенных 2016 году: объем производства превысил рекордное значение в 66,5 млн т. Более высокие объемы были хорошо восприняты рынком с учетом того, что в 2016 году коэффициент загрузки мощностей упал до самого низкого уровня с 2010 года. В соответствии с расчетами, объем мощностей был на 8,8% выше по сравнению с предыдущим годом и составил 94,8 млн т  $K_2O$ , что было вызвано увеличением загрузки мощностей в Канаде, России, Туркменистане, Китае и Белоруссии.

### КАРБАМИД

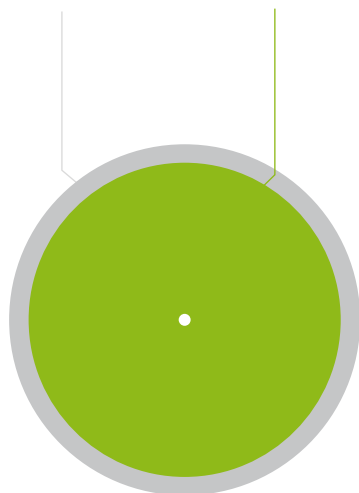
млн т

Производственные  
мощности**217,2**

↑ +4,3% Y-O-Y

Объем  
производства**169,8**

↓ -2,2% Y-O-Y



### ФОСФАТ АММОНИЯ (DAP/MAP)

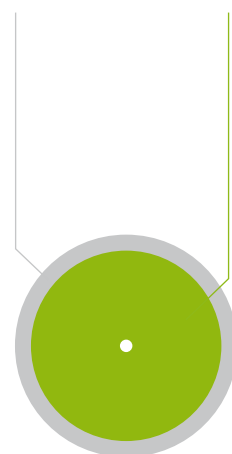
млн т

Производственные  
мощности**78,5**

↑ +5% Y-O-Y

Объем  
производства**63,9**

↑ +2,8% Y-O-Y



### КАЛИЙ

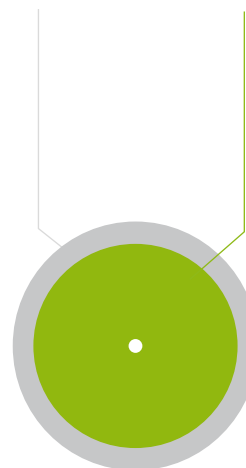
млн т

Производственные  
мощности**94,8**

↑ +8,8% Y-O-Y

Объем  
производства**66,5**

↑ +6,7% Y-O-Y





# ФОСФОРСОДЕРЖАЩИЕ УДОБРЕНИЯ

## СПРОС

### ДИНАМИКА СПРОСА НА ОСНОВНЫХ РЫНКАХ



По предварительной оценке IFA, спрос на фосфорсодержащие удобрения в 2017 году составил 48,2 млн т  $P_2O_5$ . Наблюдался незначительный рост спроса на 0,4% по сравнению с предыдущим годом после роста на 3,9% в 2016 году.

#### Европа и СНГ

В Европе в 2017 году наблюдался рост спроса на фосфорсодержащие удобрения. В Западной Европе спрос на DAP и NPK увеличился по сравнению с предыдущим годом, в частности во Франции и в Германии, где благоприятный валютный курс способствовал улучшению доступности и до середины/конца лета были хорошие условия произрастания. Совокупное использование удобрений с  $P_2O_5$  в 15 странах – членах ЕС продолжает испытывать давление, так как политика в области охраны окружающей среды продолжает повышать эффективность. В странах Центральной и Восточной Европы имеется возможность увеличения урожайности вследствие более высокого уровня применения. В 2018 году большее количество DAP и NP было приобретено в Хорватии, Болгарии, Польше и Румынии.

#### Южная и Центральная Америка

Fertecon и CRU оценили спрос в Бразилии в 2017 году на удобрения с  $P_2O_5$  на 12–16% выше предыдущего периода. Это было вызвано существенным увеличением выручки сельхозпроизводителей в сезоне 2016/17 годов, вследствие чего появились свободные средства для закупки базового сырья на 2017/18 годы (однако возник-

ло беспокойство по поводу возможного затоваривания к концу года). Продолжалось увеличение площадей для выращивания сои (в настоящее время Министерство сельского хозяйства США оценивает сбор урожая в сезоне 2017/18 годов на уровне 126 млн га), что должно смягчить снижение уровней применения удобрений. В Аргентине в 2017 году рост спроса на  $P_2O_5$  оставался на том же уровне после исключительных результатов 2016 года. Несмотря на то что правительство продолжало применять меры поддержки, в течение 2017 года на всей территории страны выпало рекордное количество осадков. Это привело к ухудшению качества осеннего урожая зерновых и привело к задержке весенних посадок/применения удобрений.

#### Северная Америка

В соответствии с расчетами, в Северной Америке в 2017 году спрос на фосфорсодержащие удобрения составил 5,2 млн т  $P_2O_5$ . Несмотря на сохранение такой же тенденции, как и в предыдущем году, объемы использования остаются устойчивыми. После

рекордного урожая сельскохозяйственных культур в предшествующем году возникла необходимость внесения высокопитательных удобрений в истощенную почву. Несмотря на низкие цены на сельскохозяйственные культуры, доступность продукции остается на хорошем уровне для американских сельхозпроизводителей, так как цены на DAP/MAP также остаются низкими.

#### Южная Азия

В Южной Азии уровень спроса составил чуть менее 8,6 млн т  $P_2O_5$ . По оценкам, в Индии спрос на DAP был на 6,3% ниже по сравнению с предыдущим годом. Это связано с меньшим и неравномерным распределением атмосферных осадков на территории страны и с введением единого налога на товары и услуги (GST), которым облагаются удобрения и сырье. Несмотря на то что спрос в Пакистане оценивается на треть выше вследствие программы субсидирования, этого было недостаточно для предотвращения падения спроса на  $P_2O_5$  в регионе на 1,9% по сравнению с предыдущим годом.

### ИМПОРТ ФОСФОРСОДЕРЖАЩИХ УДОБРЕНИЙ И ИХ КОМПОНЕНТОВ В ИНДИИ



В 2017 году доля DAP продолжала снижаться из-за импорта сырья. Причина заключалась в низких ценах на фосфорную кислоту вкупе со стремлением государства поддерживать развитие местного производства.

## ПРЕДЛОЖЕНИЕ

### СПРОС

млн т

48,2

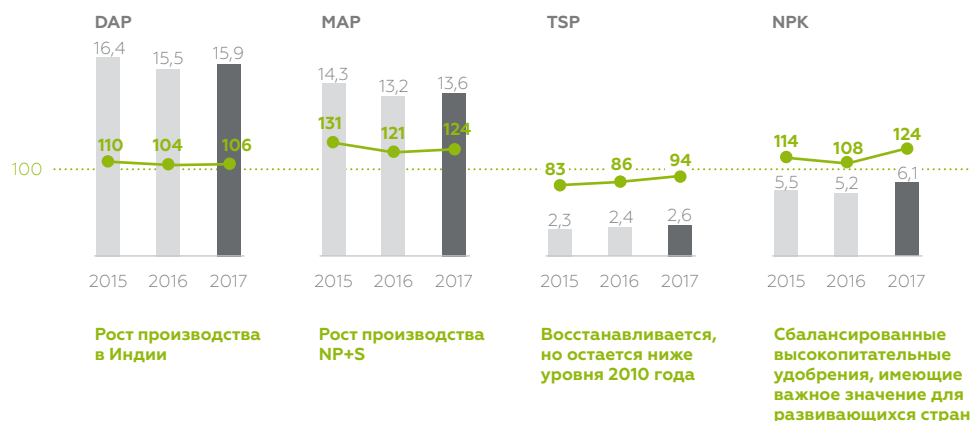
### ПРЕДЛОЖЕНИЕ

млн т

60,1

### ИНДЕКС МИРОВОГО ПРОИЗВОДСТВА DAP, MAP, TSP И NPK

Индекс производства (2010 = 100)



Что касается поставок в отрасли, по оценкам IFA, всемирный объем производства фосфорной кислоты составляет 60,1 млн т  $P_2O_5$ . Чистое увеличение составляет 2,7 млн т  $P_2O_5$  по сравнению с предыдущим годом вследствие ввода в эксплуатацию производственных мощностей в Марокко и Саудовской Аравии. Сокращение мощностей в США также сыграло роль, что в совокупности абсорбировало спрос.

В 2017 году производство фосфорной кислоты было на 3,6% выше и достигло 46,4 млн т  $P_2O_5$ . Несмотря на то что Китай остается крупнейшим мировым производителем, его доля размывается. В 2017 году 36% всей фосфорной кислоты было произведено в Китае — это меньше, чем в 2015 году (42%). Данная тенденция частично связана с давлением со стороны конкурентов, так как производственные затраты в провинциях Юньнань, Гуанчжоу и Сычуань продолжают увеличиваться под воздействием роста заработной платы, стоимости электроэнергии, транспортировки и других затрат. В дополнение к этому на производителей на данных территориях также повлияло увеличение стоимости базового сырья (сера) на внутреннем рынке, так как нехватка продукции вплоть до третьего квартала привела к увеличению цен на импортируемую серу до более 200 долл. США за тонну.



## ОСНОВНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ ЦЕН В 2017 ГОДУ

Сокращение объемов производства в Китае также связано с давлением в области охраны окружающей среды. В 2017 году правительство объявило о реализации Плана «зеленого» развития, направленного на обеспечение более строгого соблюдения природоохранных требований (то есть на предотвращение ухудшения качества земель) и уделяющего большее внимание эффективному применению удобрений. Данная программа и другие сходные программы уже оказывают воздействие – добыча полезных ископаемых в провинциях Сычуань и Хубэй уже сократилась в течение года.

В других странах производство аммоний-фосфатов увеличилось на 6,9% по сравнению с предыдущим годом до 35,9 млн т. Большой вклад в увеличение совокупного

производства внесла Индия, в которой местное производство DAP (и NPK) резко выросло на фоне импортируемых удобрений. В основе данной тенденции лежали более привлекательные экономические показатели, так как договорные цены на фосфорную кислоту оставались на уровне ниже 600 долл. США за тонну на условиях CFR Индия. Несмотря на то что взаимодействие цен на сырье и удобрения в конечном итоге будет играть важную роль в определении относительной производительности, стремление производить большие объемы на внутреннем рынке соответствует политике правительства. В 2015 году была запущена кампания «Сделано в Индии» для стимулирования развития индийской промышленности и обеспечения трудовой занятости.

Производство MAP (за исключением Китая) в 2017 году также продолжало стабильно увеличиваться. Эта оценка включает MAP, а также NP-удобрений с содержанием серы, цинка и других микроэлементов. В последние годы отмечается рост популярности данных видов форм вследствие связанных с ними агрономических преимуществ для злаковых и масличных культур.

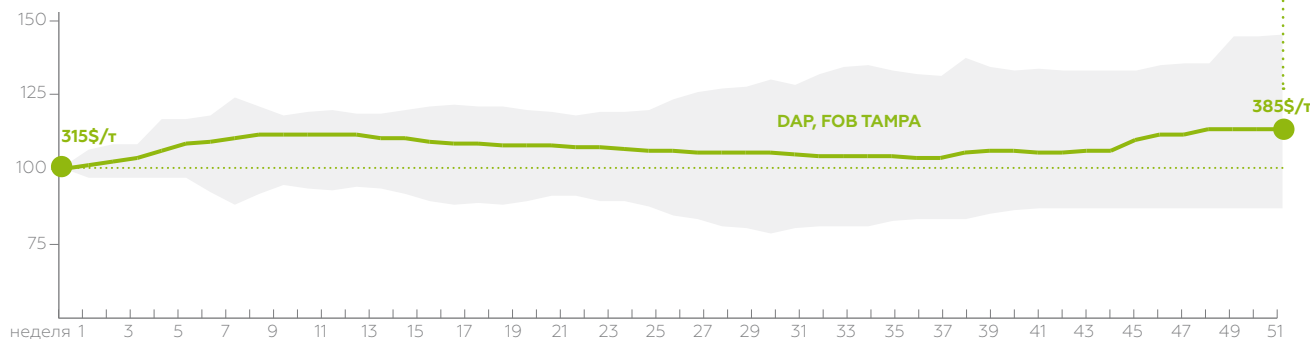
По состоянию на конец 2017 года цена DAP составляла 385 долл. США за тонну на условиях FOB Тампа, что в среднем на 60 долл. США за тонну отличается от цены в январе 2017 года. Это связано с более жестким рыночным балансом (так как некоторые производственные мощности в США были закрыты) и более высокой ценой на аммиак и серу во второй половине года.

## ОСНОВНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ В ЦЕНЕ

### НА DAP И ДРУГИЕ ТОВАРЫ ЗА 2017 ГОД

Индекс цен, первая неделя 2017 = 100

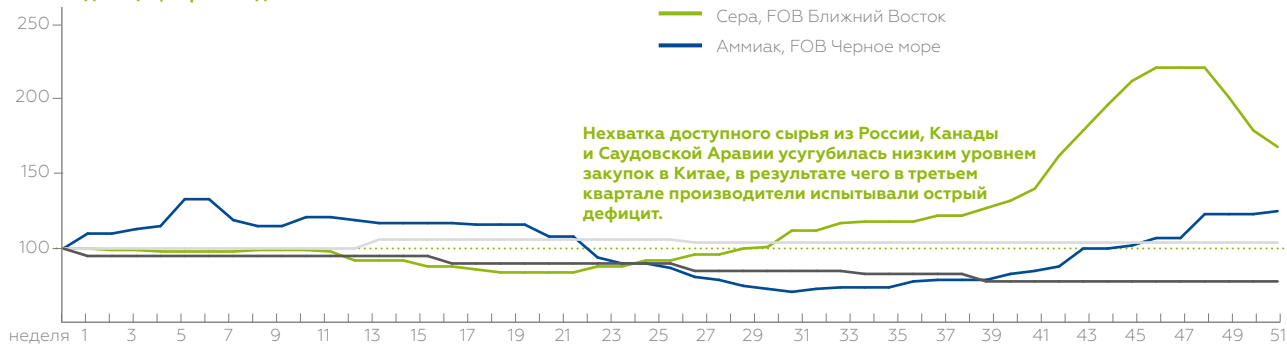
Диапазон изменения цен на товары



### ДИНАМИКА ФАКТОРОВ DAP В 2017 ГОДУ

Индекс цен, первая неделя 2017 = 100

— Апатитовый концентрат, FOB Марокко  
— Товарная фосфорная кислота, CFR Индия  
— Сера, FOB Ближний Восток  
— Аммиак, FOB Черное море



# ФОСФАТНОЕ СЫРЬЕ

33

В 2017 году объем производства товарного фосфатного сырья составил около 212 млн т. Сырье производилось в 38 странах, при этом в 12 из них минимальный объем производства составлял 2,5 млн т.

Более крупные объемы производства были отмечены у крупных экспортеров Северной Америки, где спрос на реализуемую продукцию вырос на 3,1 млн т. Этому способствовали более низкие цены, стимулировавшие спрос в Северной и Южной Америке, Юго-Восточной Азии и Индии. В дополнение к этому сопутствующий спрос также вырос в Марокко и Саудовской Аравии после ввода в эксплуатацию новых, интегрированных и низкозатратных перерабатывающих мощностей.

Объем производства в США, напротив, продолжает снижаться со своего максимального уровня в 1980 году. По оценкам CRU, объем производства в Китае снизился на 5,0 млн т по сравнению с предыдущим годом. Это связано с ужесточением обеспечения соблюдения природоохранных требований и ограниченным ростом спроса на внутреннем рынке. Данная политика оказывает все большее влияние на спрос на внутреннем рынке, так как принимаются меры по уменьшению применения удобрений. Более того, рост затрат в ходе выполнения многих видов неинтегрированных работ влияет на конкурентоспособность.

Средняя цена на апатитовый концентрат составляла 90 долл. США за тонну на условиях FOB, что на 20% меньше по сравнению с предыдущим годом.

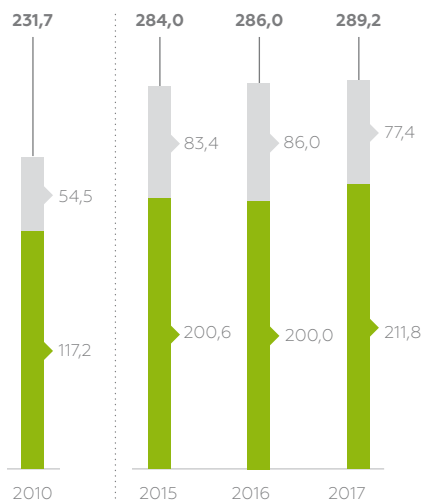
↓ **20%**

**ПАДЕНИЕ ЦЕН НА  
ФОСФОРНОЕ СЫРЬЕ  
В 2017 ГОДУ**

## ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ МОЩНОСТИ И ОБЪЕМЫ ПРОИЗВОДСТВА ФОСФАТНОГО СЫРЬЯ В МИРЕ,

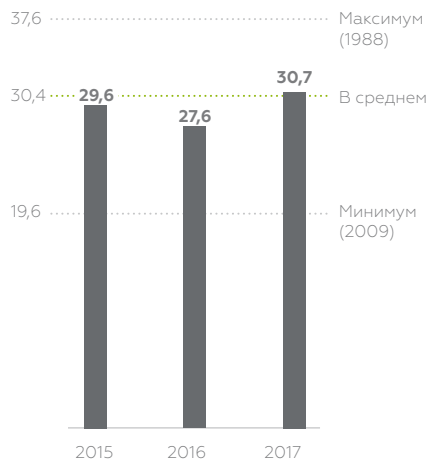
млн т

— мощность  
— производство



## МИРОВАЯ ТОРГОВЛЯ ФОСФАТНЫМ СЫРЬЕМ С 1970 ГОДА,

млн т



Источник: IFA, CRU

## ПРОЧИЕ УДОБРЕНИЯ

По оценкам IFA (Международная федерация бухгалтеров), мировое потребление азотной продукции (для использования в удобрениях и для других целей) в 2017 календарном году составило 145,4 млн т. Это на 0,7% выше показателя 2016 года; но несмотря на это, рынок по-прежнему затоварен. Потребление калийных удобрений, напротив, выросло на 1,7% по сравнению с предыдущим годом вследствие стабильных продаж за наличный расчет в Бразилию, Западную Европу и Юго-Восточную Азию.

### КАРБАМИД

Конъюнктура рынка незначительно улучшилась в 2017 году, однако слабый мировой спрос на карбамид не мог компенсировать затоваривание рынка карбамида и одинаковые среднегодовые цены на условиях FOB Черное море. Основным движущим фактором данного улучшения был Китай, где внутреннее производство карбамида находится в переходном периоде. Растущие цены на сырье (природный газ и уголь) и ужесточение природоохранных требований привели к простоям или закрытию существенной части производственных предприятий страны. Загрузка производственных мощностей в Китае резко снизилась и в соответствии с данными Integer составляла только 55% от установленной мощности к 4 кварталу 2017 года. Это привело к сокращению внутреннего рынка карбамида в Китае. Несмотря на существенное падение внутреннего потребления, недостаток карбамида привел к снижению экспорта до 4,6 млн т, что на 48% ниже уровня 2016 года.

↓ **48** % Y-O-Y

**СОКРАЩЕНИЕ  
КИТАЙСКОГО ЭКСПОРТА  
КАРБАМИДА В 2017 ГОДУ**

К сожалению, слабый спрос на индийском субконтиненте снизил положительное воздействие сокращения мощностей в Китае. Два года слабых муссонов (в 2015 и 2016 годах) привели к накоплению существенных запасов карбамида, что вызвало снижение уровня спроса в Индии на его закупки в этом году. Правительство также принимает меры для уменьшения потребления карбамида. Индийский импорт составил около 5,0 млн т в 2017 году, что почти на 2,5 млн т ниже уровня предыдущего года.

↓ **40** % Y-O-Y

**СОКРАЩЕНИЕ  
ИНДИЙСКОГО ИМПОРТА  
КАРБАМИДА В 2017 ГОДУ**

В этом году мировой спрос снизился на 4,0 млн т. Однако большая часть снижения связана с Китаем, где его воздействие было нивелировано еще большим снижением производства, ограничивающим влияние на международные цены. В то время как спрос в Китае и Индии снизился в этом году, ситуация на рынках стран Атлантического океана выглядит совершенно по-другому. Потребление в Бразилии выросло почти на 12%, а потребление в США – на 2%. Этот спрос вызвал рост цен

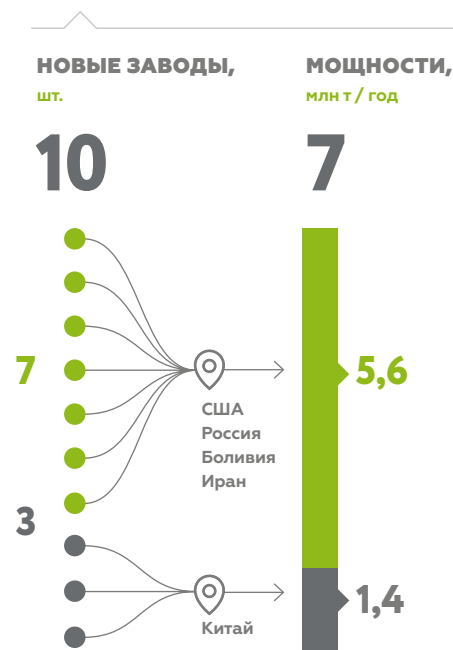
↑ **12** % Y-O-Y

**РОСТ ПОТРЕБЛЕНИЯ  
В БРАЗИЛИИ**

↑ **2** % Y-O-Y

**РОСТ ПОТРЕБЛЕНИЯ  
В США В 2017 ГОДУ**

при возвращении Индии на международный рынок в третьем квартале 2017 года, что является признаком того, что уменьшение объемов производства в Китае может привести к большей сбалансированности рынка карбамида. В 2017 году в эксплуатацию были введены 10 новых линий по производству карбамида с совокупной годовой мощностью 7,0 млн т в год. Так как три из них расположены в Китае, производимые ими 1,4 млн т дополнительного объема будут нивелированы совокупным падением китайского производства, в то время как 5,6 млн т, производимых в США, России, Боливии и Иране, окажутся дополнительными новыми поставками на товарный рынок.





## АММИАК

2017 год начался положительно, так как цены на аммиак росли три месяца подряд в первую очередь вследствие краткосрочных ограничений поставки, включая существенное уменьшение поставки из порта Южный в результате спора между украинским оператором аммиачного трубопровода «Укрхимтрансаммиак» и российским производителем «Тольяттиазот». Данное обстоятельство привело к увеличению цены на аммиак, поставляемый через порты Черного моря, с 252 долл. США за тонну на условиях FOB в январе до 315 долл. США за тонну на условиях FOB в марте.

Однако после урегулирования данного вопроса цены снова выравнивались, и в течение летних месяцев цены на аммиак понизились до уровня менее 200 долл. США за тонну (с июля по сентябрь). Американский рынок, один из важнейших мировых импортных рынков аммиака, ощутил воздействие возврата к затовариванию рынка товарного аммиака; договорная цена снизилась с 330 долл. США за тонну на условиях CFR Тампа в марте 2017 года до 190 долл. США за тонну на условиях CFR Тампа в августе.

Восстановление цен началось в сентябре, когда в Северной Америке начались сезонные закупки, и новый виток сбоев поставок ряда основных экспортеров привел к уменьшению торговой доступности, хотя в части стоимости азота цены на аммиак оставались существенно ниже цен на карбамид и другие азотные продукты переработки, что зависит от долгосрочной тенденции.

Уменьшение поставок в четвертом квартале было также вызвано производителями с Ближнего Востока, продававшими аммиак в момент перепрофилирования производства и более высокого сопутствующего

спроса (а именно SABIC и Ma'aden соответственно). Это привело к тому, что покупателям приходилось осуществлять поиск поставщиков аммиака в Северной Африке и Азиатско-Тихоокеанском регионе. Последовавшее увеличение цен в конце года привело цену на аммиак в соответствие со стоимостью других азотных продуктов.

## КАЛИЙНЫЕ УДОБРЕНИЯ

Аналогично 2016 году, в 2017 заключение договоров купли-продажи хлористого калия с китайскими и индийскими покупателями было перенесено на вторую половину года. Это произошло в силу того, что импортеры хотели подождать установления цен в Китае до принятия на себя обязательств по своим собственным объемам. К тому же с учетом накопления значительного объема запасов в морских и наземных хранилищах отсутствовала срочность согласования новых условий. Однако в отличие от 2016 года поставки хлористого калия на международные рынки не были столь разочаровывающими в 2017 году. Продажи за наличный расчет в Бразилию, Западную Европу и Юго-Восточную Азию оставались стабильными, способствуя росту объемов и цен после согласования договоров. По расчетам Fertecon, всемирные поставки составили 64,3 млн т в 2017 году, что на 6,7% выше уровня 2016 года.

Что касается поставок, производители хлористого калия сообщили об увеличении объемов в 2017 году до рекордного значения в 66,5 млн т. Это увеличение было весьма своевременным, так как соответствовало

росту мощностей в мировом масштабе на 7,6 млн т (около 9%), половина которого была связана с новыми проектами, реализуемыми в Канаде и Туркменистане. Однако это также совпало с закрытием ряда устаревших предприятий вследствие давления со стороны конкурентов и (или) истощения ресурсов (что заставляет перейти на другие продукты, например полигалит в Великобритании).

В целом цены на хлористый калий по состоянию на конец года были выше уровня начала года. Самые большие доходы были получены в Бразилии, где, по оценкам, цена на гранулированный хлористый калий на условиях CFR составляла 280 долл. США за тонну в декабре 2017 года, что на 45 долл. США за тонну выше цены в начале января. Рост цен в течение года способствовал повышению цен по договорам с китайскими и индийскими покупателями на 11 и 13 долл. США за тонну до 230 и 240 долл. США за тонну соответственно.

US \$ **330** Т (CFR TAMPA)

**МАКСИМАЛЬНАЯ ЦЕНА  
НА АММИАК В 2017 ГОДУ**

↑ **6,7** % Y-O-Y

**РОСТ МИРОВЫХ  
ПОСТАВОК КАЛИЯ**

**66,5** МЛН Т

**НОВЫЙ РЕКОРД ПО  
ПРОИЗВОДСТВУ КАЛИЯ  
УСТАНОВЛЕН В 2017 ГОДУ**

## ОТ ИНВЕСТИЦИЙ К РОСТУ

Завершив в 2017 году два крупнейших инвестиционных проекта в истории Компании, мы заложили основу для последующего многолетнего эффективного и устойчивого роста, который будет основываться и помогать укреплять позицию «ФосАгро» как одного из лидеров в производстве высококачественной и низкокзатратной продукции. Мы ввели в эксплуатацию новые линии по производству аммиака и гранулированного карбамида, инвестировав более 55 млрд руб. за последние шесть лет. Теперь мы готовимся перейти к новому этапу расширения производственных мощностей, который приведет к существенному устойчивому увеличению прибыли и денежных потоков, что будет создавать ценность для наших инвесторов и других заинтересованных сторон в последующие годы.



## ОСНОВНЫЕ ДОСТИЖЕНИЯ В 2017 ГОДУ

В 2017 году были завершены крупнейшие инвестиционные проекты, предусмотренные нашей стратегией до 2020 года. Мы продолжаем вести деятельность во всех стратегических приоритетных областях.

### 1 РАСШИРЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ МОЩНОСТЕЙ



Ввод в эксплуатацию новой линии по производству гранулированного карбамида мощностью **500 тыс. т в год**



Увеличение производства фосфорсодержащих удобрений на **11%** по сравнению с предыдущим годом до **6,6 млн т**

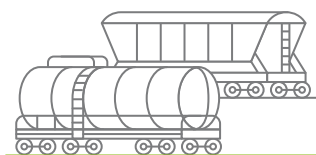


Ввод в эксплуатацию нового агрегата по производству аммиака мощностью **760 тыс. т в год**

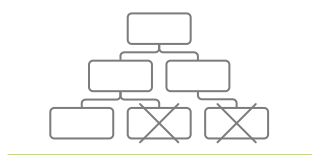
↑ **6,6**  
млн т

**ПРОИЗВОДСТВО ФОСФОРСОДЕРЖАЩИХ УДОБРЕНИЙ В 2017 ГОДУ**

### 2 ПОВЫШЕНИЕ ОПЕРАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ



Приобретено **232 новых железнодорожных цистерны для жидкой серы**



Завершение присоединения АО «ФосАгро-Череповец» к АО «Апатит», направленного на упрощение корпоративной структуры и исключение дублирующих функций



Завершение строительства аммиачного трубопровода до производственной площадки в Балакове

**ПРОИЗВЕДЕНА ЗАКУПКА**

**232**

**ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНЫХ ЦИСТЕРН**

### 3 ДОСТУП К ПРИОРИТЕТНЫМ РЫНКАМ



Увеличение продаж минеральных удобрений и МСР на внутреннем рынке на **12%** по сравнению с предыдущим годом до **2,3 млн т**



Открытие нового торгового офиса **в Белграде, Сербия**, на европейском приоритетном рынке



Увеличение продаж конечной продукции (минеральных удобрений, МСР, STPP) на приоритетных рынках Латинской Америки и Европы на **21%** по сравнению с предыдущим годом до **3,45 млн т**

**2,3**  
млн т

**ПРОДАЖИ НА ВНУТРЕННЕМ РЫНКЕ**

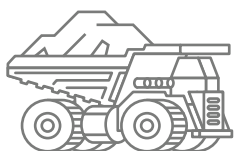


## НАШИ ОСНОВНЫЕ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРИОРИТЕТЫ

### 1 РАСШИРЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ МОЩНОСТЕЙ И ПОВЫШЕНИЕ СТЕПЕНИ ОБЕСПЕЧЕННОСТИ СОБСТВЕННЫМ СЫРЬЕМ

За счет умеренных инвестиций в модернизацию и реконструкцию существующих мощностей мы добились увеличения общего объема производства удобрений на 53% в течение 5 лет до 8,3 млн т в 2017 году. Наш следующий этап роста будет обусловлен вводом в эксплуатацию нового высокотехнологичного агрегата по производству аммиака и недавно введенной в эксплуатацию линией по производству гранулированного карбамида. В то время как новая линия по производству гранулированного карбамида позволит нам предлагать новую высококачественную продукцию на премиальных рынках, расширение наших мощностей по производству аммиака повысит степень самообеспеченности «ФосАгро» этим основным базовым сырьем для достижения нашей стратегической цели в размере 9 млн т общего объема производства удобрений к 2020 году.

Высококачественная апатит-нефелиновая руда, добываемая «ФосАгро», позволяет нам производить одни из наиболее чистых фосфорсодержащих удобрений в мире вследствие низкого уровня содержания опасных загрязняющих веществ, таких как кадмий. В то же время высокое содержание питательных веществ в апатитовом концентрате, который мы производим из своей руды, дает нам преимущество в плане эффективного производства фосфорсодержащих удобрений.



### РАСШИРЕНИЕ МОЩНОСТЕЙ ПО ПРОИЗВОДСТВУ УДОБРЕНИЙ И ПОВЫШЕНИЕ САМООБЕСПЕЧЕННОСТИ СЫРЬЕМ

#### ПРИЧИНЫ ВЫДЕЛЕНИЯ ЗАДАЧИ В КАЧЕСТВЕ ПРИОРИТЕТНОЙ

Модернизация и реконструкция существующих мощностей стали наиболее эффективным способом наращивания объемов производства. Расширение объема производства удобрений и повышение степени обеспеченности собственным сырьем позволят нам сохранять устойчивый рост, укрепляя наше положение лидера среди конкурентов во всем мире.

#### 2017

Достижения Компании

- Увеличение объема производства фосфорсодержащих удобрений на **11%** по сравнению с предыдущим годом до **6,6 млн т**
- Увеличение производства азотсодержащих удобрений на **16%** по сравнению с предыдущим годом до **1,7 млн т**
- Расширение марочного ассортимента удобрений NPK(S) до **35 и более**

#### 2020

Цели

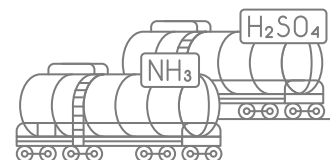
- Расширение марочного ассортимента удобрений до 40–50 позиций в соответствии с потребностями клиентов на основных рынках



## РОСТ ПРОИЗВОДСТВА УДОБРЕНИЙ НА СУЩЕСТВУЮЩИХ МОЩНОСТЯХ

### ПРИЧИНЫ ВЫДЕЛЕНИЯ ЗАДАЧИ В КАЧЕСТВЕ ПРИОРИТЕТНОЙ

Аммиак – основной вид исходного сырья, необходимый «ФосАгро» для наращивания объемов производства удобрений на имеющихся объектах и поддержания степени обеспеченности собственным сырьем.



## РАСШИРЕНИЕ СОБСТВЕННОГО ПРОИЗВОДСТВА КЛЮЧЕВЫХ РЕСУРСОВ

### ПРИЧИНЫ ВЫДЕЛЕНИЯ ЗАДАЧИ В КАЧЕСТВЕ ПРИОРИТЕТНОЙ

Мы стремимся обеспечить наши собственные, рентабельные поставки основных ресурсов для дальнейшего снижения себестоимости готовой продукции.

#### 2017

##### Достижения Компании

- Ввод в опытно-промышленную эксплуатацию высокотехнологического агрегата по производству аммиака мощностью **760 тыс. т в год**
- Ввод в опытно-промышленную эксплуатацию линии по производству высококачественного гранулированного карбамида мощностью **500 тыс. т в год**

#### 2018

##### Задачи

- Завершение ввода в эксплуатацию при полной мощности новых линий по производству аммиака и гранулированного карбамида

#### 2020

##### Цели

- Увеличение объемов производства удобрений на **10%**

#### 2017

##### Достижения Компании

- Завершение торгов и выбор подрядчика для строительства новой линии по производству азотной кислоты мощностью **150 тыс. т в год**

#### 2018

##### Задачи

- Начало строительства новой линии по производству азотной кислоты мощностью **150 тыс. т в год** для поддержания увеличившегося производства аммиачной селитры для продаж на внутреннем рынке

## СОПУТСТВУЮЩИЕ РИСКИ

### Стратегические риски

- Неэффективное стратегическое планирование

### Операционные, репутационные и финансовые риски

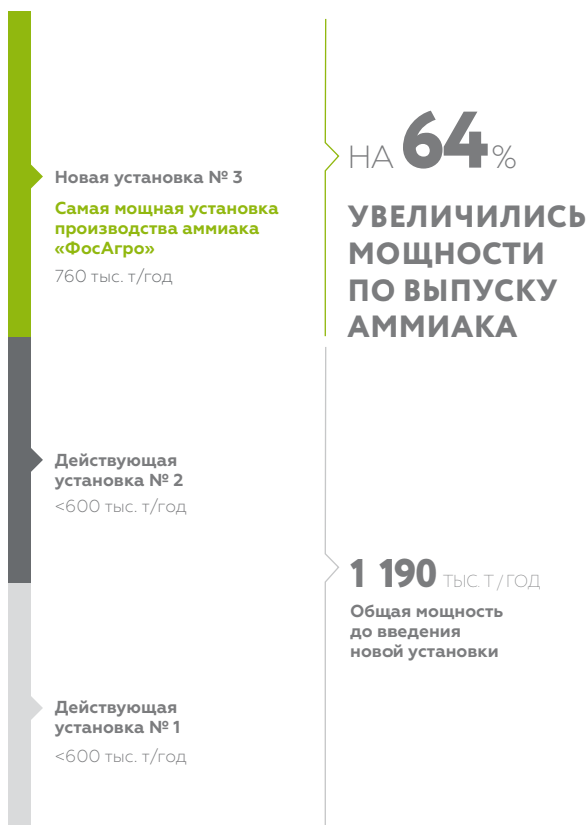


Более подробная информация о рисках представлена на **стр. 116–123**

## ЗАПУСК НОВОГО ПРОИЗВОДСТВА АММИАКА

### ЧТО ПРИНЕСЛА РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТА

АО «Апатит» вышло на полную обеспеченность данным видом сырья.<sup>1</sup>



Создан необходимый задел для дальнейшего развития череповецкого химического комплекса компании «ФосАгро».

Дополнительный доход (часть произведенных объемов аммиака будет поставляться на рынок).

<sup>1</sup> Аммиак — важное сырье для производства минеральных и азотных удобрений Компании.

# 1 950

ТЫС. Т  
В ГОД

ОБЩАЯ МОЩНОСТЬ ПО ПРОИЗВОДСТВУ АММИАКА ПОСЛЕ ЗАПУСКА ТРЕТЬЕЙ УСТАНОВКИ

1

### ПЕЧЬ РИФОРМИНГА АММИАКА-3

Паровая конверсия природного газа с получением CO<sub>2</sub> и водорода

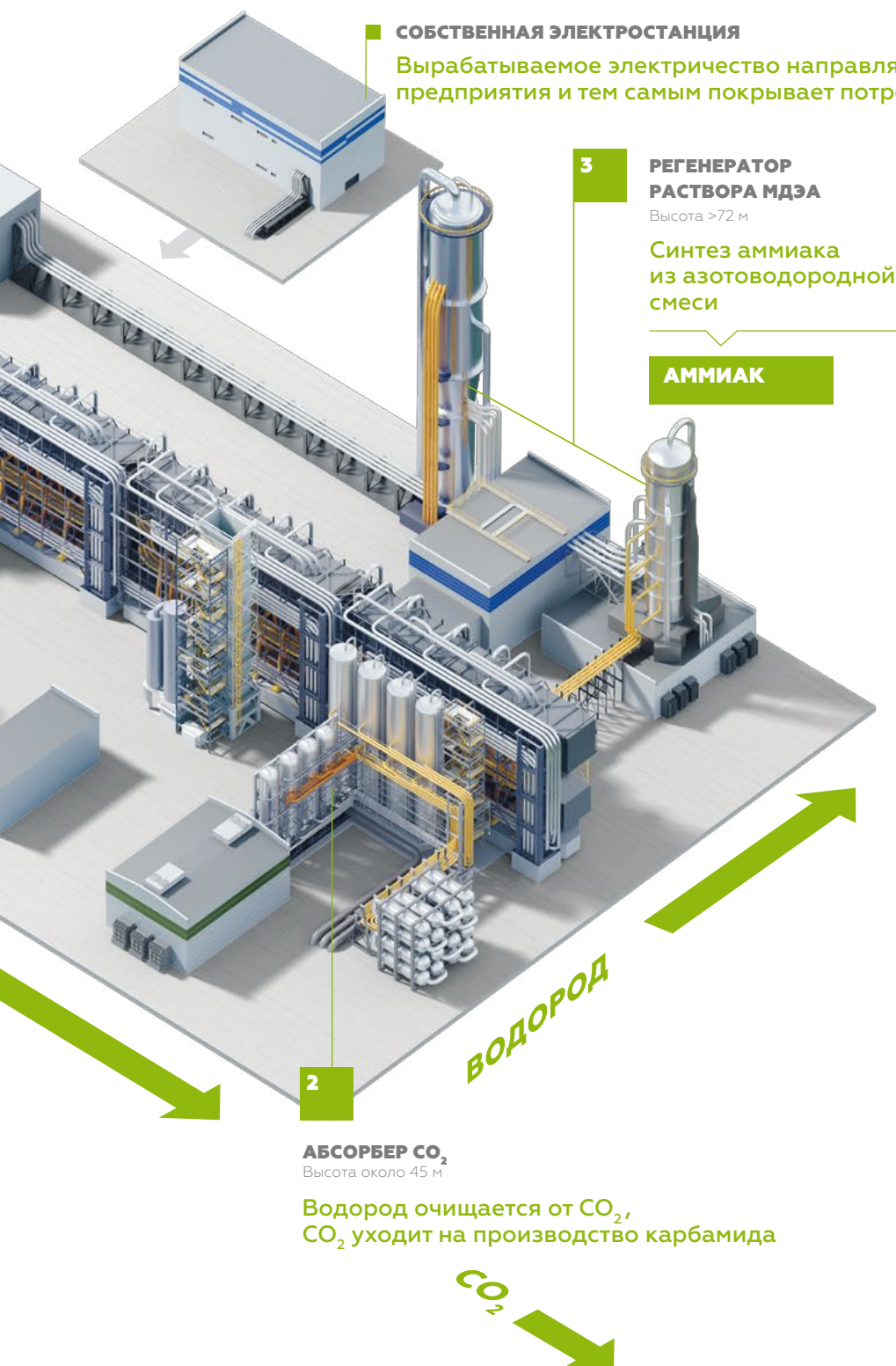


В конвекционной зоне печи функционирует узел удаления окиси азота, образующейся при сжигании топливного газа. Благодаря данному решению снижается негативное воздействие на окружающую среду.

ВОДОРОД И CO<sub>2</sub>

В НОВОЙ УСТАНОВКЕ ПРОИЗВОДСТВА АММИАКА ИСПОЛЬЗОВАНЫ СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ, КОТОРЫЕ СООТВЕТСТВУЮТ СПРАВОЧНИКУ BEST AVAILABLE TECHNIQUES (BAT), РАЗРАБОТАННОМУ ЕВРОПЕЙСКОЙ КОМИССИЕЙ





### СПЕЦИАЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ОЧИСТКИ ОТХОДОВ



Стоки из технологического процесса отсутствуют



Технология deNOx Haldor Topsoe каталитической очистки дымовых газов: газы очищаются до содержания оксидов азота не более 20 ppm (применена в России впервые)



Технология рекуперативного подогрева воздуха перед подачей в печь первичного риформинга снижает потребление природного газа и выбросы в атмосферу (в том числе парниковых газов)



Биологические очистные сооружения обеспечивают повторное использование очищенных стоков в технологическом процессе и обработку стоков от других производств Азотного и Фосфорного комплексов для снижения использования речной воды

## НАШИ ОСНОВНЫЕ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРИОРИТЕТЫ

### 2 УВЕЛИЧЕНИЕ ОПЕРАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

**Добыча:** мы продолжаем инвестировать в способы, позволяющие сделать процессы добычи и обогащения полезных ископаемых более эффективными и экологически безопасными, включая установку конвейерной системы для транспортировки руды, увеличение подземной добычи полезных ископаемых и модернизацию своих обогатительных фабрик для увеличения их производственных мощностей, а также возможность обработки забалансовой руды с меньшим содержанием питательных веществ коммерчески эффективным способом.

**Переработка:** после ввода в эксплуатацию объектов по производству аммиака и гранулированного карбамида мы будем продолжать модернизацию линий по производству удобрений, осуществляя строительство новых цехов, выпускающих азотную и серную кислоты, и мощностей по производству сульфата аммония для поддержания дальнейшего увеличения вертикальной интеграции и роста общего объема производства удобрений.

**Логистика:** после ввода в эксплуатацию перевалочного терминала (ООО «Смарт Балк») в 2015 году, что привело к значительному снижению производственных затрат на экспортные продажи, мы приобрели новые складские мощности в порту Котка, Финляндия, в рамках увеличения своей вертикальной интеграции в данной области. Мы продолжаем уделять большое внимание улучшению эффективности своих железнодорожных перевозок на внутреннем рынке.

**Корпоративная структура:** мы продолжаем упрощать корпоративную структуру в интересах эффективности и прозрачности, включая присоединение АО «ФосАгро-Череповец» к АО «Апатит» в 2017 году.

#### ВОЗМОЖНОСТЬ

Дальнейшее укрепление конкурентных преимуществ Компании в части низкостратного производства за счет модернизации существующих мощностей, усиления вертикальной интеграции, оптимизации логистики и упрощения корпоративной структуры.



### ПЕРЕРАБОТКА

#### ПРИЧИНЫ ВЫДЕЛЕНИЯ ЗАДАЧИ В КАЧЕСТВЕ ПРИОРИТЕТНОЙ

Одно из основных конкурентных преимуществ «ФосАгро» — низкая себестоимость производства, и мы стремимся усилить данное преимущество по мере расширения производственных мощностей.

#### 2017

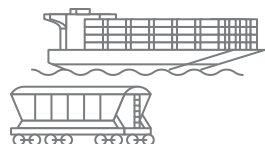
##### Достижения Компании

- Завершение строительства аммиачного трубопровода до Балаково, что обеспечило более эффективные поставки полного **100-процентного объема потребностей производственной площадки в аммиаке**
- Завершение торгов и выбор подрядчика для строительства новой линии по производству серной кислоты мощностью **1,1 млн т в год**

#### 2020

##### Цели

- Строительство новой установки серной кислоты, а также развитие мощностей сульфата аммония, для поддержки дальнейшей вертикальной интеграции



## ЛОГИСТИКА

### ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНЫЙ ТРАНСПОРТ

| 2017<br>Достижения Компании                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 2018<br>Задачи                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 2020<br>Цели                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Оптимизация маршрута собственного вагонного парка с упором на кольцевые маршруты при использовании стороннего парка для транспортировки на дальние расстояния</li> <li>Завершено приобретение <b>232 новых железнодорожных цистерн для жидкой серы</b></li> <li>Рационализация внутренних процессов контроля использования железнодорожных цистерн и сетевого управления на производственной площадке в Череповце</li> <li>Начало строительства собственного железнодорожного депо на производственной площадке в Череповце</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Сокращение срока оборачиваемости железнодорожных цистерн до 2 дней вследствие увеличения маршрута в обоих направлениях</li> <li>Закупка дополнительно <b>60 единиц железнодорожных цистерн</b> для перевозки жидкой серы для перехода на полное обеспечение подвижным составом вне зависимости от возможностей сторонних операторов</li> <li>Уменьшение нагрузки на железнодорожную сеть вследствие увеличения объема речных перевозок</li> <li>Запуск нового депо на производственной площадке в Череповце</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Расширение и модернизация вагонного парка вследствие применения новых технологий управления парком для уменьшения транспортных расходов</li> </ul> |

### МЕЖДУНАРОДНЫЙ ВОДНЫЙ ТРАНСПОРТ

| 2017<br>Достижения Компании                                                                                                                                        | 2018<br>Задачи                                                                                     | 2020<br>Цели                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Приобретение новых складских мощностей в порту Котка, Финляндия, и начало отгрузок во втором полугодии 2017 года</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Оптимизация маршрутов экспортной транспортировки</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Последующее снижение затрат на экспортную транспортировку вследствие увеличения мощности собственного портового терминала и оптимизации маршрутов экспортной транспортировки</li> </ul> |

### СОПУТСТВУЮЩИЕ РИСКИ

#### Стратегические риски

- Неэффективное стратегическое планирование

#### Операционные, репутационные и финансовые риски



Более подробная информация о рисках представлена на **стр. 116–123**



Организация конвейерной доставки вскрышной породы на отвал на Восточном руднике вместо использования дорогостоящей транспортировки самосвалами понизит себестоимость открытой добычи руды.

## КОНВЕЙЕРНАЯ СИСТЕМА НА АПАТИТЕ

Циклично-поточная технология транспортирования вскрышных пород предусматривает использование комбинированного автомобильно-конвейерного транспорта.

1

### ПЕРЕВОЗКА ВСКРЫШНЫХ ПОРОД

Для перевозки вскрыши используется автомобильный транспорт циклического действия — большегрузные самосвалы

**5 500** Т ПОРОДЫ  
В ЧАС

Проектная производительность участка

2

### ДРОБИЛЬНЫЙ УЧАСТОК

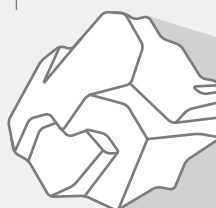
Порода с большегрузных самосвалов напрямую разгружается в питающий бункер



### ДРОБЛЕНИЕ ПОРОДЫ

Здесь куски породы крупностью до 1 200 мм дробятся для получения максимального размера куска 350 мм

1 200 мм



max 350 мм



**ХАРАКТЕРИСТИКИ  
КОНВЕЙЕРНОЙ ТРАССЫ****4,0** м/с  
Скорость лентыВыдачный  
конвейер  
970 мПередвижной  
конвейер  
2 830 мДоставочный  
конвейер  
1 100 мШирина  
ленты  
1,4 м**3****КОНВЕЙЕР ПОТОЧНОГО ДЕЙСТВИЯ**

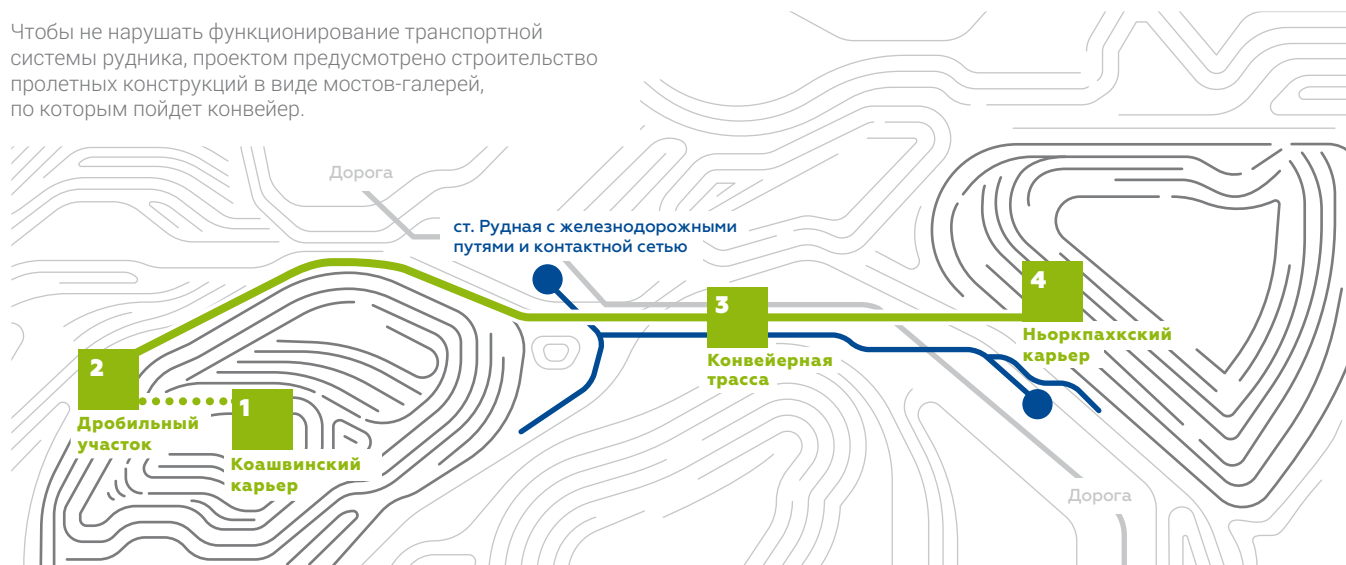
После дробления горная масса будет выгружаться на ленту выдачного конвейера и транспортироваться системой конвейеров на вновь образуемый отвал

**4****ОТВАЛООБРАЗОВАТЕЛЬ**

Горная масса будет подаваться на разгрузочную стрелу отвалообразователя и разгружаться на откос отвала

Стрела  
отвалообразователя  
Длина 60 мОтвал  
Высота 22 м**~30** млн т породыпозволит дробить  
и транспортировать ежегодно  
новая конвейерная система**СХЕМА РАСПОЛОЖЕНИЯ**

Чтобы не нарушать функционирование транспортной системы рудника, проектом предусмотрено строительство пролетных конструкций в виде мостов-галерей, по которым пойдет конвейер.



## СТРОИТЕЛЬСТВО НОВОГО ПРОИЗВОДСТВА СЕРНОЙ КИСЛОТЫ

### ЧТО ПРИНЕСЕТ РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТА

Замещение покупной серной кислоты собственной продукцией.

Новый завод по производству серной кислоты

1 110 тыс. т/год

Действующий завод в Череповце

2 720 тыс. т/год

Действующий завод в Балаково

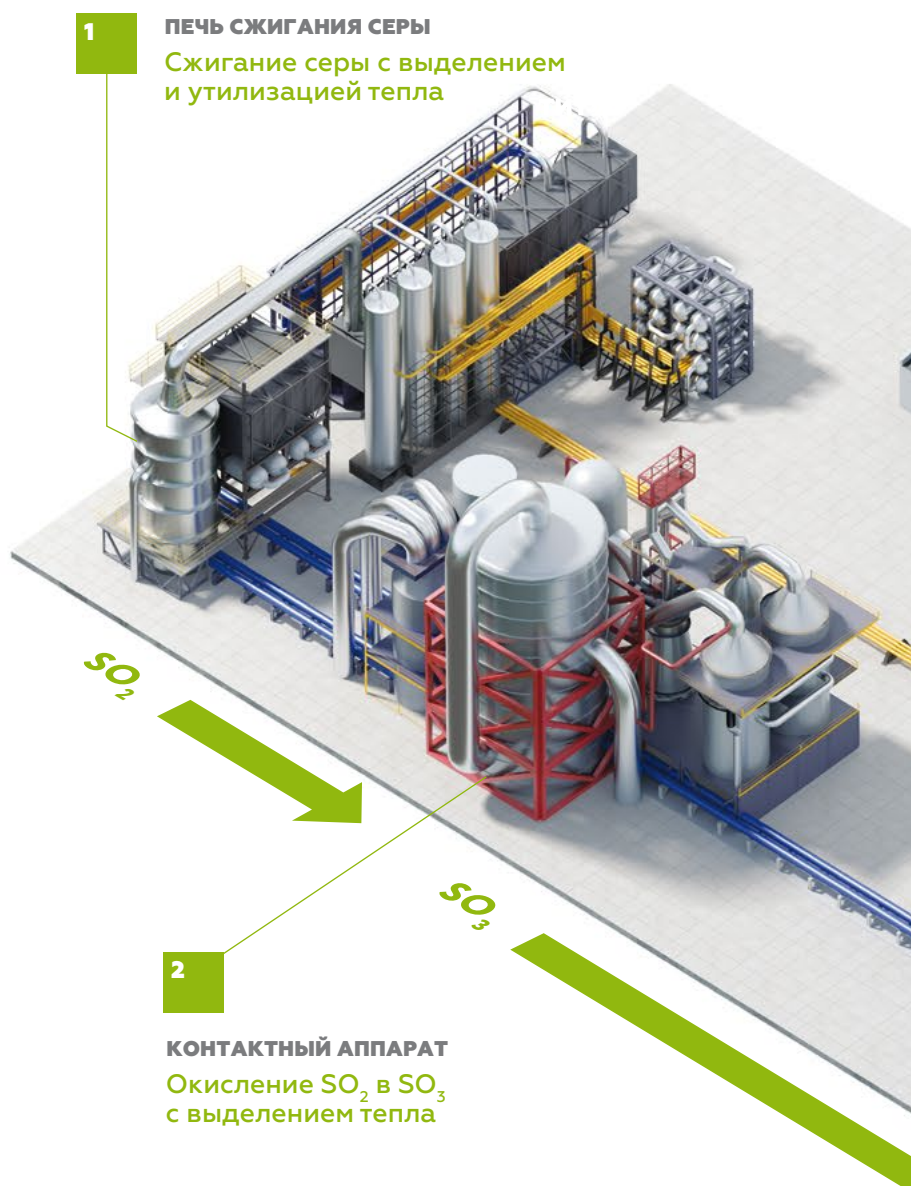
2 130 тыс. т/год

Действующий завод «Метаким»

215 тыс. т/год

НА **22%**  
УВЕЛИЧАТСЯ  
МОЩНОСТИ  
ПО ВЫПУСКУ  
СЕРНОЙ  
КИСЛОТЫ

**5 065** тыс. т/год  
Общая мощность  
до введения  
новых мощностей



Технология подразумевает двухгодичный межремонтный пробег, что позволит Компании сократить издержки на производство.

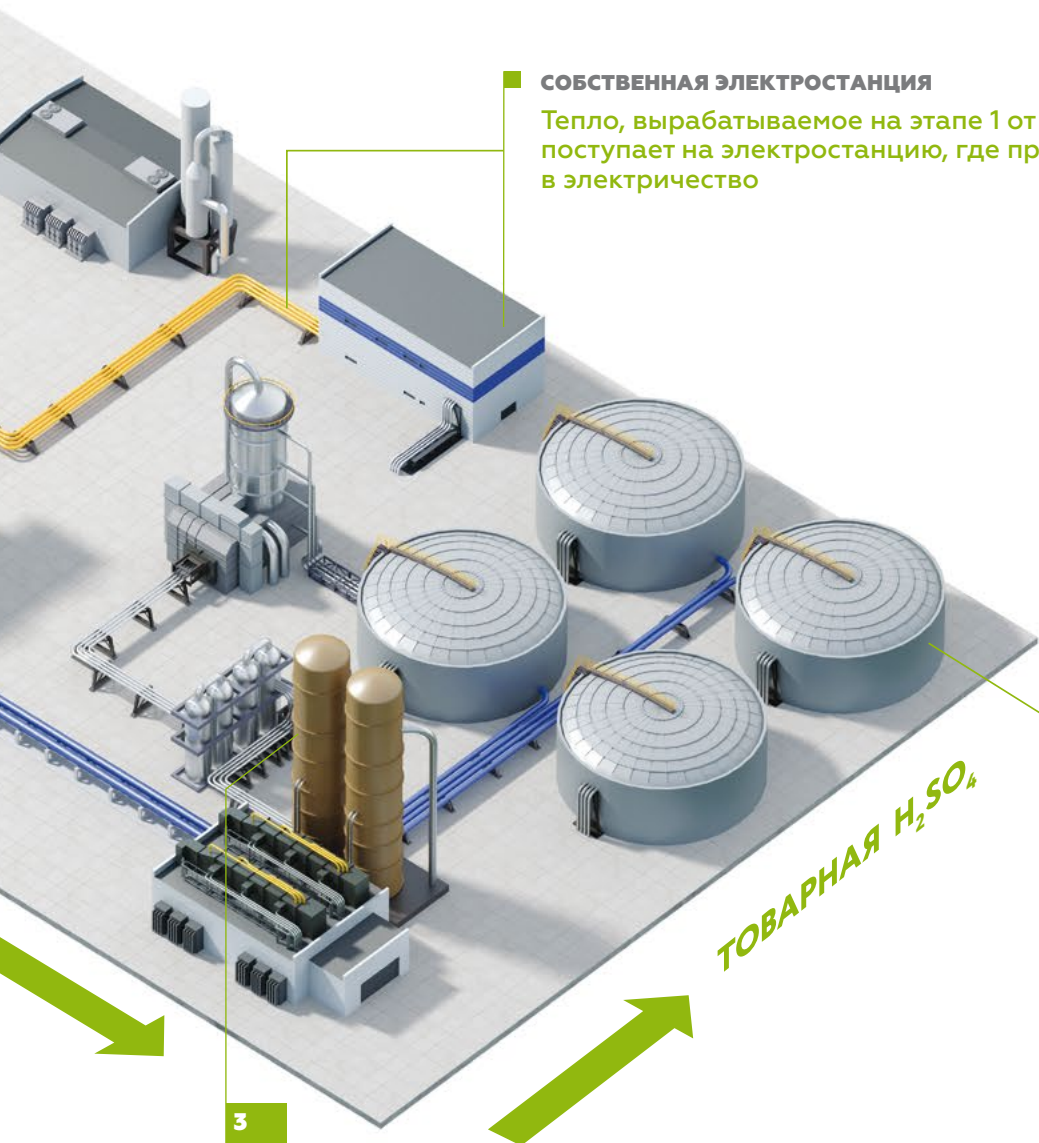
**ЗАВОД БУДЕТ ОТЛИЧАТЬСЯ НИЗКИМ УРОВНЕМ ВЫБРОСОВ  $\text{SO}_2$  В АТМОСФЕРУ – НЕ БОЛЕЕ 100 PPM**



# 6 165

ТЫС. Т В ГОД

**ОБЩАЯ МОЩНОСТЬ ПО ПРОИЗВОДСТВУ  
СЕРНОЙ КИСЛОТЫ ПОСЛЕ ЗАПУСКА  
НОВОГО ЗАВОДА**



#### 1 СОБСТВЕННАЯ ЭЛЕКТРОСТАНЦИЯ

Тепло, вырабатываемое на этапе 1 от сжигания серы, поступает на электростанцию, где преобразуется в электричество

4

#### РЕЗЕРВУАРЫ ДЛЯ ХРАНЕНИЯ

Здесь хранится произведенная серная кислота

3

#### АБСОРБЕРЫ

Абсорбция  $\text{SO}_3$  неконцентрированной серной кислотой

## НАШИ ОСНОВНЫЕ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРИОРИТЕТЫ

### 3 ПРЯМОЙ ДОСТУП К ПРЕМИАЛЬНЫМ РЫНКАМ

Удобрения, которые производит «ФосАгро», являются одними из самых безопасных фосфорсодержащих удобрений в мире вследствие исключительно низкого уровня кадмия и других вредных примесей в сырье, которое Кировский филиал АО «Апатит» добывает на Кольском полуострове. Наша цель – сделать свои решения в области питательных веществ, необходимых для роста растений, более доступными для клиентов на приоритетных рынках с помощью открытия на них собственных торговых офисов. Это позволит нам устанавливать прямой контакт с клиентами с целью анализа их потребностей, более оперативно реагировать на изменение в структуре спроса, лучше изучить особенности местных рынков, а также информировать покупателей об уникальных качествах наших фосфорсодержащих удобрений.

#### ВОЗМОЖНОСТЬ

Мы планируем увеличить долю экспортных продаж на рынки с высоким уровнем спроса на высококачественные фосфорсодержащие удобрения и (или) со структурным дефицитом внутреннего предложения.



### МЕЖДУНАРОДНЫЕ РЫНКИ

#### ПРИЧИНЫ ВЫДЕЛЕНИЯ ЗАДАЧИ В КАЧЕСТВЕ ПРИОРИТЕТНОЙ

Латинская Америка и Европа были выбраны в качестве премиальных рынков экспорта по следующим причинам:

- На этих рынках прогнозируется долгосрочный рост дефицита удобрений с содержанием  $P_2O_5$
- В этих регионах «ФосАгро» может рассчитывать на справедливую чистую цену реализации своих удобрений.
- Европейские и прочие потребители потенциально более чувствительны к наличию в удобрениях опасных примесей (например, кадмия), что дает «ФосАгро» преимущество перед другими крупными производителями удобрений.

| 2017<br>Достижения Компании                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 2018<br>Задачи                                                                                                                                                                                                                                                                   | 2020<br>Цели                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Открытие торгового офиса в Белграде, Сербия</li> <li>• Рост объемов экспорта конечной продукции (минеральных удобрений, MCP, STPP) в Латинскую Америку на <b>21% по сравнению с предыдущим годом</b> до <b>1,6 млн т</b></li> <li>• Рост объемов экспорта конечной продукции (минеральных удобрений, MCP, STPP) в Европу на <b>21% по сравнению с предыдущим годом</b> до <b>1,8 млн т</b></li> <li>• Рост объемов экспорта в СНГ на <b>36% по сравнению с предыдущим годом</b> до <b>0,8 млн т</b></li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Расширение программы маркетинговых и прочих мероприятий, направленных на информирование клиентов о преимуществах производимых «ФосАгро» фосфорсодержащих удобрений с минимальным содержанием кадмия и других опасных веществ</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Экспортные рынки: увеличение доли прямых продаж до более <b>90%</b> за счет открытия новых торговых офисов на приоритетных международных рынках</li> </ul> |



## ВНУТРЕННИЙ РЫНОК

### ПРИЧИНЫ ВЫДЕЛЕНИЯ ЗАДАЧИ В КАЧЕСТВЕ ПРИОРИТЕТНОЙ

Компания планирует и в дальнейшем расширять свою сбытовую сеть на внутреннем рынке, чтобы обеспечивать российских сельхозпроизводителей высококачественными удобрениями и способствовать развитию национального агропромышленного комплекса.

#### 2017

##### Достижения Компании

- Рост объемов продаж на внутреннем рынке на **12% по сравнению с предыдущим годом** до **2,3 млн т**

#### 2018

##### Задачи

- Расширение марочного ассортимента для сельхозпроизводителей на основании исходных данных, предоставленных нашими торговыми офисами на международных и внутреннем рынках

#### 2020

##### Цели

- Внутренний рынок: рост объемов продаж до **2,6 млн т** за счет собственной вертикально интегрированной сбытовой сети, насчитывающей **15 торговых офисов и 22 сбытовых центра**

## СОПУТСТВУЮЩИЕ РИСКИ

### Стратегические риски

- Неэффективное стратегическое планирование

### Операционные, репутационные и финансовые риски



Более подробная информация о рисках представлена на **стр. 116–123**



3.

# ОБЗОР БИЗНЕСА







**УНИВЕРСАЛЬНАЯ  
ИНТЕГРИРОВАННАЯ  
БИЗНЕС-МОДЕЛЬ  
ПОЗВОЛЯЕТ ДОСТИГАТЬ  
СТАБИЛЬНЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ  
НА ПРОТЯЖЕНИИ ВСЕГО  
РЫНОЧНОГО ЦИКЛА**

**>35**

МАРОК УДОБРЕНИЙ,

**РАЗРАБОТАННЫХ  
ДЛЯ ШИРОКОГО СПЕКТРА  
ПРОДУКЦИИ, ПОЧВ  
И КЛИМАТИЧЕСКИХ ЗОН**



|                                                    |           |
|----------------------------------------------------|-----------|
| <b>Обращение исполнительного директора</b>         | <b>52</b> |
| <b>Наши активы</b>                                 | <b>53</b> |
| Добыча сырья                                       | 53        |
| Переработка                                        | 54        |
| Сбыт и реализация                                  | 56        |
| Логистика                                          | 57        |
| Операционная структура Компании                    | 58        |
| <b>Обзор операционной деятельности</b>             | <b>60</b> |
| <b>Обращение директора по экономике и финансам</b> | <b>64</b> |
| <b>Финансовые результаты</b>                       | <b>65</b> |



В 2017 году мы своевременно завершили строительство новых мощностей по производству аммиака и гранулированного карбамида и уже начали получать дополнительный денежный поток от продаж по мере роста объемов производства.

**Михаил Рыбников**

Исполнительный директор ПАО «ФосАгро»,  
Генеральный директор АО «Апатит»

Первоклассные активы «ФосАгро» – одна из основных причин долгосрочной устойчивости нашего бизнеса. Перерабатывающие и обогатительные фабрики АО «Апатит» в Кировске и Апатитах обеспечивают нас базовым сырьем – высококачественной апатит-нефелиновой рудой, которую мы перерабатываем в апатитовый концентрат, где уровень такого потенциально опасного элемента, как кадмий, один из самых низких.

В дополнение к основным инвестиционным проектам на площадке «ФосАгро»

в Череповце мы постоянно инвестируем в реконструкцию и модернизацию своего производства для снижения степени воздействия на окружающую среду, улучшения стандартов безопасности и повышения эффективности своей деятельности, устраняя факторы, сдерживающие производственный процесс, и обеспечивая стабильный рост совокупного объема производства.

На внутреннем рынке мы продолжаем уделять большое внимание усовершенствованию вертикальной интеграции «ФосАгро»

# 12,3 % РОСТ

**СОВОКУПНЫЙ ОБЪЕМ ПРОИЗВОДСТВА УДОБРЕНИЙ УВЕЛИЧИЛСЯ ДО 8,3 МЛН Т**

По мере расширения своих мощностей по производству минеральных удобрений мы продолжаем уделять большое внимание дальнейшему усилению вертикальной интеграции и улучшению текущей операционной деятельности. Сюда входят проекты по строительству новых объектов по производству сульфата аммония и азотной кислоты, а также модернизация фабрик по переработке и обогащению апатит-нефелиновой руды для увеличения совокупного объема производства на фабрике № 3 и внедрения новых технологий на фабрике № 2 для начала эффективной обработки забалансовой руды, в которой ранее содержание  $P_2O_5$  было слишком низким.

Я очень доволен результатами 2017 года, однако Компания не стоит на месте и с большим интересом смотрит в будущее, так как мы продолжаем развиваться, используя новейшие методы производства и цифровые технологии.

по всей цепочке создания стоимости, от добычи нашего базового сырья до сбыта и продаж. На экспортных рынках в 2017 году мы продолжали наращивать свои мощности в портовых терминалах, открыли новый торговый офис в Сербии.

Сочетание данных трех факторов позволило «ФосАгро» сохранить и усилить свое положение как одного из самых низкокзатратных производителей DAP в мире.



# ДОБЫЧА СЫРЬЯ

53

## КИРОВСКИЙ ФИЛИАЛ АО «АПАТИТ»

АО «Апатит» (акции, принадлежащие «ФосАгро»: 100%)

- Добыча апатит-нефелиновой руды
- Производство апатитового концентрата
- Производство нефелинового концентрата



### Производственные мощности

#### АПАТИТОВЫЙ КОНЦЕНТРАТ

9,5

млн т

#### НЕФЕЛИНОВЫЙ КОНЦЕНТРАТ

1,1

млн т

### Запланированные инвестиции и модернизация

- Увеличение мощности обогатительной фабрики АНОФ-3 до 9 млн т.
- Изменение направления деятельности обогатительной фабрики АНОФ-2 с фокусированием на эффективной обработке забалансовой руды.
- Установка конвейерной системы для транспортировки вскрышных пород.

### ОСНОВНЫЕ СОБЫТИЯ 2017 ГОДА

- Увеличение добычи полезных ископаемых на рудниках на 10%.
- Увеличение объема производства апатитового концентрата на 12%.

## ПЕРЕРАБОТКА

### АО «АПАТИТ»

АО «Апатит» (акции, принадлежащие «ФосАгро»: 100%)

Производство фосфорсодержащих и азотных минеральных удобрений, серной и фосфорной кислоты, аммиака.



#### Производственные мощности

| МАР/DAP/<br>NPK/NPS | АММИАК       | СУЛЬФОАММОФOS | АММИАЧНАЯ<br>СЕЛИТРА | ПРИЛИРОВАННЫЙ<br>КАРБАМИД | ГРАНУЛИРОВАННЫЙ<br>КАРБАМИД |
|---------------------|--------------|---------------|----------------------|---------------------------|-----------------------------|
| 4,4<br>млн т        | 1,9<br>млн т | 140<br>тыс. т | 450<br>тыс. т        | 980<br>тыс. т             | 500<br>тыс. т               |

#### Запланированные инвестиции и модернизация

- Новая линия по производству азотной кислоты мощностью 150 тыс. т в год (планируемый ввод в эксплуатацию: 2019 год).
- Новая линия по производству серной кислоты мощностью в 1,1 млн т в год (планируемый ввод в эксплуатацию: 2019 год).
- Новая линия по производству сульфата аммония мощностью 300 тыс. т в год (планируемый ввод в эксплуатацию: 2019 год).

#### ОСНОВНЫЕ СОБЫТИЯ 2017 ГОДА

- Завершение присоединения АО «ФосАгро-Череповец» к АО «Апатит».
- Завершение строительства нового агрегата по производству аммиака мощностью 760 тыс. т в год.
- Завершение строительства линии по производству гранулированного карбамида мощностью 500 тыс. т в год.
- Увеличение объемов производства удобрений на около 700 тыс. т вследствие оптимизации и расширения мощностей.



## БАЛАКОВСКИЙ ФИЛИАЛ АО «АПАТИТ»

Производство фосфорсодержащих минеральных удобрений, кормовых фосфатов, серной и фосфорной кислот.



### Производственные мощности

МАР/ДАР/НРК

МОНОКАЛЬЦИЙФОСФАТ

1,7

млн т

370

тыс. т

### ОСНОВНЫЕ СОБЫТИЯ 2017 ГОДА

- Завершение строительства аммиачного трубопровода до Балаково, что обеспечило эффективные и надежные поставки полного 100-процентного объема потребностей производственной площадки в аммиаке.

## АО «МЕТАХИМ» (ВОЛХОВ)

АО «Метакхим» (акции, принадлежащие «ФосАгро»: 100%)

Производство фосфорсодержащих удобрений, технических фосфатов, серной и фосфорной кислот.



### Производственные мощности

СЕРНАЯ  
КИСЛОТА

215

тыс. т

PKS/СУЛЬФАТ  
КАЛИЯ

150

тыс. т

ТРИПОЛИФОСФАТ  
НАТРИЯ

130

тыс. т

ФОСФОРНАЯ  
КИСЛОТА

80

тыс. т  $P_2O_5$



## 56 СБЫТ И РЕАЛИЗАЦИЯ

### ООО «ФОСАГРО-РЕГИОН»

ООО «ФосАгро-Регион» (доля в уставном капитале, принадлежащая «ФосАгро»: 99,90%)

Один из крупнейших в России дистрибьюторов удобрений, имеющий региональные представительства и склады в непосредственной близости к основным сельскохозяйственным регионам России.



#### Производственные мощности

| СБЫТОВЫЕ<br>ЦЕНТРЫ | РЕГИОНЫ | ТОРГОВЫЕ<br>ОФИСЫ |
|--------------------|---------|-------------------|
| 22                 | 67      | 15                |

#### Запланированные инвестиции и модернизация

- Расширение программы маркетинговых и прочих мероприятий, направленных на информирование клиентов о преимуществах производимых «ФосАгро» фосфорсодержащих удобрений с минимальным содержанием кадмия и других вредных примесей.
- Расширение марочного ассортимента для сельхозпроизводителей на основании исходных данных, предоставленных нашими торговыми представительствами на международных и внутреннем рынках.

#### ОСНОВНЫЕ СОБЫТИЯ 2017 ГОДА

- Открыт новый торговый офис в Красноярске.
- Рост объемов продаж на внутреннем рынке на 12,3% по сравнению с предыдущим годом до 2,34 млн т.

### «ФОСАГРО-ТРЕЙДИНГ»

Phosint Trading Ltd. (доля в уставном капитале, принадлежащая «ФосАгро»: 100%)  
PhosAgro Asia Pte Ltd. (доля в уставном капитале, принадлежащая «ФосАгро»: 100%)  
PhosAgro Trading SA (доля в уставном капитале, принадлежащая «ФосАгро»: 100%)

Торговые офисы в Байонне (Франция), Гамбурге (Германия), Цуге (Швейцария), Варшаве (Польша), Лимассоле (Кипр), Сингапуре (Азия), Сан-Паулу (Бразилия) и Белграде (Сербия) в рамках стратегии вертикальной интеграции обеспечивают Компании доступ к приоритетным экспортным рынкам.



#### Производственные мощности

| МЕЖДУНАРОДНЫЕ<br>ТОРГОВЫЕ ОФИСЫ |
|---------------------------------|
| 8                               |

#### Запланированные инвестиции и модернизация

- Открытие нового торгового офиса в Вильнюсе (Литва).

#### ОСНОВНЫЕ СОБЫТИЯ 2017 ГОДА

- Открыт новый торговый офис в Белграде (Сербия), что позволяет охватить юго-восточный европейский рынок.

# ЛОГИСТИКА

57

## АО «ФОСАГРО-ТРАНС»

АО «ФосАгро-Транс» (доля в уставном капитале, принадлежащая «ФосАгро»: 100%)

**Российский оператор подвижного состава, насчитывающего 6 200 вагонов (70% — минераловозы).**



### Запланированные инвестиции и модернизация

- Организация собственного железнодорожного депо на площадке в Череповце (планируемый ввод в эксплуатацию: 2018 год).
- Развитие железнодорожной инфраструктуры фосфорного комплекса в Череповце с выходом на ст. Нелазское Октябрьской железной дороги, что позволит сбалансировать транспортные потоки и переработать возрастающий объем грузов (планируемое окончание работ 2019 год).
- Закупка дополнительно 60 единиц железнодорожных цистерн для перевозки жидкой серы для перехода на полное обеспечение подвижным составом вне зависимости от возможностей сторонних операторов.

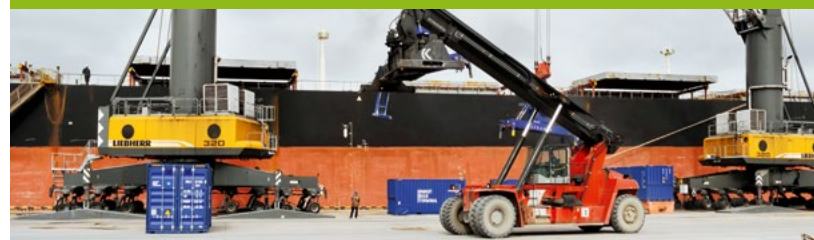
### ОСНОВНЫЕ СОБЫТИЯ 2017 ГОДА

- Завершено приобретение 232 новых железнодорожных цистерн для жидкой серы.
- Оптимизация внутренних железнодорожных перевозок на производственных площадках «ФосАгро», позволила снизить затраты на внутреннюю логистику по сравнению с аналогичным периодом прошлого года по управляемым предприятиям ФосАгро на 7,5%.
- Оптимизация движения собственного подвижного состава позволила достигнуть эффективного использования подвижного состава по группе компаний ФосАгро (Тонно-километры/Количество вагоно-суток) к прошлому году на 3,2%.

## ПОРТЫ «ФОСАГРО»

ООО «Смарт Балк» (доля в уставном капитале, принадлежащая «ФосАгро»: 70%)  
«Балк Терминал Котка Оу» и «Логиферт Оу», Котка, Финляндия  
(акции, принадлежащие «ФосАгро»: 100%)

**Суммарные складские мощности в портах: 2,5 млн т в год.**



### ОСНОВНЫЕ СОБЫТИЯ 2017 ГОДА

- Завершено приобретение складских мощностей в Котке (Финляндия), с объемом хранения 1,5 млн т.
- Уменьшение стоимости экспортной перевалки через ООО «Смарт Балк» в порту Усть-Луга.

## НАУЧНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ И РАЗРАБОТКИ

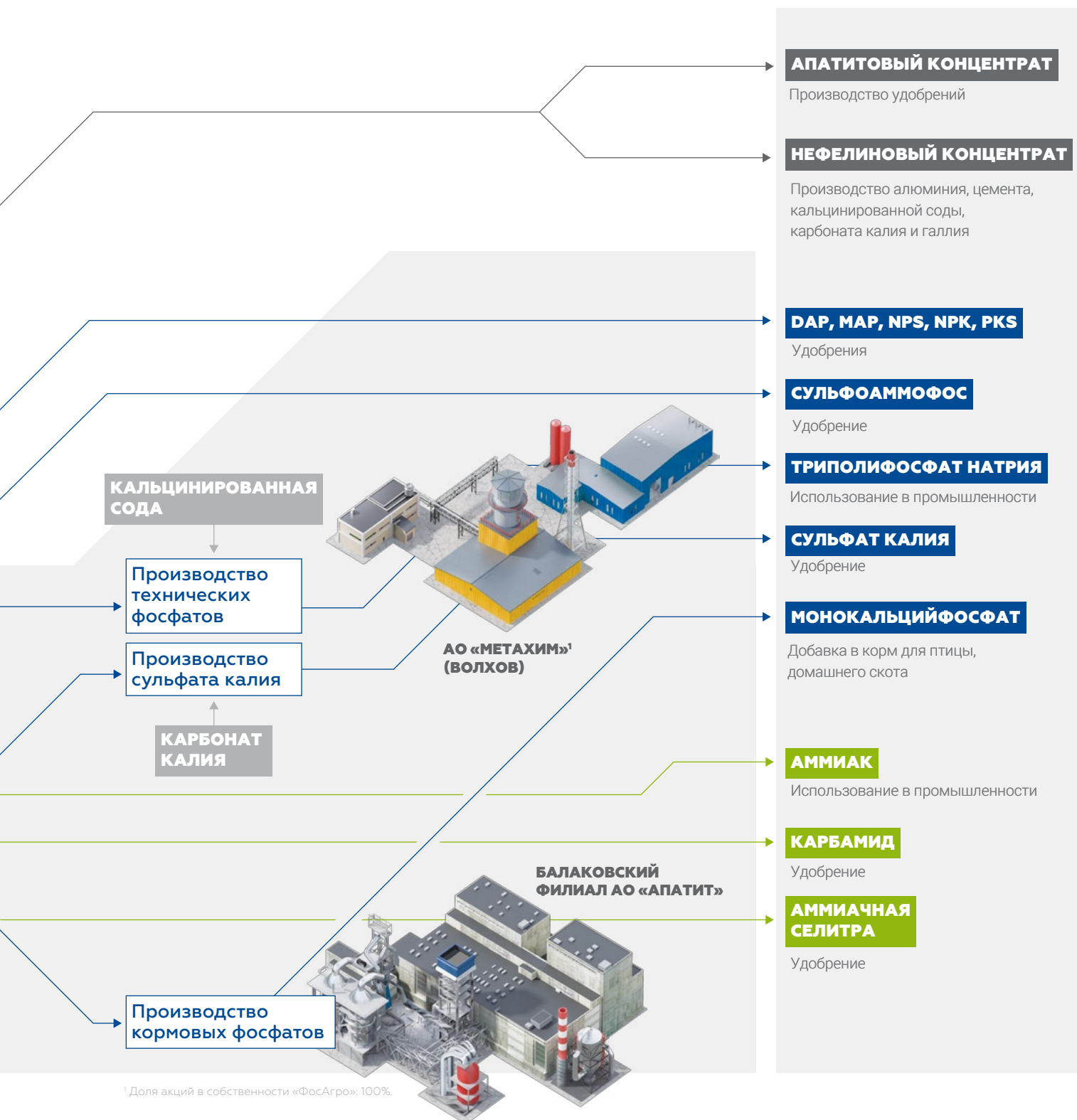
АО «НИУИФ» (акции, принадлежащие «ФосАгро»: 94,41%)

- Проведение научных исследований.
- Получение основных данных для проектирования и планирования (включая основные проектные решения).
- Модернизация имеющихся производственных объектов для увеличения их мощностей и повышения эффективности использования электроэнергии, с использованием запатентованных технологий.
- Проведение обследований и опытно-промышленных испытаний.
- Выполнение изыскательских работ (инженерно-геологические и инженерно-геодезические изыскания).
- Выполнение проектной, рабочей и конструкторской документации.
- Участие в пуске и освоении производства, осуществление авторского надзора.





## ПРОДУКЦИЯ НА ПРОДАЖУ



# ОБЗОР ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

60

## СЕГМЕНТ ФОСФОРСОДЕРЖАЩЕЙ ПРОДУКЦИИ – ДОБЫЧА

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

Переработкой в рамках сегмента фосфорсодержащей продукции занимаются АО «Апатит» (бывшее АО «ФосАгро-Череповец»), Балаковский филиал АО «Апатит» (бывшее ЗАО «Балаковские минеральные удобрения») и АО «Метакхим». 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 «Метакхим» производятся PKS и технические фосфаты, например триполифосфат натрия (STPP) и сульфат калия (SOP).

### Добыча сырья

В 2017 году совокупный объем извлеченной апатит-нефелиновой руды составил 32,3 млн т. В 2017 году произведено 9,5 млн т апатитового концентрата, что превысило объем предыдущего года на 12% (8,5 млн т).

Доля потребления апатитового концентрата внутри Группы составила 71,3% (6 774 тыс. т) от общего объема продаж апатитового концентрата в 2017 году по сравнению с 71,4% (6 110 тыс. т) в 2016 году. Это было достигнуто, главным образом, благодаря росту объемов собственного производства фосфорсодержащих удобрений на 11,4% в 2017 году.

Доля апатитового концентрата, реализованного Группой в 2017 году сторонним потребителям на внутреннем и экспортном рынках, составила 9,8 и 18,9% соответственно по сравнению с 11,7 и 16,9% в 2017 году. Большая часть экспорта приходилась

на бельгийскую компанию Prayon и норвежского производителя Yara. Объемы продаж на внутреннем рынке снизились, главным образом, в результате увеличения объемов внутреннего потребления.

В 2017 году объемы производства и продаж нефелинового концентрата выросли на 4,2 и 3,3% соответственно по сравнению с предыдущим годом.

Кировский филиал АО «Апатит», добывающее дочернее предприятие «ФосАгро», имеет шесть лицензий на добычу и одну лицензию на разведку апатит-нефелиновых руд, что позволяет ему осуществлять разведку и добычу апатит-нефелиновых руд на шести месторождениях и вести разведку запасов на двух месторождениях.

↑ **12 %**

**РОСТ ОБЪЕМА ПРОИЗВОДСТВА АПАТИТОВОГО КОНЦЕНТРАТА**

↑ **4,2 %**

**РОСТ ОБЪЕМА ПРОИЗВОДСТВА НЕФЕЛИНОВОГО КОНЦЕНТРАТА**

### ОБЪЕМЫ ПРОИЗВОДСТВА И ПРОДАЖ ПРОДУКЦИИ АО «АПАТИТ»

|                        | Объемы производства, тыс. т |         |                  | Объемы продаж <sup>1</sup> , тыс. т |         |                  |
|------------------------|-----------------------------|---------|------------------|-------------------------------------|---------|------------------|
|                        | 2017                        | 2016    | Изменение за год | 2017                                | 2016    | Изменение за год |
| Апатитовый концентрат  | 9 540,3                     | 8 530,2 | 11,8%            | 2 732,2                             | 2 448,3 | 11,6%            |
| Нефелиновый концентрат | 998,1                       | 958,1   | 4,2%             | 1 001,8                             | 969,7   | 3,3%             |

<sup>1</sup>Без учета продаж внутри Группы.

## РУДНЫЕ ЗАПАСЫ МЕСТОРОЖДЕНИЙ, ОТРАБАТЫВАЕМЫХ «ФОСАГРО» ПО СОСТОЯНИЮ НА 1 ЯНВАРЯ 2018 ГОДА

| Месторождение        | Запасы, тыс. т<br>(Категории А, В и С <sub>1</sub> ) | Среднее содержание<br>P <sub>2</sub> O <sub>5</sub> , % |
|----------------------|------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| Кукисвумчоррское     | 394 868                                              | 14,23                                                   |
| Юкспорское           | 494 966                                              | 14,06                                                   |
| Апатитовый цирк      | 103 321                                              | 14,05                                                   |
| Плато Расвумчорр     | 318 198                                              | 13,02                                                   |
| в т.ч. участок Плато | 1 024                                                | 14,84                                                   |
| Коашвинское          | 591 964                                              | 15,95                                                   |
| Ньоркпахкское        | 55 109                                               | 13,57                                                   |
| Ийолитовый отрог     | 1 236                                                | 13,67                                                   |
| <b>ИТОГО</b>         | <b>1 959 662</b>                                     | <b>14,59</b>                                            |

## ЛИЦЕНЗИИ



### ЛИЦЕНЗИИ НА ДОБЫЧУ

**Кировский рудник**  
(Кукисвумчоррское и Юкспорское  
месторождения)  
**31.12.2025**

**Восточный рудник**  
(Коашвинское месторождение)  
**31.12.2019**

**Восточный рудник**  
(Ньоркпахкское месторождение)  
**31.12.2063**

**Расвумчоррский рудник**  
(месторождения Апатитовый цирк  
и Плато Расвумчорр)  
**01.01.2024**

**Центральный рудник**  
(месторождение Плато Расвумчорр)  
**31.12.2018**

**Месторождение Ийолитовый отрог**  
**01.02.2024**



### ЛИЦЕНЗИИ НА РАЗВЕДКУ

**Плато Плот**  
**14.12.2040**



# ОБЗОР ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

продолжение

62

## СЕГМЕНТ ФОСФОРСОДЕРЖАЩЕЙ ПРОДУКЦИИ – ПЕРЕРАБОТКА

Объемы производства и продаж фосфорсодержащих удобрений увеличились по сравнению с предыдущим годом на 11,4 и 11,3% соответственно.

Благодаря возможности быстрого переключения производственных мощностей между выпуском MAP/DAP и NPK/NPS и конкурентной себестоимости, Компания нарастила объемы производства и продаж MAP/DAP в 2017 году по сравнению с 2016 годом на 8,5 и 9,9% соответственно.

В 2017 году объемы производства NPK увеличились на 24,6% до 2 567 тыс. т, а объемы продаж выросли на 21,8% до 2 489 тыс. т. Объемы производства и продаж NPS снизились на 17,4 и 20,8% (до 423,4 и 409,8 тыс. т соответственно). Объемы производства MCP составили 354,4 тыс. т, что на 4,7% выше показателей предыдущего года; объемы продаж увеличились на 3,5% до 350,4 тыс. т. Объемы производства и продаж PKS составили 99,8 тыс. т (рост на 17,3% по сравнению с предыдущим годом)

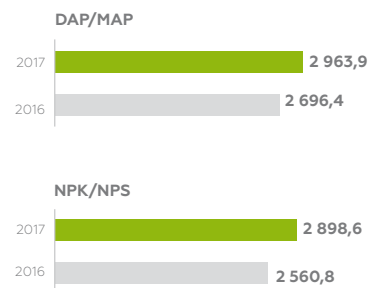
и 101,2 тыс. т (рост на 12,3% по сравнению с предыдущим годом) соответственно.

За счет гибкости производственных процессов и конкурентной себестоимости продукции на протяжении 2017 года Компания успешно обеспечивала загрузку производственных мощностей на уровне, близком к 100%, в том числе при увеличении объемов производства фосфорсодержащих удобрений и MCP на 11,4% до 6,6 млн т.

### Прогноз

- «ФосАгро» продолжит работать над выполнением стратегической задачи по оптимизации издержек в сегменте добычи.
- Рост производственных мощностей и большая степень самообеспеченности собственным сырьем.

### ОБЪЕМЫ ПРОДАЖ DAP/MAP И NPK/NPS, ТЫС. Т



↑ **24,6 %**

**РОСТ ОБЪЕМА  
ПРОИЗВОДСТВА NPK**

↑ **8,5 %**

**РОСТ ОБЪЕМА  
ПРОИЗВОДСТВА DAP/MAP**

### ОБЪЕМЫ ПРОИЗВОДСТВА И ПРОДАЖ – ФОСФОРСОДЕРЖАЩИЕ УДОБРЕНИЯ И MCP

|                   | Объемы производства, тыс. т |         |                  | Объемы продаж, тыс. т |         |                  |
|-------------------|-----------------------------|---------|------------------|-----------------------|---------|------------------|
|                   | 2017                        | 2016    | Изменение за год | 2017                  | 2016    | Изменение за год |
| DAP/MAP           | 3 004,0                     | 2 768,9 | 8,5%             | 2 963,9               | 2 696,4 | 9,9%             |
| NPK               | 2 566,5                     | 2 060,0 | 24,6%            | 2 488,8               | 2 043,5 | 21,8%            |
| NPS               | 423,4                       | 512,4   | -17,4%           | 409,8                 | 517,3   | -20,8%           |
| Сульфоаммофос     | 155,4                       | 138,8   | 12,0%            | 170,7                 | 115,4   | 47,9%            |
| Монокальцийфосфат | 354,4                       | 338,6   | 4,7%             | 350,4                 | 338,5   | 3,5%             |
| PKS               | 99,8                        | 85,1    | 17,3%            | 101,2                 | 90,1    | 12,3%            |
| Сульфат калия     | 2,7                         | 26,1    | -89,7%           | 4,2                   | 28,0    | -85,0%           |

## СЕГМЕНТ АЗОТНЫХ УДОБРЕНИЙ

63

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

### Основные показатели

- Объем производства азотных удобрений увеличился на 16,0% по сравнению с предыдущим годом и составил 1,7 млн т.
- Объем продаж азотных удобрений увеличился на 15,9% и составил 1,6 млн т.
- Завершено строительство новой установки по производству аммиака мощностью 760 тыс. т в год.
- Завершено строительство линии по производству гранулированного карбамида мощностью 500 тыс. т.

### Динамика производства

Объемы производства карбамида увеличились по сравнению с 2016 годом на 19,5% и составили 1 238,2 тыс. т в 2017 году, а объемы продаж выросли на 11,9% до 1 139,8 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 2017 году производство аммиака увеличилось на 21,7% по сравнению с 2016 годом в результате ввода в эксплуатацию новой установки по производству аммиака. В результате обеспеченность Группы собственным аммиачным сырьем выросла с 74% в 2016 году до 78% в 2017 году. Большая часть произведенного в 2017 году аммиака была использована собственными предприятиями Группы для наращивания объемов выпуска фосфорсодержащих удобрений и карбамида.

В 2017 году объемы производства аммиачной селитры выросли на 8,2%, а продажи выросли на 26,8%.

↑ **16,0%**

**РОСТ ПРОИЗВОДСТВА  
АЗОТНЫХ УДОБРЕНИЙ**

↑ **19,5%**

**РОСТ ПРОИЗВОДСТВА  
КАРБАМИДА**

### ОБЪЕМЫ ПРОИЗВОДСТВА И ПРОДАЖ — АЗОТНЫЕ УДОБРЕНИЯ

|                   | Объемы производства, тыс. т |         |                  | Объемы продаж, тыс. т |         |                  |
|-------------------|-----------------------------|---------|------------------|-----------------------|---------|------------------|
|                   | 2017                        | 2016    | Изменение за год | 2017                  | 2016    | Изменение за год |
| Карбамид          | 1 238,2                     | 1 036,1 | 19,5%            | 1 139,8               | 1 018,5 | 11,9%            |
| Аммиачная селитра | 496,4                       | 458,9   | 8,2%             | 476,0                 | 375,5   | 26,8%            |



# 28%

## РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ ПО EBITDA

Укрепление курса рубля относительно доллара США на 13% по сравнению с предыдущим годом негативно сказалось на результатах финансовой деятельности «ФосАгро» за 2017 год, поскольку на экспортные продажи приходится всего 67% выручки, в то время как только до 25% всех операционных издержек выражены в долларах США. Поддерживая меры жесткого контроля издержек, нам удалось сдержать рост себестоимости продаж до 15% по сравнению с предыдущим годом, тогда как административные расходы увеличились только на 8% по сравнению с предыдущим годом.

«ФосАгро» также сохранила прочное финансовое положение, с успехом завершив крупные инвестиционные проекты и распределив дивиденды в соответствии со своей дивидендной политикой в течение года. По окончании отчетного периода Компания осуществила рефинансирование Еврооблигаций на 500 млн долларов США, срок погашения которых наступал в феврале 2018 года, по рекордно низкой ставке в 3,949%. Средняя ставка привлеченных долговых финансов в долларах США фактически не изменилась по отношению к 2016 году и составила менее 4%. Однако удалось увеличить среднюю дюрацию с 4 до 6 лет<sup>1</sup>, что означает снижение средней процентной ставки нашего долгового портфеля на фоне роста средней одномесячной ставки LIBOR с 0,5 в 2016 года до 1,1 в 2017 году. Также, Компания восстановила свои кредитные рейтинги инвестиционного класса во всех трех международных агентствах оценки кредитных рисков.

Говоря о перспективе, мы рассчитываем, что новые линии по производству аммиака и гранулированного карбамида, которые находятся в эксплуатации в настоящее время, окажут существенное положительное влияние на EBITDA. Мы продолжим уделять основное внимание эффективности, реализуя новые системы и проекты, а также контролируя операционные издержки в коммерческой деятельности. Наш благоприятный бухгалтерский баланс и эффективные операции создают хорошие предпосылки для дальнейшего развития «ФосАгро», несмотря на то, что мы распределяем прибыль в соответствии со своей дивидендной политикой.

« В 2017 году «ФосАгро» зарекомендовала себя как стабильная компания, которая может извлекать значительную прибыль даже в наиболее трудные годы для мировых рынков фосфорсодержащих удобрений: в то время как выручка уменьшилась на 3% до 181,4 млрд руб. по сравнению с предыдущим годом и показатель EBITDA снизился на 29% до 51,3 млрд руб., мы достигли рентабельности по EBITDA в 28%.

**Александр Шарабайко**  
Директор по экономике и финансам

<sup>1</sup> С учетом рефинансирования еврооблигаций в январе 2018 года.



Выручка «ФосАгро» за 2017 год составила 181,4 млрд руб. (3,1 млрд долл. США), что на 3% меньше по сравнению с предыдущим годом. Рост общего объема продаж на 12% по сравнению с предыдущим годом удобрений и кормового монокальцийфосфата (МСР) был скомпенсирован увеличением среднего курса рубля к доллару США на 13% и снижением средней цены реализации апатитового концентрата (в долларах США) на 17%. Средние цены реализации на DAP, MAP и NPK практически не изменились по сравнению с предыдущим годом. С другой стороны, увеличилась средняя цена за тонну (в долларах США) на 9–15% на азотные удобрения (аммиачную селитру и карбамид, включая гранулированный карбамид с новой производственной площадки) в годовом исчислении.

В 2017 году доля экспортных продаж в консолидированной выручке Компании составила 67%, то есть почти без изменений по сравнению с прошлым годом.

Географическое распределение выручки показывает, что продажи на внутреннем российском рынке составили 33% от общего

объема продаж при 10% продаж в другие страны СНГ. Два основных приоритетных рынка для экспорта продукции «ФосАгро», Европа и Латинская Америка, обеспечили в 2017 году почти 25 и 22% выручки соответственно. Оставшиеся 10% продаж в 2017 году пришлось на Азию (включая Индию), Африку и Австралию.

Валовая прибыль уменьшилась на 20% по сравнению с прошлым годом и составила 79,9 млрд руб. (1,37 млрд долл. США), при этом рентабельность по валовой прибыли снизилась до 44%, что на 9 п.п. меньше показателя предыдущего года. Показатели валовой прибыли и рентабельности по операционной прибыли для сегментов фосфорсодержащих и азотных удобрений были следующими:

- В сегменте фосфорсодержащей продукции за 2017 год наблюдается снижение валовой прибыли на 23% до 70,9 млрд руб. (1,2 млрд долл. США) при рентабельности по валовой прибыли в 45% по сравнению с 55% в 2016 году.
- При этом валовая прибыль в сегменте азотных удобрений выросла на 13%

и составила 8,9 млрд руб. (152 млн долл. США). Рентабельность по валовой прибыли в этом сегменте уменьшилась на 2 п.п. до 39%. Прибыльность сегмента азотных удобрений обусловлена ростом цен этой категории удобрений в сочетании с запуском «ФосАгро» новых линий производства аммиака и карбамида.

Показатель EBITDA «ФосАгро» в 2017 году снизился на 29% по сравнению с прошлым годом и составил 51,3 млрд руб. (878 млн долл. США), при этом рентабельность по EBITDA снизилась на 11 п.п. до 28% по сравнению с 39% в 2016 году. Чистая прибыль (скорректированная на неденежные валютные статьи) снизилась в 2017 году до 21,2 млрд руб. (434 млн долл. США).

В течение 2017 года курс рубля по сравнению с предыдущим годом вырос почти на 13% (средний курс рубля к доллару США в 2017 и 2016 годах составил 58,4 и 67,0 руб. соответственно), что оказало отрицательное влияние на финансовые результаты «ФосАгро», так как цены для большинства продуктов Компании выражены в долларах США, в то время,

## ОСНОВНЫЕ ФИНАНСОВЫЕ И ОПЕРАЦИОННЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЗА 2017 ФИНАНСОВЫЙ ГОД

|                                                                          | млн руб. или %      |                     |                                |
|--------------------------------------------------------------------------|---------------------|---------------------|--------------------------------|
|                                                                          | 2017 финансовый год | 2016 финансовый год | Изменение в годовом исчислении |
| Выручка                                                                  | 181 351             | 187 742             | -3%                            |
| Прибыль до уплаты налогов, процентов и амортизации (EBITDA) <sup>1</sup> | 51 263              | 72 365              | -29%                           |
| Рентабельность по EBITDA                                                 | 28%                 | 39%                 | -11 п.п.                       |
| Чистая прибыль                                                           | 25 331              | 59 886              | -58%                           |
| Скорректированная чистая прибыль <sup>2</sup>                            | 21 190              | 42 924              | -51%                           |
|                                                                          | 31.12.2017          | 31.12.2016          |                                |
| Чистый долг                                                              | 119 985             | 105 115             |                                |
| Отношение чистого долга к EBITDA за последние 12 месяцев                 | 2,3x                | 1,5x                |                                |
| Объем реализации, тыс. т                                                 | 2017 финансовый год | 2016 финансовый год | Изменение в годовом исчислении |
| Фосфорсодержащая продукция                                               | 6 489               | 5 829               | 11%                            |
| Азотные удобрения                                                        | 1 616               | 1 394               | 16%                            |
| Апатитовый концентрат                                                    | 2 732               | 2 448               | 12%                            |

<sup>1</sup> EBITDA рассчитывается как операционная прибыль, скорректированная на сумму амортизации.

<sup>2</sup> Скорректированная на неденежные валютные статьи.

# ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

продолжение

66

как расходы в основном осуществляются в рублях. Удорожание рубля по состоянию на 31 декабря 2017 года (57,6 руб. за 1 долл. США) по сравнению с 31 декабря 2016 года (60,7 руб. за 1 долл. США) привело к получению дохода от курсовой разницы в размере 4,14 млрд руб. по сравнению с 16,96 млрд руб. в 2016 году.

Денежный поток от операционной деятельности сократился в 2017 году на 40% до 30 млрд руб. (514 млн долл. США) по сравнению с 50,4 млрд руб. (751 млн долл. США) в 2016 году преимущественно за счет снижения прибыльности, увеличения товарно-материальных запасов и сокращения кредиторской задолженности.

Валовой долг (включая обязательства, связанные с лизингом) по состоянию на 31 декабря 2017 года увеличился на 9% до 123 млрд руб. (2,1 млрд долл. США). Чистый долг на 31 декабря 2017 года составил 120 млрд руб. (2,1 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 увеличилось до 2,3х по состоянию на 31 декабря 2017 года по сравнению с 1,5х по состоянию на 31 декабря 2016 года.

## Себестоимость реализованной продукции

Себестоимость реализованной продукции выросла в 2017 году на 15% до 101 млрд руб. (1,74 млрд долл. США). Ключевые факторы роста себестоимости:

- Расходы на материалы и услуги выросли на 16% и составили 31,6 млрд руб. (542 млн долл. США), что обусловлено ростом переработки апатитового концентрата на 12%, увеличением общего объема производства удобрений на 12% и инфляцией ИПЦ за год в размере 2,5%.
- Величина амортизационных отчислений увеличилась на 46% по сравнению с прошлым годом и составила 13,7 млрд руб. (235 млн долл. США) за счет ввода в эксплуатацию активов (Главный ствол № 2 на Кировском руднике, недавно построенные новые установки по производству аммиака и карбамида), а также в результате амортизации капитализированных ремонтов.
- Расходы на хлорид калия увеличились на 23,5% и составили 8,8 млрд руб. (150 млн долл. США) в результате роста закупок на 29% (за счет увеличения доли NPK с высоким содержанием калия) и снижения рублевых цен на 4%.
- Затраты на природный газ выросли на 20% по сравнению с прошлым годом, достигнув 9,7 млрд руб. (166 млн долл. США), в основном за счет увеличения

**БОЛЬШАЯ ЧАСТЬ ДОЛГА КОМПАНИИ ВЫРАЖЕНА В ДОЛЛАРАХ США И ЕСТЕСТВЕННЫМ ОБРАЗОМ ХЕДЖИРУЕТСЯ ПРОДАЖАМИ, СОВЕРШАЕМЫМИ ПРЕИМУЩЕСТВЕННО В ДОЛЛАРАХ США**

28 %

**РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ  
ПО EBITDA**

16 % Y-O-Y

**РОСТ РАСХОДОВ  
НА МАТЕРИАЛЫ И УСЛУГИ**

## ДЕТАЛИЗАЦИЯ ВЫРУЧКИ ПО ОСНОВНЫМ ВИДАМ ПРОДУКЦИИ

|                       | млн руб.            |                     |                                |
|-----------------------|---------------------|---------------------|--------------------------------|
|                       | 2017 финансовый год | 2016 финансовый год | Изменение в годовом исчислении |
| DAP/MAP               | 62,2                | 63,9                | -3%                            |
| NPK(S)                | 48,5                | 49,7                | -2%                            |
| Апатитовый концентрат | 21,2                | 26,0                | -19%                           |
| Азотные удобрения     | 21,8                | 18,8                | 16%                            |

производства аммиака на 21%, основным сырьем для которого является природный газ.

- Расходы на серу и серную кислоту увеличились на 7% и достигли 6,5 млрд руб. (111 млн долл. США). Основной причиной стал рост объема закупок на 8% в результате увеличения производства фосфорсодержащих удобрений.
- На 24% увеличились расходы на электроэнергию, составив 5,5 млрд руб. (95 млн долл. США) вследствие 8%-го увеличения объема закупок у третьих лиц (в результате дополнительных закупок в связи с наращиванием мощностей по производству аммиака и карбамида) и увеличения средней цены на электроэнергию на 15%.
- Увеличение расходов по закупкам аммиака на 15% до 6,7 млрд руб. (114 млн долл. США) обусловлено, главным образом, ростом объемов закупаемого сырья на 9% и увеличением средней рублевой цены аммиака на 6%.
- Расходы на заработную плату и отчисления в социальные фонды выросли на 3% и составили 11,2 млрд руб. (193 млн долл. США).

- Затраты на топливо выросли на 32% до 3,0 млрд руб. (52 млн долл. США) в связи с аналогичным увеличением средних цен реализации, в то время как потребление практически не изменилось по сравнению с прошлым годом.

В 2017 году на 8% увеличились административные расходы, достигнув 14,7 млрд руб. (251 млн долл. США), в основном за счет 7%-го роста расходов на персонал до 8,4 млрд руб. (144 млн долл. США) и повышения расходов на профессиональные услуги на 26% до 2 млрд руб. (34 млн долл. США).

В 2017 году коммерческие расходы на реализацию выросли на 24% по сравнению с прошлым годом и составили 24,5 млрд руб. (419 млн долл. США). Основные факторы роста указанных расходов:

- Рост фрахта, портовых и стивидорных расходов на 15% до 11,5 млрд руб. (197 млн долл. США) в основном обусловлен ростом объема экспортных поставок концентрата и удобрений на 15%.

- Увеличение расходов на оплату услуг РЖД и вознаграждений операторов на 24% до 9,2 млрд руб. (157 млн долл. США) связано в основном с ростом поставок удобрений на 12% и повышением железнодорожных тарифов на 5%.
- Увеличение расходов на материалы и услуги более чем в два раза до 2,7 млрд руб. (46 млн долл. США) связано с увеличением сумм уплаченных импортных пошлин, поскольку Компания увеличила экспортные продажи на европейских рынках, а также в результате роста расходов на транспортировку и хранение в связи с расширением розничного бизнеса в России.

Денежные средства, направленные на капитальные вложения, в 2017 году составили 35,9 млрд руб. (615 млн долл. США), что на 11% меньше по сравнению с прошлым годом. В основном капитальные издержки были связаны с завершением строительства новых линий по производству аммиака и карбамида, с модернизацией обогатительной фабрики № 3 и дополнительным подземным бурением на добывающих объектах предприятия АО «Апатит».

## СЕБЕСТОИМОСТЬ РЕАЛИЗОВАННОЙ ПРОДУКЦИИ

|                                                                            | млн руб.            |                     |                                |
|----------------------------------------------------------------------------|---------------------|---------------------|--------------------------------|
|                                                                            | 2017 финансовый год | 2016 финансовый год | Изменение в годовом исчислении |
| Материалы и услуги                                                         | 31 597              | 27 199              | 16,2%                          |
| Заработная плата и отчисления в социальные фонды                           | 11 234              | 10 937              | 2,7%                           |
| Аммиак                                                                     | 6 650               | 5 801               | 14,6%                          |
| Природный газ                                                              | 9 715               | 8 084               | 20,2%                          |
| Амортизация                                                                | 13 719              | 9 424               | 45,6%                          |
| Минеральные удобрения и прочая продукция для перепродажи                   | 4 753               | 4 254               | 11,7%                          |
| Хлорид калия                                                               | 8 772               | 7 104               | 23,5%                          |
| Топливо                                                                    | 3 034               | 2 299               | 32,0%                          |
| Сера и серная кислота                                                      | 6 471               | 6 065               | 6,7%                           |
| Электроэнергия                                                             | 5 539               | 4 462               | 24,1%                          |
| Сульфат аммония                                                            | 2 424               | 2 547               | -4,8%                          |
| Тепловая энергия                                                           | 671                 | 676                 | -0,7%                          |
| Прочие статьи                                                              | 9                   | 42                  | -                              |
| Изменение величины запасов незавершенного производства и готовой продукции | -3 159              | -850                | -                              |
| <b>Итого</b>                                                               | <b>101 429</b>      | <b>88 044</b>       | <b>15,2%</b>                   |



4.

# ОТЧЕТ ОБ УСТОЙЧИВОМ РАЗВИТИИ



**МЫ РАБОТАЕМ, ЧТОБЫ  
СТРОИТЬ ЛУЧШЕЕ  
БУДУЩЕЕ ДЛЯ ВСЕХ  
ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ  
СТОРОН**

**2,8**%

**ГОДОВОЕ СНИЖЕНИЕ  
ВЫБРОСОВ В АТМОСФЕРУ  
НА ТОННУ ПРОДУКЦИИ**



|                                              |     |
|----------------------------------------------|-----|
| Отчет по экологии                            | 70  |
| Промышленная безопасность и охрана труда     | 84  |
| Наши сотрудники                              | 88  |
| Социальные инвестиции                        | 98  |
| Основные внутренние документы                | 102 |
| Взаимодействие с заинтересованными сторонами | 104 |
| Управление рисками                           | 116 |



# ОТЧЕТ ПО ЭКОЛОГИИ

- 70 2017 год в Российской Федерации был объявлен Годом экологии, и Компания отреагировала на эту инициативу реализацией ряда крупных инвестиционных проектов экологической направленности, что позволило значительно сократить антропогенное воздействие на окружающую среду.





## Стратегия

Эффективное управление природоохранной деятельностью — залог устойчивого развития Компании и успешного взаимодействия с заинтересованными сторонами в рамках взятых на себя обязательств. «ФосАгро» соблюдает требования российского законодательства, разрабатывает внутренние регламенты и ориентируется на директивы по защите окружающей среды Евросоюза и международные соглашения, такие как Базельская и Хельсинкская конвенции.

В «ФосАгро» действуют экологические стандарты, обеспечивающие выполнение требований законодательства и способствующие снижению негативного воздействия предприятий Компании на окружающую среду. «ФосАгро» также вкладывает средства в передовые технологии и совершенствует производственные процессы для обеспечения наиболее эффективного использования невозобновляемых природных ресурсов.

В основе стратегии охраны окружающей среды лежат три приоритетных направления:

- 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.

## Основные принципы экологической политики

В «ФосАгро» действуют внутренние нормативные документы и процедуры, регламентирующие нормы деловой этики. В соответствии с ними:

- «ФосАгро» постоянно контролирует и анализирует воздействие своих предприятий на окружающую среду;
- «ФосАгро» стремится предусмотреть и исключить на стадии проектирования производственных объектов возможные последствия техногенного воздействия на окружающую среду;
- «ФосАгро» стремится соблюдать все нормативные предписания и требования действующего российского и международного законодательства;
- «ФосАгро» последовательно вкладывает средства в новые технологии и процессы, позволяющие сократить использование энергии и невозобновляемых ресурсов;
- «ФосАгро» стремится использовать все возможности по сокращению и переработке производственных отходов;
- «ФосАгро» формирует на своих предприятиях культуру уважения к окружающей среде и местным сообществам в регионах присутствия.

## Основные достижения 2017 года

Основными критериями эффективности природоохранной деятельности Компании являются:

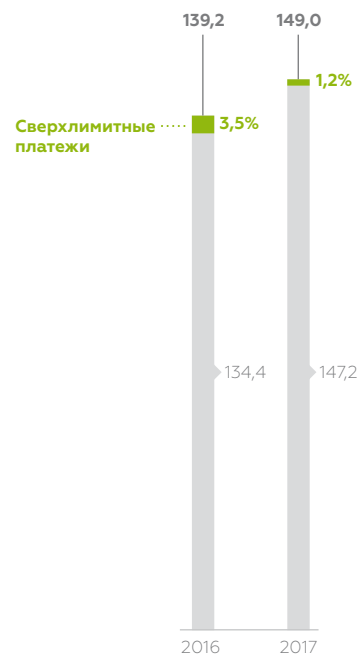
- наличие полного пакета разрешительной экологической документации для основных производственных активов и дочерних обществ;
- размер экологических инвестиций и финансирования природоохранных мероприятий, направленных на сохранение и восстановление природно-ресурсного потенциала и биоразнообразия территорий регионов присутствия;
- размер платежей за негативное воздействие на окружающую среду, в том числе сверхлимитных платежей, как интегральный показатель фактически оказываемого негативного воздействия на все объекты окружающей среды.

В 2017 году продолжают действовать целевые показатели, принятые в 2016 году:

- наличие всей необходимой разрешительной документации на основных производственных предприятиях для обеспечения их работы в соответствии с действующим природоохранным законодательством;
- сокращение сверхлимитной платы за негативное воздействие на окружающую среду по сравнению с прошлым годом.

В 2014 году размер сверхлимитных платежей составлял 48% от общего объема всех отчислений, в 2015 году — 35,3%, а по итогам 2016 года снизился до 3,5%. В 2016 году был принят целевой показатель сверхлимитных платежей в размере 15,4% от показателя 2015 года. Его фактическое значение по итогам 2016 года составило 4,4% от показателя предыдущего года. В 2017 году показатель сверхлимитных платежей составил 1,2% от общего объема платы за негативное воздействие на окружающую среду.

## СВЕРХЛИМИТНЫЕ ПЛАТЕЖИ, млн руб.



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

### Управление и отчетность

Ответственность за реализацию экологической политики Компании возложена на управление главного эколога АО «Апатит», которое ведет совместную работу с сотрудниками отделов экологического контроля и природопользования на каждой производственной площадке Компании. В задачи этих отделов входит контроль реализации мероприятий в области охраны окружающей среды, обеспечение соблюдения нормативных требований и подготовка отчетности по соответствующим вопросам. Сотрудники оказывают поддержку руководству предприятий при взаимодействии с заинтересованными сторонами на местном уровне.

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.

На всех этапах производства продукции осуществляется мониторинг экологических показателей по всем видам воздействия на окружающую среду: контроль выбросов в атмосферный воздух из источников, 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 мониторинга. Результаты экологического мониторинга передаются в территориальные органы государственного экологического надзора (Росприроднадзор) регионов присутствия

Компании. По результатам экологического мониторинга, в случае выявления отклонений от нормативов, разрабатываются корректирующие мероприятия, как правило, организационно-технического характера. Результаты экологического мониторинга используются как для обоснования инвестиционных решений и планирования финансовых ресурсов для выполнения мероприятий, направленных на сокращение техногенного воздействия производственной деятельности, так и для контроля эффективности выполненных мероприятий.

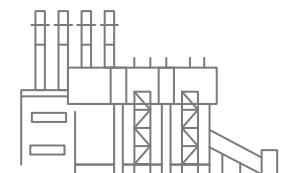
Для подрядных организаций — поставщиков работ и услуг разработаны Требования к подрядной организации в части обеспечения экологической безопасности, доступные на всех тендерных площадках Компании.

Отчеты о ходе реализации мероприятий в области охраны окружающей среды и их эффективности направляются руководству Компании на еженедельной основе и председателю комитета по охране труда, промышленной безопасности и охране окружающей среды совета директоров ПАО «ФосАгро» на ежеквартальной основе. Совету директоров также ежеквартально предоставляется информация о всех сопутствующих затратах и платежах. Кроме того, в совет директоров направляются годовые и полугодовые отчеты о принимаемых мерах и текущих результатах реализации экологической политики.

### ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ ПРИНЦИПЫ

- **Принцип использования подходов по сокращению площади нарушенных территорий при освоении новых земель** — оптимизационные подходы к разработке и освоению новых территорий, предусмотренные проектной документацией.
- **Принцип использования подходов по сохранению биоразнообразия:** пресноводных экосистем, нерестовых рек — строительство очистных сооружений и мероприятия по восполнению биологических ресурсов; сохранение миграционных путей животных.
- **Принцип наличия комплексной программы по финансированию основных природоохранных мероприятий и мероприятий по сохранению биоразнообразия.**
- **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.
- **Принцип подтверждения соответствия деятельности Компании требованиям законодательства и стандартов в области экологической безопасности** — требования по проведению регулярных внешних экологических аудитов.
- **Принцип проведения комплексной ОВОС проекта от стадии строительства до стадии ликвидации в границах реализации проекта и его аффилированных проектов.**
- **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.

## ОСНОВНЫЕ ПРИРОДООХРАННЫЕ МЕРЫ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ КОМПАНИИ В 2017 ГОДУ



### КИРОВСКИЙ ФИЛИАЛ АО «АПАТИТ»

- Переход к использованию новых химических веществ для закрепления пылящих поверхностей хвостохранилищ;
- выбор реагентов для химической очистки сточных вод в рамках программы по снижению объемов сброса и повышению качества сточных вод в 2015–2019 годах;
- приобретение двух установок для обезвреживания и утилизации отходов;
- модернизация топливно-энергетического комплекса позволила снизить потребление мазута на 30% и закрыть четыре котельные, работающие на мазуте. Работы по модернизации топливно-энергетического комплекса продолжаются.



### АО «АПАТИТ»

Исполнение четырехстороннего соглашения между Министерством природных ресурсов и экологии Российской Федерации, Федеральной службой по надзору в сфере природопользования, правительством Вологодской области и Компанией, согласно которому планируется:

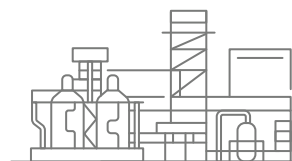
- пуск в эксплуатацию очистных сооружений на сброс в Рыбинское водохранилище для соответствующей нормативным требованиям очистки сточных вод, возникающих в производстве аммиака, в объеме 10 000 м<sup>3</sup> в день, и хозяйственно-бытовых стоков, содержащих комплексные соединения фосфора и азота, а также хозяйственно-бытовых стоков поселка Новые Углы;
- продолжение реализации программы Компании «Две тысячи деревьев «ФосАгро».

Воспроизводство водных биологических ресурсов — выпуск в Рыбинское водохранилище в границах Вологодской области молоди щуки.



### АО «МЕТАХИМ»

Подготовка проектной документации для строительства очистных сооружений на реке Волхов в целях обеспечения соответствия сточных вод предприятия нормативным требованиям.



### БАЛАКОВСКИЙ ФИЛИАЛ АО «АПАТИТ»

Применяется бессточная технология при использовании воды для технологических нужд с максимальным ее вовлечением в циклы для снижения объема сточных вод.

≈4,2 млрд руб.

**ЗАТРАТЫ НА ВЫПОЛНЕНИЕ  
ПРИРОДООХРАННЫХ МЕРОПРИ-  
ЯТИЙ В 2017 ГОДУ (УВЕЛИЧЕНЫ  
НА 18% ОТНОСИТЕЛЬНО 2016 ГОДА)**



# ОТЧЕТ ПО ЭКОЛОГИИ

продолжение



## Нормативно-правовая и административная среда

Требования российского природоохранного законодательства в целом соответствуют международным стандартам. Основные законодательные акты в этой области — федеральные законы «Об охране окружающей среды», «Об экологической экспертизе», «Об отходах производства и потребления» и «Об охране атмосферного воздуха», а также Водный кодекс Российской Федерации. Согласно положениям этих документов перед началом реализации нового проекта необходимо проведение оценки его воздействия на окружающую среду (ОВОС) и получение положительного заключения государственной экологической экспертизы на строительство объектов размещения отходов (ОРО). Без положительного заключения государственной экологической экспертизы строительство и эксплуатация объектов размещения отходов не допускается. Наличие данного заключения является обязательным условием для получения финансирования и реализации проекта. В связи с тем что с 01.01.2019

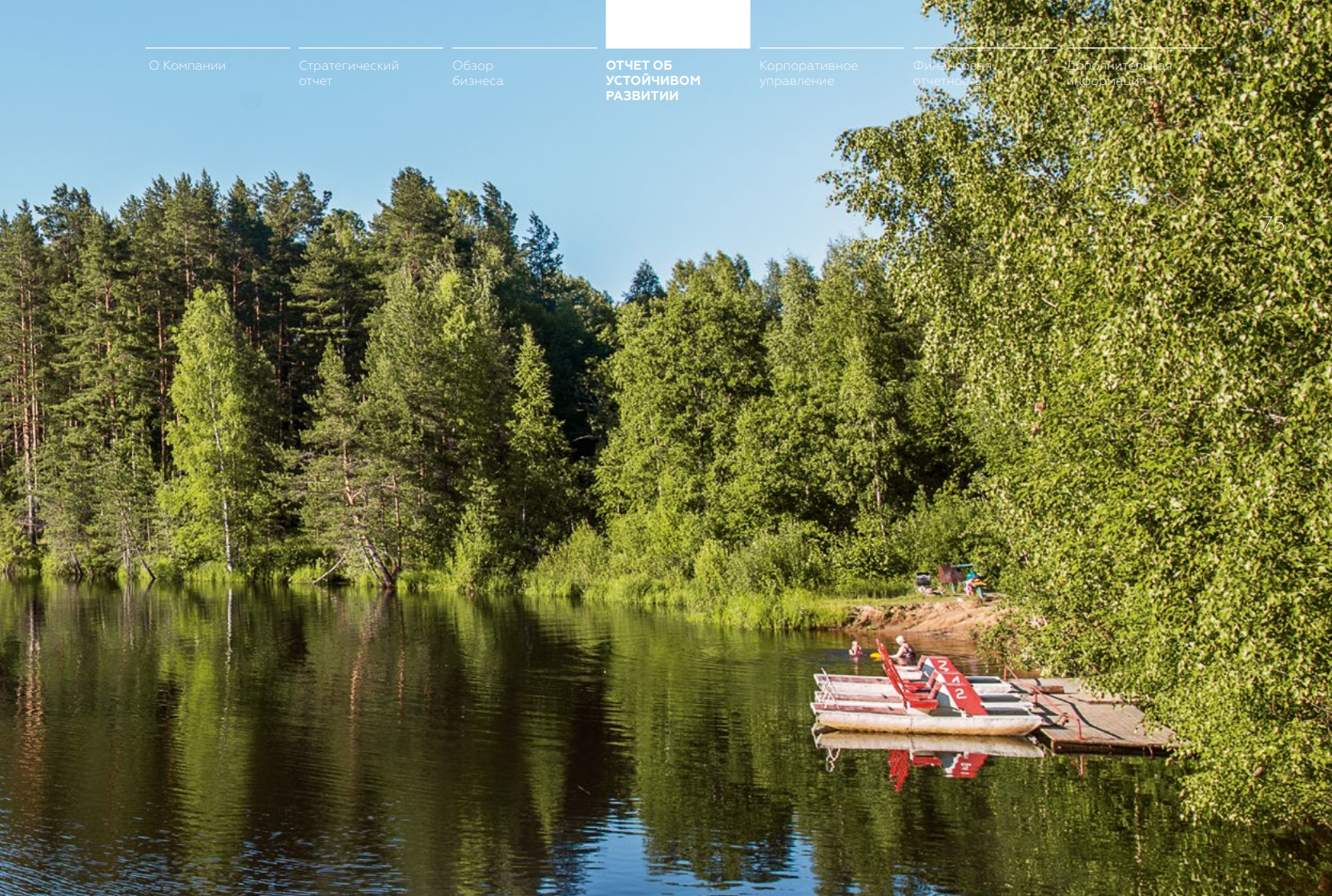
данное требование будет распространяться и на строительство объектов I категории, в настоящее время при выборе подрядной организации в технические задания закладывается требование проведения государственной экологической экспертизы.

Федеральное законодательство в области охраны окружающей среды подкрепляется и дополняется требованиями нормативно-правовых актов на местном уровне. В то же время Россия выступает стороной большинства основных международных конвенций и соглашений по защите окружающей среды. В случае расхождений с российским законодательством данные соглашения имеют преимущественную силу, что гарантируется Конституцией РФ и федеральным законодательством в сфере охраны окружающей среды.

На ведение в России любой деятельности, связанной с потенциальным негативным воздействием на окружающую среду, распространяется ряд требований:

- необходимо получение соответствующих разрешений или лицензий (в том числе на водопользование, недропользование (например, в горнодобывающей отрасли) и лесопользование, а также на выбросы загрязняющих веществ в атмосферу, размещение и утилизацию отходов и эксплуатацию опасных производственных объектов);
- устанавливаются ограничения по объему воздействия на окружающую среду;
- взимается плата за негативное воздействие на окружающую среду (в результате выбросов и сбросов загрязняющих веществ, размещения отходов производства и потребления);
- налагаются штрафы за нанесение вреда окружающей среде;
- предусматривается ответственность, вплоть до уголовной, в случае нарушения законодательства об охране окружающей среды.





При производстве продукции предприятия Компании не используют озоноразрушающие вещества (незначительное количество четыреххлористого углерода ( $CCl_4$ ) — 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.

#### Разрешения и сертификаты

Предприятия Компании имеют все необходимые исходно 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).

#### СЕРТИФИКАТЫ ISO И OHSAS, ВЫДАННЫЕ ПРЕДПРИЯТИЯМ «ФОСАГРО»

|                                | ISO 9001                          | OHSAS 18001                       | ISO 14001                         |
|--------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|
| Кировский филиал АО «Апатит»   | С 2011 года<br>по настоящее время |                                   |                                   |
| АО «Апатит»                    | С 2004 года<br>по настоящее время | С 2008 года<br>по настоящее время | С 2006 года<br>по настоящее время |
| Балаковский филиал АО «Апатит» | С 2005 года<br>по настоящее время |                                   | С 2009 года<br>по настоящее время |



# ОТЧЕТ ПО ЭКОЛОГИИ

продолжение

76

Помимо выполнения требований российского природоохранного законодательства, «ФосАгро» обеспечивает соблюдение применимых международных стандартов. Так, например, Балаковский филиал АО «Апатит» стал первым российским предприятием, успешно прошедшим оценку соответствия европейским стандартам качества кормовых материалов GMP+.

В 2017 году АО «Апатит» успешно прошло сертификационный аудит Группы SGS, мирового лидера на рынке контроля, экспертизы, испытаний и сертификации, на соответствие требованиям стандарта «Protect and Sustain» Международной ассоциации производителей минеральных удобрений (International Fertilizer Association, IFA). В область сертификации вошла деятельность по проектированию, разработке, производству, продаже и дистрибуции аммиака, комплексных минеральных удобрений, аммиачной селитры и карбамида. Успешное

прохождение сертификации по высоким стандартам IFA является подтверждением безопасности продукции как на этапе производства, так и для конечного потребителя и говорит о преимуществах в работе с клиентами, соблюдении техники безопасности, норм охраны труда и охраны окружающей среды, о надлежащем качестве перевозки и хранения продукции.

## Награды

Группа «ФосАгро» совместно с ЮНЕСКО и Международным союзом теоретической и прикладной химии (IUPAC) стала победителем ежегодного конкурса «Лидеры корпоративной ответственности» в номинации «Лучшая программа в сфере экологии» с проектом «Зеленая химия для жизни».

Конкурс «Лидеры корпоративной благотворительности» — совместный проект Форума Доноров, международной аудиторско-консалтинговой сети фирм

PwC и газеты «Ведомости», направленный на поддержку, развитие и продвижение идей корпоративной благотворительности. В исследовании 2017 года приняли участие 52 российские и международные компании, ведущие благотворительную деятельность на территории РФ.

Целью проекта является выявление лучших благотворительных программ и распространение информации о корпоративной благотворительности в бизнес-среде и в обществе в целом. Партнерами проекта на протяжении всех лет его существования являются Министерство экономического развития РФ и Российский союз промышленников и предпринимателей.

Программа «Зеленая химия для жизни», реализуемая с 2014 года, направлена на поддержку молодых талантливых ученых со всего мира, занимающихся исследованиями в области «зеленой химии» с целью





защиты окружающей среды и здоровья людей, внедрения энергоэффективных и экологически безопасных технологий на базе инновационных решений.

Впервые за многолетнюю историю ЮНЕСКО и всей системы ООН инициатива такого рода реализуется на внебюджетной основе за счет средств российского бизнеса — Компании «ФосАгро». В рамках программы «ФосАгро» также учрежден специальный грант за исследования в области переработки и применения фосфогипса.

Кроме того, Группа «ФосАгро» вошла в тройку победителей данного конкурса в номинации «Лучшая программа (проект), раскрывающая политику и принципы социальных инвестиций компании» с проектом «Наши любимые города». В рамках данного проекта Группа «ФосАгро» в регионах присутствия своих предприятий вкладывает значительные средства в развитие

социальной инфраструктуры и молодежной политики, культуры и образования, поддержки спорта и туризма, медицины и здравоохранения. Ежегодные расходы на благотворительные и социальные проекты Группы «ФосАгро» превышают 2,5 млрд руб.

ПАО «ФосАгро» на Всероссийском съезде по охране окружающей среды награждено сертификатом Министерства природных ресурсов в номинации «Активная экологическая политика компании в Год экологии».

Руководитель Балаковского филиала АО «Апатит» был награжден Благодарственным письмом ФГБНУ «Всероссийский научно-исследовательский институт орошаемого земледелия».

Балаковский филиал АО «Апатит» стал лауреатом конкурса «100 лучших организаций России. Экология и менеджмент». Руковод-

итель предприятия получил нагрудный знак «Эколог года — 2017» «За достижения в области рационального природопользования».

Почетными грамотами Департамента природных ресурсов и охраны окружающей среды по Вологодской области в 2017 году награждены начальник цеха фтористого алюминия и главный специалист отдела экологического контроля и природопользования АО «Апатит» за активное участие в реализации мероприятий Года экологии.



## ВОЗДЕЙСТВИЕ ПРЕДПРИЯТИЙ КОМПАНИИ НА ОКРУЖАЮЩУЮ СРЕДУ В 2017 ГОДУ

### ВЫБРОСЫ ЗАГРЯЗНЯЮЩИХ ВЕЩЕСТВ И КАЧЕСТВО АТМОСФЕРНОГО ВОЗДУХА



В 2017 году производственные предприятия Группы увеличили валовые выбросы в атмосферу на 2,4 тыс. т, или 8,3%, по сравнению с 2016 годом. Увеличение воздействия произошло за счет увеличения выпуска продукции на 11,5%.

Эмиссия загрязняющих веществ на тонну произведенной продукции в 2017 году сократилась на 2,8% в отношении к 2016 году и составила 1,7 кг выброса на выпуск тонны продукции. В 2016 году этот показатель составлял 1,8 кг/т

**1,7** КГ/Т

**ВЫБРОС  
ЗАГРЯЗНЯЮЩИХ  
ВЕЩЕСТВ НА ТОННУ  
ПРОДУКЦИИ  
В 2017 ГОДУ**

### ПАРНИКОВЫЕ ГАЗЫ



**≈4** МЛН Т

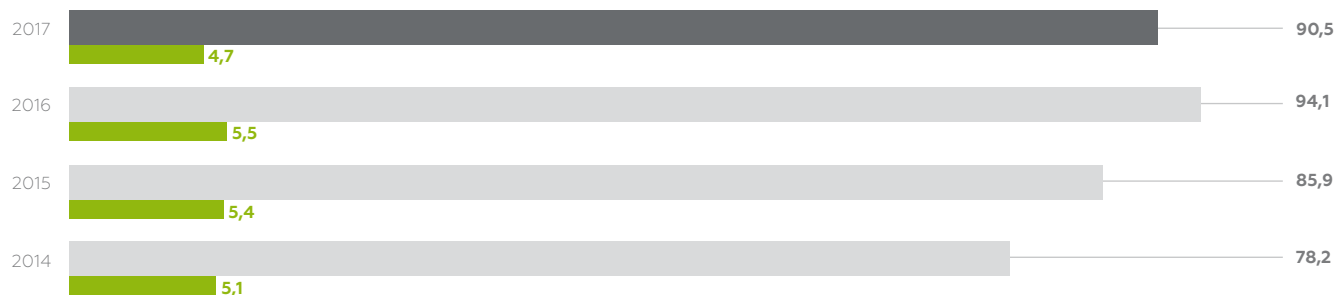
**ОБЩИЙ ВЫБРОС  
ПАРНИКОВЫХ ГАЗОВ  
В 2017 ГОДУ**

Увеличение выброса парниковых газов по Группе Компаний в 2017 относительно 2016 года обусловлено пуском нового производства аммиака на Череповецком производственном комплексе.

## ОТХОДЫ

■ **ТВЕРДЫЕ  
ОТХОДЫ**  
млн т

■ **ТВЕРДЫЕ ОТХОДЫ НА ТОННУ  
ПРОИЗВЕДЕННОЙ ПРОДУКЦИИ**  
т/т



«ФосАгро» постоянно модернизирует свои производственные объекты, в частности, с целью сокращения объемов отходов посредством переработки и иных методов. Компания также ведет работу по минимизации ущерба, наносимого отходами производства окружающей среде. Производственные объекты «ФосАгро» используют некоторые типы отходов в качестве сырья. Один из приоритетов Компании в области переработки — развитие технологий переработки фосфогипса.

Выпуск продукции вырос на 11,5% и составил 19 млн т.

Общий объем отходов «ФосАгро» в 2017 году составил 90,5 млн т, причем около 88% этого объема пришлось на долю Кировского филиала АО «Апатит». Количество образованных твердых отходов сократилось на 3,8% по сравнению с предыдущим годом за счет уменьшения образования скальных и вскрышных пород на 11%.

Основную часть отходов (до 62%) составляют скальные и вскрышные породы КФ АО «Апатит».

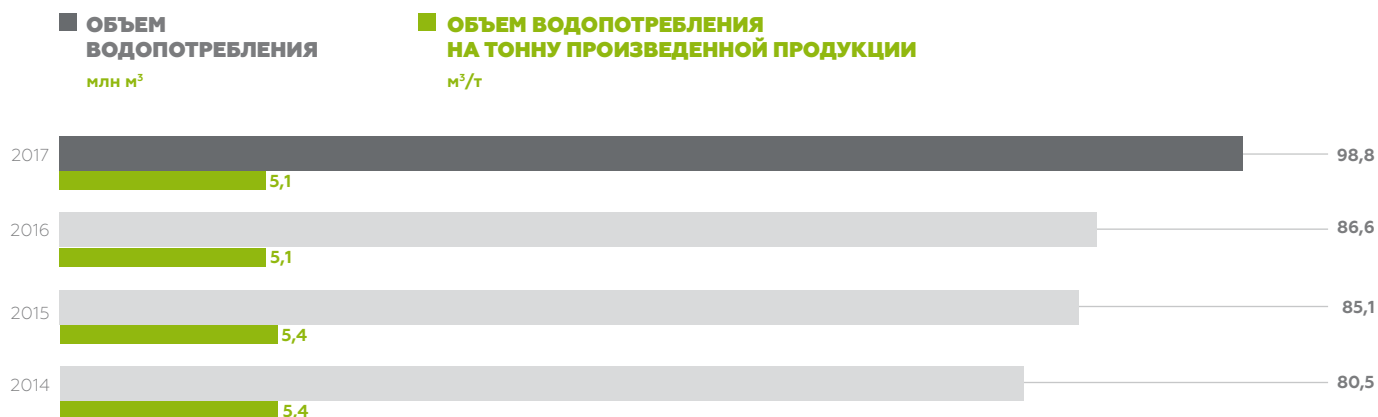
В 2017 году образование фосфогипса выросло на 11%, такое увеличение обусловлено ростом производственных мощностей производства фосфорной кислоты.

↓ на **5,5** %

**ОТНОСИТЕЛЬНО  
2016 ГОДА СОКРАТИ-  
ЛОСЬ УДЕЛЬНОЕ ОБРА-  
ЗОВАНИЕ ОТХОДОВ НА  
1 Т ВЫПУЩЕННОЙ  
ПРОДУКЦИИ В 2017  
ГОДУ**



## ВОДОПОТРЕБЛЕНИЕ



В рамках производственного процесса предприятия «ФосАгро» стремятся внедрять современные технологии для многократного использования отработанной воды, что позволяет постепенно сокращать объем водопотребления. К примеру, Балаковский филиал АО «Апатит» имеет замкнутую систему водооборота без сброса сточных вод. Доля повторно используемой воды в водооборотных циклах производственных активов превышает двадцатикратное значение годового водозабора свежей воды.

Наибольший объем водозабора приходится на Кировский филиал АО «Апатит» и Череповецкий комплекс и составляет 55,7 и 33,8% общего объема соответственно. Кировский филиал АО «Апатит» также обеспечивает питьевой водой города Кировск и Апатиты. Наибольший объем сточных вод — 93% — приходится на Кировский филиал АО «Апатит».

В 2017 году объем потребления воды предприятиями Компании на производственные нужды составил 98,8 млн м³, что на 14% выше, чем в предыдущем году. Удельное потребление воды снизилось за последние 2 года на 5,5% и составило 5,1 м³/т.

В 2017 году сброс сточных вод производственными предприятиями «ФосАгро» увеличился и составил 214,7 млн м³. Увеличение произошло за счет увеличения выпуска продукции на 11% и начала эксплуатации биолого-химических очистных сооружений Череповецкого комплекса, которые обеспечивают очистку не только промышленных стоков производственной площадки, но и очистку хозяйственно-бытовых стоков жилого поселка.

Из общего объема водоотведения без очистки сбрасывается 0,03% сточных вод, доля нормативно очищенных стоков составляет 97,1%.

Количество предписаний государственных органов экологического контроля и надзора в 2017 году сократилось на 36% в отношении 2016 года, то есть с 14 до 10 единиц по Группе компаний. Удельная частота предписаний в 2017 году составляет 0,0005 ед. на 1 тыс. т произведенной продукции.

↓ на **5,5%**

**СОКРАТИЛСЯ ОБЩИЙ  
ОБЪЕМ ВОДОЗАБОРА  
КИРОВСКОГО ФИЛИАЛА  
АО «АПАТИТ» И ЧЕРЕПОВЕЦКОГО КОМПЛЕКСА**

**97,1%**

**ДОЛЯ НОРМАТИВНО  
ОЧИЩЕННЫХ СТОКОВ  
ВОДЫ ИЗ ОБЩЕГО  
ОБЪЕМА СБРОСОВ**

## ЭНЕРГОЭФФЕКТИВНОСТЬ

81

### ОБЪЕМ ЭЛЕКТРОЭНЕРГИИ

тыс. кВт/ч



### ОБЪЕМ ТЕПЛОЭНЕРГИИ

ГКал



Повышение эффективности производства является ключевым элементом стратегии Группы. Усилия Компании касаются каждого аспекта и звена производственного процесса и направлены, среди прочего, на обеспечение эффективного потребления энергоресурсов и генерации собственной электроэнергии. С целью повышения энергоэффективности на всех предприятиях Группы реализуется система мероприятий по ресурсосбережению, ключевыми фокусами которой являются:

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

### Электроэнергия

В 2017 году общий расход электрической энергии на предприятиях «ФосАгро» составил 3 531 млн кВтч, увеличившись по сравнению с прошлым годом на 6%, что во многом обусловлено запуском новых мощностей в режиме пуска наладочных работ на производственной площадке в Череповце и увеличением производства удобрений.

Расход электроэнергии на ключевых производственных площадках Группы — АО «Апатит» и Балаковском филиале АО «Апатит» — по итогам 2017 года составил 1 283 и 454 млн кВтч соответственно. В то же время данные активы характеризуются наличием собственных мощностей по генерации электроэнергии. В 2017 году на АО «Апатит» и Балаковском филиале АО «Апатит» было произведено 1 275 млн кВт, или 73,4% всей потребленной ими электроэнергии.

### Энергоэффективность

В 2017 году деятельность производственных дочерних компаний «ФосАгро» была на 36,1% обеспечена электроэнергией из собственных источников, что достигалось за счет утилизации тепла сернокислотного производства. Помимо этого, Компания продолжает реализацию программ по повышению энергоэффективности, охватывающую все предприятия Группы. В частности, в отчетном периоде были реализованы проекты по строительству паротурбинной установки мощностью 25 МВт, котла паропроизводительностью 100 т/ч.

# 5,3%

**ГODOVое СНИЖЕНИЕ  
РАСХОДА ЭЛЕКТРОЭНЕР-  
ГИИ НА ТОННУ ПРОИЗВЕ-  
ДЕННОЙ ПРОДУКЦИИ**

# 36,1%

**ОБЕСПЕЧИВАЕТСЯ КОМПА-  
НИЕЙ ИЗ СОБСТВЕННЫХ  
ИСТОЧНИКОВ ЗА СЧЕТ  
УТИЛИЗАЦИИ ТЕПЛА  
СЕРНОКИСЛОТНОГО  
ПРОИЗВОДСТВА**

# ОТЧЕТ ПО ЭКОЛОГИИ

продолжение

82

## ПРИРОДНЫЙ ГАЗ

тыс. м³

↑ 17%



### Природный газ и мазут

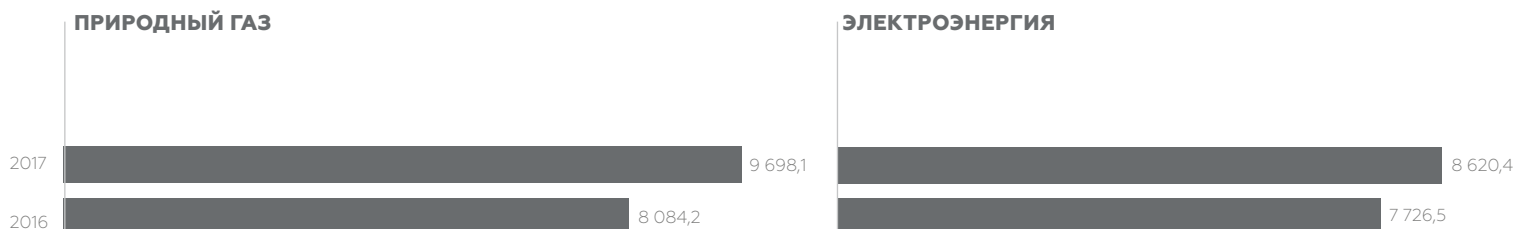
В 2017 году потребление природного газа Компанией увеличилось на 17% по сравнению с предыдущим годом и составило 2 241 млн м³, что во многом обусловлено запуском новых мощностей в режиме пусконаладочных работ на производственной площадке в Череповце — аммиачной установки, для которой природный газ является ключевым сырьем, и линии по производству карбамида. Как результат, Группа полностью обеспечила внутреннюю потребность АО «Апатит» в аммиаке.

Одновременно с этим потребление природного газа БФ АО «Апатит» уменьшилось на 2% по сравнению с предыдущим годом и составило 89 млн м³ благодаря положительному эффекту, достигнутому за счет увеличения объема выпуска серной кислоты.

**ПОТРЕБЛЕНИЕ ПРИРОДНОГО ГАЗА КОМПАНИЕЙ УВЕЛИЧИЛОСЬ НА 17%, В ТО ЖЕ ВРЕМЯ ПОТРЕБЛЕНИЕ ПРИРОДНОГО ГАЗА БФ АО «АПАТИТ» УМЕНЬШИЛОСЬ НА 2% ПО СРАВНЕНИЮ С ПРЕДЫДУЩИМ ГОДОМ**

## СТОИМОСТЬ ЭНЕРГОПОТРЕБЛЕНИЯ В 2017 ГОДУ<sup>1</sup>

млн руб.

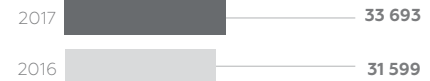


**25 591** МЛН РУБ.

**СТОИМОСТЬ ЭНЕРГОПОТРЕБЛЕНИЯ В 2017 ГОДУ**

<sup>1</sup> С учетом затрат на собственные произведенные энергоресурсы



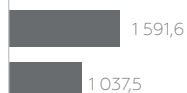
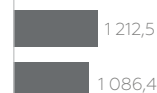
**МАЗУТ**  
т↑ **2%****ДИЗЕЛЬНОЕ ТОПЛИВО**  
т↑ **7%**

Потребление мазута увеличилось на 2% по сравнению с предыдущим годом до 145 тыс. т.

Кировский филиал АО «Апатит» — единственный потребитель мазута в Компании. Увеличение потребления мазута было обусловлено ростом объемов переработки на обогатительной фабрике Кировского филиала АО «Апатит». Тем не менее Компания отметила, что с 2013 года наблюдается сокращение потребления мазута, что было обусловлено оптимизацией отопления Восточного рудника АО «Апатит», в рамках которой были построены две модульные котельные. В результате была выведена

из эксплуатации старая мазутная котельная на Восточном руднике. Еще больше снизить потребление мазута удалось за счет сворачивания части инфраструктуры и закрытия мазутной котельной на Центральном руднике.

В 2017 году Компания завершила работы по реконструкции ГПП-5а (главная понижительная подстанция) для возможности подключения и пуска цехов Аммиак-3 и Карбамид-3 (Череповец), пуск в работу в Кировске хранилища сжиженного природного газа и главной вентиляторной калориферной установки мощностью 20 МВт.

**ТЕПЛОЭНЕРГИЯ****МАЗУТ****ДИЗЕЛЬНОЕ  
ТОПЛИВО****ИТОГО**

**25 591** млн руб.  
**22 049** млн руб.

# ПРОМЫШЛЕННАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ И ОХРАНА ТРУДА

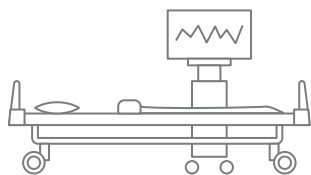
84

В 2017 году Компания продолжила работу по совершенствованию системы управления ПБ и ОТ и достигла значительных успехов в снижении травматизма среди персонала предприятий. Так, в целом по Компании было достигнуто снижение показателя LTIFR с 0,52 в 2016 году до 0,34 в 2017 году. Еще более значительного сокращения количества травм с персоналом удалось достичь в горнорудном секторе Компании — в Кировском филиале АО «Апатит», где снижение составило 70%.



**5**

**НЕЗНАЧИТЕЛЬНЫЕ  
ТРАВМЫ**



**0**

**СЕРЬЕЗНЫЕ  
ТРАВМЫ**



**1**

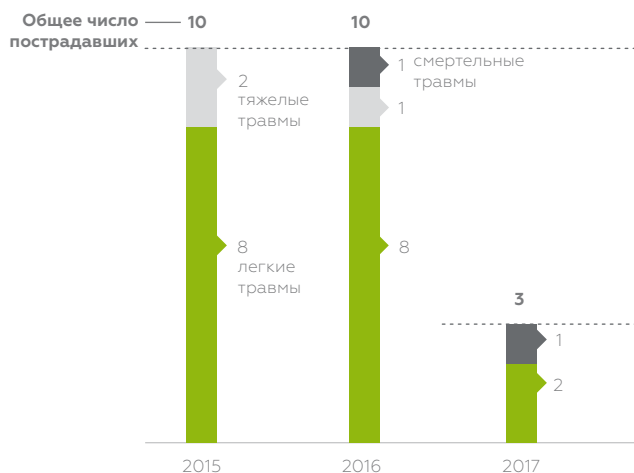
**НЕСЧАСТНЫЕ  
СЛУЧАИ СО  
СМЕРТЕЛЬНЫМ  
ИСХОДОМ**

**0,34**

**КОЭФФИЦИЕНТ  
LTIFR  
(НА 1 МЛН  
ЧАСОВ)**

## КОЛИЧЕСТВО ТРАВМ В КИРОВСКОМ ФИЛИАЛЕ АО «АПАТИТ»

**В 2017 ГОДУ ВСЕ РУДНИКИ  
КИРОВСКОГО ФИЛИАЛА АО  
«АПАТИТ» БЫЛИ В ПОЛНОМ  
ОБЪЕМЕ ОБЕСПЕЧЕНЫ ВСЕЙ  
ТЕХНИКОЙ, НЕОБХОДИМОЙ  
ДЛЯ ОБЕЗОПАШИВАНИЯ  
ГОРНЫХ ВЫРАБОТОК  
И КРЕПЛЕНИЯ КРОВЛИ**



## СТРАТЕГИЧЕСКОЕ НАПРАВЛЕНИЕ — ГОРНАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ

85

Значительное снижение уровня травматизма в добывающем секторе Компании стало результатом продолжавшихся в 2017 году усилий по реализации одного из приоритетных направлений, утвержденных принятой в начале 2017 года стратегией Компании в области ПБ и ОТ. Это направление — обеспечение горной безопасности. Работа по данному стратегическому направлению состояла из двух больших частей: техника и персонал.

Усилия по направлению «техника» заключались в применении принятых еще в 2016 году подходов к обеспечению обезопасивания и управлению кровлей горных выработок. В 2017 году руководители и рабочие добывающего филиала продолжали неукоснительно соблюдать положения «Инструкции по креплению и управлению кровлей горных выработок на рудниках АО «Апатит», разработанной еще в 2016 году совместно с ООО «Гео-техническое бюро».

Так, при выполнении анкерных креплений (трос, полимерные штанги, СЗА, ЖБА) все рудники стремились к строгому соблюдению ранее установленного плана и в некоторых случаях добивались его перевыполнения.

Объединенный Кировский рудник (ОКР) перевыполнил план по установке анкерных креплений на более чем 13 тыс. штук. Расвумчоррский рудник (РР) перевыполнил план по полимерным штангам на почти 6 тыс. штук. Разработанный в 2016 году подход к креплению кровли предполагает перекрепление достаточно большой протяженности горных выработок. По состоянию на конец 2017 года, в соответствии с планом, оставалось перекрепить примерно 3500 м, и выполнение этого объема работ запланировано на 2018 год.

Кроме того, в 2017 году все рудники Кировского филиала АО «Апатит» были в полном объеме обеспечены всей техникой, необходимой для обезопасивания горных выработок и крепления кровли.

Усилия Компании по направлению «персонал» применительно к горной безопасности заключались в дальнейшем вовлечении руководителей начального и среднего звена, а также рабочих в заинтересованную работу по обеспечению безопасности. Компания проводила большое количество мероприятий, направленных на обучение и вовлечение персонала.

Говоря о горной безопасности, необходимо выделить следующие достижения 2017 года

### Обучение персонала по новым внутренним учебным курсам

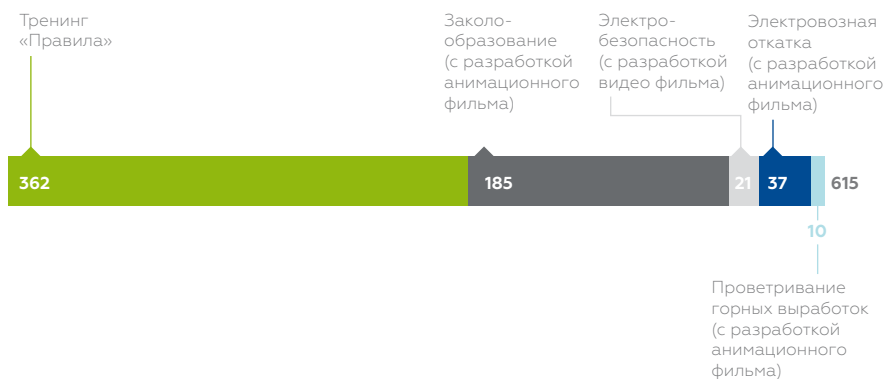
В 2017 году учебный комбинат Компании разработал несколько внутренних учебных курсов, по которым было обучено большое количество руководителей, специалистов и рабочих. Так, например, 362 работника Кировского филиала были обучены по курсу «Правила», цель которого заключается в том, чтобы объяснить на конкретных и близких к практике примерах, почему на производстве и в повседневной жизни появляются те или иные правила, как они формулируются, почему важно знать их и соблюдать. Кроме того, было разработано еще четыре внутренних учебных курса, каждый из которых сопровождается демонстрацией специально созданного анимационного фильма. Это такие курсы, как «Заколообразование», «Электро-безопасность», «Электровозная откатка», «Проветривание горных выработок».

### КОЛИЧЕСТВО ОБУЧЕННЫХ РАБОТНИКОВ,

чел.

НА **70**%

**СНИЖЕНИЕ ЧИСЛА  
ПОСТРАДАВШИХ В 2017  
ГОДУ**





# ПРОМЫШЛЕННАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ И ОХРАНА ТРУДА

продолжение

86

## Особое внимание к заколообразованию

Особое внимание на протяжении 2017 года уделялось повышению внимания сотрудников, работающих в подземных условиях, к устранению заколов. Заколы — куски породы, отслаивающиеся от кровли или стен горных выработок, — представляют собой один из самых больших источников опасности при работе под землей. Это достаточно частое явление, и для Компании важно, чтобы у сотрудников «не замыливался глаз» на данную угрозу, чтобы рабочие умели вовремя распознать заколы на ранних стадиях их образования и строго соблюдали правило, запрещающее производить работы под заколами. В 2017 году с этой целью была организована серия встреч с работниками рудников, на которых в достаточно неформальной обстановке обсуждался личный опыт работников в распознавании заколов и в предотвращении их влияния на безопасность. По результатам таких встреч в Компании была издана брошюра «100 историй о заколах».

## КОМПАНИЯ ПЛАНИРУЕТ СОЗДАВАТЬ И ВНЕДРЯТЬ ВНУТРЕННИЕ УЧЕБНЫЕ КУРСЫ И В ДАЛЬНЕЙШЕМ

Так, на 2018 год запланирована разработка еще нескольких курсов. В том числе по безопасной работе проходчиков, по безопасной работе в открытых рудниках, по вопросам безопасности дорожного движения в рудниках и карьерах.

Говоря о всех предприятиях Группы «ФосАгро» (добыча, обогащение, переработка), необходимо подчеркнуть принятый в 2017 году подход к проведению комплексных проверок по ОТ и ПБ в структурных подразделениях. Данные проверки проводятся регулярно, по ранее утвержденному графику и с участием специалистов по различным направлениям. В результате структурные подразделения, в которых проходят такие проверки, извлекают большую пользу от «свежего взгляда» со стороны специалистов по различным направ-

лениям. В дополнение к этому в 2017 году на всех предприятиях Группы была введена практика обязательного анализа результатов таких комплексных проверок. Цель данного анализа — выявить повторяющиеся нарушения и проблемы по сравнению с проверками, проведенными ранее. Наличие повторяющихся замечаний позволяет говорить о недостаточной эффективности корректирующих мер, принятых ранее. Следовательно, корректирующие меры, разрабатываемые по результатам последней проверки, должны быть еще более эффективными.

**615**  
ЧЕЛОВЕК  
**КОЛИЧЕСТВО РАБОТНИКОВ, ОБУЧЕННЫХ В ХОДЕ ТРЕНИНГОВ**

## БЕЗОПАСНОСТЬ ДОРОЖНОГО ДВИЖЕНИЯ

Деятельность предприятий Группы «ФосАгро», как и деятельность любой другой крупной промышленной компании, во многом зависит от безопасности пассажирских и грузовых перевозок. Это очень актуально для предприятий Группы «ФосАгро». В частности, все химические предприятия Группы находятся за пределами городских поселений, и персонал доставляется на работу и с работы на автобусах. Это значит, что безопасность движения автобусов по дорогам общего пользования является очень важным аспектом обеспечения безопасности и бесперебойности производства. Кроме того, также важна и безопасность движения автотранспорта, как пассажирского, так и грузового, по территории предприятий.

### В 2017 году Компания продолжала планомерную и системную работу по обеспечению безопасности автомобильных перевозок.

- Проводились регулярные проверки технического состояния используемых автобусов. В том числе и силами специального выездного экипажа.
- Проводились специальные «сезонные» инструктажи водительского состава перед началом осенне-зимнего и весенне-летнего периода. На данных инструктажах рассматривались особенности движения ТС в изменяющихся условиях.
- Проводился регулярный мониторинг соблюдения правил безопасности при посадке и высадке пассажиров на территории АО «Апатит». А также — выборочно — на остановках автобусов за пределами заводской территории.

- Велась работа по актуализации схем безопасного движения пешеходов и техники на территории отдельных структурных подразделений предприятий Группы.
- Были разработаны и реализованы планы подготовки к зимнему периоду техники в подрядных организациях и дочерних зависимых обществах.
- Ежемесячно проводились проверки соблюдения ПДД на территории структурных подразделений.



## ПОВЫШЕНИЕ КАЧЕСТВА ВВОДНЫХ ИНСТРУКТАЖЕЙ

Одним из направлений особого внимания на протяжении 2017 года было повышение качества проведения вводного инструктажа по охране труда и промышленной безопасности для вновь принимаемых сотрудников предприятий Группы, а также для сотрудников подрядных организаций перед их допуском на территорию предприятий. Данная работа велась по двум направлениям: повышение качества содержания материалов инструктажа и повышение качества передачи этой информации слушателям. Вводный инструктаж является первым этапом взаимодействия нового сотрудника или подрядчика с предприятием, и очень важно, чтобы после проведения вводного инструктажа сотрудники знали и понимали основные опасности, с которыми они могут столкнуться на территории предприятий, а также знали, понимали и были готовы соблюдать необходимые меры безопасности.

**В результате проведенной работы было внесено несколько изменений в программу инструктажа и в способ подачи материала, а именно:**

- В программу вводного инструктажа включена информация о наиболее типичных и распространенных нарушениях правил безопасности, допускаемых собственным персоналом и персоналом подрядных организаций, а также информация о тяжелых случаях с персоналом подрядных организаций, имевших место на территории предприятий. Рассмотрение такой информации заставляет слушателей более внимательно воспринимать информацию, проецировать ее на себя и на свои будущие рабочие места.
- Подача материала вводного инструктажа в обязательном порядке сочетает выступление инструктора по ранее подготовленной презентации, а также демонстрацию фото- и видеоматериалов.

Такой режим подачи материала исключает монотонность, дает возможность инструктору оперативно реагировать на потерю внимания со стороны слушателей или отвечать на возникающие у них вопросы.

- Проведение вводного инструктажа завершается небольшим тестом, что также повышает внимание слушателей к материалу инструктажа.

2017 год стал годом поиска новых решений в том числе и на предприятиях химического кластера. В частности, в Балаковском филиале АО «Апатит» была успешно внедрена практика проведения так называемых «стоп-часов» — кратких собраний трудового коллектива для обсуждения и выявления наиболее опасных мест в структурном подразделении, а также для повторения важности соблюдения правил безопасности при выполнении работ на данных участках.



## СОТРУДНИКИ «ФОСАГРО» — НАШ ГЛАВНЫЙ АКТИВ

«ФосАгро» стремится обеспечить стабильную занятость, безопасные условия труда и возможности карьерного роста посредством инвестиций в развитие персонала, что способствует повышению ценности Компании как для самих сотрудников, так и для других заинтересованных сторон. Мы растим и развиваем кадры на всех уровнях, начиная с начальной школы и заканчивая действующим штатом «ФосАгро».





**17 220**

ЧЕЛОВЕК

**ОБЩАЯ  
ЧИСЛЕННОСТЬ  
СОТРУДНИКОВ  
«ФОСАГРО»  
В 2017 ГОДУ****Основные положения  
стратегии**

Сотрудники «ФосАгро» — наш главный актив: их труд играет решающую роль в реализации стратегии Компании, направленной на увеличение ее стоимости для акционеров. Работа по привлечению и удержанию персонала призвана обеспечить Компанию высококвалифицированными кадрами.

Мы стремимся сохранять привлекательность «ФосАгро» как работодателя в регионах присутствия.

Для определения размера вознаграждения руководству в Компании применяется система КПЭ (например, таких, как показатели эффективности в сфере охраны труда и промышленной безопасности), а также финансовые показатели.

В рамках программы мотивации персонала «ФосАгро» предлагает конкурентоспособную заработную плату, безопасные условия труда и различные формы неденежного вознаграждения.

В долгосрочной перспективе успех Компании зависит от наличия резерва сотрудников, обладающих потенциалом для дальнейшей работы на руководящих должностях или для выполнения задач высокого уровня сложности, требующих специальных технических знаний и навыков.

Мы осуществляем подготовку будущих сотрудников «ФосАгро» посредством поддержки образовательных инициатив в школах и университетах, направленных на популяризацию точных наук.

Компания организует образовательные программы для подготовки персонала к работе в условиях динамично изменяющейся профессиональной среды.

**Основные принципы политики  
в области трудовых отношений**

Политика Компании в данной области направлена в первую очередь на обеспечение безопасности труда и поддержание высокой мотивированности персонала. В 2017 году мы пересмотрели программу социальных льгот на уровне Группы «ФосАгро», а также провели анализ коллективных договоров на всех основных производственных предприятиях Группы. Основные приоритеты политики «ФосАгро» в данной области состоят в следующем:

- Мы уделяем особое внимание профилактике здоровья сотрудников молодого и среднего возраста, проработавших в Компании два года и более.
- Компания начала подготовку стандартизированного варианта коллективного трудового договора.
- Мы активно поддерживаем участие сотрудников в мероприятиях в области физической культуры и спорта в целях улучшения их здоровья и продуктивности.
- «ФосАгро» провела анализ политики в области страхования здоровья сотрудников и страхования от несчастных случаев с целью разработать единый подход и набор критериев для выбора страховых компаний.
- Мы обновили программы организации отдыха и досуга сотрудников и их детей.
- Компания проделала работу по стандартизации социальной политики на уровне дочерних обществ.



## ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ О СИСТЕМЕ ОПЛАТЫ ТРУДА

### Вознаграждение руководителей высшего звена

Политика Компании в области оплаты труда и системы мотивации направлена на стимулирование персонала к повышению заинтересованности в результативности работы и улучшении ее качества для достижения бизнес-целей путем создания общей эффективной системы вознаграждения.

В Компании действует система начисления заработной платы в полном соответствии с Трудовым законодательством, кроме того, для отдельных категорий работников действует пакет компенсаций и льгот в соответствии с лучшими мировыми практиками, а также дополнительные компенсации и льготы ценным сотрудникам, привлекаемым на работу из других городов.

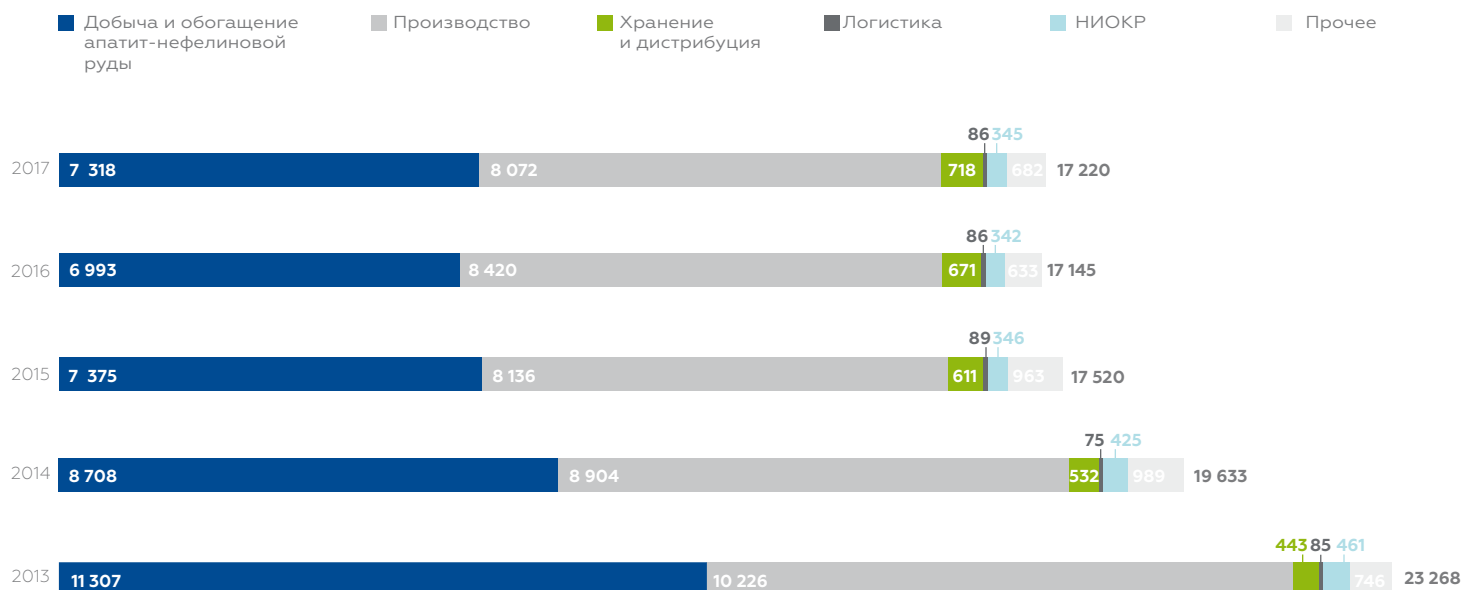
В 2014 году «ФосАгро» ввела систему КПЭ, в рамках которой были выработаны единые стандарты, увязывающие размер вознаграждения руководителей высшего звена с рядом факторов, в том числе с показателями эффективности обеспечения охраны труда и промышленной безопасности на основных производственных предприятиях «ФосАгро», а также в управляющей компании и дочерних обществах. В 2016 году внедрена система КПЭ на всех дочерних обществах Компании, а также для дополнительных категорий персонала.

Для работников основных производств с 2015 года активно внедряются дополнительные стимулирующие мотивационные программы. В зависимости от особенности технологического цикла производств разрабатываются системы мотивации. На производствах, где необходим ритмичный выпуск продукции разного ассортимента, мотивация направлена на снижение про-

стоов оборудования, уменьшения времени переходов с продукта на продукт и повышение производительности оборудования. Для других производств мотивационные программы направлены на недопущение внеплановых остановок оборудования. Кроме того, в Компании внедрена система мотивации для ремонтного персонала, ориентированная на увеличение доступности оборудования, качества проведения ремонтов и выполнение планов производства. Системы мотивации строятся на целях подразделений: для направления закупки — индекс сдерживания цен, своевременные поставки; для логистов — снижение затрат на внутреннюю логистику или экспорт и прочее.

Внедрены и постоянно совершенствуются системы мотивации для участников проектов, как организационных, так и инвестиционных.

### ЧИСЛЕННОСТЬ СОТРУДНИКОВ



Так, например, в 2017 году началась работа по внедрению КПЭ на работников производств. Новая система мотивации — это составная часть развития бизнес-системы нашей Компании, основанной на построении культуры непрерывного совершенствования во всех аспектах деятельности Компании, в том числе на достижение стратегических целей, путем вовлечения производственного персонала в процессы улучшения. Каждый наш работник должен думать не только над тем, как сделать свой процесс более эффективным, но и работать на одни цели с Компанией. Для этого показатели исполнительного директора декомпозированы вниз: руководители производств — начальники участков — сменный персонал. Новая система мотивации понятна для персонала любого уровня — как дополнительные усилия каждого работника по итогам работы смены влияют на достижение целей Компании.

#### Льготы и гарантии

С целью привлечения и удержания персонала, мотивации на повышение производительности труда Компания создает для своих сотрудников достойное социальное обеспечение, обеспечивает конкурентные социальные льготы и гарантии, современные условия труда. Коллективные договоры предприятий Компании являются одними из лучших в регионах присутствия и в отрасли. С 2016 года в Компании ежегодно проходит улучшение Коллективных договоров предприятий в рамках единого подхода к формированию социальных льгот и гарантий. Социальные программы Компании охватывают все стороны жизнедеятельности персонала: улучшение жилищных условий, санаторно-курортное лечение и оздоровительный отдых, в том числе в корпоративных санаториях Компании, лечение и предоставление медицинских услуг в рамках

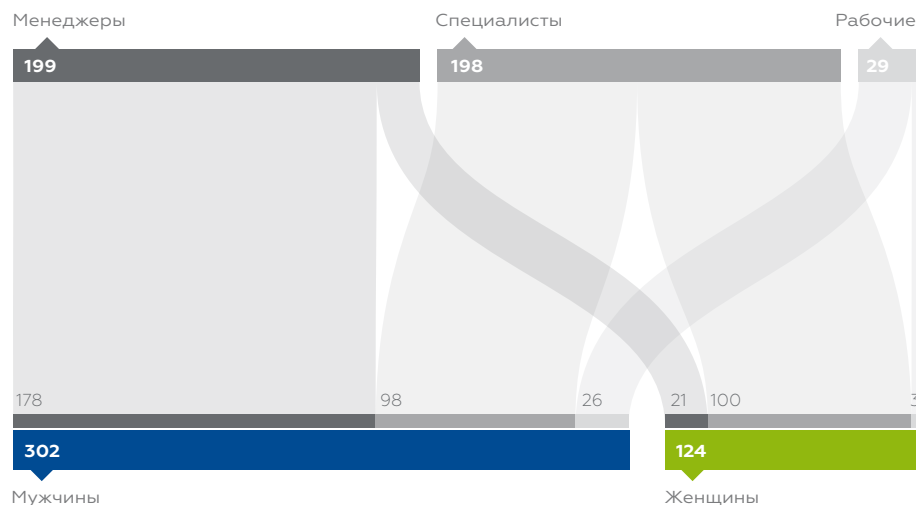
договоров ДМС, организация отдыха детей и членов семей персонала, корпоративная пенсионная программа, всесторонняя поддержка ветеранского и молодежного движения. Реализация программ по улучшению социально-бытовых условий труда и спортивно-оздоровительная деятельность, включая ежегодные спартакиады, организацию работы корпоративных спортивно-оздоровительных комплексов на территории предприятий, направлены на укрепление здоровья персонала и профилактику заболеваний, обеспечение здорового образа жизни. Ежегодный опрос лояльности и удовлетворенности персонала предприятий Компании подтверждает постоянный рост удовлетворенности социальным пакетом.

#### ПЕРСОНАЛ, ПРИНЯВШИЙ УЧАСТИЕ В ПЕРИОДИЧЕСКОЙ ОЦЕНКЕ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ, 2017 ГОД

# 3,5%

СОТРУДНИКОВ

**ПРИНЯЛИ УЧАСТИЕ  
В ПЕРИОДИЧЕСКОЙ  
ОЦЕНКЕ ТРУДОВОЙ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
И ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО  
РАЗВИТИЯ,  
ПРОВОДИВШЕЙСЯ  
С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ  
СИСТЕМЫ КПЭ**





# НАШИ СОТРУДНИКИ

продолжение

92

## Взаимодействие с сотрудниками

Для решения трудовых и иных вопросов мы задействуем многоканальную систему коммуникации с сотрудниками, в частности, рубрику вопросов и ответов в корпоративной газете, встречи сотрудников с руководством и горячую линию по приему анонимных звонков. Такое разнообразие форматов позволяет сотрудникам сохранять желательную для них степень анонимности при информировании руководства о проблемах.

Для общения внутри Компании в «ФосАгро» используется интернет-портал, который предлагает пользователям инструменты обмена сообщениями, планирования, информационные материалы и возможности для публикации объявлений.

## Обучение и развитие

В долгосрочной перспективе успех Компании зависит от наличия резерва сотрудников, обладающих потенциалом для дальнейшей работы на руководящих должностях или для выполнения задач высокого уровня сложности, требующих специальных технических знаний и навыков. Благодаря программам обучения и развития персонала мы снижаем риск нехватки квалифицированных кадров. Приоритет «ФосАгро» в данной области — поддержка системы привлечения и подготовки кадров, охватывающей учреждения среднего и высшего образования и включающей внутрикорпоративные программы обучения персонала.

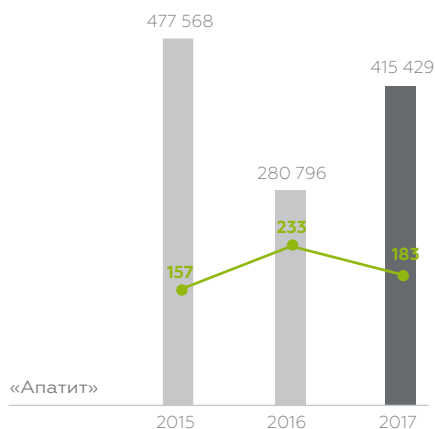
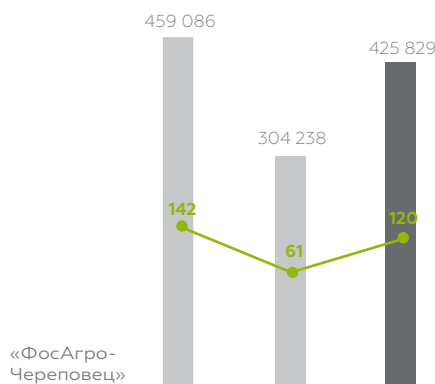
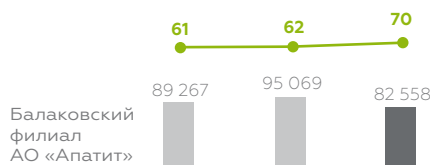
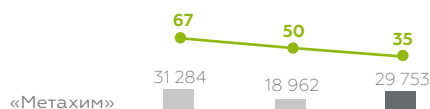
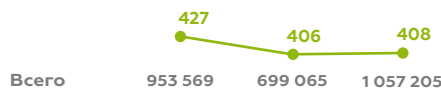
### «ФосАгро-классы»

В регионах присутствия Компании в школах реализуется программа углубленного изучения точных наук «ФосАгро-классы». На реализацию программы Компания ежегодно выделяет более 20 млн руб.

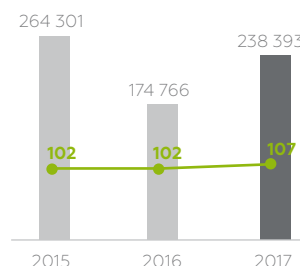
«ФосАгро» реализует уникальную многоступенчатую программу обучения и развития персонала: от школьного образования с углубленным изучением точных наук («ФосАгро-классы») до наставничества, профессионального обучения и развития руководителей. Таким образом мы создаем резерв высококвалифицированных сотрудников, обладающих потенциалом для дальнейшей работы на руководящих должностях или для выполнения задач

### ОБЩЕЕ КОЛИЧЕСТВО ЧАСОВ ОБУЧЕНИЯ

На одного сотрудника



### В СРЕДНЕМ ПО ГРУППЕ



>953 ТЫС.

ОБЩЕЕ КОЛИЧЕСТВО ЧАСОВ ОБУЧЕНИЯ В РАМКАХ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА

≈120

КОЛИЧЕСТВО ЧАСОВ НА ОДНОГО СОТРУДНИКА

Для сравнения: в 2016 году общее количество часов обучения составило 700 тыс. — в среднем 102 часа в пересчете на каждого сотрудника. Причиной увеличения общего количества часов обучения по сравнению с предыдущим годом стало строительство нового производства, ввод новых учебных программ по повышению культуры безопасного производства и развития инструментов бережливого производства.



высокого уровня сложности, требующих специальных технических знаний и навыков, и снижаем риск нехватки квалифицированных кадров, что особенно актуально в регионах, где возможности привлечения персонала с достаточным уровнем подготовки зачастую ограничены.

27 мая 2017 года на производственной площадке АО «Апатит» (г. Череповец) открыт интерактивный познавательный центр (ИПЦ) «Зеленая планета».

#### Цели деятельности ИПЦ:

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

По итогам 2017 года Череповецкой городской думой интерактивно-познавательному центру «Зеленая

планета» была присуждена награда в номинации «Социальный проект года».

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.

В 2017 году центр посетили 10 128 человек, из них детей — 6 808. Проведено 494 экскурсии, в их числе:

- 54 квеста;
- 3 мастер-класса;
- 10 профориентационных экскурсий;
- 6 экскурсий в рамках городского проекта «Вместе за чистый город»;
- программа «Новогоднее путешествие Деда Мороза»;
- 2 химических шоу.

#### «Молодые талантливые специалисты»

Используя «ФосАгро-классы» как основу, «ФосАгро» также поддерживает партнерские отношения с вузами в рамках программы «Молодые талантливые специалисты», обеспечивающей прямое взаимодействие со студентами, заинтересованными в трудоустройстве в Компанию. Всем прошедшим отбор участникам программы предлагается конкурентоспособная заработная плата, компенсация расходов на переезд к месту работы и помощь с жильем. Кроме того, за каждым молодым специалистом закрепляется старший коллега-наставник. Важные задачи программы — подготовка кадрового резерва Компании на ключевые должности и определение ключевых направлений и схем карьерного роста молодых талантливых специалистов для подготовки будущих руководителей.

# НАШИ СОТРУДНИКИ

продолжение

94

## Профессиональное обучение и развитие персонала «ФосАгро»

«Учебный центр «ФосАгро» помогает сотрудникам Компании подготовиться к изменениям — как внешним (законодательным), так и внутренним (связанным с программами оптимизации, перестройкой производственных или бизнес-процессов). В частности, центр принимает активное участие в реализации долгосрочных кадровых проектов «ФосАгро», таких как «ФосАгро-классы», «Молодые таланты-специалисты», «Формирование кадрового резерва», и в конкурсах, где оцениваются профессиональные и управленческие навыки претендентов.

## Профессиональная подготовка руководителей

В рамках данной программы группы из 14–16 сотрудников участвуют в тренингах и других развивающих мероприятиях по следующим тематикам:

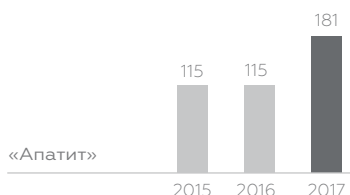
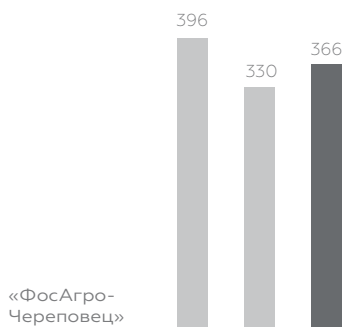
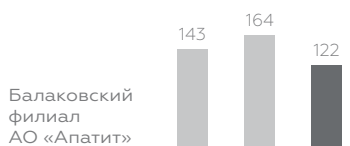
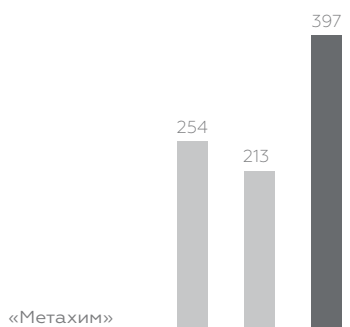
- управление персоналом, планирование, постановка целей, организационная деятельность и контроль;
- нацеленность на результат;
- управленческие навыки;
- принятие решений;
- эффективная коммуникация;
- лидерские качества и построение взаимоотношений;
- организация и управление;
- наставничество.

## Программа формирования кадрового резерва

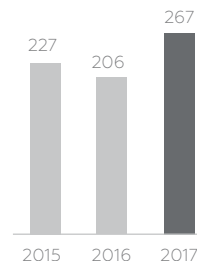
Цель программы — выявление перспективных сотрудников и организация дополнительной подготовки для их дальнейшего развития с расширением зоны ответственности в рамках занимаемой должности или переходом на более высокую должность. Программа формирования кадрового резерва включает в себя курсы профессиональной подготовки руководителей «ФосАгро», нацеленные на развитие широкого круга профессиональных навыков и компетенций в таких областях, как принятие решений, лидерские качества и делегирование полномочий, урегулирование конфликтных ситуаций, управление проектами, коммуникативные навыки и наставничество.

## КОЛИЧЕСТВО УЧАСТНИКОВ ПРОГРАММ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПОДГОТОВКИ

Всего 908 822 1 066



## В СРЕДНЕМ ПО ГРУППЕ



# 1 066

**КОЛИЧЕСТВО ЧАСОВ ОБУЧЕНИЯ НА ОДНОГО СОТРУДНИКА (ПО СРАВНЕНИЮ С 822 СОТРУДНИКАМИ В 2016 ГОДУ)**

Увеличение этого показателя в 2017 году объясняется необходимостью подготовки персонала в рамках развития производственной системы и повышения культуры безопасного производства.



### Равенство возможностей

«ФосАгро» — один из самых привлекательных работодателей в регионах своего присутствия, что было достигнуто в значительной степени благодаря реализуемой нами программе равенства возможностей. В соответствии с данной программой работу в Компании получает лучший кандидат на должность вне зависимости от его пола, сексуальной ориентации, вероисповедания, национальной и этнической принадлежности. Кроме того, «ФосАгро» несет социальную ответственность перед обществом и выполняет свои обязательства перед сотрудниками в полном соответствии с требованиями федерального и регионального законодательства. К числу таких требований относится запрет на использование детского и принудительного труда, а также свобода ассоциаций и право профсоюзов на ведение переговоров с работодателем в целях заключения коллективного договора.

### Критерии успешности

В 2018 году Компания планирует поддерживать профессиональное и личностное развитие сотрудников в рамках курсов по междисциплинарному обучению, развитию инициативного мышления, управлению преобразованиями и планированию рабочего времени.

Запланированные мероприятия, направленные на повышение квалификации персонала:

- стратегические сессии по развитию бизнес-системы «ФосАгро»;
- обучающие мероприятия по применению инструментов бережливого производства;
- курс по безопасности при проведении ремонтных работ для сотрудников предприятий и дочерних обществ «ФосАгро», а также для подрядчиков;
- продолжение обучающей программы для пользователей новой версии системы Ogasle;
- обучающий курс для сотрудников служб ОТ, ПБ и ООС;
- тренинги по разработке и проведению презентаций;
- тренинги по межфункциональному взаимодействию.

### КОЛИЧЕСТВО ЧЕЛОВЕКО-КУРСОВ

Всего 8 342 7 599 9 056

«Метакхим» 470 157 103

Балаковский филиал АО «Апатит» 1 602 1 622 1 360

«ФосАгро-Череповец» 3 233 4 560 5 133

«Апатит» 3 037 1 260 2 910

### В СРЕДНЕМ ПО ГРУППЕ

2 086 1 900 2 377

2015 2016 2017

# 9 506

**ЧЕЛОВЕКО-КУРСОВ ПОСЕТИЛИ СОТРУДНИКИ «ФОСАГРО» В 2017 ГОДУ**

Этот показатель выше показателя 2016 года (7 599 курсов), что обусловлено необходимостью подготовки персонала в рамках развития производственной системы и повышения культуры безопасного производства.

## ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ

### «ФОСАГРО- КЛАССЫ»



В 2017 году количество учащихся по программе составило 250 учащихся, при этом всех их отличает высокая успеваемость и заинтересованность в изучении химии, физики, математики и информатики. Обучение по программе в 2017 году завершили 125 школьников из пяти школ; 56% из них продолжили обучение по техническим специальностям с возможностью дальнейшего профессионального развития в «ФосАгро». Еще 16% были приняты в университеты по программам целевого обучения.

Компания рассчитывает, что в программе «ФосАгро-классы» ежегодно будут принимать участие 125 учащихся из пяти школ в пяти городах России. Согласно планам «ФосАгро», к 2021 году 50% из этих учащихся будут зачислены в штат Компании.

### «МОЛОДЫЕ ТАЛАНТЛИВЫЕ СПЕЦИАЛИСТЫ»



В рамках данной программы в 2017 году работу в «ФосАгро» получили 44 молодых специалиста — выпускника. Таким образом, общее число выпускников, пришедших в Компанию с момента старта программы в 2012 году, увеличилось до 234 человек. На сегодняшний день работу в Компании продолжают 185 молодых специалистов, профессиональное и карьерное развитие которых осуществляется по следующим направлениям деятельности: минералогия, геология, гидротехника, химия, выработка тепловой и электрической энергии, железнодорожный транспорт, открытая и подземная добыча минерального сырья и маркшейдерское дело.

По состоянию на декабрь 2017 года 37% участников программы, ранее принятых в штат «ФосАгро», получили повышение и/или были зачислены в кадровый резерв, а многие из них успешно реализовали вверенные им проекты.

### ORACLE 12



В течение 2017 года Компания провела комплекс обучающих курсов и семинаров для ключевых пользователей системы Oracle 12. Были обучены пользователи по ряду направлений: администрирование информационной системы, финансы и бухгалтерия, закупки и запасы, производство, организационные изменения, проекты и договоры, ремонты, продажи, бюджетирование и себестоимость, управленческая отчетность, интегрированное планирование, трейдинг, нормативно-справочная информация, разработки. В обучающих курсах также принимало участие руководство Компании.

## МЕЖДИСЦИПЛИНАРНОЕ ОБУЧЕНИЕ



В течение 2017 года более 100 сотрудников «ФосАгро» приняли участие в первой программе по применению инструментов бережливого производства. Целью программы является развитие бизнес-системы «ФосАгро», изменение подхода к выполнению стандартных рабочих операций и образа мышления большинства производственного персонала. Посредством данной программы был взят курс на постоянное повышение эффективности производства.

### Проект «Развитие культуры безопасности»

С целью повышения уровня развития компетенций «Ответственность за результат» у линейных ИТР производственных подразделений, а также для снижения уровня травматизма и повышения ответственности работников за соблюдение правил техники безопасности в 2017 году был реализован проект «Развитие культуры безопасности». В рамках данного

проекта была проведена работа по созданию обучающего видеоконтента о безопасном выполнении работ, разработка тренинговых программ и их проведение. Обучающий видеоконтент включил в себя анимационные и видеофильмы по темам «Заголообразование», «Электробезопасность», «Электровозная откатка», «Проветривание горных выработок», которые в дальнейшем применялись непосредственно при обучении. В результате проектом было охвачено свыше 600 человек. У работников, прошедших обучение, были сформированы умения по применению современных методов и инструментов при проведении инструктажа, осознана необходимость деформализации инструктажа с помощью современных методов обучения для формирования осознанного отношения к правилам собственной безопасности и безопасности коллег.

## ДРУГИЕ ПРОГРАММЫ



Среди других мероприятий по обучению и развитию персонала, организованных Компанией в 2017 году, можно выделить следующие:

- В июне была проведена комплексная оценка профессиональных компетенций всех работников предприятия, занимающихся разработкой и проверкой смет. По результатам оценки были определены кандидаты в кадровый резерв, для работников разработана и проведена программа профессионального обучения.
- Проведен цикл тренингов по разработке и проведению презентаций, в котором приняло участие более 60 человек.
- Продолжается постоянное проведение адаптационных семинаров для вновь принятых работников. Участие в подобного рода мероприятиях помогает вновь принятым познакомиться с предприятием, производственной площадкой, узнать интересующие подробности о принципах работы с персоналом, социальной политике Компании и других аспектах.



# СОЦИАЛЬНЫЕ ИНВЕСТИЦИИ

98

Компания «ФосАгро» осуществляет деятельность в сфере благотворительности и внешних социальных инвестиций преимущественно в Мурманской, Вологодской, Саратовской и Ленинградской областях, а также в Центральном федеральном округе.





Целью благотворительной деятельности является содействие устойчивому социально-экономическому развитию регионов присутствия Компании. (п. 1.2. Политика в области благотворительной деятельности АО «Апатит» и управляемых предприятий)

### **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** (оснащение объектов здравоохранения, оказывать содействие в развитии коммунального хозяйства, строительство новых и реконструкция действующих спортивных и досуговых объектов и др.).

**2** Разработать и реализовать проекты для детей и молодежи – образовательные по профориентации, по изучению технических наук, дополнительному образованию и сохранению культурного наследия, здоровому образу жизни.

**3** Поддержать незащищенные слои населения, помочь им в лечении, развитии и получении необходимой помощи.

Благотворительную деятельность Компания реализует 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.

Деятельность Компании в сфере благотворительности осуществляется в соответствии с федеральными законами «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях» и «О рекламе» и на основе внутренних документов.

#### **Внутренние документы Компании:**

- Кодекс этики ПАО «ФосАгро»;
- Кодекс этики АО «Апатит»;
- Кодексы этики на каждом управляемом АО «Апатит» предприятии;
- Политика в области благотворительной деятельности ПАО «ФосАгро»; АО «Апатит» и управляемых АО «Апатит» 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.

Для обеспечения максимальной эффективности расходования средств, выделяемых на осуществление благотворительной деятельности, Компания определила приоритетные направления, в рамках которых возможно предоставление благотворительной помощи:

- социальная поддержка и защита граждан, включая улучшение материального положения малообеспеченных, социальную реабилитацию безработных, инвалидов и иных лиц;
  - содействие деятельности в сфере образования, науки, культуры, искусства, просвещения, духовному развитию личности;
  - содействие деятельности в сфере профилактики и охраны здоровья граждан, а также пропаганды здорового образа жизни, улучшения морально-психологического состояния граждан;
  - содействие деятельности в области физической культуры и спорта (за исключением профессионального спорта);
  - содействие добровольческой деятельности;
  - содействие патриотическому, духовно-нравственному воспитанию детей и молодежи;
  - охрана и должное содержание зданий, объектов и территорий, имеющих историческое, культовое, культурное или природоохранное значение, и мест захоронения.
- (п. 4.2. Политика в области благотворительной деятельности)

## Управление системой благотворительной деятельности

Компания отдает предпочтение самостоятельному администрированию благотворительной деятельности. Для этого в структуре создано соответствующее подразделение — Управление по внешним коммуникациям.

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

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

## БОЛЬШИНСТВО БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ ДОЛГОСРОЧНЫЕ

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, разведение мальков рыбы и выпуск в городские водоемы и др.);
- по итогам общественных слушаний;
- по итогам обсуждения 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.).

## 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.



Оказание адресной помощи и работа с обращениями частных лиц производятся по решению Комиссии по благотворительным проектам на каждом предприятии Компании в рамках определенного лимита средств на эти цели. Решение о выделении средств оформляется протоколом заседания Комиссии.

#### **Перечень программ по внешним социальным инвестициям**

Большинство программ реализуются в партнерстве с органами государственной власти регионов и местного самоуправления, так как государство самый надежный партнер.

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

В Компании сформированы программы, которые содержат конкретные цели и задачи (см. на сайте Компании – [phosagro.ru](http://phosagro.ru)).

В настоящий период времени горизонт планирования благотворительной дея-

тельности от 1 года до 2 лет. За каждой программой и проектом локальными нормативными актами предприятий Компании закреплены ответственные руководители, так как все программы тиражируются в регионы присутствия Компании.

Для оценки эффективности программ и проектов проводятся:

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

**ВСЕ ПРОГРАММЫ  
ТИРАЖИРОВАНЫ  
В РЕГИОНЫ  
ПРИСУТСТВИЯ  
КОМПАНИИ**

101

## ИТОГИ 2017 ГОДА

### **СОЦИАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ РЕГИОНОВ**

667,6

### **ОБРАЗОВАНИЕ И ДЕТСКИЙ СПОРТ**

425,9

### **ДУХОВНОЕ ВОЗРОЖДЕНИЕ**

316,4

### **ДРУГОЕ**

161,1

# 1 571

МЛН РУБ.

**ОБЩИЙ РАЗМЕР ВКЛАДА НА НУЖДЫ  
ОБЩЕСТВА И БЛАГОТВОРИТЕЛЬНУЮ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В 2017 ГОДУ**

# ОСНОВНЫЕ ВНУТРЕННИЕ ДОКУМЕНТЫ

102

Внутренние документы, относящиеся к политике корпоративного поведения и порядку управления в «ФосАгро», разработаны с учетом передовых мировых стандартов.

## ИНФОРМАЦИЯ О ВНУТРЕННИХ ДОКУМЕНТАХ

- В «ФосАгро» утверждена Политика по взаимодействию с органами государственной власти и представителями государства, согласно которой такое взаимодействие должно соответствовать нормативно-правовым требованиям и стандартам деловой этики и основываться на принципах 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.

**КАЖДЫЙ ВНОВЬ ПРИНИМАЕМЫЙ РАБОТНИК ПРОХОДИТ ВВОДНЫЙ ИНСТРУКТАЖ ПО ВОПРОСАМ КОРПОРАТИВНОГО ПОВЕДЕНИЯ И ОСНОВНЫМ ПОЛОЖЕНИЯМ ВНУТРЕННИХ ДОКУМЕНТОВ В ДАННОЙ ОБЛАСТИ**

## МЕХАНИЗМЫ, ОБЕСПЕЧИВАЮЩИЕ ВЫПОЛНЕНИЕ ТРЕБОВАНИЙ

- В «ФосАгро» действует порядок информирования руководства об имеющихся нарушениях, в том числе с помощью телефонной горячей линии. В целях обеспечения открытого доступа к Горячей линии информация обо всех существующих источниках (каналах) информирования размещается на сайте Компании в сети Интернет и на внутреннем портале Компании. Любой работник Компании вправе сообщить на Горячую линию о фактах совершения коррупционных действий; о нарушениях требований внутренних нормативных документов Компании; о фактах потенциального и/или реального конфликта интересов; о нарушениях требований промышленной и производственной безопасности, экологии и охраны труда и о любых других нарушениях.
- Все сотрудники регулярно проходят обучение и последующее тестирование знаний в сфере противодействия коррупции в соответствии с принятой в Компании процедурой. Цель этих мероприятий — обеспечение понимания всеми сотрудниками важности данной проблемы и создание корпоративной культуры, не допускающей возникновения фактов коррупции.
- В АО «Апатит» создана Комиссия по противодействию мошенничеству, коррупции и урегулированию конфликта интересов. Состав Комиссии утверждается генеральным директором. Основными задачами Комиссии являются подготовка предложений по реализации политики в области противодействия мошенничеству и коррупции, подготовка 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.

**КОМПАНИЯ СРЕМИТСЯ  
К ТОМУ, ЧТОБЫ  
100% ДОГОВОРОВ  
С ПОСТАВЩИКАМИ  
СОДЕРЖАЛИ  
АНТИКОРРУПЦИОННУЮ  
ОГОВОРКУ**



# ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ

104

Создание прочных и устойчивых отношений с заинтересованными сторонами – залог успешного развития Компании в долгосрочной перспективе. «ФосАгро» стремится к стратегическому сотрудничеству с группами лиц, которых затрагивает деятельность Компании или которые могут влиять на нее. Умение понимать меняющиеся ожидания заинтересованных сторон и своевременно реагировать на них способствует стабильному развитию Компании и укреплению ее позиций.

## ИНВЕСТИЦИОННО-ФИНАНСОВОЕ СООБЩЕСТВО

### ЦЕЛИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ



Повышение осведомленности о потенциале Компании и ее развитии в долгосрочной перспективе



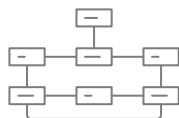
Раскрытие информации о стратегии и проделанной работе по достижению целей «ФосАгро»



Поддержание уровня ликвидности, цены на акции и стоимости заимствований за счет привлечения более широкого пула инвесторов



Расширение доступа Компании к широкому спектру инструментов рынка капитала



Объяснение принципа работы наших систем корпоративного управления



Поддержание диалога с инвесторами для поиска новых идей

### СОЗДАНИЕ ЦЕННОСТИ

Дальнейшая реализация привлекательной дивидендной политики (объем дивидендных выплат акционерам по итогам работы компании в 2017 году – **10,5 млрд руб.** или **27 руб.** на ГДР).

Увеличение акций в свободном обращении до **25,87%** после SPO.

Увеличение веса в **индексе MSCI Russia**.

Увеличение среднего объема торгов за день в 2017 году до **5,7 млн долл. США** на **6% относительно 2016 года**.

Присвоение рейтинга эмитента инвестиционного класса агентствами **Standard & Poor's, Fitch и Moody's** (после даты отчетности).



## 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 пяти неисполнительных директоров, обеспечивающих защиту интересов акционеров

### МЕРОПРИЯТИЯ 2017 ГОДА

Проведение 4 ознакомительных роудшоу с участием высшего руководства Компании в основных центрах финансового рынка, включая Франкфурт, Вену, Париж, Варшаву, Копенгаген, Нью-Йорк, Бостон, Лондон, Амстердам

Участие в 200 встречах с инвесторами и аналитиками на инвестиционных конференциях

Организация 4 телефонных конференций и вебкастов с участием аналитиков и инвесторов для обсуждения финансовых результатов деятельности Компании

Публикация более 200 сообщений в рамках обязательного раскрытия информации в Российской Федерации через «Интерфакс» — Центр раскрытия корпоративной информации

Раскрытие 52 пресс-релизов через информационную службу регулятора Великобритании

# >200

ВСТРЕЧ С ИНВЕСТОРАМИ  
И АНАЛИТИКАМИ  
НА ИНВЕСТИЦИОННЫХ  
КОНФЕРЕНЦИЯХ

# 4

ОЗНАКОМИТЕЛЬНЫХ РОУДШОУ  
С УЧАСТИЕМ ВЫСШЕГО РУКОВОДСТВА  
КОМПАНИИ В ОСНОВНЫХ ЦЕНТРАХ ФИ-  
НАНСОВОГО РЫНКА

# ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ

продолжение

## 106 РЕГИОНАЛЬНЫЕ И МУНИЦИПАЛЬНЫЕ ОРГАНЫ ВЛАСТИ И МЕСТНОЕ СООБЩЕСТВО

### ЦЕЛИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ



Соблюдение принципов  
добрососедства



Содействие социально-экономическому развитию регионов  
нашего присутствия



Принятие мер, направленных на удовлетво-  
рение потребностей сообщества, включая  
социальные и экологические вопросы



Содействие в защите здоровья и повыше-  
нии социального благополучия местного  
населения в регионах присутствия



Поддержание диалога по вопросам по-  
литики органов государственной власти  
или возможных изменений в норматив-  
но-правовой сфере, которые могут повли-  
ять на деятельность Компании



Улучшение социальной инфраструктуры,  
реализация партнерских отношений с реги-  
ональными органами власти

### СОЗДАНИЕ ЦЕННОСТИ

Содействие в защите здоровья  
и поддержке 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 по  
приоритетным направлениям развития.

Мы финансируем **в долгосрочное  
устойчивое экономическое  
развитие моногородов,** содействуем  
диверсификации экономики и созданию  
новых рабочих мест, не связанных  
напрямую с «ФосАгро».

# 1,5

 МЛРД РУБ.

## ПОТРАЧЕНО НА СОЦИАЛЬНЫЕ ПРО- ГРАММЫ И БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ

# 9

## ПУБЛИЧНЫХ СЛУШАНИЙ

## ПРОВЕЛА КОМПАНИЯ ДЛЯ МЕСТНЫХ СООБЩЕСТВ



Более подробная информация  
представлена в разделе «Социальные  
инвестиции» настоящего отчета  
**на стр. 98–101**



## 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 точных наук (в том числе химии) для школьников «ФосАгро-классы»
- Предоставление университетских стипендий и реализация программы трудоустройства молодых специалистов в целях популяризации изучения химии
- Реализация программы «Дети России образованны и здоровы»
- 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 отечественных нравственно-духовных и патриотических ценностей и традиций подрастающего поколения
- Реализация программы, связанной 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 2017 ГОДА

Участие руководителя Федеральной службы по надзору в сфере природопользования А.Г. Сидорова в торжественной церемонии открытия, посвященной вводу в эксплуатацию объекта АО «Апатит» «Новые биолого-химические очистные сооружения производительностью 10 000 м³ в сутки»

Организация совместно с городскими общественными организациями экологического мероприятия «Зеленый марафон»

Организация конференции «Регулирование выбросов парниковых газов» в рамках Климатической недели Вологодской области в АО «Апатит»

Проведение мероприятия, посвященного Году экологии — выпуск в водоем рыб хозяйственного значения: в реку Волхов рыбопосадочного материала — сеголеток сига

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

В рамках реализации политики социальной ответственности Компания помогает администрациям городов нашего присутствия в решении проблемы дефицита врачей узких специальностей

ПАО «ФосАгро» сотрудничает с ФГБУ «ННПЦССХ им. А.Н. Бакулева» Минздрава России с 2016 года. Программа направлена на улучшение здоровья и снижение смертности населения России от сердечно-сосудистых заболеваний

Проведение мероприятий, посвященных освящению приазовских храмов: храм святой великомученицы Варвары на Фосфорном комплексе, храм святого пророка Елисея на Азотном комплексе, храм целителя Пантелеймона на базе отдыха «Сосновка»

Участие губернатора Вологодской области О.А. Кувшинникова, главы города Череповца М.П. Гусевой и мэра города Е.О. Авдеевой в торжественном собрании трудового коллектива АО «Апатит», посвященном подведению итогов производственно-экономической деятельности предприятия в 2017 году

Участие в Международной научно-практической конференции (СПб) «Достойная смена» (привлечение персонала)

# ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ

продолжение

108

## 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



## ФОРМЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

- Коллективные договоры, заключаемые по результатам совместной работы с профсоюзными организациями, с указанием условий трудоустройства и оплаты труда сотрудников (обычно заключаются сроком на три года каждым производственным предприятием Компании отдельно)
- Привлечение профсоюзных организаций к разработке программ охраны труда (ОТ) и производственной безопасности (ПБ)
- 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 2017 ГОДА

По результатам совместной работы с профсоюзными организациями были подписаны коллективные договоры с АО «Апатит» и АО «Метакхим»

Профсоюзные организации при поддержке «ФосАгро» ежегодно организуют следующие мероприятия:

- Фестиваль «Звезды "ФосАгро"»; спартакиады с участием сотрудников всех предприятий Компании;
- Конкурсы профессионального мастерства (в том числе среди сварщиков, токарей и электриков);
- Семинары по ОТ и ПБ и по развитию управленческих навыков, направленные на повышение квалификации персонала

Генеральные директора и специалисты по персоналу на предприятиях совместно с профсоюзными организациями регулярно проводят встречи с сотрудниками; в каждой корпоративной газете указана контактная информация для обращений, а в случае нарушения правил Компании сотрудникам рекомендуется сообщать о них по выделенным телефонам горячей линии

## 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**, что способствует устойчивому развитию Компании в качестве одного из ведущих мировых производителей фосфорсодержащих удобрений. «ФосАгро» организует программы обучения и повышения квалификации для сотрудников, стремящихся к профессиональному росту и развитию в интересах Компании.

# 0,34

LTIFR В 2017 ГОДУ



Более подробная информация представлена в разделе «Социальные инвестиции» настоящего отчета на стр. 98–101



# ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ

продолжение

110

## 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



## 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, пресс-релизы
- Участие в форумах, выставках и конгрессах
- Корпоративный веб-сайт, социальные сети

### МЕРОПРИЯТИЯ 2017 ГОДА

Выпускались четыре еженедельные газеты на производственных предприятиях и ежемесячная корпоративная газета

«ФосАгро» и ее дочерние предприятия опубликовали более 230 пресс-релизов

В отечественных и зарубежных СМИ было опубликовано 20 000 материалов с упоминанием «ФосАгро»

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

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

Генеральный директор ПАО «ФосАгро» участвовал в международных и региональных отраслевых конференциях

Генеральный директор ПАО «ФосАгро» продолжал являться членом российских и международных профессиональных ассоциаций (Андрей Гурьев был избран на должность президента Российской ассоциации производителей удобрений и переизбран на должность вице-президента Международной ассоциации производителей удобрений по Восточной Европе и Центральной Азии)

Обеспечена PR-поддержка различных корпоративных, мотивационных и инвестиционных мероприятий в течение года

## СОЗДАНИЕ ЦЕННОСТИ

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

# >230

ПРЕСС-РЕЛИЗОВ

**ОПУБЛИКОВАЛА «ФОСАГРО»  
В 2017 ГОДУ**



# ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ

продолжение

112

## ДЕЛОВЫЕ ПАРТНЕРЫ

### ЦЕЛИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ



Забота о здоровье потребителей



Общее понимание и общий вклад в решение основных проблем, влияющих на производство минеральных удобрений и горнодобывающую отрасль



Создание партнерских отношений на основе взаимного 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





## ФОРМЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

- Договоры и соглашения
- Совместное участие с заинтересованными сторонами в работе над выработкой совместной позиции по вопросам, влияющим на нашу отрасль
- Поддержка международных проектов в области устойчивого развития и прикладных исследовательских проектов
- Взаимодействие с конечными потребителями, публикации и распространение рекламных материалов
- Членство в отраслевых ассоциациях

### МЕРОПРИЯТИЯ 2017 ГОДА

Участие в 20 международных и местных отраслевых конференциях

Участие в конференции и церемонии вручения грантов, учрежденных ЮНЕСКО, Международным союзом теоретической и прикладной химии «ФосАгро», для поддержки перспективных проектов молодых ученых в рамках проекта «Зеленая химия для жизни»

## СОЗДАНИЕ ЦЕННОСТИ

Мы являемся **надежным партнером и востребованы клиентами** в своей отрасли.

Мы внедряем **передовые методы охраны труда и корпоративного поведения** и стараемся обеспечить соблюдение таких же стандартов нашими поставщиками.

**Совместно с партнерами по отрасли** мы прилагаем усилия для того, чтобы позиция нашего профессионального сообщества была услышана во всех странах мира.

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

# >35

МАРОК УДОБРЕНИЙ,  
**РАЗРАБОТАННЫХ  
ДЛЯ ШИРОКОГО СПЕКТРА  
ПРОДУКЦИИ, ПОЧВ И КЛИ-  
МАТИЧЕСКИХ ЗОН, ВКЛЮ-  
ЧАЕТ ПОРТФОЛИО  
КОМПАНИИ**

# ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ

продолжение

114

## СЕЛЬХОЗПРОИЗВОДИТЕЛИ

### ЦЕЛИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ



Обеспечение сельхозпроизводителя качественными минеральными удобрениями по конкурентоспособной цене



Поддержание здоровья и сохранение плодородия почвы посредством предоставления только чистых питательных веществ без вредных примесей и тяжелых металлов



Содействие в обеспечении продовольственной безопасности и забота о будущих поколениях



Популяризация ответственного и рационального применения минеральных удобрений, «зеленого» земледелия



## ФОРМЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

- Внутренний рынок: активное взаимодействие с сельхозпроизводителями, кооперативами, агрохолдингами напрямую через собственную дистрибьютерскую сеть ООО «ФосАгро-Регион»
- Международные рынки: создание торговых офисов на приоритетных рынках для более эффективного взаимодействия с сельхозпроизводителями
- Членство в отраслевых организациях, таких как Международный институт питания растений и Международная ассоциация производителей удобрений
- Проведение научных исследований совместно с ведущими европейскими научно-исследовательскими институтами (Университетом Вагенингена, Нидерланды и Университетом Милана, Италия). Комплексные исследования проводятся с целью оценки влияния удобрений с высоким и низким содержанием тяжелых металлов на их накопление в почве и в сельскохозяйственных культурах, что, в значительной степени, определяет безопасность производимых продуктов питания

### МЕРОПРИЯТИЯ 2017 ГОДА

Участие в 20 российских и международных встречах, семинарах, выставках, конференциях и форумах, посвященных сельскому хозяйству и (или) удобрениям

Начато проведение семинаров «День поля» для сельскохозяйственных кооперативов, сельхозпроизводителей и агрономов

Подготовка индивидуальных рекомендаций по внесению удобрений с учетом специфики региона, сельскохозяйственной культуры, типа почвы, ее состояния и других условий

Выдача образцов продукции для ознакомления сельхозпроизводителей с новыми сортами удобрений

Открытие нового торгового офиса в Белграде (Сербия) для расширения возможностей напрямую работать с сельхозпроизводителями на основных для Компании экспортных рынках

Запуск новых марок PKS, а также NPK, NPS удобрений с содержанием микроэлементов (бор, цинк)

Сотрудничество с Международным институтом питания растений (IPNI) в разработке рекомендаций по внесению фосфорсодержащих и комплексных удобрений под такие культуры, как соя, пшеница, кукуруза и сахарная свекла, в соответствии с концепцией четырех правил применения удобрений

Содействие ответственному и рациональному применению минеральных удобрений для обеспечения ведения сельского хозяйства без негативного влияния на окружающую среду

## СОЗДАНИЕ ЦЕННОСТИ

Повышение эффективности работы **с сельхозпроизводителями** – это один из основных приоритетов **стратегии развития «ФосАгро» до 2020 года.**

Наш ассортимент включает **39 марок удобрений** с широким выбором содержания питательных веществ и микроэлементов питательной среды.

Мы продолжаем работать над дальнейшим **расширением продуктовой линейки.**

Наши удобрения отличаются минимальным содержанием вредных примесей, что достигается благодаря **уникальным природным ресурсам:** апатит-нефелиновой руде магматического происхождения и апатитовому концентрату исключительного качества.

Мы публикуем **информацию о положительном воздействии фосфорсодержащих удобрений на урожайность** и о их важной роли в обеспечении продовольственной безопасности во всем мире.



В 2017 году система управления рисками «ФосАгро» работала эффективно благодаря своевременному выявлению и оценке, а также разработке и реализации мер по управлению рисками.

## СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

### Совет директоров

- Общее управление финансовыми и нефинансовыми рисками.
- Создание инструментов управления рисками и контроль их эффективности.
- Контроль над руководством Компании в части внедрения системы управления рисками.

### Комитет по управлению рисками

- Регулярная оценка системы и принципов управления рисками.
- Подготовка рекомендаций о необходимых изменениях и усовершенствованиях системы управления рисками для совета директоров.

### Комитет по аудиту

- Контроль всех аспектов финансовой деятельности Компании.
- Подготовка рекомендаций о необходимых изменениях и усовершенствованиях системы управления финансовыми рисками для совета директоров.

### Комиссия по рискам

- Рассмотрение статуса управления рисками.
- Оценка эффективности мероприятий по управлению рисками.

### Дирекция по внутреннему аудиту

- Регулярная оценка систем внутреннего контроля и управления рисками.
- Контроль за соблюдением требований российского законодательства и Устава Компании при ведении финансово-хозяйственной деятельности.
- Подготовка рекомендаций о стратегически целесообразных изменениях в системе управления рисками для комитета по аудиту и совета директоров.

### Дирекция по управлению рисками

- Координация взаимодействия подразделений Компании по вопросам выявления и оценки рисков, разработка программ по управлению рисками и их минимизации.
- Предоставление консультационной и методологической поддержки по вопросам управления рисками сотрудникам Компании.
- Организация обучения в сфере управления рисками.

### Исполнительные органы (генеральный директор и правление)

- Внедрение и соблюдение принципов управления рисками.
- Мониторинг рисков и управление ими в рамках своих полномочий.
- Выявление рисков и подготовка отчетных материалов.
- Управление рисками операционной деятельности.

Совет директоров ежеквартально рассматривал информацию об управлении ключевыми рисками Компании. Высшее руководство Компании уделяло большое внимание управлению ключевыми рисками, Комиссия по рискам на уровне менеджмента Компании регулярно рассматривала статус выполнения мероприятий по управлению рисками и при необходимости инициировала изменения с целью повышения эффективности управления ключевыми рисками.

В 2017 году Компания продолжила развивать систему управления рисками, в частности:

- реализуется проект по интеграции системы управления рисками в операционные бизнес-процессы на ключевых производственных площадках Компании;
- система внутреннего контроля модифицирована на базе риск-ориентированного подхода с целью обеспечения эффективного контроля за достижением целей Компании;
- внедрена и в значительной степени автоматизирована система мониторинга ключевых индикаторов риска, позволяющая на ежемесячной основе отслеживать динамику изменений по основным областям риска;
- разработан онлайн-курс по обучению сотрудников Компании методологии и практическим аспектам использования системы управления рисками.

Изменения в системе управления рисками за год в целом не привели к значительным переменам в системе корпоративного управления Компании. Комитет по управлению рисками отвечает за координацию управления рисками на уровне совета директоров, а комиссия по рискам и дирекция по управлению рисками — на уровне исполнительных органов Компании. Административно директор по управлению рисками подчиняется генеральному директору Компании, функционально — председателю комитета по управлению рисками совета директоров.

Внутренним аудитом Компании проведена оценка системы управления рисками «ФосАгро» за 2017 год, подтвердившая ее зрелость на уровне ведущих российских компаний, а также ее улучшение, в частности, по таким параметрам, как создание инфраструктуры корпоративной системы управления рисками и развитие знаний. В 2018 году Компания планирует поддерживать эффективное функционирование системы управления рисками.

В годовом отчете представлен неполный перечень рисков, которые могут оказать воздействие на деятельность Компании. Цель отчета — предоставить информацию о ключевых рисках.

## СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РИСКИ

### РИСК НЕЭФФЕКТИВНОГО СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Риски, связанные с принятием неверного стратегического решения и сопутствующих управленческих решений в результате ошибочной оценки внутренних и внешних факторов, влияющих на перспективы развития Компании и ее способность к достижению поставленных стратегических целей.

#### Мероприятия по минимизации риска

В 2017 году выполнялась стратегия развития до 2020 года, продолжается разработка стратегии развития Компании до 2025 года. Действует система контроля внешних и внутренних факторов, имеющих потенциальное влияние на реализацию стратегии. Кроме того, в целях оптимизации процесса принятия решений Компания проводит регулярный анализ и сравнение передового отраслевого опыта с применяемыми или планируемыми методами, а также оценку соответствующих затрат и преимуществ.

### СОЦИАЛЬНЫЕ И КАДРОВЫЕ РИСКИ

Риски, связанные с привлечением, профессиональным развитием и удержанием сотрудников и взаимоотношениями с местным населением, а также риски развития неблагоприятной социальной обстановки в регионах присутствия Компании.

#### Мероприятия по минимизации риска

Как самостоятельно, так и в сотрудничестве с партнерами «ФосАгро» реализует программы по привлечению высококвалифицированных специалистов, в том числе из других регионов, развитию профессиональных навыков и повышению мотивации своих сотрудников с целью их удержания в долгосрочной перспективе. В 2017 году утверждена Кадровая политика Компании, определяющая основные области управления персоналом, способствующие достижению бизнес-целей Компании.



## ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ РИСКИ

119

### ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ РИСКИ

Риски остановки производственного процесса, а именно происшествия технического характера или события, обусловленные естественными причинами, которые ведут к сбоям производственного процесса, а именно: простоям, перебоям в работе или выходу из строя производственного оборудования, авариям, инцидентам и происшествиям на производственных площадках и объектах производственной инфраструктуры, а также выпуску объема продукции ниже запланированного.

#### Мероприятия по минимизации риска

«ФосАгро» стремится к обеспечению бесперебойной работы оборудования и сокращению времени его внеплановых простоев в случае их возникновения. С этой целью Компания инвестирует в строительство нового и модернизацию существующего производственного и энергетического оборудования, проводит работы по его профилактическому обслуживанию и капитальному ремонту, используя резервное оборудование и создавая запас комплектующих, запчастей и расходных материалов. Кроме того, реализуется программа по повышению качества и надежности ремонтных работ, проводимых подрядчиками, а в программу страхования Компании входит страхование опасных производственных объектов и имущества.

### РИСКИ, СВЯЗАННЫЕ С ОХРАНОЙ ТРУДА И ПРОМЫШЛЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТЬЮ

Риски производственного травматизма и профессиональных заболеваний работников, несчастных случаев и происшествий на опасных производственных объектах, а также риски, связанные с несоответствием законодательным требованиям системы управления рисками в части охраны труда и промышленной безопасности.

#### Мероприятия по минимизации риска

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 организует обучающие занятия по охране труда и промышленной безопасности для сотрудников с проверкой полученных ими знаний, принимает меры по развитию культуры безопасности и обеспечивает соблюдение стандартов в сфере безопасности со стороны подрядчиков. Помимо этого, проводятся аудиты и проверки системы безопасности, направленные на обеспечение соблюдения соответствующих регламентов и требований стандарта OHSAS 18001 предприятия и поставщиками Компании. В 2017 году в Компании утверждена стратегия в области промышленной безопасности и охраны труда, определяющая целевые программы по снижению соответствующих рисков, присущих различным видам деятельности Компании.

### ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ РИСКИ

Риски, связанные с потенциальным негативным воздействием производственной деятельности Компании на окружающую среду.

#### Мероприятия по минимизации риска

«ФосАгро» проводит регулярный анализ и оценку воздействия своей деятельности на окружающую среду. Минимизация экологического воздействия достигается за счет модернизации очистных сооружений и складских систем, а также реализации программ энергосбережения. Компания организует вручение грантов, учрежденных совместно с ЮНЕСКО и Международным союзом теоретической и прикладной химии (IUPAC) в рамках проекта «Зеленая химия для жизни», целью которого является защита окружающей среды и здоровья населения посредством внедрения энергоэффективных процессов и экологически безопасных технологий на основе инновационных решений. Инвестиционные проекты «ФосАгро» реализуются с применением наилучших доступных технологий, что позволяет уменьшить удельные расходы сырья и энергоресурсов, а также удельную эмиссию нормируемых веществ.

## ОПЕРАЦИОННЫЕ РИСКИ

### ПРОЕКТНЫЕ РИСКИ

Риски, связанные с нарушением сроков и превышением бюджета реализации проектов по строительству и модернизации, а также недостижением плановых показателей эффективности проектов.

#### Мероприятия по минимизации риска

«ФосАгро» стремится придерживаться утвержденных сроков и бюджетов проектов и унифицировать подход к их реализации с помощью использования процедур проектного менеджмента. Все проекты проходят через многоэтапный процесс рассмотрения и утверждения. Для масштабных и наиболее важных проектов организуется проектный офис. Предусмотрена возможность заключения договоров с фиксированной ценой. Компания проводит регулярный контроль за соблюдением сроков реализации и бюджетов проектов.

### РИСКИ НАРУШЕНИЯ И НЕЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ И СИСТЕМ

Риски, связанные с низкой эффективностью или преднамеренным/непреднамеренным нарушением совокупности внутренних процедур, определяющих бизнес-процессы Компании, включая риски контрагента и риски несвоевременной поставки основных видов сырья.

#### Мероприятия по минимизации риска

«ФосАгро» стремится к эффективному функционированию всех бизнес-процессов и систем в Компании. Для этого регулярно проводится оценка эффективности бизнес-процессов, выявляются их проблемные зоны, разрабатываются и выполняются мероприятия по повышению эффективности.

Компания стремится минимизировать риски сбоя поставок основных видов сырья, используемого при производстве. Для этих целей Компания использует многоступенчатые тендерные процедуры и практикует подписание долгосрочных договоров с наиболее надежными поставщиками. Компания также выполняет ряд мероприятий по снижению рисков, связанных с нарушением непрерывности бизнес-процессов в результате сбоев ИТ-инфраструктуры, кибератак и других внешних факторов.

### НАЛОГОВЫЕ РИСКИ

Риски возможных претензий со стороны налоговых органов из-за ошибок в исчислении налогов или их несвоевременной уплаты.

#### Мероприятия по минимизации риска

«ФосАгро» соблюдает налоговое законодательство стран, в которых она ведет свою деятельность. Компания отслеживает все изменения в налоговом законодательстве (в том числе планируемые), анализирует правоприменительную практику и направляет в соответствующие государственные органы запросы о разъяснении порядка налогообложения. Проводятся консультации с юридическими и бухгалтерскими компаниями по различным вопросам применения налогового законодательства.

## РИСКИ В ОБЛАСТИ ИНФОРМАЦИОННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

Риски, связанные с ущербом, причиняемым имуществу и активам Компании в результате несанкционированного доступа к информационным системам или раскрытия конфиденциальной информации.

### Мероприятия по минимизации риска

«ФосАгро» реализует комплекс мер по предотвращению несанкционированного доступа к ее информационным системам и раскрытия конфиденциальной информации. Для контроля доступа к информационным ресурсам и системам применяются различные технические и программные средства, в том числе с использованием шифрования. Права доступа к информации предоставляются в зависимости от принадлежности к определенной группе пользователей. Принято четкое определение понятия «конфиденциальная информация» и установлен порядок ее использования. Компания проводит регулярные проверки с целью обеспечения неукоснительного соблюдения политики конфиденциальности.

## РИСКИ В СФЕРЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

Риски, связанные с ущербом, причиняемым имуществу и активам Компании в результате правонарушений в экономической сфере со стороны ее сотрудников или третьих лиц, в том числе риски мошенничества и хищений.

### Мероприятия по минимизации риска

Компания предпринимает меры по предотвращению возможного ущерба ее имуществу и активам в результате нарушения законодательства в сфере экономики. Эти меры включают обеспечение пропускного режима на территорию производственных и административных помещений, четкое разграничение ответственности при заключении договоров или совершении сделок, проверку благонадежности контрагентов до заключения договоров, а также организацию горячей линии. Помимо этого, различные подразделения Компании проводят дополнительные проверки.



## РЕГУЛЯТОРНЫЕ РИСКИ

### СООТВЕТСТВИЕ НОРМАТИВНО-ПРАВОВЫМ ТРЕБОВАНИЯМ

К нормативно-правовым рискам относятся риски несвоевременного получения/продления лицензий, а также риски, связанные с изменениями законодательства, которые могут повлечь за собой увеличение расходов на ведение бизнеса, введение ограничительных мер со стороны контролирующих органов, снижение инвестиционной привлекательности Компании и (или) изменение конкурентной среды.

#### Мероприятия по минимизации риска

«ФосАгро» ведет деятельность в полном соответствии с действующим законодательством. С целью гарантированного и своевременного получения информации о возможных изменениях в нормативно-правовой сфере Компания следит за деятельностью органов исполнительной и законодательной власти и надзорных органов, а также принимает участие в обсуждении законодательных инициатив и подготовке соответствующих рекомендаций в сотрудничестве с отраслевыми объединениями. Компания осуществляет своевременную подготовку и подачу документов для получения или продления лицензий, необходимых для ведения деятельности.

### КОРРУПЦИОННЫЕ РИСКИ

Риски, связанные с ущербом, понесенным в связи с санкциями в отношении Компании со стороны органов государственной власти в результате несоблюдения или ненадлежащего соблюдения Компанией или ее сотрудниками требований действующего антикоррупционного законодательства.

#### Мероприятия по минимизации риска

«ФосАгро» обеспечивает соблюдение своими предприятиями и партнерами требований действующего антикоррупционного законодательства. Это достигается за счет организации обучающих мероприятий по противодействию коррупции и практическому применению антикоррупционного законодательства, а также посредством доведения до сведения всех сотрудников и партнеров Компании принципа полного неприятия коррупции. Сотрудники и партнеры Компании предупреждены о том, что они несут ответственность за любое нарушение антикоррупционного законодательства. Компания является членом антикоррупционной хартии российского бизнеса.

## РЕПУТАЦИОННЫЕ РИСКИ

### РЕПУТАЦИОННЫЕ РИСКИ

Риски, связанные с ущербом, причиненным деловой репутации Компании в результате несанкционированного раскрытия в средствах массовой информации данных о ее деятельности, финансовых результатах, высшем руководстве и т. п.

#### Мероприятия по минимизации риска

В своей деятельности «ФосАгро» руководствуется принципом прозрачности, раскрывая информацию обо всех существенных фактах и обстоятельствах своей деятельности. Компания также утвердила информационную политику и политику работы со СМИ. Информация о деятельности Компании публикуется на ее вебсайте и в СМИ. Компания предоставляет ответы на запросы СМИ и проводит регулярный мониторинг соответствующих публикаций в российских и зарубежных средствах массовой информации.

## ФИНАНСОВЫЕ РИСКИ

123

### КРЕДИТНЫЕ РИСКИ

Риски убытков в результате невыполнения покупателями, подрядчиками, поставщиками, банками, страховыми компаниями, клиринговыми центрами или другими финансовыми контрагентами Компании своих финансовых обязательств перед ней в срок и в полном объеме.

#### Мероприятия по минимизации риска

В «ФосАгро» утверждены политики по управлению кредитными рисками, в соответствии с которыми применяются различные методы минимизации кредитного риска, в том числе согласование условий поставки, предусматривающих полную или частичную предоплату с полным или частичным страхованием кредитного риска, и использование аккредитивов. Условия поставок без предоплаты и страхования действуют только в отношении постоянных клиентов. Компания рассматривает возможность работы с поставщиками и подрядчиками на условиях авансирования только после подтверждения их надежности, а также при предоставлении банковских гарантий, если сумма авансового платежа превышает установленные внутренние лимиты. Банки, финансовые организации и страховые компании, с которыми сотрудничает «ФосАгро», имеют высокий уровень финансовой стабильности и соответствуют критериям, определенным в казначейской политике Компании.

На регулярной основе Компания проводит аудит ковенант по действующим кредитным соглашениям.

### ВАЛЮТНЫЕ РИСКИ

Риски убытков в результате неблагоприятной динамики курсов валют по отношению к базовой валюте Компании.

#### Мероприятия по минимизации риска

В текущих условиях волатильности цен на нефть и колебаний курса рубля по отношению к основным валютам Компания стремится использовать структуру долгового финансирования в разрезе валют в соответствии с валютной структурой выручки. На текущий момент большая часть долга номинирована в долларах США как естественный вариант хеджирования выручки, главным образом номинированной также в долларах США. Компания ведет мониторинг прогнозов аналитиков и факторов, которые могут повлиять на курс рубля по отношению к основным валютам. При необходимости Компания может частично или полностью хеджировать свои валютные позиции.

### ТОВАРНО-СЫРЬЕВЫЕ РИСКИ

Риски возможных убытков, связанных с неблагоприятными изменениями рыночных цен на минеральные удобрения и другую продукцию, а также ростом цен на основное сырье и оборудование, закупаемое Компанией.

#### Мероприятия по минимизации риска

В условиях низких цен на свои основные продукты Компания постоянно оптимизирует структуру продаж по маркам удобрений в зависимости от приоритета рынков, стремясь к достижению максимальной рентабельности. Кроме того, Компания наращивает долю продаж удобрений конечным потребителям, повышает эффективность производства и предоставляет своим клиентам дополнительные услуги, в частности фасовку, смешивание (блендинг) и хранение удобрений.

В 2017 году Компания «ФосАгро» открыла торговое представительство в Белграде (Сербия) в дополнение к уже существующим офисам в Гамбурге (Германия), Биаррице (Франция), Цуге (Швейцария), Варшаве (Польша), Сан-Паулу (Бразилия) и Сингапуре. Присутствие на приоритетных экспортных рынках позволит Компании более оперативно реагировать на изменения рыночного спроса и потребности потребителей. Также в 2017 году отменена 6%-ная пошлина на ввоз высококачественного диаммонийфосфата (DAP) российского производства в Аргентину, второго крупнейшего рынка Латинской Америки после Бразилии.

Для снижения расходов на сырье и оборудование «ФосАгро» проводит тендеры на закупку с участием большого количества поставщиков, заключает долгосрочные договоры поставки и формирует прочные взаимоотношения с поставщиками.



**5.**

# **КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ**





**В КОМПАНИИ СЛЕДУЮТ  
ЛУЧШИМ ПРАКТИКАМ  
КОРПОРАТИВНОГО  
УПРАВЛЕНИЯ**

**>50** %

**СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ  
КОМПАНИИ ЯВЛЯЮТСЯ  
НЕЗАВИСИМЫМИ  
ДИРЕКТОРАМИ**



|                                              |     |
|----------------------------------------------|-----|
| Система и принципы корпоративного управления | 126 |
| Совет директоров ПАО «ФосАгро»               | 136 |
| Комитеты совета директоров                   | 142 |
| Правление ПАО «ФосАгро»                      | 148 |
| Внутренний контроль и аудит                  | 150 |
| Информация для акционеров                    | 152 |
| Заявление об ответственности руководства     | 156 |

# СИСТЕМА И ПРИНЦИПЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

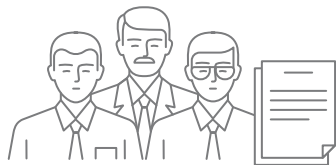
126

Свен Омбудстведт  
Председатель  
совета  
директоров



2017 год был особо значимым для Компании ввиду окончания реализации ряда стратегически важных проектов, в первую очередь – строительства новых производств аммиака и гранулированного карбамида на Череповецкой площадке Компании. Эти проекты являются неотъемлемой частью стратегии развития до 2020 года, утвержденной советом директоров Общества в конце 2016 года. Своевременный и успешный ввод этих объектов, равно как и реализация иных предусмотренных стратегией мероприятий, позволил совету констатировать четкую реализацию Компанией намеченных стратегических целей.

## НАШИ ПРИНЦИПЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ



### ПОДОТЧЕТНОСТЬ

Совет директоров подотчетен общему собранию акционеров и отвечает за:

- выработку и контроль реализации стратегии Компании;
- создание и обеспечение функционирования систем контроля эффективности деятельности Компании.



### РАВНОПРАВИЕ

Система корпоративного управления «ФосАгро» защищает права акционеров и обеспечивает соблюдение и учет их интересов.

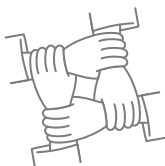
Не останавливаясь на достигнутом, в 2017 году Компания предприняла разработку стратегии развития на период до 2025 года. В рамках рассмотренных советом директоров целей развития Компанией разработана программа мероприятий, обеспечивающих сохранение и укрепление завоеванных позиций на мировых рынках. Важное значение придается как производственным мощностям, так и системе торговых представительств на российском и приоритетных зарубежных рынках.

Особое внимание Общества в прошедшем году уделялось повышению эффективности действующих производственных мощностей. Реализация комплекса целевых проектов, каждодневная работа в этом направлении позволили Обществу стать лидером в РФ по динамике производительности труда.

По-прежнему под пристальным вниманием совета директоров находились такие ключевые для Компании направления работы, как совершенствование систем управления охраной труда, производственной безопасностью и охраной окружающей среды, а также управление персоналом.

Одно из заседаний совета было проведено на Череповецкой производственной площадке Компании, где члены совета имели возможность ознакомиться с результатами принятых ранее инвестиционных решений, увидеть масштабы строительства новых и реконструкции действующих промышленных объектов, убедиться в приверженности руководства Компании передовым практикам в организации производственных процессов, в области охраны труда, промышленной безопасности и экологии.

Я хотел бы выразить благодарность членам совета директоров и руководству «ФосАгро» за их вклад в обеспечение устойчивого развития Компании в 2017 году и поддержание ее репутации в качестве ответственного партнера, а также всем сотрудникам, акционерам и партнерам «ФосАгро» за их лояльность Компании.



## ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

«ФосАгро» признает права всех заинтересованных сторон, постоянно улучшает систему взаимодействия с ними, тщательно изучает их потребности и ожидания, стремясь к укреплению взаимовыгодных отношений.



## ПРОЗРАЧНОСТЬ

«ФосАгро» обеспечивает надлежащее раскрытие достоверной информации обо всех существенных фактах, касающихся ее операционной деятельности, в том числе данных о финансовом положении, социальных и экологических показателях, результатах операционной деятельности, структуре собственности и корпоративного управления.



# СИСТЕМА И ПРИНЦИПЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

продолжение

128

## Система корпоративного управления «ФосАгро»

«ФосАгро» является публичной Компанией, акции которой включены в котировальный список первого уровня Московской биржи, а депозитарные расписки обращаются на Лондонской бирже. Листинг ценных бумаг на российской и иностранных биржевых площадках являются факторами, налагающими повышенные требования к качеству корпоративного управления. Деятельность в этой области Компания выстраивает на основании принципов и рекомендаций, закрепленных в Кодексе корпоративного управления, рекомендованном к применению Банком России, а также иных требований регулятора (Банка России) в области корпоративного управления, Правил листинга Московской, Лондонской бирж, а также стандартов раскрытия информации, разработанных группой GRI (Global Reporting Initiative).

Совершенствование системы корпоративного управления Компании осуществляется постоянно. Целями изменений являются повышение внутренней эффективности и внешней конкурентоспособности, включая улучшение восприятия практик корпоративного управления со стороны стейкхолдеров. Одним из критериев зрелости системы корпоративного управления в Компании является степень соблюдения рекомендаций Кодекса корпоративного управления, принятого Центральным банком РФ. Доля требований Кодекса, полностью выполняемых Компанией, ежегодно увеличивается и в настоящее время превышает 80%<sup>1</sup>.

Общие собрания акционеров предоставляют акционерам Компании возможность принимать решения по наиболее важным вопросам, затрагивающим ее деятельность и в числе прочего касающимся утверждения годовой финансовой отчетности, внесения изменений и дополнений в Устав и другие внутренние нормативные доку-

менты. Совет директоров осуществляет общее руководство Компанией по всем направлениям, кроме тех, которые относятся к исключительной компетенции общего собрания акционеров, определяет плановые показатели деятельности и контролирует выполнение поставленных задач правлением и генеральным директором. Последние, в свою очередь, отвечают за организацию текущей операционной деятельности Компании и реализацию стратегии, принятой советом директоров.

### Общее собрание акционеров

Общее собрание акционеров — высший орган управления Компании; созывается советом директоров не реже одного раза в год. Годовое общее собрание акционеров проводится в период между 1 марта и 30 июня каждого года. Внеочередное общее собрание акционеров может быть созвано советом директоров по собственной инициативе или по требованию ревизионной комиссии, независимого аудитора или акционера(ов), владеющего(их) не менее чем 10% голосующих акций Компании. К исключительной компетенции общего собрания акционеров относится принятие решений по ряду вопросов, в том числе:

- о внесении изменений и дополнений в Устав Компании либо утверждении Устава в новой редакции;
- о реорганизации или ликвидации Компании;
- об избрании членов совета директоров или прекращении их полномочий;
- об увеличении или уменьшении уставного капитала Компании;
- об утверждении независимого аудитора;
- об утверждении годовых и финансовых отчетов Компании;
- о распределении прибыли и выплате дивидендов;
- о выплате вознаграждения членам совета директоров и ревизионной комиссии.

Голосование на общем собрании акци-

онеров осуществляется по принципу «одна обыкновенная акция — один голос», за исключением избрания членов совета директоров, которое осуществляется в форме кумулятивного голосования. Согласно закону «Об акционерных обществах» общее собрание акционеров имеет кворум, если в нем приняли участие акционеры (или их уполномоченные представители), владеющие в совокупности более чем 50% голосующих акций.

Общее собрание акционеров может проводиться в форме очного заседания либо заочного голосования. Уведомление акционеров производится в большинстве случаев не позднее чем за 30 дней до даты проведения годового общего собрания акционеров и не позднее чем за 20 дней до даты проведения внеочередного общего собрания акционеров. Список лиц, имеющих право участвовать в годовом общем собрании акционеров, составляется на основе данных реестра акционеров Компании на дату, определенную советом директоров. В основном общие собрания акционеров проводятся в России (г. Москва).

В 2017 году были проведены три внеочередных общих собрания акционеров, основными вопросами которых было распределение дивидендов за соответствующий квартал в соответствии с дивидендной политикой Компании, а также ежегодное годовое общее собрание акционеров.

<sup>1</sup>Согласно рекомендациям по составлению отчета о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления (приложение к письму Банка России от 17 февраля 2016 года № ИН-06-52/8).

## Роль и состав СД

Совет директоров осуществляет деятельность, руководствуясь законом «Об акционерных обществах», Уставом Компании, Положением о совете директоров Компании, Кодексом корпоративного управления, одобренным и рекомендованным к применению Центральным банком Российской Федерации, положениями Кодекса корпоративного управления Великобритании и передовой практикой корпоративного управления.

Члены совета директоров избираются общим собранием акционеров кумулятивным голосованием на срок до следующего годового общего собрания акционеров.

Совет директоров проводит постоянную работу по повышению эффективности деятельности, исполнению рекомендаций Центрального банка в отношении корпоративного управления и соблюдению международных стандартов корпоративного управления.

С 2011 года совет директоров «ФосАгро», а также его основные комитеты: по аудиту и по вознаграждениям и кадрам — возглавляют независимые директора. В 2017 году состав совета директоров расширен до 10 членов, что связано как с требованиями Российского корпоративного законодательства, так и со стремлением Общества максимально привлечь к работе независимых директоров. Поскольку количество акционеров Компании превысило 10 тысяч, число участников совета, согласно российскому корпоративному законодательству, не должно быть менее 9 человек. Проведенное 02.10.2017 внеочередное собрание акционеров определило новый состав совета директоров, привнеся в его работу уникальные знания, навыки и компетенции двух новых независимых членов совета: Натальи Владимировны Пашкевич и Андрея Владимировича Шаронова. В результате численный состав совета увеличился до 10 членов, 5 из которых независимые неисполнительные директора, чем Общество подтвердило свою приверженность лучшим практикам

корпоративного управления. Для наиболее эффективного ознакомления с особенностями деятельности Общества комитет по вознаграждениям и кадрам утвердил в 2017 году вводную программу для вновь избранных членов совета.

Согласно внутренним документам «ФосАгро», нормам действующего российского законодательства, Кодексу корпоративного управления Великобритании и требованиям Управления по финансовому регулированию и надзору Великобритании независимым директором (кандидатом для избрания в качестве независимого директора) считается лицо, которое:

- не связано с Обществом;
- не связано с существенным акционером Общества;
- не связано с существенным контрагентом Общества;
- не связано с конкурентом Общества;
- не связано с государством (Российской Федерацией, субъектом Российской Федерации) или муниципальным образованием.

Лицом, связанным с Обществом, признается лицо в случае, если оно и (или) связанные с ним лица, в частности:

- 1) являются или в течение 3 (трех) последних лет являлись членами исполнительных органов или работниками Общества, подконтрольной Обществу организации и (или) управляющей организации Общества;
- 2) являются членами совета директоров юридического лица, контролирующего Общество, либо подконтрольной организации или управляющей организации такого юридического лица; и в ряде иных случаев, предусмотренных указанными выше документами.

Лицом, связанным с существенным акционером Общества, признается лицо, в случае если оно и (или) связанные с ним лица, в частности, являются работниками и (или) членами исполнительных органов существенного акционера Общества, а также в ряде иных случаев, предусмотренных указанными выше документами.

Лицом, связанным с существенным контрагентом или конкурентом Общества, признается лицо, в случае если оно и (или) связанные с ним лица:

- 1) является работником и (или) членом органа управления и/или исполнительных органов существенного контрагента или конкурента Общества, а также юридических лиц, контролирующих существенно контрагента или конкурента Общества или подконтрольных ему организаций;
- 2) является владельцем акций (долей) или выгодоприобретателем по акциям (долям) существенного контрагента или конкурента Общества, которые составляют более 5 (пяти) процентов уставного капитала или общего количества голосующих акций (долей).

Лицом, связанным с государством или муниципальным образованием, признается лицо, в случае если оно, в частности, является или являлось в течение 1 (одного) года, предшествующего избранию в Совет директоров, государственным или муниципальным служащим, лицом, замещающим должность в органах государственной власти, работником Банка России, а также в ряде иных случаев, предусмотренных указанными выше документами.

# СИСТЕМА И ПРИНЦИПЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

продолжение

130

## Направления деятельности СД

В работе совета директоров в 2017 году можно выделить следующие основные направления:

- оценка деятельности и определение суммы премиальных выплат руководству на основе системы КПЭ за 2016 год;
- оценка и ежеквартальный мониторинг процесса управления рисками;
- оценка и ежеквартальный мониторинг деятельности дочерних компаний в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды
- утверждение Положения об управлении персоналом Компании;
- рекомендация общему собранию акционеров внести изменения в Устав и Положение об общем собрании акционеров (изменения утверждены общим собранием акционеров);
- обеспечение соблюдения положений информационной политики Компании и определение ее приоритетов на 2017 год;
- оценка полноты исполнения требований положения об инсайдерской информации, внесение изменений в указанное положение;
- мониторинг реализации стратегии развития Компании до 2020 года;
- мониторинг реализации сбытовой стратегии Компании;
- оценка результатов реализации ключевых инвестиционных проектов предприятий Компании;
- подведение итогов работы Генерального директора за 4 года;
- контроль деятельности в сфере взаимоотношений с акционерами, инвесторами и иными стейкхолдерами;
- контроль мероприятий, направленных на разработку стратегии развития до 2025 года;
- вопросы кибербезопасности;
- определение приоритетных направлений операционной деятельности «ФосАгро» в 2018 году;
- рассмотрение бюджета Компании на 2018 год.

## В 2017 ГОДУ СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ ПРОВЕЛ ДВЕНАДЦАТЬ ОЧНЫХ ЗАСЕДАНИЙ И РАССМОТРЕЛ 86 ВОПРОСОВ

■ Проведено ■ Участвовал

| Имя,<br>фамилия                   | Год<br>рождения | Совет<br>директоров |            | Комитет<br>по аудиту |            | Комитет по<br>стратегии |            | Комитет по<br>вознаграждениям<br>и кадрам |            | Комитет по<br>управлению<br>рисками |            | Комитет по охране<br>труда, промышленной<br>безопасности и охране<br>окружающей среды |            |
|-----------------------------------|-----------------|---------------------|------------|----------------------|------------|-------------------------|------------|-------------------------------------------|------------|-------------------------------------|------------|---------------------------------------------------------------------------------------|------------|
|                                   |                 | Проведено           | Участвовал | Проведено            | Участвовал | Проведено               | Участвовал | Проведено                                 | Участвовал | Проведено                           | Участвовал | Проведено                                                                             | Участвовал |
| Андрей А. Гурьев                  | 1982            | 12                  | 12         |                      |            | 3                       | 3          |                                           |            | 4                                   | 4          | 3                                                                                     | 3          |
| Игорь Антошин <sup>12</sup>       | 1963            | 12                  | 9          |                      |            |                         |            |                                           |            |                                     |            | 3                                                                                     | 2          |
| Андрей Г. Гурьев                  | 1960            | 12                  | 12         |                      |            | 3                       | 3          |                                           |            |                                     |            |                                                                                       |            |
| Свен Омбудсведт                   | 1966            | 12                  | 12         | 5                    | 5          |                         |            | 4                                         | 4          |                                     |            | 3                                                                                     | 3          |
| Наталья Пашкевич <sup>1</sup>     | 1939            | 12                  | 3          |                      |            |                         |            |                                           |            |                                     |            |                                                                                       |            |
| Маркус Роудс                      | 1961            | 12                  | 12         | 5                    | 5          |                         |            | 4                                         | 4          |                                     |            |                                                                                       |            |
| Иван Родионов                     | 1953            | 12                  | 12         |                      |            |                         |            |                                           |            | 4                                   | 4          |                                                                                       |            |
| Джеймс Роджерс                    | 1942            | 12                  | 12         | 5                    | 5          |                         |            | 4                                         | 4          |                                     |            |                                                                                       |            |
| Михаил Рыбников <sup>2</sup>      | 1975            | 12                  | 12         |                      |            | 3                       | 3          |                                           |            | 4                                   | 3          | 3                                                                                     | 1          |
| Александр Шарабайко <sup>12</sup> | 1977            | 12                  | 3          |                      |            |                         |            |                                           |            | 4                                   | 1          |                                                                                       |            |
| Андрей Шаронов <sup>12</sup>      | 1964            | 12                  | 3          | 5                    | 1          |                         |            |                                           |            |                                     |            |                                                                                       |            |

<sup>1</sup> Игорь Антошин являлся членом совета до 02.10.2017; Наталья Пашкевич, Александр Шарабайко, Андрей Шаронов – с 02.10.2017.

<sup>2</sup> Игорь Антошин являлся председателем комитета по охране труда, промышленной безопасности и охране окружающей среды до 02.10.2017, Михаил Рыбников – с 05.10.2017; Михаил Рыбников являлся членом комитета по рискам до 05.10.2017, Александр Шарабайко – с 05.10.2017; Андрей Шаронов является членом комитета по аудиту с 05.10.2017.



Наряду с указанными вопросами совет рассматривал и утверждал финансовую отчетность на ежеквартальной основе, назначал высшее исполнительное руководство Компании, одобрял крупные сделки и сделки, в совершении которых имеется заинтересованность, созывал собрания акционеров.

В 2017 году независимые директора принимали активное участие в мероприятиях Дня инвестора в Лондоне, а также Санкт-Петербургского экономического форума, представляя интересы Компании перед инвестиционным сообществом и средствами массовой информации. В ноябре заседания совета директоров, а также комитета по вознаграждениям и кадрам впервые были проведены на Череповецкой площадке, где среди прочих вопросов были рассмотрены итоги реализации стратегических инвестиционных проектов Компании в Череповце, принципов, направлений и результатов деятельности Компании в сфере проектного управления, итоги производственной деятельности в 2017 году и планы на 2018 год.

### Планирование и оценка деятельности СД

Деятельность совета носит плановый характер. Очные заседания проводятся не реже 1 раза в квартал, даты и примерный состав вопросов совет предварительно утверждает раз в год, корректируя их при необходимости в течение года.

Согласно положениям Кодекса корпоративного управления, рекомендованного к применению Банком России, в Компании ежегодно проводится оценка эффективности деятельности совета директоров, в том числе раз в три года – силами сторонней экспертной организации. В частности, по итогам 2016 года оценку эффективности совета проводила компания PriceWaterhouseCoopers, основные выводы которой следующие.

1. В целом действующий состав совета директоров соответствует требованиям Правил листинга и рекомендациям Кодекса.
2. Совет директоров сбалансирован с точки зрения набора знаний, навыков и опыта членов совета директоров, а также независимости.

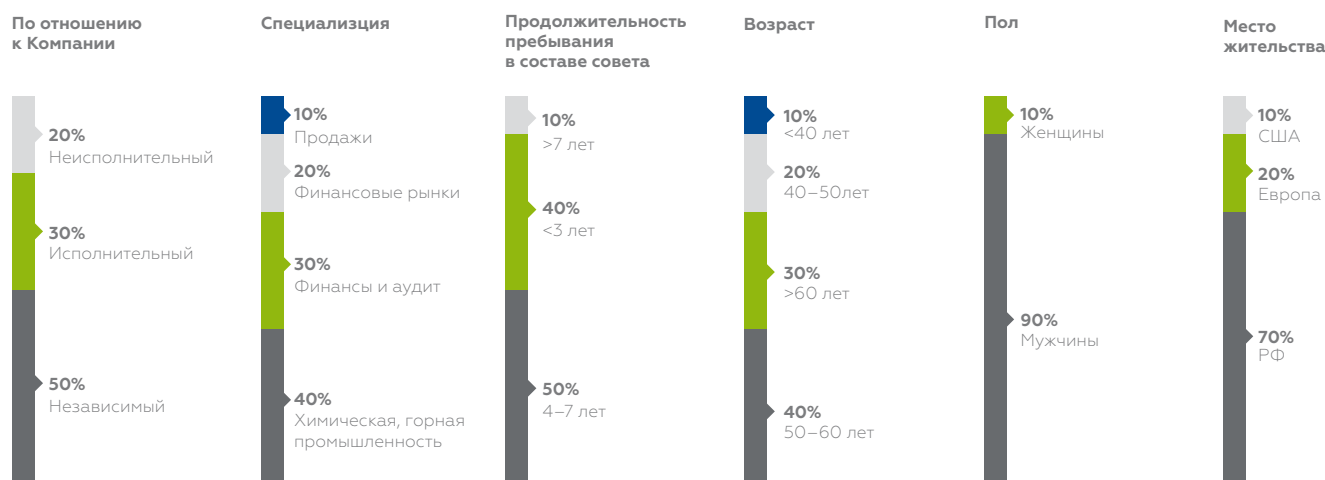
В ноябре 2017 года совет директоров принял решение о проведении в начале 2018 года самооценки эффективности работы совета директоров, утвердил методику, график и ответственных за ее проведение.

### Комитеты совета директоров

Комитеты совета директоров — это консультационно-совещательные органы, в состав которых входят действующие члены совета директоров, обладающие необходимым опытом и квалификацией, соответствующими функционалу комитетов.

К работе также могут привлекаться независимые эксперты и консультанты. Основная задача комитетов — предварительный анализ важнейших вопросов, которые выносятся на рассмотрение совета директоров, и предоставление членам совета директоров достоверной и полной информации для принятия решений. С этой целью члены комитетов поддерживают постоянный диалог с руководством, внешним аудитом и иными консультантами Компании по вопросам, входящим в их компетенцию.

## СТРУКТУРА СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ



# СИСТЕМА И ПРИНЦИПЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

продолжение

132

## Исполнительные органы

Руководство текущей деятельностью, реализация принятой стратегии осуществляется коллегиальным исполнительным органом Общества (правлением) и единоличным исполнительным органом (генеральным директором).

## Правление

Вопросы, относящиеся к компетенции правления, определены в Уставе и относятся к следующим направлениям:

- рассмотрение и утверждение годовых и квартальных смет доходов и расходов (бюджетов) Компании и внесение в них изменений и дополнений;
- определение инвестиционной политики и стратегии развития новых направлений деятельности Компании;
- принятие решений о заключении, изменении и расторжении Компанией сделок, связанных с отчуждением или возможностью отчуждения принадлежащих Компании ценных бумаг, долей в уставных капиталах хозяйственных обществ, балансовая стоимость которых превышает 20% балансовой стоимости активов Компании;
- обеспечение подготовки и представление совету директоров отчетов о финансово-хозяйственной деятельности Компании;
- утверждение положения о премировании и других внутренних нормативных актов, определяющих систему мотивации и оплаты труда сотрудников Компании;
- избрание секретаря правления и прекращение его полномочий.

В отчетном периоде правление провело восемь заседаний, в ходе которых были рассмотрены результаты финансово-хозяйственной деятельности Компании за соответствующий квартал. В марте были подведены итоги деятельности Компании за 2016 год, в ноябре определены приоритетные направления деятельности Компании в 2018 году, а в декабре — утвержден бюджет на 2018 год. Правление также приняло ряд решений об утверждении и изменении сметы расходов (бюджета) на благотворительную деятельность.

## Генеральный директор

Согласно Уставу Компании, генеральный директор назначается советом директоров сроком на три года; его полномочия могут быть прекращены в любое время по решению совета директоров. В соответствии с Кодексом корпоративного управления Компании генеральный директор действует в интересах Компании и ее акционеров в соответствии с принципами добросовестности и осмотрительности. К компетенции и сфере ответственности генерального директора относятся все вопросы управления текущей деятельностью Компании, за исключением вопросов, относящихся к компетенции общего собрания акционеров, совета директоров и правления. Генеральный директор совместно с правлением отвечает за реализацию стратегии и обеспечивает исполнение решений общего собрания акционеров и совета директоров. В рамках эффективной корпоративной коммуникации генеральный директор ежеквартально представляет совету директоров отчет о своей деятельности.

Сфера компетенции генерального директора включает в себя следующие направления:

- принятие решений по всем вопросам, которые не относятся к компетенции общего собрания акционеров, совета директоров и правления;
- представление интересов Компании в любых федеральных, региональных и муниципальных органах государственной власти, а также учреждениях и объединениях в России и за ее пределами;
- наем и увольнение сотрудников Компании;
- исполнение прочих функций и юридических действий от имени Компании в соответствии с Уставом, решениями совета директоров и общего собрания акционеров и действующим законодательством.

В 2017 году должность генерального директора Компании занимал Андрей А. Гурьев. Его биография представлена в разделе «Совет директоров».

## Принципы вознаграждений и компенсаций членам совета директоров

1. Членам совета директоров ПАО «ФосАгро», избранным решением данного общего собрания акционеров, в период исполнения ими своих обязанностей выплачивается вознаграждение и компенсируются расходы, связанные с исполнением ими функций членов совета директоров ПАО «ФосАгро».
  2. Компенсации подлежат фактические расходы, понесенные членами совета директоров ПАО «ФосАгро» в связи с исполнением ими функций членов совета директоров.
  3. Определяются следующие порядок, сроки и размер выплаты вознаграждений и компенсаций членам совета директоров ПАО «ФосАгро».
- 3.1. Постоянное (ежеквартальное) вознаграждение выплачивается только членам совета директоров Общества, являющимся независимыми в соответствии с требованиями (критериями), установленными Положением о совете директоров Общества и иными внутренними документами Общества.
- Дополнительное (ежеквартальное) вознаграждение выплачивается председателям комитетов совета директоров Общества, являющимся независимыми в соответствии с требованиями (критериями), установленными Положением о совете директоров Общества и иными внутренними документами Общества, а также членам совета директоров, которые не являются работниками Общества.

3.2. Вознаграждение выплачивается ежеквартально не позднее 20 дней с даты окончания отчетного квартала в следующем размере:

- Постоянное (ежеквартальное) вознаграждение председателю совета директоров, являющемуся независимым членом совета директоров, в размере суммы, 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 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.

3.3. Компенсация расходов производится в течение 20 дней месяца, следующего за отчетным, на основании представляемых единоличному исполнительному органу (генеральному директору) ПАО «ФосАгро», не позднее 10 дней с даты окончания отчетного месяца, соответствующих заявлений членов совета директоров ПАО «ФосАгро» с приложением документов, подтверждающих фактически произведенные в отчетном месяце расходы.

3.4. 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 членов совета директоров**

По решению общего собрания акционеров члены совета директоров «ФосАгро» могут получать вознаграждение и компенсацию расходов, связанных с исполнением должностных обязанностей. Согласно Кодексу корпоративного управления, размер вознаграждения членов совета директоров зависит от ситуации на рынке и устанавливается таким образом, чтобы обеспечить возможность привлекать и удерживать высококвалифицированных специалистов и стимулировать их работу, способствуя росту показателей деятельности в будущем. В то же время размер вознаграждения не должен быть больше, чем необходимо и достаточно для достижения указанной цели.

В 2017 году совокупный объем вознаграждения членов совета директоров «ФосАгро» составил 75 182,58 тыс. руб. Размеры вознаграждения и дополнительных компенсаций, выплачиваемых генеральному директору, указаны в договоре между генеральным директором и Компанией, подписанном председателем совета директоров. Совокупный объем вознаграждения генерального директора зависит от его квалификации и личного вклада в финансовые результаты Компании.

### **Вознаграждение членов правления**

Совокупный объем вознаграждения, выплаченного Компанией генеральному директору и четырем другим членам правления, представляющим высшее руководство, за оказанные Компанией услуги за год, закончившийся 31 декабря 2017 года, составил 234,5 млн руб., так же как и в 2016 году:



# СИСТЕМА И ПРИНЦИПЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

продолжение

134

Вознаграждение представителей высшего руководства Компании включает ежемессечную выплату базовой заработной платы и выплату дополнительного вознаграждения по итогам работы за квартал и за год.

Дополнительное вознаграждение зависит от выполнения Компанией ключевых показателей эффективности и реализации дополнительных целей и задач, поставленных советом директоров и генеральным директором в отчетном периоде (году или квартале). Ключевые показатели эффективности устанавливаются для каждого представителя высшего руководства на определенный период и зависят главным образом от показателей операционной эффективности, а также вклада в развитие Компании и реализацию стратегии.

При определении размера дополнительных годовых выплат учитываются показатели EBITDA Компании за отчетный период (согласно решению совета директоров).

## Политика в отношении инсайдерской информации

В «ФосАгро» действует строгая политика в отношении инсайдерской информации. Наличие такой политики представляет собой один из наиболее важных факторов обеспечения соблюдения прав и интересов акционеров и инвесторов. Принципы Компании в отношении инсайдерской информации изложены в Положении об инсайдерской информации, размещенном на веб-сайте Компании. Инсайдер — это лицо, имеющее право доступа к инсайдерской информации на основании должностной инструкции, внутреннего документа, договора с Компанией либо закона или иного нормативно-правового акта. За соблюдение действующих законодательных и иных нормативно-правовых актов в отношении инсайдерской информации отвечает дирекция по внутреннему аудиту, подотчетная совету директоров. В 2017 году совет директоров внес изменения в политику в отношении инсайдерской информации, учитывающей изменения в российском законодательстве, направленные на борьбу с манипулированием рынком.

«ФосАгро» контролирует деятельность инсайдеров, устанавливая ограничения на использование и распространение инсайдерской информации. Так, инсайдеры не могут передавать известную им информацию другим лицам, за исключением случаев, прямо предусмотренных действующим законодательством и документами Компании. Аппарат корпоративного секретаря формирует и актуализирует списки инсайдеров и уведомляет лиц об их включении в такие списки, а также занимается сбором данных о возможном или фактическом раскрытии инсайдерской информации и доводит их до сведения совета директоров. В случае если Компания понесла убытки в результате нарушения правил использования инсайдерской информации, инсайдер обязан возместить Компании любой причиненный ущерб.

## Дивидендная политика

Дивидендная политика «ФосАгро» основана на следующих принципах:

- обеспечение адекватного соотношения долей прибыли, направляемых на выплату дивидендов и инвестиции в дальнейшее развитие Компании;
- ясность и предсказуемость дивидендной политики как фактор инвестиционной привлекательности;
- направление большей части прибыли на развитие бизнеса.

Решение о выплате дивидендов, срока и объеме выплат принимается общим собранием акционеров на основе рекомендаций совета директоров, формируемых исходя из размера чистой прибыли «ФосАгро» по МСФО, а также с учетом потребности в денежных средствах и финансового состояния Компании. Хотя формально объем средств, направляемых на дивидендные выплаты, рассчитывается на основе показателя чистой прибыли Компании за первый квартал, полугодие, девять месяцев и/или год по РСБУ, а выплата дивидендов осуществляется в соответствии с этими периодами, решения совета директоров основаны на финансовых результатах Компании по МСФО. Решение о выплате промежуточных дивидендов принимается

общим собранием акционеров не позднее чем через три месяца после окончания соответствующего отчетного периода. В случае принятия общим собранием акционеров решения о выплате дивидендов дата, на которую определяются лица, имеющие право на получение дивидендов, устанавливается на основе рекомендаций совета директоров в промежутке от 10 до 20 дней с даты принятия такого решения. Зарегистрированным в реестре акционеров номинальным держателям — профессиональным участникам рынка ценных бумаг и управляющим фондами дивиденды выплачиваются в течение 10 рабочих дней с даты, на которую определяются лица, имеющие право на получение дивидендов. Прочим зарегистрированным в реестре акционеров держателям дивиденды выплачиваются в течение 25 рабочих дней с указанной даты. Держатели глобальных депозитарных расписок «ФосАгро» также имеют право на получение дивидендов по акциям согласно условиям депозитарных соглашений.

При определении объема дивидендов цель совета директоров — направлять на выплату дивидендов от 30 до 50% консолидированной прибыли за год по МСФО, причитающейся акционерам Компании. В 2017 году объем выплаченных дивидендов составил почти 50% чистой прибыли Компании за отчетный период.

**Ревизионная комиссия**

Ревизионная комиссия может проводить внутреннюю аудиторскую проверку по собственной инициативе, согласно решению общего собрания акционеров или совета директоров или по требованию акционеров, владеющих не менее чем 10% акций Компании. Члены ревизионной комиссии избираются на общем собрании акционеров на срок до следующего годового общего собрания акционеров. Ревизионная комиссия состоит из трех членов и возглавляется председателем. Члены ревизионной комиссии не могут одновременно входить в состав совета директоров или занимать иные должности в органах управления Компании.

**Внутренний аудит**

Дирекция внутреннего аудита Компании помогает исполнительному руководству и совету директоров повышать эффективность управления бизнес-процессами, работы систем внутреннего контроля и управления рисками.

В своей деятельности Дирекция по внутреннему аудиту использует риск-ориентированный подход и тесно взаимодействует с Дирекциями по управлению рисками, внутреннему контролю, экономической безопасности и менеджментом.

В 2017 году Дирекцией по внутреннему аудиту были выполнены проекты аудита бизнес-процессов, оценки соответствия (compliance) и консультационные проекты в следующих областях: горнодобывающее и химическое производство, логистика, продажа удобрений и IT-аудиты бизнес-систем. Аудиты выполняются как на уровне Группы, так и в дочерних компаниях.

Помимо этого, Дирекция по внутреннему аудиту ежеквартально отслеживает и докладывает совету директоров статус выполнения менеджментом Компании корректирующих мероприятий по итогам аудитов.

В 2017 году компанией PricewaterhouseCoopers проведена внешняя оценка зрелости системы внутреннего аудита. По итогам оценки составлен и выполняется план мероприятий по совершенствованию функции внутреннего аудита.

Работа Дирекции по внутреннему аудиту в 2018 году строится в соответствии с планом, разработанным на основе карты гарантий и утвержденным советом директоров Компании.

**Состав совета директоров ПАО «ФосАгро»**

На 01.01.2017г. (избран годовым общим собранием акционеров 31.05.2016г.)

На 30.05.2017г. (избран годовым общим собранием акционеров 30.05.2017г.)

1. Антошин Игорь Дмитриевич
2. Гурьев Андрей Андреевич
3. Гурьев Андрей Григорьевич
4. Омбудсведт Свен
5. Роджерс Джеймс Билэнд Дж.
6. Родионов Иван Иванович
7. Роудс Маркус Джеймс
8. Рыбников Михаил Константинович.

На 02.10.2017г. (избран внеочередным общим собранием акционеров 02.10.2017г.)

1. Гурьев Андрей Андреевич
2. Гурьев Андрей Григорьевич
3. Омбудсведт Свен
4. Пашкевич Наталья Владимировна
5. Роджерс Джеймс Билэнд Дж.
6. Родионов Иван Иванович
7. Роудс Маркус Джеймс
8. Рыбников Михаил Константинович
9. Шарабайко Александр Федорович
10. Шаронов Андрей Владимирович.

# СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ ПАО «ФОСАГРО»

По состоянию на 31 декабря 2017 года

136



## ОМБУДСТВЕДТ СВЕН

| Председатель совета директоров                    |                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Должность                                         | Независимый директор                                                                                                                                              |
| Год избрания                                      | 2011                                                                                                                                                              |
| Доля в УК / Доля принадлежащих обыкновенных акций | 0,001%                                                                                                                                                            |
| Дата рождения                                     | 27.07.1966                                                                                                                                                        |
| Образование                                       | Тихоокеанский Лютеранский Университет (США)<br>Бакалавр<br>Американская высшая школа международного менеджмента Thunderbird<br>Магистр международного менеджмента |
| 2008<br>—<br>2013                                 | <b>Saferoad AS.</b><br>Член совета директоров                                                                                                                     |
| 2010<br>—<br>2013                                 | <b>Western Bulk</b><br>Член совета директоров                                                                                                                     |
| 2010<br>—<br>2017                                 | <b>Norske Skogindustrier ASA.</b><br>Генеральный директор                                                                                                         |
| 2017<br>—<br>2017                                 | <b>Norske Skogindustrier ASA.</b><br>Специальный советник                                                                                                         |
| 2011<br>—<br>Н.В.                                 | <b>ПАО «ФосАгро»</b><br>Председатель совета директоров                                                                                                            |
| 2017<br>—<br>Н.В.                                 | <b>Norske Skog AS</b><br>Председатель совета директоров                                                                                                           |

### Ключевые компетенции

- Стратегии
- Финансы и аудит
- Химия и горное дело
- Окружающая среда, здоровье и безопасность
- Управление персоналом



## ГУРЬЕВ АНДРЕЙ ГРИГОРЬЕВИЧ

| Заместитель председателя                          |                                                                                                                                |
|---------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Должность                                         | Неисполнительный директор                                                                                                      |
| Год избрания                                      | 2013                                                                                                                           |
| Доля в УК / Доля принадлежащих обыкновенных акций | •                                                                                                                              |
| Дата рождения                                     | 24.03.1960                                                                                                                     |
| Образование                                       | СПбГТИ им. Г.В. Плеханова (ТУ)<br>Экономика и управление на предприятии (в горной промышленности и геологоразведке)<br>ГЦОЛИФК |
| 2006<br>—<br>Н.В.                                 | <b>Некоммерческая организация «Российский Союз предприятий и организаций химического комплекса»</b><br>Вице-президент          |
| 2008<br>—<br>2013                                 | <b>Совет Федерации Федерального Собрания Российской Федерации</b><br>Член Совета Федерации ФС РФ                               |
| 2013<br>—<br>Н.В.                                 | <b>ПАО «ФосАгро»</b><br>Заместитель председателя совета директоров                                                             |
| 06.2017<br>—<br>Н.В.                              | <b>АО «АгроГард-Финанс»</b><br>Член совета директоров                                                                          |

### Ключевые компетенции

- Стратегии
- Химия и горное дело




**ГУРЬЕВ  
АНДРЕЙ АНДРЕЕВИЧ**

| Должность                                         | Исполнительный директор                                                                                                           |                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Год избрания                                      | 2013                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                   |
| Доля в УК / Доля принадлежащих обыкновенных акций | •                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                   |
| Дата рождения                                     | 07.03.1982                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                   |
| Образование                                       | Университет Гринвича (Великобритания)<br>Бакалавр по экономике<br><b>РАНХ при Правительстве РФ</b><br>Кандидат экономических наук |                                                                                                                                                                                   |
| 2011<br>—<br>2013                                 | <b>ПАО «ФосАгро»</b><br>Заместитель генерального директора                                                                        | 2015<br>—<br>Н.В.<br><b>Некоммерческая благотворительная организация «Фонд поддержки олимпийцев России»</b><br>Член попечительского совета фонда;<br>Член совета фонда            |
| 2011<br>—<br>2013                                 | <b>ЗАО «ФосАгро АГ»</b><br>Заместитель генерального директора по продажам и логистике                                             |                                                                                                                                                                                   |
| 2012<br>—<br>2014                                 | <b>АКБ «Инвестиционный торговый банк» ОАО</b><br>Член совета директоров                                                           | 2016<br>—<br>Н.В.<br><b>Общероссийская общественная организация «Всероссийская федерация художественной гимнастики»</b><br>Председатель попечительского совета;<br>Вице-президент |
| 2012<br>—<br>Н.В.                                 | <b>ООО «ФосАгро-Регион»</b><br>Член правления                                                                                     |                                                                                                                                                                                   |
| 2013<br>—<br>Н.В.                                 | <b>ПАО «ФосАгро»</b><br>Член совета директоров                                                                                    | 2014<br>—<br>Н.В.<br><b>Общероссийская общественная организация «Российская шахматная федерация»</b><br>Член попечительского совета                                               |
| 2013<br>—<br>Н.В.                                 | <b>ПАО «ФосАгро»</b><br>Генеральный директор;<br>Председатель правления                                                           |                                                                                                                                                                                   |
| 2014<br>—<br>2016                                 | <b>АО «ФосАгро-Череповец»</b><br>Член правления                                                                                   | 2016<br>—<br>Н.В.<br><b>Международная ассоциация производителей удобрений</b><br>Член совета директоров                                                                           |
| 2015<br>—<br>Н.В.                                 | <b>Общероссийское объединение работодателей «Российский союз промышленников и предпринимателей»</b><br>Член правления             | 2016<br>—<br>Н.В.<br><b>НП «Горнопромышленники России»</b><br>Заместитель председателя высшего горного совета                                                                     |
| 2016<br>—<br>Н.В.                                 | <b>НО «Российская ассоциация производителей удобрений»</b><br>Президент                                                           |                                                                                                                                                                                   |
| 2011<br>—<br>Н.В.                                 | <b>Региональная общественная организация «Федерация художественной гимнастики города Москвы»</b><br>Президент                     |                                                                                                                                                                                   |
| 2012<br>—<br>Н.В.                                 | <b>Благотворительный фонд Андрея Гурьева</b><br>Председатель правления                                                            |                                                                                                                                                                                   |

**Ключевые компетенции**

- Стратегии
- Окружающая среда, здоровье и безопасность
- Управление персоналом


**ПАШКЕВИЧ  
НАТАЛЬЯ ВЛАДИМИРОВНА**

| Должность                                         | Независимый директор                                              |
|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| Год избрания                                      | 2017                                                              |
| Доля в УК / Доля принадлежащих обыкновенных акций | нет                                                               |
| Дата рождения                                     | 05.11.1939                                                        |
| Образование                                       | <b>ЛГИ</b><br>Доктор экономических наук,<br>профессор             |
| 1999<br>—<br>Н.В.                                 | <b>Санкт-Петербургский горный университет</b><br>Первый проректор |
| 2017<br>—<br>Н.В.                                 | <b>ПАО «ФосАгро»</b><br>Член совета директоров                    |

**Ключевые компетенции**

- Химия и горное дело

# СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ ПАО «ФОСАГРО»

продолжение

138



## 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)<br>Бакалавриат<br>Balliol College Оксфордского университета (Великобритания)<br>Бакалавр/Магистр в области философии, политики и экономики |

| Должности директора: |                                                                                                                            |                         | Должности советника:                                                                                                           |                         |                                                          |
|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|----------------------------------------------------------|
| 1990<br>—<br>Н.В.    | <b>Beeland Interests, Inc.</b><br>Директор                                                                                 | 2014<br>—<br>Н.В.       | <b>ПАО «ФосАгро»</b><br>Независимый директор, член Совета директоров, Комитета по аудиту, Комитета по вознаграждениям и кадрам | 02.2014<br>—<br>Н.В.    | <b>Genagro Limited</b><br>Советник                       |
| 2007<br>—<br>Н.В.    | <b>Beeland Enterprises, Inc.</b><br>Директор                                                                               |                         |                                                                                                                                | 2006<br>—<br>2015       | <b>CQS Cayman Limited Partnership</b><br>Советник        |
| 2007<br>—<br>Н.В.    | <b>Beeland Holdings Pte Ltd</b><br>Директор                                                                                | 2014<br>—<br>Н.В.       | <b>Sinofortune Financial Holdings Limited</b><br>Неисполнительный директор                                                     | 2011<br>—<br>Н.В.       | <b>Forbes &amp; Manhattan</b><br>Советник                |
| 1986<br>—<br>Н.В.    | <b>Virtus Total Return Fund Inc.</b><br>Директор, Комитет по аудиту, Комитет по назначениям (Председатель)                 | 03.2016<br>—<br>Н.В.    | <b>Crusader Resources Limited</b><br>Неисполнительный директор                                                                 | 2013<br>—<br>01.2018    | <b>Laguna Bay Pastoral Company Pty Ltd</b><br>Советник   |
| 1988<br>—<br>Н.В.    | <b>Virtus Global Dividend &amp; Income Fund Inc.</b><br>Директор, Комитет по аудиту, Комитет по назначениям (Председатель) | 08.2017<br>—<br>Н.В.    | <b>АО «АгроГард-Финанс»</b><br>Независимый директор                                                                            | 07.2015<br>—<br>01.2017 | <b>Latitude Technologies Limited</b><br>Старший советник |
| 2016<br>—<br>Н.В.    | <b>Duff &amp; Phelps Select Energy MLP Fund Inc.</b><br>Директор                                                           | 01.2018<br>—<br>Н.В.    | <b>Ocean Capital Advisors LLC</b><br>Директор                                                                                  | 2012<br>—<br>Н.В.       | <b>Santiago Gold Fund</b><br>Советник                    |
| 2016<br>—<br>Н.В.    | <b>Virtus Global Multi-Sector Income Fund</b><br>Доверительный управляющий                                                 | 06.2013<br>—<br>06.2014 | <b>Fab Universal Corp</b><br>Независимый директор                                                                              | 04.2017<br>—<br>Н.В.    | <b>Agritrade Resources Ltd</b><br>Советник               |
| 2012<br>—<br>Н.В.    | <b>Spanish Mountain Gold Limited</b><br>Директор                                                                           |                         |                                                                                                                                | 08.2017<br>—<br>Н.В.    | <b>ITF Corporation</b><br>Советник                       |
| 2012<br>—<br>Н.В.    | <b>Geo Energy Resources Limited</b><br>Неисполнительный директор                                                           |                         |                                                                                                                                | 10.2017<br>—<br>Н.В.    | <b>Global Blockchain Technologies Corp</b><br>Советник   |

#### Ключевые компетенции

- Финансы и аудит
- Управление персоналом


**РОДИОНОВ**  
**ИВАН ИВАНОВИЧ**

|                                                   |                                                                 |
|---------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| Должность                                         | Неисполнительный директор                                       |
| Год избрания                                      | 2004                                                            |
| Доля в УК / Доля принадлежащих обыкновенных акций | 0,0064%                                                         |
| Дата рождения                                     | 30.11.1953                                                      |
| Образование                                       | МГУ им. М.В. Ломоносова<br>Доктор экономических наук, профессор |

|                   |                                                                                                                       |                   |                                                                               |
|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| 2001<br>—<br>2015 | <b>ОАО «IBS Group Holding»</b><br>Член совета директоров                                                              | 2009<br>—<br>Н.В. | <b>ПАО «Инвестиционная компания ИК РУСС-ИНВЕСТ»</b><br>Член совета директоров |
| 2003<br>—<br>Н.В. | <b>Национальный исследовательский университет — Высшая школа экономики</b><br>Профессор, факультет экономических наук | 2012<br>—<br>2014 | <b>ОАО «Ростелеком»</b><br>Член совета директоров                             |
| 2004<br>—<br>Н.В. | <b>ПАО «ФосАгро»</b><br>Член совета директоров                                                                        | 2012<br>—<br>Н.В. | <b>ОАО «Межведомственный аналитический центр»</b><br>Член совета директоров   |
| 2006<br>—<br>2014 | <b>Российский государственный гуманитарный университет</b><br>Профессор                                               | 2012<br>—<br>2015 | <b>АО «ФосАгро-Череповец»</b><br>Член совета директоров                       |
| 2009<br>—<br>2013 | <b>ОАО «Инвестиционная компания связи»</b><br>Член совета директоров                                                  | 2014<br>—<br>Н.В. | <b>АО «АгроГард-Финанс»</b><br>Член совета директоров                         |
|                   |                                                                                                                       | 2017<br>—<br>Н.В. | <b>ПАО «ИБС ИТ Услуги»</b><br>Член совета директоров                          |

**Ключевые компетенции**

- Право и корпоративное управление
- Управление рисками


**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)<br>Экономика и история экономики<br>Институт дипломированных бухгалтеров Англии и Уэльса<br>Квалификация дипломированного бухгалтера. |

|                   |                                                                   |
|-------------------|-------------------------------------------------------------------|
| 2008<br>—<br>2015 | <b>ОАО «Росинтер Ресторанс Холдинг»</b><br>Член совета директоров |
| 2008<br>—<br>2016 | <b>ОАО «Группа Черкизово»</b><br>Член совета директоров           |
| 2008<br>—<br>2015 | <b>Tethys Petroleum Limited</b><br>Член совета директоров         |
| 2011<br>—<br>Н.В. | <b>ПАО «ФосАгро»</b><br>Член совета директоров                    |
| 2014<br>—<br>Н.В. | <b>Группа QIWI (QIWI plc)</b><br>Член совета директоров           |
| 2014<br>—<br>2017 | <b>Zoltav Resources Inc</b><br>Член совета директоров             |

**Ключевые компетенции**

- Финансы и аудит
- Управление персоналом

# СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ ПАО «ФОСАГРО»

продолжение

140



**РЫБНИКОВ**  
**МИХАИЛ КОНСТАНТИНОВИЧ**

| Должность                                         | Исполнительный директор                                                    |                                                                                            |
|---------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| Год избрания                                      | 2016                                                                       |                                                                                            |
| Доля в УК / Доля принадлежащих обыкновенных акций | 0,0258%                                                                    |                                                                                            |
| Дата рождения                                     | 30.11.1975                                                                 |                                                                                            |
| Образование                                       | МГУ им. М.В. Ломоносова<br>Магистр экономики                               |                                                                                            |
| 2011<br>—<br>2012                                 | <b>ЗАО «ФосАгро АГ»</b><br>Исполнительный директор                         | 2013<br>—<br>2016<br><b>АО «ФосАгро-Череповец»</b><br>Член совета директоров               |
| 2011<br>—<br>2013                                 | <b>ООО «ФосАгро-Регион»</b><br>Член правления                              | 2012<br>—<br>2017<br><b>АО «ФосАгро-Череповец»</b><br>Генеральный директор                 |
| 2012<br>—<br>2015                                 | <b>ЗАО «ФосАгро АГ»</b><br>Генеральный директор;<br>Председатель правления | 2015<br>—<br>2017<br><b>АО «ФосАгро-Череповец»</b><br>Председатель правления               |
| 2013<br>—<br>Н.В.                                 | <b>ПАО «ФосАгро»</b><br>Член правления;<br>Исполнительный директор         | 2016<br>—<br>Н.В.<br><b>ПАО «ФосАгро»</b><br>Член совета директоров                        |
| 2013<br>—<br>2013                                 | <b>ОАО «Московская Фондовая Биржа»</b><br>Член совета директоров           | 2016<br>—<br>Н.В.<br><b>ООО «ФосАгро-Регион»</b><br>Член правления                         |
| 2013<br>—<br>2013                                 | <b>ОАО «Апатит»</b><br>Член совета директоров                              | 2017<br>—<br>Н.В.<br><b>АО «Апатит»</b><br>Генеральный директор;<br>Председатель правления |

## Ключевые компетенции

- Стратегия
- Финансы и аудит
- Химия и горное дело
- Окружающая среда, здоровье и безопасность



**ШАРАБАЙКО**  
**АЛЕКСАНДР ФЕДОРОВИЧ**

| Должность                                         | Исполнительный директор                                                                                 |  |
|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| Год избрания                                      | 2017                                                                                                    |  |
| Доля в УК / Доля принадлежащих обыкновенных акций | нет                                                                                                     |  |
| Дата рождения                                     | 25.02.1977                                                                                              |  |
| Образование                                       | БГЭУ<br>«Финансы и кредит»<br>Ноттингемский университет (Великобритания)<br>Бакалавр в области финансов |  |
| 2012<br>—<br>2014                                 | <b>ЗАО «ФосАгро АГ»</b><br>Директор по экономике и финансам                                             |  |
| 2012<br>—<br>2015                                 | <b>ЗАО «ФосАгро АГ»</b><br>Член правления                                                               |  |
| 2013<br>—<br>2014                                 | <b>ОАО «ФосАгро»</b><br>Директор по экономике и финансам                                                |  |
| 2013<br>—<br>2017                                 | <b>ПАО «ФосАгро»</b><br>Член правления                                                                  |  |
| 2013<br>—<br>2015                                 | <b>ОАО АКБ «Экопромбанк»</b><br>Член наблюдательного совета                                             |  |
| 2014<br>—<br>2015                                 | <b>ЗАО «ФосАгро АГ»</b><br>Советник генерального директора                                              |  |
| 2014<br>—<br>Н.В.                                 | <b>ПАО «ФосАгро»</b><br>Директор по экономике и финансам                                                |  |
| 2015<br>—<br>2017                                 | <b>АО «ФосАгро-Череповец»</b><br>Советник генерального директора;<br>Член правления                     |  |
| 2015<br>—<br>Н.В.                                 | <b>ООО «ФосАгро-Регион»</b><br>Член правления                                                           |  |
| 2017<br>—<br>Н.В.                                 | <b>ПАО «ФосАгро»</b><br>Член совета директоров                                                          |  |
| 2017<br>—<br>Н.В.                                 | <b>АО «Апатит»</b><br>Член правления;<br>Советник генерального директора                                |  |

## Ключевые компетенции

- Финансы и аудит
- Управление рисками





## ШАРОНОВ АНДРЕЙ ВЛАДИМИРОВИЧ

|                                                   |                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Должность                                         | <b>Независимый директор</b>                                                                                                                                                                 |
| Год избрания                                      | <b>2017</b>                                                                                                                                                                                 |
| Доля в УК / Доля принадлежащих обыкновенных акций | <b>нет</b>                                                                                                                                                                                  |
| Дата рождения                                     | <b>11.02.1964</b>                                                                                                                                                                           |
| Образование                                       | <b>Уфимский авиационный институт</b><br>Специальность «Авиационное приборостроение»<br><b>Российская академия государственной службы при президенте РФ</b><br>Специальность «Юриспруденция» |

|                   |                                                                                                           |                   |                                                                     |
|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|---------------------------------------------------------------------|
| 2010<br>—<br>2013 | <b>Правительство города Москвы</b><br>Заместитель мэра по вопросам экономической политики                 | 2014<br>—<br>Н.В. | <b>ООО «УК «НефтеТрансСервис»</b><br>Председатель совета директоров |
| 2011<br>—<br>2014 | <b>Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»</b><br>Член наблюдательного совета | 2014<br>—<br>Н.В. | <b>ПАО «Совкомфлот»</b><br>Член совета директоров                   |
| 2011<br>—<br>2015 | <b>АКБ «Банк Москвы» (ОАО)</b><br>Член совета директоров                                                  | 2014<br>—<br>Н.В. | <b>ПАО «НОВАТЭК»</b><br>Член совета директоров                      |
| 2013<br>—<br>2016 | <b>Московская школа управления СКОЛКОВО</b><br>Ректор                                                     | 2015<br>—<br>Н.В. | <b>ПАО «Банк ВТБ»</b><br>Член наблюдательного совета                |
| 2013<br>—<br>2016 | <b>АО УК «Эко-Система»</b><br>Председатель совета директоров                                              | 2015<br>—<br>2017 | <b>АО «Росгеология»</b><br>Член совета директоров                   |
| 2014<br>—<br>2015 | <b>АК «АЛРОСА» (ОАО)</b><br>Член наблюдательного совета                                                   | 2015<br>—<br>2016 | <b>ПАО «Московская биржа»</b><br>Член наблюдательного совета        |
|                   |                                                                                                           | 2016<br>—<br>Н.В. | <b>Московская школа управления СКОЛКОВО</b><br>Президент            |
|                   |                                                                                                           | 2017<br>—<br>Н.В. | <b>ПАО «ФосАгро»</b><br>Член совета директоров                      |

### Ключевые компетенции

- Финансы и аудит
- Право и корпоративное управление



## АНТОШИН ИГОРЬ ДМИТРИЕВИЧ

|                                                   |                                                                                   |
|---------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| Должность                                         | <b>Неисполнительный директор</b>                                                  |
| Год избрания                                      | <b>2006 (до 10.2017)</b>                                                          |
| Доля в УК / Доля принадлежащих обыкновенных акций | <b>4,18%</b>                                                                      |
| Дата рождения                                     | <b>06.12.1963</b>                                                                 |
| Образование                                       | <b>СПГГИ (Технический Университет) им. Г.В. Плеханова</b><br>Высшее экономическое |

|                   |                                                                                                         |
|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2006<br>—<br>2017 | <b>ПАО «ФосАгро»</b><br>Член совета директоров                                                          |
| 2009<br>—<br>201  | <b>ООО «ИЦ ФосАгро»</b><br>Генеральный директор                                                         |
| 2013<br>—<br>2016 | <b>ОАО «ФосАгро»</b><br>Советник генерального директора                                                 |
| 2017<br>—<br>Н.В. | <b>Санкт-Петербургский горный университет</b><br>Директор центра образовательных и специальных программ |

По состоянию на 01.01.2017 г. Игорю Антошину принадлежит право распоряжаться 100 % голосующих акций компаний DUBBERSON HOLDINGS LIMITED, CARRANITA HOLDINGS LIMITED, VINDEMIATRIX TRADING LIMITED, которым в совокупности принадлежит 12,66% голосующих акций «ФосАгро».

17.01.2017 - Игорь Антошин купил у Dubberson Holdings Limited, Carranita Holdings Limited, Vindematrix Trading Limited и прямо владеет 16 395 038 акций «ФосАгро», что составляет 12,66% от уставного капитала Компании.

20.02.2017 — Игорь Антошин продал 3 496 500 акций «ФосАгро» (доля владения голосующими акциями Компании составила 9,96%).

12.04.2017 — Игорь Антошин продал 6 228 950 акций «ФосАгро» (доля владения голосующими акциями Компании составила 5,15%).

07.06.2017 — Игорь Антошин продал 1 000 000 акций «ФосАгро» (доля владения голосующими акциями Компании составила 4,378%).

18.07.2017 — Игорь Антошин отдал в репо 255 260 (доля владения голосующими акциями Компании составила 4,18%).

<sup>1</sup> Доля Игоря Антошина не включает в себя 2 744 800 штук обыкновенных акций Компании (2,12% от уставного капитала), переданных им по сделкам репо (сделки продажи акций с обязательством их последующего выкупа).

## КОМИТЕТ ПО АУДИТУ



**Маркус Роудс**

Председатель комитета

### Состав комитета

На 31 декабря 2017 года в состав комитета по аудиту входили:

#### Маркус Роудс,

председатель  
комитета, независимый  
неисполнительный  
директор

#### Свен Омбудсведт,

член комитета,  
независимый  
неисполнительный  
директор

#### Джеймс Роджерс,

член комитета,  
независимый  
неисполнительный  
директор

#### Андрей Шаронов,

член комитета,  
независимый  
неисполнительный  
директор

### Основные задачи комитета

Комитет по аудиту контролирует финансовый и бухгалтерский учет в Компании. К основным целям и задачам комитета относится анализ и оценка внутренней финансовой отчетности Компании, аудит которой проводится внешним аудитором. Согласно Положению о комитете по аудиту «ФосАгро» в его состав должно входить не менее трех действующих членов совета директоров, являющихся независимыми директорами, а руководство должен осуществлять независимый директор.

#### К основным целям и задачам комитета относятся:

- оценка достоверности и прозрачности 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.

Компания ведет работу с внешними аудиторами для обеспечения точности финансовой отчетности и уверенности в том, что они фокусируются на значительных рисках, влияющих на финансовую отчетность.

Комитет по аудиту и Компания продолжают работать над оптимизацией внутренних бизнес-процессов, связанных с подготовкой финансовой отчетности. Мы стремимся обеспечить достоверность и полноту данных, а также ускорить процесс их сбора и проверки. В 2018 году комитет продолжит работу над приведением сроков предоставления отчетности, а также степени ее прозрачности и качества раскрытия информации в соответствии со стандартами, которыми руководствуются крупнейшие международные компании.

### ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В 2017 ГОДУ

В отчетном периоде комитет по аудиту провел пять заседаний по вопросам, охватывающим все приоритетные направления деятельности Компании. Значительное внимание было уделено совершенствованию процедур внутреннего аудита.

#### В 2017 году комитет по аудиту занимался:

- выработкой рекомендаций по системе бизнес-планирования Oracle 12 и контролем за ее внедрением;
- мониторингом внедрения автоматизированной системы составления консолидированной финансовой отчетности Hyperion;
- разработкой целевых показателей для бюджета на 2018 год и контролем за процессом планирования бюджета;

- анализом исполнения бюджета на 2017 год и причин отклонений;
- анализом результатов финансово-хозяйственной деятельности Компании на основании консолидированной отчетности по МСФО и причин отклонения от показателей предыдущих периодов;
- разработкой ежеквартальных пресс-релизов о результатах деятельности Компании для инвесторов;
- анализом исполнения Компанией требований российского и европейского законодательства в сфере работы с инсайдерской информацией;
- оценкой системы внутреннего контроля и внутреннего аудита Компании;
- дальнейшим совершенствованием системы бухгалтерского учета и процесса подготовки отчетности.

## КОМИТЕТ ПО СТРАТЕГИИ

143



**Андрей А. Гурьев**

Председатель комитета

### Состав комитета

На 31 декабря 2017 года в состав комитета по стратегии входили:

#### Андрей А. Гурьев,

председатель  
комитета,  
исполнительный  
директор

#### Андрей Г. Гурьев,

член комитета,  
неисполнительный  
директор

#### Михаил Рыбников,

член комитета,  
исполнительный  
директор

### Основные задачи комитета

Комитет по стратегии оказывает содействие совету директоров в разработке стратегии и в сопутствующих процессах, в том числе при управлении активами Компании 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.

#### К основным целям и задачам комитета относятся:

- мониторинг и актуализация средне- и долгосрочной стратегии Компании, а также в случае необходимости разработка проекта политики в области стратегии;
- оценка эффективности развития дочерних предприятий, в том числе анализ их стратегии;
- выработка рекомендаций относительно проектов Компании по приобретению активов;
- анализ проектов стратегического партнерства и выработка соответствующих рекомендаций.

Комитет с удовлетворением отмечает решение всех стратегических задач «ФосАгро» на 2017 год и соблюдение графика реализации основных инвестиционных проектов. В настоящее время комитет работает над созданием стратегии развития «ФосАгро» до 2025 года, предусматривающей дальнейшее укрепление позиций Компании среди мировых производителей фосфорсодержащих удобрений.

### ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В 2017 ГОДУ

#### В 2017 году комитет по стратегии провел три заседания, в ходе которых были рассмотрены следующие вопросы:

- долгосрочный прогноз мирового рынка сложных удобрений;
- перспективное развитие производственных мощностей предприятий группы «ФосАгро»;
- стратегия развития производства удобрений, оценка экономической эффективности;
- перспективы рынка триполифосфата натрия;
- мониторинг реализации ранее утвержденной стратегии развития до 2020 года;
- процесс разработки стратегии развития производственных мощностей Компании на период до 2025 года.

## 144 КОМИТЕТ ПО ВОЗНАГРАЖДЕНИЯМ И КАДРАМ



**Джеймс Роджерс**  
Председатель комитета

### Состав комитета

На 31 декабря 2017 года в состав комитета по вознаграждениям и кадрам входили:

#### Джеймс Роджерс,

председатель  
комитета, независимый  
неисполнительный  
директор

#### Свен Омбудстведт,

член комитета,  
независимый  
неисполнительный  
директор

#### Маркус Роудс,

член комитета,  
независимый  
неисполнительный  
директор

### Основные задачи комитета

Согласно Положению о комитете по вознаграждениям и кадрам члены комитета избираются советом директоров из числа независимых членов совета.

#### К основным целям и задачам комитета относятся:

- разработка политики Компании в области организации работы и мотивации членов совета директоров;
- разработка кадровой политики в отношении высшего руководства Компании и контроль ее внедрения.

В 2017 году комитет пересмотрел ряд внутренних нормативных документов по управлению персоналом.

### ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В 2017 ГОДУ

В отчетном периоде комитет по вознаграждениям и кадрам провел четыре заседания.

#### Основными вопросами, стоявшими перед комитетом в 2017 году, были:

- оценка профессиональной квалификации и независимости кандидатов в совет директоров;
- подготовка рекомендаций совету директоров по утверждению Политики управления персоналом Компании;
- оценка работы исполнительных органов Компании и отдельных руководящих работников по итогам 2016–2017 годов в контексте критериев, заложенных в политику вознаграждения, а также предварительная оценка достижения указанными лицами поставленных целей в рамках действующей в Компании программы мотивации;

- подготовка рекомендаций совету директоров Компании по целесообразности увеличения количественного состава совета директоров до 10 человек;
- проведение анализа вовлеченности членов совета директоров Компании в работу совета, проведенного в соответствии с рекомендациями Кодекса корпоративного управления;
- утверждение вводной программы для вновь избранных членов совета директоров;
- определение основных направлений по обучению и повышению квалификации членов совета директоров;
- одобрение и подготовка рекомендации совету директоров об утверждении методики и графика проведения самооценки эффективности совета директоров за 2017 год.



## КОМИТЕТ ПО УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ

145



**Иван Родионов**

Председатель комитета

### Состав комитета

На 31 декабря 2017 года в состав комитета по управлению рисками входили:

#### Иван Родионов,

председатель  
комитета,  
неисполнительный  
директор

#### Андрей А. Гурьев,

член комитета,  
исполнительный  
директор

#### Александр Шарабайко

(с октября 2017 года),  
член комитета,  
исполнительный  
директор

#### Михаил Рыбников

(до октября 2017 года),  
член комитета,  
исполнительный  
директор

### Основные задачи комитета

Комитет по управлению рисками был учрежден с целью подготовки рекомендаций и предложений для совета директоров и других органов управления по вопросам выявления существенных рисков Компании и управления ими, а также улучшения и развития систем управления рисками «ФосАгро». Члены и председатель комитета назначаются советом директоров.

#### К основным целям и задачам комитета относятся:

- оценка эффективности системы управления рисками Компании и выработка рекомендаций по ее улучшению;
- представление рекомендаций совету директоров «ФосАгро» относительно:
  - методологии управления рисками, определения наиболее существенных (ключевых) рисков Компании, требующих непрерывного мониторинга

и контроля, подготовки рекомендаций по улучшению единой системы управления рисками;

- определения приемлемого и предельно допустимого уровня риска Компании;
- внесения изменений и дополнений в политику «ФосАгро» в области управления рисками.

В 2017 году комитет продолжил развивать и совершенствовать политику в области управления рисками и проводить анализ рисков и их допустимых значений с учетом рыночной конъюнктуры (подробнее см. в разделе «Управление рисками»). В течение года совету директоров направлялись регулярные отчеты об управлении рисками.

### ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В 2017 ГОДУ

В отчетном периоде комитет по управлению рисками провел четыре заседания. В ходе своей работы комитет уделял внимание следующим вопросам:

- мониторинг управления ключевыми рисками «ФосАгро»;
- анализ приемлемого для «ФосАгро» уровня риска;
- анализ ключевых рисков «ФосАгро» и актуализация карты рисков Компании;
- предоставление руководству рекомендаций о политике и процедурах управления рисками.

## КОМИТЕТ ПО ОХРАНЕ ТРУДА, ПРОМЫШЛЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ И ОХРАНЕ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ



**Михаил Рыбников**

Председатель комитета

### Состав комитета

На 31 декабря 2017 года в состав комитета по охране труда, промышленной безопасности и охране окружающей среды входили:

#### Михаил Рыбников,

(с октября 2017 года), председатель комитета, исполнительный директор

#### Андрей А. Гурьев,

член комитета, исполнительный директор

#### Свен Омбудсведт,

член комитета, независимый неисполнительный директор

#### Игорь Антошин

(до октября 2017 года), председатель комитета, неисполнительный директор

### 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 выработка рекомендаций для совета директоров по соответствующим вопросам. Решение о создании комитета, его составе и избрании председателя принимается советом директоров.

#### К основным целям и задачам комитета относятся:

- контроль соответствия деятельности «ФосАгро» требованиям законодательства и регулирующих органов в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды;
- разработка и контроль реализации в Компании нормативных документов, методик и процедур, 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.

В 2017 году комитет рассматривал отчеты Компании в области ОТ, ПБ и ООС, при этом особое внимание уделялось целевым программам и графикам работ, а также контролю за их реализацией. Анализу и оценке подвергались инвестиции и целевые проекты, направленные на снижение негативного воздействия Компании на окружающую среду. Мы также отслеживали изменения в российском природоохранном законодательстве с целью определения их возможного влияния на операционную деятельность Компании. Комитет проводил опросы в целях оценки эффективности деятельности руководства по получению разрешительной экологической документации и реализации мер по устранению недостатков, выявленных в ходе соответствующих проверок.

В 2017 году членам комитета направлялись отчеты, содержащие актуальную информацию о производственном травматизме, несчастных случаях и нештатных ситуациях; проверках, проводящихся государственными органами, их результатах и рекомендованных мерах по устранению выявленных в ходе таких проверок нарушений; проведении внутренних проверок, расследований несчастных случаев, специализированной оценки условий труда, выяснении причин возникновения профессиональных заболеваний и составлении соответствующей отчетности, а также о результатах анализа производственных процессов.

Работа комитета позволила повысить качество соответствующей отчетности и расширить ее содержательное наполнение, что обеспечило более глубокий и эффективный анализ вопросов в области ОТ, ПБ и ООС как на уровне комитета, так и на уровне совета директоров.

## ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В 2017 ГОДУ

**В отчетном периоде комитет по охране труда, промышленной безопасности и охране окружающей среды провел три заседания, в ходе которых были рассмотрены следующие вопросы:**

- основные результаты по обеспечению нормативных требований охраны труда и промышленной безопасности при эксплуатации производственных объектов предприятий Компании за 2016 год, 6 и 9 месяцев 2017 года;
- основные результаты по соблюдению природоохранных требований и обеспечению экологической безопасности на предприятиях Компании за 2016 год, 6 и 9 месяцев 2017 года;
- анализ платы за загрязнение окружающей среды (факт 2016 по отношению к факту 2015) с анализом факторов, влияющих на ее изменение: изменения законодательства, изменение объемов реального воздействия на окружающую среду; планируемые (ожидаемые) показатели платы в 2017 году;
- результаты мониторинга изменений природоохранного законодательства и оценка их влияния на деятельность предприятий Компании;
- о динамике затрат на охрану труда и промышленную безопасность за период 2014–2017 годов;
- о динамике затрат на проведение природоохранных мероприятий за период 2014–2017 годов;
- о результатах оценки удельных воздействий (выбросов/сбросов, отходов) с соответствующими показателями наилучших доступных технологий для предприятий по производству минеральных удобрений;
- анализ причин и условий несчастных случаев на производстве, оценка корректирующих и предупреждающих мероприятий, разработанных по итогам анализа;
- о результатах сравнения предприятий Компании с конкурентами по показателям производственного травматизма;
- детально рассмотрены наиболее значимые задачи Компании в сфере экологии и природопользования: сброс сточных вод и вопросы переработки отходов производства.

# ПРАВЛЕНИЕ ПАО «ФОСАГРО»

По состоянию на 31 декабря 2017 года

148



**ГУРЬЕВ  
АНДРЕЙ АНДРЕЕВИЧ**

Дата рождения **07.03.1982**

Доля в УК / Доля  
принадлежащих  
обыкновенных акций

Образование **Университет Гринвича (Великобритания)**  
Бакалавр по экономике  
**РАНХ при Правительстве РФ**  
Кандидат экономических наук

|                   |                                                                                                                                       |                   |                                                                                                                                                                                  |
|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2011<br>—<br>2013 | <b>ПАО «ФосАгро»</b><br>Заместитель генерального<br>директора                                                                         | 2011<br>—<br>Н.В. | <b>Региональная общественная<br/>организация «Федерация<br/>художественной гимнастики<br/>города Москвы»</b><br>Президент                                                        |
| 2011<br>—<br>2013 | <b>ЗАО «ФосАгро АГ»</b><br>Заместитель генерального<br>директора по продажам<br>и логистике                                           | 2012<br>—<br>Н.В. | <b>Благотворительный фонд<br/>Андрея Гурьева</b><br>Председатель правления                                                                                                       |
| 2012<br>—<br>2014 | <b>АКБ «Инвестиционный<br/>торговый банк» ОАО</b><br>Член совета директоров                                                           | 2015<br>—<br>Н.В. | <b>Некоммерческая благотвори-<br/>тельная организация «Фонд<br/>поддержки олимпийцев<br/>России»</b><br>Член попечительского<br>совета фонда;<br>Член совета фонда               |
| 2012<br>—<br>Н.В. | <b>ООО «ФосАгро-Регион»</b><br>Член правления                                                                                         | 2016<br>—<br>Н.В. | <b>Общероссийская обществен-<br/>ная организация «Всероссий-<br/>ская федерация художе-<br/>ственной гимнастики»</b><br>Председатель попечитель-<br>ского совета; Вице-президент |
| 2013<br>—<br>Н.В. | <b>ПАО «ФосАгро»</b><br>Член совета директоров                                                                                        | 2014<br>—<br>Н.В. | <b>Общероссийская обще-<br/>ственная организация<br/>«Российская шахматная<br/>федерация»</b><br>Член попечительского совета                                                     |
| 2013<br>—<br>Н.В. | <b>ПАО «ФосАгро»</b><br>Генеральный директор;<br>Председатель правления                                                               | 2014<br>—<br>Н.В. | <b>Международная ассоциация<br/>производителей удобрений</b><br>Член совета директоров                                                                                           |
| 2014<br>—<br>2016 | <b>АО «ФосАгро-Череповец»</b><br>Член правления                                                                                       | 2016<br>—<br>Н.В. | <b>НП «Горнопромышленники<br/>России»</b><br>Заместитель председателя<br>высшего горного совета                                                                                  |
| 2015<br>—<br>Н.В. | <b>Общероссийское объедине-<br/>ние работодателей «Россий-<br/>ский союз промышленников<br/>и предпринимателей»</b><br>Член правления |                   |                                                                                                                                                                                  |
| 2016<br>—<br>Н.В. | <b>НО «Российская ассоциация<br/>производителей удобрений»</b><br>Президент                                                           |                   |                                                                                                                                                                                  |



**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<br>—<br>2012 | <b>ЗАО «ФосАгро АГ»</b><br>Исполнительный<br>директор                      | 2011<br>—<br>2013 | <b>ООО «ФосАгро-<br/>Регион»</b><br>Член правления                                          |
| 2012<br>—<br>2015 | <b>ЗАО «ФосАгро АГ»</b><br>Генеральный директор;<br>Председатель правления | 2013<br>—<br>Н.В. | <b>ПАО «ФосАгро»</b><br>Член правления;<br>Исполнительный директор<br>(по совместительству) |
| 2013<br>—<br>2013 | <b>ОАО «Московская<br/>Фондовая Биржа»</b><br>Член совета директоров       | 2013<br>—<br>2013 | <b>ОАО «Апатит»</b><br>Член совета директоров                                               |
| 2013<br>—<br>2016 | <b>АО «ФосАгро-<br/>Череповец»</b><br>Член совета директоров               | 2012<br>—<br>2017 | <b>АО «ФосАгро-<br/>Череповец»</b><br>Генеральный директор                                  |
| 2015<br>—<br>2017 | <b>АО «ФосАгро-<br/>Череповец»</b><br>Председатель правления               | 2016<br>—<br>Н.В. | <b>ПАО «ФосАгро»</b><br>Член совета директоров                                              |
| 2016<br>—<br>Н.В. | <b>ООО «ФосАгро-<br/>Регион»</b><br>Член правления                         | 2017<br>—<br>Н.В. | <b>АО «Апатит»</b><br>Генеральный директор;<br>Председатель правления                       |




**ЛОИКОВ**  
**СИРОЖИДДИН АХМАДБЕКОВИЧ**

Дата рождения **09.09.1972**

Доля в УК / Доля  
принадлежащих  
обыкновенных акций **нет**

Образование **ТГЭУ**  
Международные  
экономические отношения  
**Ноттингемский универси-  
тет (Великобритания)**  
Степень бакалавра в обла-  
сти управления бизнесом

2011  
—  
2013 **ЗАО «ФосАгро АГ»**  
Директор по персоналу

2013  
—  
2015 **ОАО «ФосАгро»**  
Директор по персоналу

2013  
—  
2015 **ЗАО «ФосАгро АГ»**  
Директор по персоналу  
и социальной политике

2013  
—  
н.в. **ПАО «ФосАгро»**  
Член правления

2014  
—  
2015 **ЗАО «ФосАгро АГ»**  
Член правления

2015  
—  
2018 **ПАО «ФосАгро»**  
Директор по персоналу  
и социальной политике

2018  
—  
н.в. **ПАО «ФосАгро»**  
Заместитель генерального  
директора по междунаро-  
дным проектам

2015  
—  
н.в. **ООО «Корпоративное  
питание»**  
Член совета директоров

2015  
—  
2017 **АО «ФосАгро-Череповец»**  
Директор по персоналу  
и социальной политике;  
Член правления

2013  
—  
2017 **ООО «Изумруд»**  
Член совета директоров

2017  
—  
н.в. **ООО «Тирвас»**  
Член совета директоров

2017  
—  
2018 **АО «Апатит»**  
Директор по персоналу  
и социальной политике

2017  
—  
н.в. **АО «Апатит»**  
Член правления


**ОСИПОВ**  
**РОМАН ВЛАДИМИРОВИЧ**

Дата рождения **04.11.1971**

Доля в УК / Доля  
принадлежащих  
обыкновенных акций **нет**

Образование **БГТУ им. Устинова**  
Степень магистра Междуна-  
родной школы управления  
ЛЭТИ-Lovanium

2012  
—  
2015 **ПАО «ФосАгро»**  
Член совета директоров

2012  
—  
2013 **ЗАО «ФосАгро АГ»**  
Член правления

2013  
—  
2013 **ОАО «ФосАгро»**  
Член правления

2013  
—  
н.в. **ПАО «ФосАгро»**  
Директор по развитию  
бизнеса

2017  
—  
н.в. **ПАО «ФосАгро»**  
Член правления

2013  
—  
н.в. **АО «АгроГард-Финанс»**  
Член совета директоров

2014  
—  
н.в. **АО «Гипроруда»**  
Член совета директоров


**СИРОТЕНКО**  
**АЛЕКСЕЙ АЛЕКСАНДРОВИЧ**

Дата рождения **03.01.1969**

Доля в УК / Доля  
принадлежащих  
обыкновенных акций **нет**

Образование **МГУ им. Ломоносова**  
Правоведение

2007  
—  
2015 **ЗАО «ФосАгро АГ»**  
Член правления

2010  
—  
н.в. **ПАО «ФосАгро»**  
Заместитель  
генерального  
директора  
по корпоративным  
и правовым вопросам

2011  
—  
2015 **ЗАО «ФосАгро АГ»**  
Директор по правовым  
вопросам

2013  
—  
н.в. **ПАО «ФосАгро»**  
Член правления

2015  
—  
2017 **АО «ФосАгро-Череповец»**  
Директор по правовым  
вопросам;  
Член правления

2017  
—  
н.в. **АО «Апатит»**  
Директор по правовым  
вопросам;  
Член правления

# ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ И АУДИТ

150

Орган внутреннего контроля

## РЕВИЗИОННАЯ КОМИССИЯ

## КОМИТЕТ ПО АУДИТУ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

## СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ

### Назначен

Общим собранием  
акционеров

Советом  
директоров

Общим собранием  
акционеров

### Подотчетен

Общему собранию  
акционеров

Совету  
директоров

Акционерам

### 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 внутреннего аудита и обеспечение соответствия требованиям РСБУ

Мониторинг соблюдения действующего законодательства, Устава и внутренних положений Компании

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

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

151

**ГЕНЕРАЛЬНЫЙ  
ДИРЕКТОР****ДИРЕКЦИЯ  
ПО ВНУТРЕННЕМУ  
АУДИТУ****ВНЕШНИЙ  
АУДИТОР**

## Назначен

Советом  
директоровСоветом  
директоровОбщим собранием  
акционеров

## Подотчетен

Совету директоров  
и общему собранию  
акционеровФункционально:  
Комитету по аудитуКомитету  
по аудиту

## Функции

Организация работы системы  
внутреннего контроляВнедрение процедур внутреннего  
контроля и обеспечение их реали-  
зацииОперативное оповещение совета  
директоров о существенных рисках  
или серьезных недостатках систе-  
мы внутреннего контроляИнформирование совета директо-  
ров о принятых или планируемых  
мерах по разрешению проблем  
и соответствующих результатахНезависимая объективная оцен-  
ка систем внутреннего контроля  
и управления рисками КомпанииСодействие руководству в раз-  
работке и мониторинге процедур  
и мероприятий по совершенствова-  
нию систем управления рисками,  
внутреннего контроля и корпоратив-  
ного управленияКоординация работы с внешним  
аудитором Компании и иными тре-  
тьими лицамиПроведение внутреннего аудита  
в дочерних обществах Компании  
в соответствии с принятыми проце-  
дурамиПодготовка отчетов и информиро-  
вание совета директоров, комитета  
по аудиту и общего собрания акци-  
онеров о деятельности подразделе-  
ния по внутреннему аудитуПроверка соблюдения руководством  
и сотрудниками Компании дей-  
ствующих законодательных актов  
и внутренних документов Компании  
в отношении инсайдерской инфор-  
мацииПроверка соответствия годовой  
финансовой отчетности Компании  
требованиям РСБУ в части досто-  
верности и полноты представлен-  
ной информацииПроверка финансовой и коммер-  
ческой деятельности Компании  
и системы внутреннего контроляПодготовка отчета, представляе-  
мого комитету по аудиту не реже  
одного раза в годВ случае разногласий между руко-  
водством Компании и независи-  
мым аудитором комитет по аудиту  
контролирует процесс урегулирова-  
ния разногласийВ настоящее время независимым  
аудитором «ФосАгро» является Об-  
щество с ограниченной ответствен-  
ностью «ФИНАНСОВЫЕ И БУХГАЛ-  
ТЕРСКИЕ КОНСУЛЬТАНТЫ»

# ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ АКЦИОНЕРОВ

152

## Акционерный капитал

Уставный капитал «ФосАгро» по состоянию на 31 декабря 2017 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 – RU000A0JRK78. Глобальные депозитарные расписки (одна акция соответствует трем депозитарным распискам) обращаются на основной площадке Лондонской фондовой биржи с торговым кодом PHOR.

## Идентификационные номера для ГДР, выпущенных по «правилу S»

Код CUSIP: 71922G209  
ISIN: US71922G2093  
Единый код: 065008939  
SEDOL: 0B62QJP1  
RIC: PHOSq.L

## Идентификационные номера для ГДР, выпущенных по «правилу 144A»

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.

**323,8** МЛН РУБ.

**УСТАВНЫЙ КАПИТАЛ  
«ФОСАГРО» НА КОНЕЦ  
2017 ГОДА**

## ДАННЫЕ ПО ТОРГАМ ОБЫКНОВЕННЫХ АКЦИЙ И ГДР

### ЛОНДОНСКАЯ ФОНДОВАЯ БИРЖА, долл. США





| Компания                    | Аналитик             | Телефон            |
|-----------------------------|----------------------|--------------------|
| «Атон»                      | Андрей Лобазов       | +7 (495) 213 0337  |
| «БКС – Инвестиционный Банк» | Олег Петропавловский | +7 (495) 785 5336  |
| ВМО                         | Джозел 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 Лалшина        | +7 (495) 258 05 11 |
| ВТБ Капитал                 | Елена Сахнова        | +7 (495) 663 4682  |
| «Уралсиб»                   | Денис Ворчик         | +7 (495) 788 08 88 |
| BAML                        | Стефани Ботвелл      | +44 (20) 799 50371 |
| Альфа-Банк                  | Борис Красноженов    | +7 (495) 795 36 12 |

**МОСКОВСКАЯ БИРЖА,**

тыс. руб.



# ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ АКЦИОНЕРОВ

продолжение

154

|                              | Количество принадлежащих акций, шт. | Доля от всех размещенных акций, % |
|------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------|
| Aadorabella Limited          | 27 385 162                          | 21,15                             |
| Chlodwig Enterprises Limited | 29 151 400                          | 22,51                             |
| Игорь Антошин <sup>1</sup>   | 8 159 128                           | 6,30                              |
| Владимир Литвиненко          | 25 052 800                          | 19,35                             |
| Евгения Гурьева              | 6 235 960                           | 4,82                              |
| Акции в свободном обращении  | 33 515 550                          | 25,87                             |
| Итого:                       | 129 500 000                         | 100                               |

<sup>1</sup> Доля Игоря Антошина включает в себя 2 744 800 штук обыкновенных акций Компании (2,12% от уставного капитала), переданных им по сделкам репо (сделки продажи акций с обязательством их последующего выкупа).

## 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.



Актуальная структура акционерного капитала ПАО «ФосАгро» находится на сайте:

[www.phosagro.com/investors/capital](http://www.phosagro.com/investors/capital)

## 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 2017 году дивидендов выполнена в полном размере. Совет директоров «ФосАгро» на заседании 20 марта 2018 года рекомендовал утвердить дивиденды по итогам 2017 года из расчета 15 руб. на обыкновенную акцию (или 5 руб. на глобальную депозитарную расписку) на общую сумму 1,943 млрд руб. При утверждении этих дивидендных выплат годовым Общим собранием акционеров (ГОСА) 30 мая 2018 года коэффициент дивидендных выплат «ФосАгро» достигнет 50% от чистой прибыли, что подтверждает намерение Компании придерживаться объявленной дивидендной политики и выполнять обещания, данные инвесторам во время IPO и SPO.

В 2017 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.

**СВЕДЕНИЯ ОБ ОБЪЯВЛЕННЫХ ДИВИДЕНДАХ, НАЧИСЛЕННЫХ ПО ИТОГАМ РАБОТЫ КОМПАНИИ В 2017 ГОДУ**

| Срок       | Итого сумма,<br>млн руб. | Размер дивидендов на одну<br>обыкновенную акцию, руб. | Размер дивидендов на одну ГДР,<br>руб. |
|------------|--------------------------|-------------------------------------------------------|----------------------------------------|
| 4 кв. 2017 | 1 943                    | 15                                                    | 5                                      |
| 3 кв. 2017 | 2 719,5                  | 21                                                    | 7                                      |
| 2 кв. 2017 | 3 108                    | 24                                                    | 8                                      |
| 1 кв. 2017 | 2 719,5                  | 21                                                    | 7                                      |

**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 официальном сайте Компании [www.phosagro.ru](http://www.phosagro.ru) и страницах <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).

**ОБЪЕМ ОБЪЯВЛЕННЫХ, НАЧИСЛЕННЫХ И ВЫПЛАЧЕННЫХ КОМПАНИЕЙ ДИВИДЕНДОВ В 2017 ГОДУ**

| Размер дивидендов на одну обыкновенную акцию, руб. | Сумма начисленных и выплаченных дивидендов, руб. | Дата общего собрания акционеров |
|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------|---------------------------------|
| 39                                                 | 5 050 500 000                                    | 16.01.2017                      |
| 30                                                 | 3 885 000 000                                    | 30.05.2017                      |
| 21                                                 | 2 719 500 000                                    | 05.07.2017                      |
| 24                                                 | 3 108 000 000                                    | 02.10.2017                      |

# ЗАЯВЛЕНИЕ ОБ ОТВЕТСТВЕННОСТИ РУКОВОДСТВА

156

## 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-Standarts, а также принципами стандартов ISO26000 и AA 1000.

Настоящий Интегрированный отчет утвержден Советом директоров ПАО «ФосАгро» 20 марта 2018 года.

Предварительно утвержден годовым общим собранием акционеров 30 мая 2018 года.

**КОНСОЛИДИРОВАННАЯ  
ФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ  
ЗА ГОД, ЗАВЕРШИВШИЙСЯ  
31 ДЕКАБРЯ 2017 ГОДА,  
УТВЕРЖДЕНА  
СОВЕТОМ ДИРЕКТОРОВ  
20 МАРТА 2018 ГОДА**



**Гурьев А. А.**

Генеральный директор и председатель  
правления, ПАО «ФосАгро»



# 6.

# ФИНАНСОВАЯ

# ОТЧЕТНОСТЬ



|                                                                                |            |                                                        |            |
|--------------------------------------------------------------------------------|------------|--------------------------------------------------------|------------|
| <b>Аудиторское заключение независимых аудиторов</b>                            | <b>158</b> | 14. Расход по налогу на прибыль                        | <b>177</b> |
| <b>Консолидированный отчет о прибыли или убытке и прочем совокупном доходе</b> | <b>161</b> | 15. Основные средства                                  | <b>177</b> |
| <b>Консолидированный отчет о финансовом положении</b>                          | <b>162</b> | 16. Инвестиции в ассоциированные предприятия           | <b>178</b> |
| <b>Консолидированный отчет о движении денежных средств</b>                     | <b>163</b> | 17. Отложенные налоговые активы и обязательства        | <b>179</b> |
| <b>Консолидированный отчет об изменениях в капитале</b>                        | <b>164</b> | 18. Прочие долгосрочные активы                         | <b>180</b> |
| <b>Примечания к консолидированной финансовой отчетности</b>                    | <b>165</b> | 19. Прочие краткосрочные инвестиции                    | <b>181</b> |
| 1. Общие положения                                                             | <b>165</b> | 20. Запасы                                             | <b>181</b> |
| 2. Основы подготовки финансовой отчетности                                     | <b>165</b> | 21. Торговая и прочая дебиторская задолженность        | <b>182</b> |
| 3. Основные положения учетной политики                                         | <b>166</b> | 22. Денежные средства и их эквиваленты                 | <b>182</b> |
| 4. Определение справедливой стоимости                                          | <b>172</b> | 23. Капитал                                            | <b>182</b> |
| 5. Реклассификация и изменение сравнительной информации                        | <b>173</b> | 24. Прибыль на акцию                                   | <b>183</b> |
| 6. Сегментная информация                                                       | <b>173</b> | 25. Кредиты и займы                                    | <b>183</b> |
| 7. Выручка                                                                     | <b>175</b> | 26. Обязательства по планам с установленными выплатами | <b>185</b> |
| 8. Расходы на персонал                                                         | <b>175</b> | 27. Операции аренды                                    | <b>186</b> |
| 9. Себестоимость реализованной продукции                                       | <b>175</b> | 28. Торговая и прочая кредиторская задолженность       | <b>187</b> |
| 10. Административные расходы                                                   | <b>176</b> | 29. Управление финансовыми рисками                     | <b>187</b> |
| 11. Коммерческие расходы                                                       | <b>176</b> | 30. Контрактные обязательства                          | <b>191</b> |
| 12. Прочие расходы, нетто                                                      | <b>176</b> | 31. Условные обязательства                             | <b>191</b> |
| 13. Финансовые доходы и расходы                                                | <b>176</b> | 32. Операции со связанными сторонами                   | <b>191</b> |
|                                                                                |            | 33. Основные дочерние предприятия                      | <b>193</b> |
|                                                                                |            | 34. События после отчетной даты                        | <b>193</b> |

## АУДИТОРСКОЕ ЗАКЛЮЧЕНИЕ НЕЗАВИСИМЫХ АУДИТОРОВ

### Мнение

Мы провели аудит консолидированной финансовой отчетности ПАО «ФосАгро» (далее – «Компания») и ее дочерних организаций (далее – «Группа»), состоящей из консолидированного отчета о финансовом положении по состоянию на 31 декабря 2017 года, консолидированных отчетов о прибыли или убытке и прочем совокупном доходе, изменениях в собственном 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 2017 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 (МСА). 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 об этой отчетности, и мы не

### ОЦЕНКА ОТЛОЖЕННЫХ НАЛОГОВЫХ АКТИВОВ

#### Ключевой вопрос аудита

Группа признала существенные отложенные налоговые активы по налоговым убыткам.

Возмещаемость отложенных налоговых активов зависит от достижения достаточной налогооблагаемой прибыли в будущем.

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.

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.

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.

#### Аудиторские процедуры в отношении ключевого вопроса аудита

В рамках нашего аудита величины признанных отложенных налоговых активов.

Мы провели анализ основополагающей методологии и тестирование математической точности модели прогнозирования налогооблагаемой прибыли, используемой для оценки вероятности возмещения отложенных налоговых активов.

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.

Мы сравнили прогнозируемые процентные ставки по займам, которые будут выданы, и финансированию, которое будет получено Компанией, с имеющимися в общедоступных источниках рыночными прогнозами.

С помощью наших налоговых специалистов мы провели оценку правомерности применения Группой соответствующего налогового законодательства в отношении утилизации налоговых убытков.



См. примечание 17 к консолидированной финансовой отчетности.

**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 11603053203.

выражаем отдельного мнения по этим вопросам.

### 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 необхо-

димой 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 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.**

АО «КПМГ»  
Москва, Россия

20 марта 2018 года

**ЛИЦА, ОТВЕЧАЮЩИЕ  
ЗА КОРПОРАТИВНОЕ  
УПРАВЛЕНИЕ, НЕСУТ  
ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА  
НАДЗОР ЗА ПОДГОТОВКОЙ  
КОНСОЛИДИРОВАННОЙ  
ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ  
ГРУППЫ**



**КОНСОЛИДИРОВАННЫЙ ОТЧЕТ О ПРИБЫЛИ  
ИЛИ УБЫТКЕ И ПРОЧЕМ СОВОКУПНОМ ДОХОДЕ  
ЗА 2017 ГОД, млн руб.**

|                                                             | Прим. | 2017          | 2016           |
|-------------------------------------------------------------|-------|---------------|----------------|
| Выручка                                                     | 7     | 181 351       | 187 742        |
| Себестоимость реализованной продукции                       | 9     | (101 429)     | (88 044)       |
| <b>Валовая прибыль</b>                                      |       | <b>79 922</b> | <b>99 698</b>  |
| Административные расходы                                    | 10    | (14 662)      | (13 598)       |
| Коммерческие расходы                                        | 11    | (24 466)      | (19 769)       |
| Налоги, кроме налога на прибыль                             |       | (2 679)       | (2 261)        |
| Прочие расходы, нетто                                       | 12    | (2 136)       | (2 472)        |
| <b>Прибыль от операционной деятельности</b>                 |       | <b>35 979</b> | <b>61 598</b>  |
| Финансовые доходы                                           | 13    | 615           | 909            |
| Финансовые расходы                                          | 13    | (6 980)       | (4 682)        |
| Положительные/(отрицательные) курсовые разницы, нетто       | 29(b) | 4 141         | 16 962         |
| Доля в прибыли/(убытке) ассоциированных предприятий         | 16    | 287           | 140            |
| <b>Прибыль до налогообложения</b>                           |       | <b>34 042</b> | <b>74 927</b>  |
| Расход по налогу на прибыль                                 | 14    | (8 711)       | (15 041)       |
| <b>Прибыль за отчетный период</b>                           |       | <b>25 331</b> | <b>59 886</b>  |
| Причитающаяся:                                              |       |               |                |
| держателям неконтролирующих долей *                         |       | (2)           | 2              |
| собственникам Компании                                      |       | <b>25 333</b> | <b>59 884</b>  |
| Прочий совокупный доход                                     |       |               |                |
| Актuarные прибыли и убытки                                  | 26    | (342)         | (68)           |
| Курсовые разницы от пересчета операций в иностранной валюте |       | (377)         | (3 105)        |
| <b>Прочий совокупный (убыток)/доход за отчетный период</b>  |       | <b>(719)</b>  | <b>(3 173)</b> |
| <b>Общий совокупный доход за отчетный период</b>            |       | <b>24 612</b> | <b>56 713</b>  |
| Причитающийся:                                              |       |               |                |
| держателям неконтролирующих долей *                         |       | (2)           | 2              |
| собственникам Компании                                      |       | 24 614        | 56 711         |
| Базовая и разводненная прибыль на акцию (в руб.)            | 24    | 196           | 462            |

\* Под неконтролирующей долей следует понимать миноритарных акционеров дочерних компаний ПАО «ФосАгро».

Консолидированная финансовая отчетность  
утверждена 20 марта 2018 года:



**Гурьев А.А.**  
Генеральный директор



**Шарабайко А.Ф.**  
Директор по экономике и финансам

# ФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ

продолжение

162

## КОНСОЛИДИРОВАННЫЙ ОТЧЕТ О ФИНАНСОВОМ ПОЛОЖЕНИИ ПО СОСТОЯНИЮ НА 31 ДЕКАБРЯ 2017 ГОДА, млн руб.

|                                                                    | Прим. | 31 ДЕКАБРЯ 2017 | 31 ДЕКАБРЯ 2016 |
|--------------------------------------------------------------------|-------|-----------------|-----------------|
| <b>Активы</b>                                                      |       |                 |                 |
| Основные средства                                                  | 15    | 175 113         | 154 713         |
| Авансы, выданные под строительство и приобретение основных средств |       | 2 334           | 4 684           |
| Нематериальные активы                                              |       | 1 773           | 1 165           |
| Инвестиции в ассоциированные предприятия                           | 16    | 969             | 816             |
| Отложенные налоговые активы                                        | 17    | 5 371           | 5 110           |
| Прочие долгосрочные активы                                         | 18    | 1 955           | 2 226           |
| <b>Внеоборотные активы</b>                                         |       | <b>187 515</b>  | <b>168 714</b>  |
| Прочие краткосрочные инвестиции                                    | 19    | 352             | 3 282           |
| Запасы                                                             | 20    | 27 345          | 19 934          |
| Торговая и прочая дебиторская задолженность                        | 21    | 33 727          | 30 013          |
| Денежные средства и их эквиваленты                                 | 22    | 2 691           | 7 261           |
| <b>Оборотные активы</b>                                            |       | <b>64 115</b>   | <b>60 490</b>   |
| <b>Итого активов</b>                                               |       | <b>251 630</b>  | <b>229 204</b>  |
| <b>Капитал</b>                                                     |       |                 |                 |
|                                                                    | 23    |                 |                 |
| Акционерный капитал                                                |       | 372             | 372             |
| Эмиссионный доход                                                  |       | 7 494           | 7 494           |
| Нераспределенная прибыль                                           |       | 85 480          | 74 932          |
| Прочие резервы                                                     |       | 4 767           | 5 486           |
| Итого капитала, причитающегося акционерам Компании                 |       | 98 113          | 88 284          |
| Неконтролирующая доля                                              |       | 129             | 137             |
| <b>Итого капитала</b>                                              |       | <b>98 242</b>   | <b>88 421</b>   |
| <b>Обязательства</b>                                               |       |                 |                 |
| Кредиты и займы                                                    | 25    | 76 530          | 96 409          |
| Обязательства по финансовой аренде                                 | 27(а) | 1 004           | 1 830           |
| Обязательства по планам с установленными выплатами                 | 26    | 950             | 767             |
| Отложенные налоговые обязательства                                 | 17    | 7 914           | 4 600           |
| <b>Долгосрочные обязательства</b>                                  |       | <b>86 398</b>   | <b>103 606</b>  |
| Кредиты и займы                                                    | 25    | 44 025          | 12 457          |
| Обязательства по финансовой аренде                                 | 27(а) | 1 117           | 1 680           |
| Торговая и прочая кредиторская задолженность                       | 28    | 21 848          | 23 040          |
| <b>Краткосрочные обязательства</b>                                 |       | <b>66 990</b>   | <b>37 177</b>   |
| <b>Итого капитала и обязательств</b>                               |       | <b>251 630</b>  | <b>229 204</b>  |

# **КОНСОЛИДИРОВАННЫЙ ОТЧЕТ О ДВИЖЕНИИ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ ЗА 2017 ГОД, млн руб.**

163

|                                                                                        | Прим.     | 2017            | 2016            |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------------|-----------------|
| <b>Денежные потоки от операционной деятельности</b>                                    |           |                 |                 |
| Прибыль до налогообложения                                                             |           | 34 042          | 74 927          |
| Корректировки:                                                                         |           |                 |                 |
| Амортизация                                                                            | 9, 10, 11 | 15 284          | 10 767          |
| Убыток от выбытия основных средств и нематериальных активов                            | 12        | 614             | 614             |
| Финансовые доходы                                                                      | 13        | (615)           | (909)           |
| Финансовые расходы                                                                     | 13        | 6 980           | 4 682           |
| Доля в прибыли ассоциированных предприятий                                             | 16        | (287)           | (140)           |
| Положительные курсовые разницы, нетто                                                  |           | (4 371)         | (18 040)        |
| Прибыль от операционной деятельности до учета изменений в оборотном капитале           |           | 51 647          | 71 901          |
| Увеличение запасов                                                                     |           | (7 409)         | (2 120)         |
| Увеличение торговой и прочей дебиторской задолженности                                 |           | (1 240)         | (4 023)         |
| (Уменьшение)/увеличение торговой и прочей кредиторской задолженности                   |           | (119)           | 3 019           |
| Денежные средства от операционной деятельности до уплаты налога на прибыль и процентов |           | 42 879          | 68 777          |
| Налог на прибыль уплаченный                                                            |           | (8 326)         | (13 451)        |
| Финансовые расходы уплаченные                                                          |           | (4 558)         | (4 965)         |
| <b>Денежные средства от операционной деятельности</b>                                  |           | <b>29 995</b>   | <b>50 361</b>   |
| <b>Денежные потоки от инвестиционной деятельности</b>                                  |           |                 |                 |
| Приобретение основных средств и нематериальных активов                                 |           | (35 918)        | (40 246)        |
| Займы погашенные, нетто                                                                |           | 475             | 253             |
| Поступления от продажи основных средств                                                |           | 365             | 270             |
| Финансовые доходы полученные                                                           |           | 371             | 432             |
| Поступления от продажи инвестиций                                                      |           | 359             | 1 277           |
| <b>Денежные средства, использованные в инвестиционной деятельности</b>                 |           | <b>(34 348)</b> | <b>(38 014)</b> |
| <b>Денежные потоки от финансовой деятельности</b>                                      |           |                 |                 |
| Привлечение заемных средств                                                            |           | 90 094          | 34 149          |
| Выплаты по заемным средствам                                                           |           | (74 245)        | (33 727)        |
| Дивиденды, выплаченные акционерам Компании                                             | 23        | (14 763)        | (27 974)        |
| Дивиденды, выплаченные держателям неконтролирующих долей                               |           | (5)             | (9)             |
| Погашение обязательств по финансовой аренде                                            |           | (1 365)         | (1 951)         |
| Приобретение неконтролирующих долей                                                    |           | -               | (218)           |
| Поступления по расчетам по производным финансовым инструментам                         |           | -               | 127             |
| Прочие платежи                                                                         |           | (22)            | (243)           |
| <b>Денежные средства, использованные в финансовой деятельности</b>                     |           | <b>(306)</b>    | <b>(29 846)</b> |
| <b>Уменьшение денежных средств и их эквивалентов, нетто</b>                            |           | <b>(4 659)</b>  | <b>(17 499)</b> |
| Денежные средства и их эквиваленты на 1 января                                         |           | 7 261           | 29 347          |
| Влияние изменений валютных курсов                                                      |           | 89              | (4 587)         |
| <b>Денежные средства и их эквиваленты на 31 декабря</b>                                | <b>22</b> | <b>2 691</b>    | <b>7 261</b>    |

# ФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ

продолжение

164

## КОНСОЛИДИРОВАННЫЙ ОТЧЕТ ОБ ИЗМЕНЕНИЯХ В КАПИТАЛЕ ЗА 2017 ГОД, млн руб.

| КАПИТАЛ, ПРИЧИТАЮЩИЙСЯ АКЦИОНЕРАМ КОМПАНИИ                                   |                     |                   |                          |                                                           |                                                                                |                       |                 |
|------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-------------------|--------------------------|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------|
|                                                                              | Акционерный капитал | Эмиссионный доход | Нераспределенная прибыль | Актuarные прибыли и убытки, признанные в составе капитала | Резерв накопленных курсовых разниц при пересчете операций в иностранной валюте | Неконтролирующая доля | Всего           |
| <b>Остаток на 1 января 2016 года</b>                                         | <b>372</b>          | <b>7 494</b>      | <b>43 460</b>            | <b>(316)</b>                                              | <b>8 975</b>                                                                   | <b>213</b>            | <b>60 198</b>   |
| <b>Общий совокупный доход за отчетный период</b>                             |                     |                   |                          |                                                           |                                                                                |                       |                 |
| Прибыль за отчетный период                                                   | -                   | -                 | 59 884                   | -                                                         | -                                                                              | 2                     | 59 886          |
| Актuarные прибыли и убытки                                                   | -                   | -                 | -                        | (68)                                                      | -                                                                              | -                     | (68)            |
| Курсовые разницы от пересчета операций в иностранной валюте                  | -                   | -                 | -                        | -                                                         | (3 105)                                                                        | -                     | (3 105)         |
|                                                                              | <b>-</b>            | <b>-</b>          | <b>59 884</b>            | <b>(68)</b>                                               | <b>(3 105)</b>                                                                 | <b>2</b>              | <b>56 713</b>   |
| <b>Операции с акционерами, отраженные непосредственно в составе капитала</b> |                     |                   |                          |                                                           |                                                                                |                       |                 |
| Дивиденды, выплаченные акционерам Компании                                   | -                   | -                 | (27 974)                 | -                                                         | -                                                                              | (9)                   | (27 983)        |
| Приобретение неконтролирующих долей без изменения контроля                   | -                   | -                 | (149)                    | -                                                         | -                                                                              | (69)                  | (218)           |
| Прочие                                                                       | -                   | -                 | (289)                    | -                                                         | -                                                                              | -                     | (289)           |
|                                                                              | <b>-</b>            | <b>-</b>          | <b>(28 412)</b>          | <b>-</b>                                                  | <b>-</b>                                                                       | <b>(78)</b>           | <b>(28 490)</b> |
| <b>Остаток на 31 декабря 2016 года</b>                                       | <b>372</b>          | <b>7 494</b>      | <b>74 932</b>            | <b>(384)</b>                                              | <b>5 870</b>                                                                   | <b>137</b>            | <b>88 421</b>   |
| <b>Остаток на 1 января 2017 года</b>                                         | <b>372</b>          | <b>7 494</b>      | <b>74 932</b>            | <b>(384)</b>                                              | <b>5 870</b>                                                                   | <b>137</b>            | <b>88 421</b>   |
| <b>Общий совокупный доход за отчетный период</b>                             |                     |                   |                          |                                                           |                                                                                |                       |                 |
| Прибыль/(убыток) за отчетный период                                          | -                   | -                 | 25 333                   | -                                                         | -                                                                              | (2)                   | 25 331          |
| Актuarные прибыли и убытки                                                   | -                   | -                 | -                        | (342)                                                     | -                                                                              | -                     | (342)           |
| Курсовые разницы от пересчета операций в иностранной валюте                  | -                   | -                 | -                        | -                                                         | (377)                                                                          | -                     | (377)           |
|                                                                              | <b>-</b>            | <b>-</b>          | <b>25 333</b>            | <b>(342)</b>                                              | <b>(377)</b>                                                                   | <b>(2)</b>            | <b>24 612</b>   |
| <b>Операции с акционерами, отраженные непосредственно в составе капитала</b> |                     |                   |                          |                                                           |                                                                                |                       |                 |
| Дивиденды, выплаченные акционерам Компании, примечание 23                    | -                   | -                 | (14 763)                 | -                                                         | -                                                                              | (6)                   | (14 769)        |
| Прочие                                                                       | -                   | -                 | (22)                     | -                                                         | -                                                                              | -                     | (22)            |
|                                                                              | <b>-</b>            | <b>-</b>          | <b>(14 785)</b>          | <b>-</b>                                                  | <b>-</b>                                                                       | <b>(6)</b>            | <b>(14 791)</b> |
| <b>Остаток на 31 декабря 2017 года</b>                                       | <b>372</b>          | <b>7 494</b>      | <b>85 480</b>            | <b>(726)</b>                                              | <b>5 493</b>                                                                   | <b>129</b>            | <b>98 242</b>   |



**ПРИМЕЧАНИЯ К КОНСОЛИДИРОВАННОЙ  
ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ ЗА 2017 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 находилась под конечным контролем трастов, экономическим бенефициаром которых является Андрей Гурьев и члены его семьи.

**(б) Условия осуществления хозяйственной деятельности в России**

Группа осуществляет свою деятельность преимущественно в Российской Федерации. Соответственно, на бизнес Группы оказывают влияние экономика и финансовые условия Российской Федерации, которым присущи некоторые свойства развивающегося рынка. Правовая, налоговая и административная системы продолжают развиваться, однако сопряжены с риском неоднозначности толкования их требований, которые к тому же подвержены частым изменениям, что вкпе

с другими юридическими и фискальными преградами создает дополнительные проблемы для предприятий, ведущих бизнес в Российской Федерации. 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.

**(б) 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 2017 года конвертировались по курсу на конец года 57,6002 руб. за доллар США (по состоянию на 31 декабря 2016 года: 60,6569 руб. за доллар США);
- Прибыли и убытки за 2017 год конвертировались по среднему за отчетный период курсу, равному 58,3529 руб. за доллар США (за 2016 год: 67,0349 руб. за доллар США);
- Капитал, образовавшийся в течение года, признается по курсу на дату транзакции;
- 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 2017 года конвертировались по курсу на конец года 68,8668 руб. за евро (по состоянию на 31 декабря 2016 года: 63,8111 руб. за евро);
- Прибыли и убытки за 2017 год конвертировались по среднему за отчетный период курсу, равному 65,9014 руб. за евро (за 2016 год: 74,2310 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 условиях 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(с)(iv) – предполагаемые сроки полезного использования основных средств;
- примечание 17 – признание отложенных налоговых активов: наличие будущего налогооблагаемого дохода для зачета имеющихся налоговых убытков;
- примечание 19 – признание резерва по долговым ценным бумагам: неопределенность, связанная с поданными в суд взаимными исками со стороны Группы и банка.

### 3. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ УЧЕТНОЙ ПОЛИТИКИ

Перечисленные ниже положения учетной политики применялись последовательно во всех отчетных периодах, представленных в настоящей консолидированной финансовой отчетности.

#### (а) Принципы консолидации

##### (i) Дочерние предприятия

Под дочерними предприятиями понимаются предприятия, контролируемые Группой. Группа обладает контролем в том случае, если подвержена рискам, связанным с переменным доходом от участия в объекте инвестиций, или имеет право на получение такого дохода, а также имеет возможность использовать свои полномочия в отношении объекта инвестиций с целью оказания влияния на величину этого

дохода. Консолидированная финансовая отчетность включает показатели финансовой отчетности дочерних предприятий с даты получения контроля и до даты его прекращения. В случае необходимости вносятся поправки к финансовой отчетности дочерних предприятий для приведения используемой ими учетной политики к учетной политике Группы.

##### (ii) Утрата контроля

При утрате контроля над дочерним предприятием Группа прекращает признание его активов и обязательств, а также относящихся к нему неконтролирующих долей и других компонентов капитала. Любая положительная или отрицательная разница, возникшая в результате утраты контроля, признается в составе прибыли или убытка 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 доле-

вого участия, начиная с даты фактического установления такого влияния до даты его фактического прекращения. Когда доля убытка Группы превышает долю ее участия в ассоциированном предприятии, балансовая стоимость такой доли участия уменьшается до нуля и признание дальнейших убытков прекращается, кроме тех случаев, когда Группа приняла на себя обязательства в отношении данного ассоциированного предприятия.

##### (v) Операции, исключаемые при консолидации

При подготовке консолидированной финансовой отчетности исключаются остатки по расчетам внутри Группы, операции внутри Группы, а также нерезализованная прибыль от таких операций. Нерезализованная прибыль, возникшая по результатам операций с ассоциированными и совместно контролируемыми предприятиями, исключается пропорционально доле участия Группы в таких предприятиях. Нерезализованная прибыль от операций с ассоциированными предприятиями уменьшает стоимость инвестиций в них. Нерезализованные убытки исключаются аналогично нерезализованной 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.

**(с) 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   |

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.

**(е) 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 призна-

ются 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. После первоначального признания производные финансовые инструменты учитываются в порядке, описанном ниже.

Инвестиции, удерживаемые до погашения: если Группа намерена и имеет возможность владеть долговыми ценными бумагами до наступления срока их погашения, такие инвестиции классифицируются как удерживаемые до срока погашения. Данные инвестиции отражаются по амортизированной стоимости по методу эффективной ставки процента за вычетом убытков от обесценения.

Финансовые активы, имеющиеся в наличии для продажи: инвестиции Группы в долевыми и некоторые долговые ценные бумаги классифицируются как финансовые активы, имеющиеся в наличии для продажи. После первоначального признания такие активы отражаются по справедливой стоимости, изменения которой, за исключением убытков от обесценения (см. примечание 3(i)) и прибылей и убытков по курсовым разницам в части монетарных активов, имеющихся в наличии для продажи, отражаются непосредственно в составе капитала. При прекращении признания инвестиции, накопленные прибыль или убыток, отраженные в составе капитала, переносятся в отчет о прибыли или убытке.

Прочие производные финансовые инструменты: прочие производные финансовые инструменты оцениваются по амортизированной стоимости по методу эффективной ставки процента за вычетом убытков от обесценения. Инвестиции в долевыми ценные бумаги, не имеющие биржевых котировок, справедливая стоимость которых не может быть определена с достаточной точностью иными способами, учитываются по фактическим затратам за вычетом убытков от обесценения.

## **(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) Торговая и прочая дебиторская задолженность**

Торговая и прочая дебиторская задолженность учитывается по фактической стоимости за вычетом убытков от обесценения.

## **(h) Денежные средства и их эквиваленты**

Денежные средства и их эквиваленты включают остатки денежных средств на банковских счетах и депозиты до востребования. Для целей подготовки отчета о движении денежных средств банковские овердрафты, подлежащие оплате по требованию и представляющие собой неотъемлемую часть процесса управления денежными потоками Группы, включаются в состав денежных средств и их эквивалентов.

## **(i) Обесценение финансовых активов**

По состоянию 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 обесцененным, 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 (включая долевыми ценные бумаги) 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. Кроме того, применительно к инвестициям в долевыми ценные бумаги, объективным свидетельством обесценения такой инвестиции является значительное или продолжительное снижение ее справедливой стоимости ниже ее фактической стоимости.

Группа рассматривает значительные активы из статей дебиторской задолженности и инвестиционных ценных бумаг, классифицированных в категорию удерживаемых до погашения, с точки зрения специфического обесценения.

В отношении финансового актива, учитываемого по амортизированной стоимости, сумма убытка от обесценения рассчитывается как разница между балансовой стоимостью актива и приведенной стоимостью ожидаемых будущих потоков денежных средств, дисконтированных по первоначальной эффективной ставке процента этого актива. Убытки признаются в составе прибыли или убытка за период и отражаются на счете оценочного резерва, величина которого вычитается из стоимости дебиторской задолженности. Проценты на обесценившийся актив продолжают начисляться через отражение «высвобождения дисконта». В случае наступления какого-либо последующего события, которое приводит к уменьшению величины убытка от обесценения, восстановленная сумма, ранее отнесенная на убыток от обесценения, отражается в составе прибыли или убытка за период.

Убытки от обесценения инвестиционных ценных бумаг, классифицированных в категорию имеющихся в наличии для про-



дажи, признаются посредством переноса в состав прибыли или убытка за период той суммы накопленного убытка, который ранее признавался в составе прочей совокупной прибыли и представлялся в резерве изменений справедливой стоимости в составе капитала. Этот накопленный убыток от обесценения, исключаемый из состава прочей совокупной прибыли и включаемый в состав прибыли или убытка за период, представляет собой разницу между стоимостью приобретения соответствующего актива за вычетом выплат основной суммы и начисленной амортизации и его текущей справедливой стоимостью за вычетом всех убытков от обесценения, ранее признанных в составе прибыли или убытка за период. Изменения начисленных резервов под обесценение, вызванных изменением временной стоимости, отражаются как элемент процентных доходов.

Если впоследствии справедливая стоимость обесценившейся долговой ценной бумаги, классифицированной в категорию имеющихся в наличии для продажи, 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. Однако любое последующее восстановление справедливой стоимости обесценившейся долевого ценной бумаги, классифицированной в категорию имеющихся в наличии для продажи, признается в составе прочего совокупного дохода.

#### **Нефинансовые активы**

Балансовая стоимость нефинансовых активов Группы, за исключением запасов и отложенных налоговых активов, рассматривается на каждую отчетную дату с целью выявления признаков обесценения. При наличии признаков обесценения определяется возмещаемая стоимость активов.

Возмещаемая стоимость актива или единицы, генерирующей потоки денежных средств, определяется по наибольшей из двух величин: ценности использования или справедливой стоимости за вычетом

расходов по продаже. При определении ценности использования ожидаемые будущие потоки денежных средств дисконтируются до их приведенной стоимости с применением ставки дисконтирования до вычета налогов, что отражает текущую оценку рыночной стоимости денег с учетом ее изменения с течением времени и рисков, присущих данному активу. Для целей проверки на предмет обесценения активы объединяются в минимальную по размеру группу активов, генерирующую потоки денежных средств в результате их продолжающегося использования, которые не зависят от потоков денежных средств, генерируемых другими активами или группами активов («единица, генерирующая потоки денежных средств», «ЕГДП»).

Убыток от обесценения признается в том случае, если балансовая стоимость актива или единицы, генерирующей потоки денежных средств, превышает его возмещаемую стоимость. Убытки от обесценения относятся на финансовые результаты. Признанные убытки от обесценения единиц, генерирующих денежные потоки, отражаются вначале как уменьшение балансовой стоимости гудвила, отнесенного на такие единицы (при наличии такового), а затем на пропорциональной основе как уменьшение балансовой стоимости других активов в составе единицы (группы единиц).

Убыток от обесценения гудвила не сторнируется. Убытки от обесценения прочих активов, признанные в прошлых отчетных периодах, оцениваются на каждую отчетную дату на предмет выявления признаков их уменьшения или подтверждения их наличия. Убыток от обесценения сторнируется в том случае, если произошли изменения в расчетных оценках, использованных при определении возмещаемой стоимости. Убыток от обесценения сторнируется только таким образом, чтобы балансовая стоимость актива не превышала балансовую стоимость, которая была бы определена (за вычетом амортизации) в том случае, если бы убыток от обесценения признан не был.

#### **(j) Акционерный капитал**

##### **(i) Выкуп собственных акций**

В случае выкупа акций, ранее отраженных в составе капитала, сумма уплаченно-

го 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.

#### **(к) Кредиты и займы**

Кредиты и займы принимаются к учету первоначально по справедливой стоимости за вычетом непосредственно относящихся затрат по сделке. Далее кредиты и займы отражаются по амортизированной стоимости с отнесением разницы между первоначальной стоимостью и стоимостью погашения на финансовые результаты в течение всего срока действия кредита или займа с применением эффективной ставки процента.

#### **(l) Вознаграждения работникам**

##### **(i) Пенсионные планы**

Чистые обязательства Группы по планам с установленными выплатами по окончании трудовой деятельности, включая пенсионные планы, рассчитываются отдельно по каждому плану путем оценки сумм будущих выплат, право на получение которых работники приобрели за работу в текущем и предыдущих отчетных периодах. Далее подобные выплаты дисконтируются для определения их приведенной стоимости, при этом справедливая стоимость активов, связанных с любым планом (при наличии такового), подлежит вычету. Ставка дисконтирования представляет собой доходность на отчетную дату по государственным облигациям, сроки погашения которых практически совпадают со сроками погашения обязательств Группы. Расчеты производятся по методу прогнозируемой условной единицы.

При увеличении будущих вознаграждений работникам сумма прироста вознаграждений признается в качестве расхода в отчете о прибыли или убытке и прочем совокупном доходе одновременно. Если право на получение увеличенных сумм будущих вознаграждений уже приобретено, соответствующий расход признается в отчете о прибылях и убытках сразу в полной сумме.

Все актуарные прибыли и убытки признаются в составе прочего совокупного дохода по мере их возникновения в полном объеме.

## **(ii) Долгосрочные выплаты работникам помимо пенсий**

Чистые обязательства Группы по планам долгосрочных выплат работникам помимо пенсий представляют собой сумму будущих выплат, право на получение которых работники приобрели за работу в текущем и предыдущих отчетных периодах. Расчет обязательства производится с использованием метода прогнозируемой условной единицы. Обязательство дисконтируется до его приведенной стоимости, при этом справедливая стоимость любых активов плана подлежит вычету. Ставка дисконтирования представляет собой доходность на отчетную дату по государственным облигациям, сроки погашения которых практически совпадают со сроками погашения обязательств Группы. Все актуарные прибыли и убытки признаются в составе прочего совокупного дохода по мере их возникновения в полном объеме.

## **(iii) Пенсионный фонд РФ**

Группа производит отчисления в Пенсионный фонд Российской Федерации. Данные суммы списываются на расходы по мере их перечисления.

## **(m) 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.

## **(n) Торговая и прочая кредиторская задолженность**

Торговая и прочая кредиторская задолженность отражается по амортизированной стоимости.

## **(o) Налог на прибыль**

Налог на прибыль за отчетный период включает сумму текущего налога и сумму отложенного налога. Налог на прибыль отражается в отчете о прибылях и убытках в полном объеме, за исключением сумм, относящихся к операциям, учитываемым непосредственно на счетах капитала, которые отражены в составе прочего совокупного дохода.

Сумма текущего налога рассчитывается исходя из предполагаемого налогооблагаемого годового дохода с использованием налоговых ставок, действующих или по существу введенных в действие на отчетную дату, включая корректировки по налогу на прибыль за предыдущие годы.

Сумма отложенного налога отражается по балансовому методу и начисляется в отношении временных разниц, возникающих между данными бухгалтерского учета и данными, используемыми для целей налогообложения. При расчете отложенных налогов не учитываются следующие временные разницы: разницы, возникающие при первоначальном признании активов и обязательств по сделке, которая не является сделкой по объединению бизнеса и не влияет ни на бухгалтерскую, ни на налогооблагаемую прибыль; разницы, относящиеся к инвестициям в дочерние предприятия, в той мере, в какой существует вероятность того, что они не будут восстановлены в обозримом будущем. Помимо этого, отложенные налоги не признаются в отношении налогооблагаемых временных разниц, возникающих при первоначальном признании гудвила. Исходя из положений законодательства, действующих или по существу введенных в действие на отчетную дату, величина отложенного налога рассчитывается по налоговым ставкам, которые предположительно будут применяться к временным разницам на момент их восстановления. Отложенные налоговые активы и обязательства сальдируются, если имеется юридически закрепленное

право зачета текущих налоговых активов и обязательств и если они относятся к налогу на прибыль, взимаемому одним и тем же налоговым органом с одной и той же организацией-налогоплательщиком или с разных организаций-налогоплательщиков в тех случаях, когда они намерены урегулировать текущие налоговые активы и обязательства путем взаимозачета или имеют возможность одновременно реализовать налоговые активы и погасить налоговые обязательства.

Отложенный налоговый актив признается в той мере, в какой существует вероятность того, что в будущем будет получена налогооблагаемая прибыль, достаточная для реализации возникшей временной разницы. Величина отложенных налоговых активов пересматривается на каждую отчетную дату и уменьшается в той мере, в какой уже не существует вероятности того, что будет получена соответствующая выгода от их реализации.

## **(p) Выручка**

Выручка 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.

#### **(q) Финансовые доходы и расходы**

В состав финансовых доходов включаются 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, 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.

#### **(r) 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.

#### **(s) 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.

#### **(t) Прибыль на акцию**

Группа представляет показатели базовой и разведенной 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.

#### **(u) 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 распределении 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.

## (v) Применение новых и пересмотренных стандартов и разъяснений

При подготовке настоящей консолидированной отчетности Группа применяла следующие стандарты и изменения к действующим стандартам, которые вступили в силу с 1 января 2017 года:

- Поправки к МСФО (IAS) 7 «Отчет о движении денежных средств» требуют дополнительно раскрыть информацию, которая позволит пользователям финансовой отчетности оценить изменения в обязательствах, возникающих в результате финансовой деятельности, включая изменения в результате движения денежных средств и неденежных операций (таких как положительные и отрицательные курсовые разницы). Группа добавила требуемое раскрытие в настоящей консолидированной финансовой отчетности (см. примечание 25).
- Поправки к МСФО (IAS) 12 «Налог на прибыль» разъясняют порядок учета отложенных налоговых активов по нереализованным убыткам, возникающих на долговых инструментах, оцениваемых по справедливой стоимости. Применение изменений к действующему стандарту не оказало значительного влияния на консолидированную финансовую отчетность.
- Ежегодные усовершенствования МСФО (применимо к МСФО 12 «Раскрытие информации об участии в других организациях»).

## (w) 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 2017 года, не применялись к данной консолидированной финансовой отчетности:

- МСФО (IFRS) 9 «Финансовые инструменты» (вступает в силу в отношении годовых отчетных периодов, начинающихся 1 января 2018 года, с возможностью досрочного применения) заменяет МСФО (IAS) 39 «Финансовые инструменты»:

признание и оценка» и вводит новую классификацию и требования к оценке, единую модель обесценения на базе «ожидаемых убытков» и существенно переработанный подход к учету операций хеджирования.

В результате предварительного анализа значительного влияния

на консолидированную финансовую отчетность Группы от применения данного стандарта не ожидается.

- МСФО (IFRS) 15 «Выручка по договорам с покупателями» (вступает в силу в отношении годовых отчетных периодов, начинающихся 1 января 2018 года, с возможностью досрочного применения) вводит единую модель учета выручки по договорам с покупателями. Для оценки влияния МСФО 15 на консолидированную финансовую отчетность Группа проанализировала все основные транзакции.

В результате предварительного анализа значительного влияния на консолидированную финансовую отчетность Группы от применения данного стандарта не ожидается.

- МСФО (IFRS) 16 «Аренда» (вступает в силу в отношении годовых отчетных периодов, начинающихся 1 января 2019 года, с возможностью досрочного применения при условии принятия МСФО (IFRS) 15) заменяет МСФО (IAS) 17 «Аренда» и вводит новый подход к учету аренды, который устраняет классификацию аренды на операционную и финансовую для арендатора и предусматривает отражение активов и обязательств по аренде. В настоящее время Группа оценивает влияние данного нового стандарта на консолидированную финансовую отчетность Группы.

## 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 основывается на уровне 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.

### (a) Инвестиции в долевыми и долговые ценные бумаги

Справедливая стоимость инвестиций, удерживаемых до погашения, и финансовых активов, имеющих в наличии



для продажи, определяется на основании их биржевых котировок (цены спроса) на отчетную дату. Справедливая стоимость инвестиций, удерживаемых до погашения, определяется исключительно для целей раскрытия информации и относится на Уровень 3 иерархии справедливой стоимости.

Для инвестиций, по которым не определяется их рыночная стоимость, справедливая определяется на основе модели оценки, в случае если данная стоимость измерима с достаточной степенью надежности.

#### **(b) Торговая и прочая дебиторская задолженность**

Справедливая стоимость торговой и прочей дебиторской задолженности определяется как приведенная стоимость будущих потоков денежных средств, дисконтированных по рыночной ставке процента на отчетную дату. Справедливая стоимость определяется исключительно для целей раскрытия информации и относится на Уровень 3 иерархии справедливой стоимости.

#### **(c) Финансовые обязательства, не являющиеся производными инструментами**

Справедливая стоимость, определяемая для целей раскрытия информации, рассчитывается исходя из приведенной стоимости будущих потоков денежных средств по основной сумме долга и процентам, дисконтированным по рыночной ставке процента на отчетную дату и относится на Уровень 3 иерархии справедливой стоимости. 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 и реклассифицировать часть расходов за год, закончившийся 31 декабря 2016 года, на материалы и услуги, заработную плату и отчисления в социальные фонды, амортизацию, тариф

РЖД и вознаграждение операторов, и прочие расходы между себестоимостью реализованной продукции, административными

расходами и коммерческими расходами с целью приведения их в соответствие с презентацией текущего периода.

#### **2016**

|                                       | До проведения изменений<br>млн руб. | Реклассификация<br>млн руб. | С учетом изменений<br>млн руб. |
|---------------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------|--------------------------------|
| Себестоимость реализованной продукции | (86 391)                            | (1 653)                     | (88 044)                       |
| Административные расходы              | (13 891)                            | 293                         | (13 598)                       |
| Коммерческие расходы                  | (21 129)                            | 1 360                       | (19 769)                       |

### **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, триполифосфата 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 деятельности». 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 представляют для изучения Генеральному директору Группы.

# ФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ

продолжение

174

Далее в таблице представлены данные о результатах деятельности бизнес-сегментов Группы по состоянию на и за год, закончившийся 31 декабря 2017 года:

| млн руб.                                                    | Фосфор-<br>содержащая<br>продукция | Азото-<br>содержащая<br>продукция | Прочие виды<br>деятельности | Итого         |
|-------------------------------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------|---------------|
| <b>Выручка и рентабельность сегмента</b>                    |                                    |                                   |                             |               |
| Выручка сегмента от продаж внешним покупателям, из которых: | 158 021                            | 22 495                            | 835                         | 181 351       |
| на внешнем рынке                                            | 103 910                            | 16 983                            | -                           | 120 893       |
| на внутреннем рынке                                         | 54 111                             | 5 512                             | 835                         | 60 458        |
| Себестоимость реализованной продукции                       | (87 040)                           | (13 641)                          | (748)                       | (101 429)     |
| <b>Валовая прибыль сегментов</b>                            | <b>70 981</b>                      | <b>8 854</b>                      | <b>87</b>                   | <b>79 922</b> |
| <b>Отдельные статьи прибыли или убытка</b>                  |                                    |                                   |                             |               |
| Начисленная амортизация                                     | (10 704)                           | (4 192)                           | (388)                       | (15 284)      |
| Всего внеоборотных активов сегментов                        | 106 811                            | 66 081                            | 3 994                       | 176 886       |
| <b>Поступления основных средств</b>                         | <b>26 928</b>                      | <b>8 955</b>                      | <b>613</b>                  | <b>36 496</b> |

Далее в таблице представлены данные о результатах деятельности бизнес-сегментов Группы по состоянию на и за год, закончившийся 31 декабря 2016 года:

| млн руб.                                                    | Фосфор-<br>содержащая<br>продукция | Азото-<br>содержащая<br>продукция | Прочие виды<br>деятельности | Итого          |
|-------------------------------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------|----------------|
| <b>Выручка и рентабельность сегмента</b>                    |                                    |                                   |                             |                |
| Выручка сегмента от продаж внешним покупателям, из которых: | 168 136                            | 18 829                            | 777                         | 187 742        |
| на внешнем рынке                                            | 110 458                            | 14 264                            | -                           | 124 722        |
| на внутреннем рынке                                         | 57 678                             | 4 565                             | 777                         | 63 020         |
| Себестоимость реализованной продукции                       | (76 320)                           | (11 025)                          | (699)                       | (88 044)       |
| <b>Валовая прибыль сегментов</b>                            | <b>91 816</b>                      | <b>7 804</b>                      | <b>78</b>                   | <b>99 698</b>  |
| <b>Отдельные статьи прибыли или убытка</b>                  |                                    |                                   |                             |                |
| Начисленная амортизация                                     | (8 095)                            | (2 328)                           | (344)                       | (10 767)       |
| <b>Всего внеоборотных активов сегментов</b>                 | <b>91 880</b>                      | <b>60 240</b>                     | <b>3 758</b>                | <b>155 878</b> |
| <b>Поступления основных средств</b>                         | <b>23 791</b>                      | <b>20 967</b>                     | <b>533</b>                  | <b>45 291</b>  |

Анализ экспортной выручки по географическим регионам представлен ниже:

|                          | 2017<br>млн руб. | 2016<br>млн руб. |
|--------------------------|------------------|------------------|
| Европа                   | 44 511           | 46 738           |
| Северная и Южная Америка | 40 619           | 32 992           |
| СНГ                      | 17 287           | 15 883           |
| Индия                    | 7 087            | 10 280           |
| Африка                   | 7 058            | 6 367            |
| Азия                     | 4 331            | 12 462           |
|                          | <b>120 893</b>   | <b>124 722</b>   |

**7. ВЫРУЧКА**

|                                  | 2017<br>млн руб. | 2016<br>млн руб. |
|----------------------------------|------------------|------------------|
| Продажа минеральных удобрений    | 144 993          | 146 369          |
| Продажа апатитового концентрата  | 21 158           | 26 037           |
| Продажа триполифосфата натрия    | 2 980            | 4 839            |
| Продажа аммиака                  | 729              | 75               |
| Продажа нефелинового концентрата | 681              | 825              |
| Прочая выручка                   | 10 810           | 9 597            |
|                                  | <b>181 351</b>   | <b>187 742</b>   |

**8. РАСХОДЫ НА ПЕРСОНАЛ**

|                                       | 2017<br>млн руб. | 2016<br>млн руб. |
|---------------------------------------|------------------|------------------|
| Себестоимость реализованной продукции | (11 234)         | (10 937)         |
| Административные расходы              | (8 422)          | (7 882)          |
| Коммерческие расходы                  | (477)            | (368)            |
|                                       | <b>(20 133)</b>  | <b>(19 187)</b>  |

**9. СЕБЕСТОИМОСТЬ РЕАЛИЗОВАННОЙ ПРОДУКЦИИ**

|                                                                            | 2017<br>млн руб. | 2016<br>млн руб. |
|----------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------|
| Материалы и услуги                                                         | (31 597)         | (27 199)         |
| Амортизация                                                                | (13 719)         | (9 424)          |
| Заработная плата и отчисления в социальные фонды                           | (11 234)         | (10 937)         |
| Природный газ                                                              | (9 715)          | (8 084)          |
| Хлорид калия                                                               | (8 772)          | (7 104)          |
| Аммиак                                                                     | (6 650)          | (5 801)          |
| Сера и серная кислота                                                      | (6 471)          | (6 065)          |
| Электроэнергия                                                             | (5 539)          | (4 462)          |
| Минеральные удобрения и прочая продукция для перепродажи                   | (4 753)          | (4 254)          |
| Топливо                                                                    | (3 034)          | (2 299)          |
| Сульфат аммония                                                            | (2 424)          | (2 547)          |
| Теплоэнергия                                                               | (671)            | (676)            |
| Прочие                                                                     | (9)              | (42)             |
| Изменение величины запасов незавершенного производства и готовой продукции | 3 159            | 850              |
|                                                                            | <b>(101 429)</b> | <b>(88 044)</b>  |

# ФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ

продолжение

176

## 10. АДМИНИСТРАТИВНЫЕ РАСХОДЫ

|                                                  | 2017<br>млн руб. | 2016<br>млн руб. |
|--------------------------------------------------|------------------|------------------|
| Заработная плата и отчисления в социальные фонды | (8 422)          | (7 882)          |
| Профессиональные услуги                          | (1 958)          | (1 555)          |
| Амортизация                                      | (943)            | (798)            |
| Прочие                                           | (3 339)          | (3 363)          |
|                                                  | <b>(14 662)</b>  | <b>(13 598)</b>  |

## 11. КОММЕРЧЕСКИЕ РАСХОДЫ

|                                                  | 2017<br>млн руб. | 2016<br>млн руб. |
|--------------------------------------------------|------------------|------------------|
| Фрахт, портовые и стивидорные расходы            | (11 482)         | (9 997)          |
| Тариф РЖД и вознаграждение операторов            | (9 185)          | (7 402)          |
| Материалы и услуги                               | (2 700)          | (1 457)          |
| Амортизация                                      | (622)            | (545)            |
| Заработная плата и отчисления в социальные фонды | (477)            | (368)            |
|                                                  | <b>(24 466)</b>  | <b>(19 769)</b>  |

## 12. ПРОЧИЕ РАСХОДЫ, НЕТТО

|                                                             | 2017<br>млн руб. | 2016<br>млн руб. |
|-------------------------------------------------------------|------------------|------------------|
| Социальные расходы                                          | (2 139)          | (2 081)          |
| Убыток от выбытия основных средств и нематериальных активов | (614)            | (614)            |
| Увеличение резерва по сомнительным долгам                   | (164)            | (85)             |
| Уменьшение/(увеличение) резерва под устаревание запасов     | 85               | (151)            |
| Прочие доходы, нетто                                        | 696              | 459              |
|                                                             | <b>(2 136)</b>   | <b>(2 472)</b>   |

## 13. ФИНАНСОВЫЕ ДОХОДЫ И РАСХОДЫ

|                                                              | 2017<br>млн руб. | 2016<br>млн руб. |
|--------------------------------------------------------------|------------------|------------------|
| Процентный доход                                             | 254              | 479              |
| Амортизация дисконта по финансовым активам                   | 89               | 95               |
| Дивидендный доход                                            | 4                | -                |
| Прибыль от операций с производными финансовыми инструментами | -                | 210              |
| Прочие финансовые доходы                                     | 268              | 125              |
| <b>Финансовые доходы</b>                                     | <b>615</b>       | <b>909</b>       |
| Процентный расход                                            | (4 347)          | (4 365)          |
| Резерв по долговым ценным бумагам (примечание 19)            | (2 243)          | -                |
| Банковское обслуживание                                      | (355)            | (315)            |
| Прочие финансовые расходы                                    | (35)             | (2)              |
| <b>Финансовые расходы</b>                                    | <b>(6 980)</b>   | <b>(4 682)</b>   |
| <b>Финансовые расходы, нетто</b>                             | <b>(6 365)</b>   | <b>(3 773)</b>   |



**14. РАСХОД ПО НАЛОГУ НА ПРИБЫЛЬ**

Ставка налога на прибыль Компании составляет 20%  
(в 2016 году: 20%).

|                                                                                                      | 2017<br>млн руб. | 2016<br>млн руб. |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------|
| Начисление текущего налога                                                                           | (5 803)          | (13 311)         |
| Возникновение и восстановление временных разниц,<br>включая изменение непризнанных налоговых активов | (2 908)          | (1 730)          |
|                                                                                                      | <b>(8 711)</b>   | <b>(15 041)</b>  |

Расчет эффективной ставки налога на прибыль:

|                                                                                    | 2017<br>млн руб. | %           | 2016<br>млн руб. | %           |
|------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-------------|------------------|-------------|
| Прибыль до налогообложения                                                         | 34 042           | 100         | 74 927           | 100         |
| Налог на прибыль, рассчитанный по действующей ставке                               | (6 808)          | (20)        | (14 985)         | (20)        |
| Корректировка налога за прошлые периоды                                            | 29               | -           | 76               | -           |
| Непризнанное налоговое обязательство по доле в прибыли ассоциированных предприятий | 57               | -           | 28               | -           |
| Расходы, не уменьшающие налогооблагаемую базу                                      | (1 361)          | (4)         | (697)            | (1)         |
| Изменение величины непризнанных отложенных налоговых активов                       | 13               | -           | (15)             | -           |
| Влияние налоговых ставок в иностранных юрисдикциях                                 | 38               | -           | 28               | -           |
| Снижение налоговой ставки                                                          | 144              | -           | 524              | 1           |
| Признание ранее непризнанных отложенных налоговых обязательств                     | (823)            | (2)         | -                | -           |
|                                                                                    | <b>(8 711)</b>   | <b>(26)</b> | <b>(15 041)</b>  | <b>(20)</b> |

**15. ОСНОВНЫЕ СРЕДСТВА**

| млн руб.                        | Земля и здания | Машины<br>и оборудование | Производственный<br>и хозяйственный<br>инвентарь | Незавершенное<br>строительство | Итого          |
|---------------------------------|----------------|--------------------------|--------------------------------------------------|--------------------------------|----------------|
| <b>Первоначальная стоимость</b> |                |                          |                                                  |                                |                |
| На 1 января 2016 года           | 30 821         | 74 712                   | 6 749                                            | 58 500                         | 170 782        |
| Поступление                     | -              | 248                      | 1 696                                            | 43 347                         | 45 291         |
| Перемещение                     | 14 674         | 10 441                   | -                                                | (25 115)                       | -              |
| Выбытие                         | (616)          | (1 232)                  | (148)                                            | (409)                          | (2 405)        |
| На 1 января 2017 года           | 44 879         | 84 169                   | 8 297                                            | 76 323                         | 213 668        |
| Поступление                     | 752            | 392                      | 2 874                                            | 32 478                         | 36 496         |
| Перемещение                     | 22 018         | 44 630                   | -                                                | (66 648)                       | -              |
| Выбытие                         | (474)          | (2 168)                  | (93)                                             | (295)                          | (3 030)        |
| <b>На 31 декабря 2017 года</b>  | <b>67 175</b>  | <b>127 023</b>           | <b>11 078</b>                                    | <b>41 858</b>                  | <b>247 134</b> |
| <b>Накопленная амортизация</b>  |                |                          |                                                  |                                |                |
| На 1 января 2016 года           | (7 923)        | (37 660)                 | (4 247)                                          | -                              | (49 830)       |
| Начисленная амортизация         | (1 983)        | (7 669)                  | (1 027)                                          | -                              | (10 679)       |
| Выбытие                         | 269            | 1 157                    | 128                                              | -                              | 1 554          |
| На 1 января 2017 года           | (9 637)        | (44 172)                 | (5 146)                                          | -                              | (58 955)       |
| Начисленная амортизация         | (3 155)        | (10 718)                 | (1 250)                                          | -                              | (15 123)       |

# ФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ

продолжение

178

| млн руб.                                     | Земля и здания | Машины и оборудование | Производственный и хозяйственный инвентарь | Незавершенное строительство | Итого    |
|----------------------------------------------|----------------|-----------------------|--------------------------------------------|-----------------------------|----------|
| Выбытие                                      | 357            | 1 614                 | 86                                         | -                           | 2 057    |
| На 31 декабря 2017 года                      | (12 435)       | (53 276)              | (6 310)                                    | -                           | (72 021) |
| Остаточная стоимость на 1 января 2016 года   | 22 898         | 37 052                | 2 502                                      | 58 500                      | 120 952  |
| Остаточная стоимость на 1 января 2017 года   | 35 242         | 39 997                | 3 151                                      | 76 323                      | 154 713  |
| Остаточная стоимость на 31 декабря 2017 года | 54 740         | 73 747                | 4 768                                      | 41 858                      | 175 113  |

По состоянию на 31 декабря 2017 года в состав баланса по статье незавершенное строительство входят накопленные затраты, связанные с:

В Череповце:

- Строительство завода по производству сульфата аммония в размере 1 823 млн руб.
- Замена реакционных трубок и катализаторов на сумму 1 558 млн руб.;
- Программа развития производственных мощностей по серной кислоте на сумму 1 129 млн руб.

- Строительство сервисной инфраструктуры агрегата аммиака на сумму 979 млн руб.
- Модернизация производства экстракционной фосфорной кислоты и минеральных удобрений на сумму 662 млн руб.
- Строительство сервисной инфраструктуры агрегата карбамида в размере 288 млн руб.

В Кировске:

- Расходы на проходку горных выработок на сумму 9 848 млн руб.

- Реконструкция апатит-нефелиновой обогатительной фабрики на сумму 5 686 млн руб.
- Расходы на развитие Расвумчорского рудника на сумму 3 789 млн руб.

## (а) Операции лизинга

Группа арендует машины и оборудование балансовой стоимостью 5 422 млн руб. (на 31 декабря 2016 года: 5 778 млн руб.) на основании договоров финансовой аренды (лизинга), см. примечание 27(а).

## 16. ИНВЕСТИЦИИ В АССОЦИИРОВАННЫЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

Движение инвестиций в ассоциированные предприятия представлено ниже:

|                                                             | 2017<br>млн руб. | 2016<br>млн руб. |
|-------------------------------------------------------------|------------------|------------------|
| Остаток на 1 января                                         | 816              | 810              |
| Доля в прибыли за период                                    | 287              | 140              |
| Дивиденды, полученные от ассоциированных предприятий        | -                | (47)             |
| Курсовые разницы от пересчета операций в иностранной валюте | (134)            | (87)             |
| <b>Остаток на 31 декабря</b>                                | <b>969</b>       | <b>816</b>       |

Балансовая стоимость инвестиций Группы в ассоциированные предприятия составила:

|                                          | 31 декабря 2017<br>млн руб. | 31 декабря 2016<br>млн руб. |
|------------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| АО «Хибинская тепловая компания»         | 398                         | 386                         |
| ООО «ФосАгро-Украина»                    | 488                         | 312                         |
| АО «Гипроруда»                           | 25                          | 69                          |
| ОАО «Солигаличский известковый комбинат» | 58                          | 49                          |
|                                          | <b>969</b>                  | <b>816</b>                  |

Далее представлены финансовые показатели ассоциированных предприятий:

|                                          | Итого активы<br>млн руб. | Итого<br>обязательства<br>млн руб. | Чистые активы<br>млн руб. | Выручка<br>млн руб. | Чистый (убыток)/<br>прибыль<br>млн руб. |
|------------------------------------------|--------------------------|------------------------------------|---------------------------|---------------------|-----------------------------------------|
| <b>2017 год</b>                          |                          |                                    |                           |                     |                                         |
| 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)                                    |
| ОАО «Солигаличский известковый комбинат» | 425                      | (196)                              | 229                       | 500                 | 5                                       |
|                                          | <b>5 296</b>             | <b>(2 773)</b>                     | <b>2 523</b>              | <b>15 346</b>       | <b>789</b>                              |

|                                          | Итого активы<br>млн руб. | Итого<br>обязательства<br>млн руб. | Чистые активы<br>млн руб. | Выручка<br>млн руб. | Чистый (убыток)/<br>прибыль<br>млн руб. |
|------------------------------------------|--------------------------|------------------------------------|---------------------------|---------------------|-----------------------------------------|
| <b>2016 год</b>                          |                          |                                    |                           |                     |                                         |
| АО «Хибинская тепловая компания»         | 2 376                    | (1 655)                            | 721                       | 699                 | (29)                                    |
| ООО «ФосАгро-Украина»                    | 2 247                    | (1 465)                            | 782                       | 9 496               | 386                                     |
| АО «Гипроруда»                           | 326                      | (201)                              | 125                       | 102                 | (16)                                    |
| ОАО «Солигаличский известковый комбинат» | 299                      | (81)                               | 218                       | 483                 | 43                                      |
|                                          | <b>5 248</b>             | <b>(3 402)</b>                     | <b>1 846</b>              | <b>10 780</b>       | <b>384</b>                              |

## 17. ОТЛОЖЕННЫЕ НАЛОГОВЫЕ АКТИВЫ И ОБЯЗАТЕЛЬСТВА

### (а) Признанные отложенные налоговые активы и обязательства

Признанные налоговые активы и обязательства относятся к следующим статьям:

| млн руб.                                        | Активы<br>2017 | Обязательства<br>2017 | Нетто<br>2017  | Активы<br>2016 | Обязательства<br>2016 | Нетто<br>2016 |
|-------------------------------------------------|----------------|-----------------------|----------------|----------------|-----------------------|---------------|
| Основные средства                               | 78             | (8 893)               | (8 815)        | 27             | (5 688)               | (5 661)       |
| Прочие внеоборотные активы                      | 6              | (28)                  | (22)           | 17             | (31)                  | (14)          |
| Оборотные активы                                | 469            | (549)                 | (80)           | 822            | (488)                 | 334           |
| Обязательства                                   | 947            | (36)                  | 911            | 1 238          | (33)                  | 1 205         |
| Накопленные налоговые убытки                    | 5 486          | -                     | 5 486          | 4 682          | -                     | 4 682         |
| Непризнанные отложенные налоговые активы        | (23)           | -                     | (23)           | (36)           | -                     | (36)          |
| Налоговые активы/(обязательства)                | 6 963          | (9 506)               | (2 543)        | 6 750          | (6 240)               | 510           |
| Зачет по налогу                                 | (1 592)        | 1 592                 | -              | (1 640)        | 1 640                 | -             |
| <b>Налоговые активы/ (обязательства), нетто</b> | <b>5 371</b>   | <b>(7 914)</b>        | <b>(2 543)</b> | <b>5 110</b>   | <b>(4 600)</b>        | <b>510</b>    |

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 2017

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

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 сгенери-

# ФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ

продолжение

180

рована 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 2017 года не было признано отложенное налоговое обязательство по налогооблагаемым временным разницам, составившим 48 502 млн руб. (на 31 декабря 2016 года: 29 869 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.

## (б) Изменение величины временных разниц в течение года

| 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>    |

| млн руб.                                 | 31 декабря 2016 | Отражено в прибыли или убытке | Отражено в прочем совокупном доходе | 1 января 2016 |
|------------------------------------------|-----------------|-------------------------------|-------------------------------------|---------------|
| Основные средства                        | (5 661)         | (433)                         | -                                   | (5 228)       |
| Прочие внеоборотные активы               | (14)            | (80)                          | -                                   | 66            |
| Оборотные активы                         | 334             | (219)                         | -                                   | 553           |
| Обязательства                            | 1 205           | (367)                         | 16                                  | 1 556         |
| Накопленные налоговые убытки             | 4 682           | (616)                         | -                                   | 5 298         |
| Непризнанные отложенные налоговые активы | (36)            | (15)                          | -                                   | (21)          |
| <b>Налоговые активы, нетто</b>           | <b>510</b>      | <b>(1 730)</b>                | <b>16</b>                           | <b>2 224</b>  |

## 18. ПРОЧИЕ ДОЛГОСРОЧНЫЕ АКТИВЫ

|                                                                                           | 31 декабря 2017<br>млн руб. | 31 декабря 2016<br>млн руб. |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| Финансовые активы, имеющиеся в наличии для продажи, отраженные по себестоимости           | 595                         | 595                         |
| Займы, выданные третьим лицам, учитываемые по амортизированной стоимости                  | 232                         | 266                         |
| Финансовые активы, имеющиеся в наличии для продажи, учитываемые по справедливой стоимости | 181                         | 138                         |
| Займы, выданные связанным сторонам, учитываемые по амортизированной стоимости             | 97                          | 330                         |
| Займы, выданные сотрудникам, учитываемые по амортизированной стоимости                    | 77                          | 103                         |
| Займы, выданные ассоциированным предприятиям, учитываемые по амортизированной стоимости   | 20                          | 40                          |
| Прочая долгосрочная дебиторская задолженность                                             | 753                         | 754                         |
|                                                                                           | <b>1 955</b>                | <b>2 226</b>                |



**19. ПРОЧИЕ КРАТКОСРОЧНЫЕ  
ИНВЕСТИЦИИ**

|                                                                                           | 31 декабря 2017<br>млн руб. | 31 декабря 2016<br>млн руб. |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| Инвестиции в долговые ценные бумаги, учитываемые по амортизированной стоимости            | 4 421                       | 4 656                       |
| Займы, выданные связанным сторонам, учитываемые по амортизированной стоимости             | 213                         | 218                         |
| Займы, выданные третьим лицам, учитываемые по амортизированной стоимости                  | 43                          | 162                         |
| Проценты к получению                                                                      | 42                          | 35                          |
| Займы, выданные сотрудникам, учитываемые по амортизированной стоимости                    | 35                          | 115                         |
| Займы, выданные ассоциированным предприятиям, учитываемые по амортизированной стоимости   | 23                          | -                           |
| Финансовые активы, имеющиеся в наличии для продажи, учитываемые по справедливой стоимости | -                           | 424                         |
| Резерв по сомнительным долгам                                                             | (4 425)                     | (2 328)                     |
|                                                                                           | <b>352</b>                  | <b>3 282</b>                |

По состоянию на 31 декабря 2017 года и на 31 декабря 2016 года Группа владела долговыми ценными бумагами компаний, аффилированных с российским банком, на общую сумму 4 421 млн руб. (31 декабря 2016 года: 4 656 млн руб.) В связи с неопределенностью ситуации, связанной с поданными в суд взаимными исками со стороны Группы и банка, Группа начислила резерв в размере 100% от номинальной стоимости данных ценных бумаг на сумму 4 421 млн руб. (31 декабря 2016 года: 2 328 млн руб.) (примечание 13).

**20. ЗАПАСЫ**

|                                                                    | 31 декабря 2017<br>млн руб. | 31 декабря 2016<br>млн руб. |
|--------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| Материалы и запасные части                                         | 11 712                      | 7 586                       |
| <b>Готовая продукция:</b>                                          |                             |                             |
| Минеральные удобрения                                              | 10 623                      | 8 274                       |
| Апатитовый концентрат                                              | 200                         | 219                         |
| <b>Незавершенное производство:</b>                                 |                             |                             |
| Апатит-нефелиновая руда                                            | 1 820                       | 1 329                       |
| Минеральные удобрения и прочая продукция                           | 1 723                       | 1 296                       |
| Прочие товары для перепродажи                                      | 84                          | 173                         |
| Минеральные удобрения для перепродажи, приобретенные у третьих лиц | 1 279                       | 1 238                       |
| Резерв под устаревание запасов                                     | (96)                        | (181)                       |
|                                                                    | <b>27 345</b>               | <b>19 934</b>               |

# ФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ

продолжение

182

## 21. ТОРГОВАЯ И ПРОЧАЯ ДЕБИТОРСКАЯ ЗАДОЛЖЕННОСТЬ

|                                     | 31 декабря 2017<br>млн руб. | 31 декабря 2016<br>млн руб. |
|-------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| Торговая дебиторская задолженность  | 15 507                      | 12 770                      |
| НДС и прочие налоги к возмещению    | 10 306                      | 11 932                      |
| Авансы выданные                     | 4 662                       | 4 693                       |
| Задолженность по налогу на прибыль  | 2 734                       | 339                         |
| Расходы будущих периодов            | 210                         | 229                         |
| Дебиторская задолженность персонала | 26                          | 36                          |
| Прочая дебиторская задолженность    | 818                         | 513                         |
| Резерв по сомнительным долгам       | (536)                       | (499)                       |
|                                     | <b>33 727</b>               | <b>30 013</b>               |

Изменения в сумме резерва по сомнительным долгам представлены ниже:

|                                                             | 2017<br>млн руб. | 2016<br>млн руб. |
|-------------------------------------------------------------|------------------|------------------|
| Остаток на 1 января                                         | (499)            | (527)            |
| Курсовые разницы от пересчета операций в иностранной валюте | 17               | 67               |
| Сворачивание резерва и дебиторской задолженности            | 110              | 46               |
| Увеличение резерва по сомнительным долгам                   | (164)            | (85)             |
| <b>Остаток на 31 декабря</b>                                | <b>(536)</b>     | <b>(499)</b>     |

Информация о просроченных суммах торговой дебиторской задолженности приведена в примечании 29(с).

## 22. ДЕНЕЖНЫЕ СРЕДСТВА И ИХ ЭКВИВАЛЕНТЫ

|                                        | 31 декабря 2017<br>млн руб. | 31 декабря 2016<br>млн руб. |
|----------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| Денежные средства на банковских счетах | 2 459                       | 4 860                       |
| Депозиты до востребования              | 227                         | 2 395                       |
| Денежные средства в кассе              | 5                           | 6                           |
|                                        | <b>2 691</b>                | <b>7 261</b>                |

## 23. КАПИТАЛ

### (а) Акционерный капитал

| Количество акций, если не указано иное                                                                     | Обыкновенные<br>акции |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| Количество выпущенных и размещенных акций на 31 декабря 2017 года номинальной стоимостью 2,5 руб. за акцию | 129 500 000           |
| <b>Дополнительно объявлено акций на 31 декабря 2017 года номинальной стоимостью 2,5 руб. за акцию</b>      | <b>994 977 080</b>    |
| Количество выпущенных и размещенных акций на 31 декабря 2016 года номинальной стоимостью 2,5 руб. за акцию | 129 500 000           |
| <b>Дополнительно объявлено акций на 31 декабря 2016 года номинальной стоимостью 2,5 руб. за акцию</b>      | <b>994 977 080</b>    |

**(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 директоров 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 2017 года накопленная нераспределенная прибыль Материнской компании составила 32 102 млн руб. (на 31 декабря 2016 года: 37 046 млн руб.).

| Рекомендованные<br>Советом директоров                     | Утвержденные<br>собранием акционеров | Сумма на одну обыкновенную акцию<br>руб. | Размер дивидендов<br>млн руб. |
|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------------|-------------------------------|
| <b>Сумма дивидендов, утвержденных в отчетном периоде</b>  |                                      |                                          |                               |
| Ноябрь 2016                                               | Январь 2017                          | 39                                       | 5 051                         |
| Март 2017                                                 | Май 2017                             | 30                                       | 3 885                         |
| Май 2017                                                  | Июль 2017                            | 21                                       | 2 719                         |
| Август 2017                                               | Октябрь 2017                         | 24                                       | 3 108                         |
|                                                           |                                      |                                          | <b>14 763</b>                 |
| <b>Сумма дивидендов, утвержденных после отчетной даты</b> |                                      |                                          |                               |
| Ноябрь 2017                                               | Февраль 2018                         | 21                                       | 2 719                         |
| Март 2018                                                 | Подлежат утверждению в мае 2018 года | 15                                       | 1 943                         |
|                                                           |                                      |                                          | <b>4 662</b>                  |

**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.

|                                                            | 2017        | 2016        |
|------------------------------------------------------------|-------------|-------------|
| Средневзвешенное количество обыкновенных акций в обращении | 129 500 000 | 129 500 000 |
| Прибыль, причитающаяся акционерам Компании (млн руб.)      | 25 333      | 59 884      |
| Базовая и разводненная прибыль на акцию (руб.)             | 196         | 462         |

**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.

# ФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ

продолжение

184

|                                                | 31 декабря 2017<br>млн руб. | 31 декабря 2016<br>млн руб. |
|------------------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| <b>Краткосрочные кредиты и займы</b>           |                             |                             |
| Еврооблигации <sup>1</sup>                     | 28 800                      | -                           |
| Необеспеченные кредиты и займы                 | 14 266                      | 10 418                      |
| Необеспеченные аккредитивы, выпущенные банками | -                           | 1 278                       |
| Необеспеченные займы от прочих компаний        | 13                          | 9                           |
| <b>Проценты к уплате</b>                       | <b>946</b>                  | <b>752</b>                  |
|                                                | <b>44 025</b>               | <b>12 457</b>               |
| <b>Долгосрочные кредиты и займы</b>            |                             |                             |
| Необеспеченные кредиты и займы                 | 46 561                      | 65 002                      |
| Еврооблигации <sup>1,2</sup>                   | 28 714                      | 30 308                      |
| Необеспеченные аккредитивы, выпущенные банками | 1 255                       | 485                         |
| Необеспеченные займы от прочих компаний        | -                           | 614                         |
|                                                | <b>76 530</b>               | <b>96 409</b>               |
|                                                | <b>120 555</b>              | <b>108 866</b>              |

<sup>1</sup> В феврале 2013 года Компания через SPV выпустила пятилетние Еврооблигации на сумму 500 млн долл. США, котирующиеся на Ирландской фондовой бирже, с купонным доходом 4,204%, справедливая стоимость которых на отчетную дату составляет 29 342 млн руб. (31 декабря 2016 года: 31 337 млн руб.).

<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 29 258 млн руб.

Руководство полагает, что справедливая стоимость кредитов и займов Группы приблизительно равна их балансовой стоимости.

Расшифровка кредитов и займов, деноминированных в различных валютах, представлена ниже:

|                | 31 декабря 2017<br>млн руб. | 31 декабря 2016<br>млн руб. |
|----------------|-----------------------------|-----------------------------|
| В долларах США | 100 874                     | 95 193                      |
| В рублях       | 13 325                      | 7 018                       |
| В евро         | 6 356                       | 6 655                       |
|                | <b>120 555</b>              | <b>108 866</b>              |

Сроки погашения кредитов и займов следующие:

|             | 31 декабря 2017<br>млн руб. | 31 декабря 2016<br>млн руб. |
|-------------|-----------------------------|-----------------------------|
| Менее года  | 44 025                      | 12 457                      |
| 1–2 года    | 9 430                       | 47 336                      |
| 2–3 года    | 16 265                      | 20 339                      |
| 3–4 года    | 31 822                      | 12 654                      |
| 4–5 лет     | 5 064                       | 2 305                       |
| Свыше 5 лет | 13 949                      | 13 775                      |
|             | <b>120 555</b>              | <b>108 866</b>              |



Расшифровка движения обязательств,  
возникающих в результате финансовой  
деятельности:

|                                                 | 31 декабря 2016<br>млн руб. | Привлечение<br>млн руб. | Погашение<br>млн руб. | Курсовые<br>разницы<br>млн руб. | Курсовые разницы от<br>пересчета операций в<br>иностранной валюте<br>млн руб. | 31 декабря 2017<br>млн руб. |
|-------------------------------------------------|-----------------------------|-------------------------|-----------------------|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| Кредиты и займы<br>(исключая проценты к уплате) | 108 114                     | 90 094                  | (74 245)              | (4 163)                         | (191)                                                                         | 119 609                     |
| Обязательства по финансовой аренде              | 3 510                       | -                       | (1 365)               | (24)                            | -                                                                             | 2 121                       |
|                                                 | <b>111 624</b>              | <b>90 094</b>           | <b>(75 610)</b>       | <b>(4 187)</b>                  | <b>(191)</b>                                                                  | <b>121 730</b>              |

## 26. ОБЯЗАТЕЛЬСТВА ПО ПЛАНАМ С УСТАНОВЛЕННЫМИ ВЫПЛАТАМИ

|                                                                                                      | 31 декабря 2017<br>млн руб. | 31 декабря 2016<br>млн руб. |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| Долгосрочные обязательства по выплате пенсий                                                         | 701                         | 535                         |
| Обязательства по выплате единовременных вознаграждений в связи<br>с окончанием трудовой деятельности | 249                         | 232                         |
|                                                                                                      | <b>950</b>                  | <b>767</b>                  |

В 2017 году в АО «Апатит», Кировском филиале «Апатит» и АО «Метакхим» существовали планы выплаты 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.   |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Обязательства по планам с установленными выплатами на 1 января 2016 года          | 424        |
| Вознаграждения выплаченные                                                        | (73)       |
| Стоимость услуг текущего периода и расход по процентам                            | 57         |
| Стоимость услуг прошлых периодов                                                  | 275        |
| Актuarные убытки, признанные в прочем совокупном доходе                           | 84         |
| <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 31 декабря 2017 года</b> | <b>950</b> |

# ФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ

продолжение

186

При оценке обязательств по планам с установленными выплатами использовались следующие основные актуарные допущения:

|                                              | 31 декабря 2017 | 31 декабря 2016 |
|----------------------------------------------|-----------------|-----------------|
| Ставка дисконтирования                       | 7,7%            | 8,5%            |
| Увеличение размера пенсий в будущих периодах | 4,2%            | 4,5%            |

## 27. ОПЕРАЦИИ АРЕНДЫ

### (а) Финансовая аренда (лизинг)

Дочернее предприятие Группы ООО «ФосАгро-Транс» заключило несколько договоров аренды железнодорожных вагонов в количестве 2 750 штук. Другие дочерние

компании Группы также заключили договоры аренды в 2014 и 2015 годах. По окончании срока действия договоров аренды право собственности на арендованные активы переходит к арендатору.

### 2017

млн руб.

|                    | 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         |
|                    | <b>2 306</b>                 | <b>185</b>                  | <b>2 121</b>  |

### 2016

млн руб.

|                    | Минимальные арендные платежи | Сумма начисляемых процентов | Основной долг |
|--------------------|------------------------------|-----------------------------|---------------|
| Менее 1 года       | 1 900                        | 220                         | 1 680         |
| От 1 года до 5 лет | 1 994                        | 164                         | 1 830         |
|                    | <b>3 894</b>                 | <b>384</b>                  | <b>3 510</b>  |

### (б) Операционная аренда

В 2016–2017 годах дочернее предприятие Группы ООО «ФосАгро-Транс» заключило несколько договоров аренды железнодорожных вагонов на условиях операционной аренды. Арендные платежи за 2017 год, отраженные в составе себестоимости

реализованной продукции, составили 215 млн руб. (в 2016 году: 240 млн руб.).

Платежи по нерасторжимым договорам операционной аренды (без НДС) составляют:

|                    | 31 декабря 2017<br>млн руб. | 31 декабря 2016<br>млн руб. |
|--------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| Менее 1 года       | 314                         | 208                         |
| От 1 года до 5 лет | 2 270                       | 244                         |
|                    | <b>2 584</b>                | <b>452</b>                  |

## 28. ТОРГОВАЯ И ПРОЧАЯ КРЕДИТОРСКАЯ ЗАДОЛЖЕННОСТЬ

|                                                             | 31 декабря 2017<br>млн руб. | 31 декабря 2016<br>млн руб. |
|-------------------------------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| Торговая кредиторская задолженность                         | 6 291                       | 5 574                       |
| Кредиторская задолженность по расчетам за основные средства | 5 838                       | 7 141                       |
| Авансы полученные                                           | 4 414                       | 5 203                       |
| Налоги к уплате                                             | 2 014                       | 2 328                       |
| Кредиторская задолженность по расчетам с персоналом         | 1 675                       | 1 167                       |
| Начисленные расходы                                         | 1 309                       | 1 231                       |
| Задолженность по налогу на прибыль                          | 109                         | 237                         |
| Прочая кредиторская задолженность                           | 198                         | 159                         |
|                                                             | <b>21 848</b>               | <b>23 040</b>               |

## 29. УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСОВЫМИ РИСКАМИ

### (а) Общий обзор

В ходе обычной операционной деятельности Группа подвержена рыночному, кредитному рискам и риску ликвидности.

В данном примечании содержится информация о подверженности Группы каждому из указанных рисков, рассматриваются цели, политика и порядок оценки и управления рисками, а также система управления капиталом Группы. Более подробные количественные данные раскрываются в соответствующих разделах настоящей консолидированной финансовой отчетности.

Общую ответственность за создание системы управления рисками Группы и контроль за ее эффективностью несет Совет директоров. Политика управления рисками Группы проводится в целях выявления и анализа рисков, связанных с деятельностью Группы, определения

соответствующих лимитов риска и средств контроля, а также осуществления контроля за уровнем риска и соблюдением установленных лимитов. Политика и система управления рисками регулярно анализируются с учетом изменения рыночных условий и содержания деятельности Группы.

### (б) 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 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 2017 |         | 31 декабря 2016 |         |
|------------------------------------|-----------------|---------|-----------------|---------|
|                                    | в долл. США     | в евро  | в долл. США     | в евро  |
| Внеоборотные активы                | 97              | -       | 330             | -       |
| Оборотные активы                   | 1,802           | 51      | 3,768           | 6       |
| <b>Долгосрочные обязательства</b>  |                 |         |                 |         |
| Долгосрочные кредиты и займы       | (68 705)        | (5 807) | (88 278)        | (3 516) |
| Обязательства по финансовой аренде | (1 004)         | -       | (1 830)         | -       |
| <b>Краткосрочные обязательства</b> |                 |         |                 |         |
| Кредиторская задолженность         | (74)            | (321)   | (1 227)         | (719)   |

# ФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ

продолжение

188

| млн руб.                           | 31 декабря 2017  |                | 31 декабря 2016 |                |
|------------------------------------|------------------|----------------|-----------------|----------------|
|                                    | в долл. США      | в евро         | в долл. США     | в евро         |
| Краткосрочные кредиты и займы      | (32 169)         | (549)          | (6 264)         | (3 139)        |
| Обязательства по финансовой аренде | (1 117)          | -              | (1 680)         | -              |
|                                    | <b>(101 170)</b> | <b>(6 626)</b> | <b>(95 181)</b> | <b>(7 368)</b> |

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 10 780 млн руб. (в 2016 году к увеличению/(уменьшению) прибыли на 10 255 млн руб.). При проведении анализа предполагалось, что все остальные переменные, в том числе процентные ставки, остаются неизменными. При анализе данных за 2016 год использовались такие же допущения.

Положительная курсовая разница, признанная в составе прибыли или убытка, в размере 4 141 млн руб. (16 962 млн руб. за сравни-

тельный период) явились следствием укрепления российского рубля относительно основных валют в течение отчетного периода и сравнительного периода.

Кроме того, чистые активы дочерних иностранных предприятий Группы, деноминированные в долларах США, по состоянию на отчетную дату составляют 18 429 млн руб. (31 декабря 2016 года: 12 454 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:

|                                                                  | 31 декабря 2017<br>млн руб. | 31 декабря 2016<br>млн руб. |
|------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| <b>Финансовые инструменты с фиксированной процентной ставкой</b> |                             |                             |
| Прочие долгосрочные активы                                       | 406                         | 699                         |
| Прочие краткосрочные инвестиции                                  | 541                         | 5 642                       |
| Долгосрочные кредиты и займы                                     | (64,378)                    | (48 263)                    |
| Краткосрочные кредиты и займы                                    | (40,035)                    | (4 870)                     |
| Обязательства по финансовой аренде                               | (2,121)                     | (3 510)                     |
|                                                                  | <b>(105 587)</b>            | <b>(50 302)</b>             |
| <b>Финансовые инструменты с плавающей процентной ставкой</b>     |                             |                             |
| Долгосрочные кредиты и займы                                     | (12 152)                    | (48 146)                    |
| Краткосрочные кредиты и займы                                    | (3 044)                     | (6 835)                     |
|                                                                  | <b>(15 196)</b>             | <b>(54 981)</b>             |

На 31 декабря 2017 года увеличение/(уменьшение) ставки ЛИБОР/ЕВРИБОР на 1% привело бы к уменьшению/(увеличению) прибыли или убытка, а также капитала Группы на 152 млн руб. (на 31 декабря 2016 года: 550 млн руб.).

## (с) Кредитный риск

Кредитный риск представляет собой риск финансовых убытков для Группы в случае несоблюдения договорных обязательств со стороны ее покупателей и заказчиков или контрагентов по финансовым инструментам; в основном кредитный риск связан с дебиторской задолженностью покупателей и заказчиков, займами, выданными связанным сторонам, краткосрочными и долгосрочными финансовыми активами, а также денежными средствами и их эквивалентами.

## Торговая и прочая дебиторская задолженность

Подверженность Группы кредитному риску в основном зависит от индивидуальных особенностей каждого покупателя и заказчика. Общие характеристики клиентской базы Группы, а также риск дефолта в тех отраслях экономики и странах, в которых они ведут свою деятельность, оказывают относительно небольшое влияние на уровень кредитного риска.



Руководство проводит кредитную политику, в соответствии с которой каждый новый покупатель или заказчик проходит отдельную проверку на предмет кредитоспособности, прежде чем ему предлагаются стандартные условия оплаты и поставки, действующие в Группе. В ходе проверки руководство по возможности использует рейтинги независимых аналитиков, а в некоторых случаях запрашивает справки у банков. Для каждого покупателя или заказчика устанавливается индивидуальный лимит непогашенной дебиторской задолженности, величина которого пересматривается раз в квартал. Покупатели и заказчики, не соответствующие принятым в Группе критериям платежеспособности, могут вести хозяйственные операции с Группой только на условиях предоплаты.

Большинство покупателей и заказчиков ведут хозяйственные операции с Группой на протяжении нескольких лет, убытки у Группы на протяжении этих лет возникали редко. При осуществлении контроля за кредитным риском покупатели и заказчики подразделяются на группы в зависимости от их кредитных характеристик. Торговая и прочая дебиторская задолженность Группы преимущественно возникает по операциям с оптовыми покупателями и заказчиками.

Группа не требует предоставления обеспечения по торговой и прочей дебиторской задолженности, за исключением тех новых покупателей и заказчиков, с которыми она работает на условиях предоплаты, либо при условии предоставления приемлемой банковской гарантии или аккредитива.

Кроме того, существенная часть торговой дебиторской задолженности дочерних иностранных предприятий Группы застрахована.

Группой начисляется резерв под обеспечение, величина которого определяется исходя из предполагаемой суммы убытков по торговой и прочей дебиторской задолженности и инвестициям. 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:

|                                 | 31 декабря 2017<br>млн руб. | 31 декабря 2016<br>млн руб. |
|---------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| Непросроченная                  | 14 358                      | 10 695                      |
| Просроченная от 0 до 90 дней    | 589                         | 795                         |
| Просроченная от 91 до 180 дней  | 32                          | 452                         |
| Просроченная от 181 до 365 дней | 58                          | 302                         |
| Просроченная более 1 года       | 470                         | 526                         |
|                                 | <b>15 507</b>               | <b>12 770</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.

По состоянию на 31 декабря 2017 года и 31 декабря 2016 года в состав краткосрочных инвестиций Группы включены долговые ценные бумаги компании, аффилированной с российским банком, на общую сумму 4 421 млн руб. (31 декабря 2016: 4 656 млн руб.). В связи с неопределенностью ситуации, связанной с поданными в суд взаимными исками со стороны Группы и банка, Группа начислила резерв в размере 100% от номинальной стоимости данных ценных бумаг на сумму 4 421 млн руб. (на 31 декабря 2016 года: 2 328 млн руб.).

### Гарантии

Группа считает, что заключенные ею договоры финансовой гарантии, призванные гарантировать задолженность других сторон, представляют собой 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 потребуются выплаты 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.

# ФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ

продолжение

190

В таблице ниже указаны предусмотренные договорами сроки погашения финансовых обязательств, включая процентные платежи, которые были конвертированы по курсу на отчетную дату, где применимо:

## 31 ДЕКАБРЯ 2017

| млн руб.                                                         | 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                                | 60 827               | 68 260                                    | 16 236        | 9 647         | 17 478        | 3 929         | 5 767        | 15 203        |
| Необеспеченные займы от прочих компаний                          | 13                   | 14                                        | 14            | -             | -             | -             | -            | -             |
| Необеспеченные аккредитивы                                       | 1 255                | 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                                                    | 57 514               | 62 166                                    | 30 133        | 1 094         | 1 119         | 29 820        | -            | -             |
| Торговая и прочая кредиторская задолженность                     | 12 327               | 12 327                                    | 12 327        | -             | -             | -             | -            | -             |
| Финансовые гарантии, выданные по обязательствам связанных сторон | 1 374                | 1 697                                     | 301           | 455           | 461           | 480           | -            | -             |
|                                                                  | <b>136 377</b>       | <b>148 992</b>                            | <b>61 218</b> | <b>13 192</b> | <b>19 275</b> | <b>34 337</b> | <b>5 767</b> | <b>15 203</b> |

## 31 ДЕКАБРЯ 2016

| млн руб.                                                         | 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                                | 75 420               | 84 790                                    | 12 975        | 18 682        | 21 433        | 13 690        | 2 915        | 15 095        |
| Необеспеченные займы от прочих компаний                          | 623                  | 668                                       | 43            | 625           | -             | -             | -            | -             |
| Необеспеченные аккредитивы                                       | 1 763                | 1 782                                     | 1 288         | 5             | 489           | -             | -            | -             |
| Проценты к уплате                                                | 752                  | 752                                       | 752           | -             | -             | -             | -            | -             |
| Обеспеченные обязательства по финансовой аренде                  | 3 510                | 3 894                                     | 1 900         | 1 032         | 624           | 226           | 112          | -             |
| Еврооблигации                                                    | 30 308               | 31 787                                    | 1 263         | 30 524        | -             | -             | -            | -             |
| Торговая и прочая кредиторская задолженность                     | 12 874               | 12 874                                    | 12 874        | -             | -             | -             | -            | -             |
| Финансовые гарантии, выданные по обязательствам связанных сторон | 1 667                | 2 291                                     | 344           | 380           | 485           | 458           | 528          | 96            |
|                                                                  | <b>126 917</b>       | <b>138 838</b>                            | <b>31 439</b> | <b>51 248</b> | <b>23 031</b> | <b>14 374</b> | <b>3 555</b> | <b>15 191</b> |

### (е) Управление капиталом

Совет директоров Группы проводит политику, направленную на поддержание стабильно высокого уровня капитала, позволяющего сохранять доверие инвесторов, кредиторов и участников рынка и обеспечивать устойчивое развитие бизнеса в будущем. Совет директоров держит под контролем уровень прибыли на инвестированный капитал и уровень дивидендов, выплачиваемых акционерам.

### (f) Справедливая стоимость

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.

### (f) Справедливая стоимость

Если не указано иное, Руководство компании полагает, что справедливая стоимость финансовых активов и обязательств Группы соответствует их балансовой стоимости.

**30. КОНТРАКТНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА**

Группой заключены договоры на приобретение машин и оборудования на сумму 26 637 млн руб. (31 декабря 2016 года: 16 609 млн руб.).

**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.

**(б) 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. 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) 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.

**32. ОПЕРАЦИИ СО СВЯЗАННЫМИ СТОРОНАМИ****(а) Операции и остатки по расчетам с ассоциированными предприятиями****(i) Операции с ассоциированными предприятиями**

|                              | 2017<br>млн руб. | 2016<br>млн руб. |
|------------------------------|------------------|------------------|
| Реализация товаров и услуг   | 9 262            | 7 849            |
| Процентные доходы            | 15               | 11               |
| Доход в виде дивидендов      | -                | 47               |
| Приобретение товаров и услуг | (393)            | (467)            |

**(ii) Остатки по расчетам с ассоциированными предприятиями**

|                                                                         | 31 декабря 2017<br>млн руб. | 31 декабря 2016<br>млн руб. |
|-------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| Дебиторская задолженность                                               | 573                         | 968                         |
| Долгосрочные займы выданные, учитываемые по амортизированной стоимости  | 20                          | 40                          |
| Краткосрочные займы выданные, учитываемые по амортизированной стоимости | 23                          | -                           |
| Кредиторская задолженность                                              | (13)                        | (30)                        |

# ФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ

продолжение

192

## (iii) Финансовые гарантии

Финансовые гарантии, выданные Группой банкам по обязательствам ассоциированных предприятий, составляют 1 318 млн руб. (31 декабря 2016 года: 1 580 млн руб.).

## (b) Операции и остатки по расчетам с прочими связанными сторонами

### (i) Операции с прочими связанными сторонами

|                                        | 2017<br>млн руб. | 2016<br>млн руб. |
|----------------------------------------|------------------|------------------|
| Реализация товаров и услуг             | 1 135            | 1 268            |
| Процентные доходы                      | 28               | 48               |
| Приобретение товаров и услуг           | (1 340)          | (1 316)          |
| Процентные расходы (финансовая аренда) | (54)             | (71)             |

### (ii) Остатки по расчетам с прочими связанными сторонами

|                                                                         | 31 декабря 2017<br>млн руб. | 31 декабря 2016<br>млн руб. |
|-------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| Долгосрочные займы выданные, учитываемые по амортизированной стоимости  | 97                          | 330                         |
| Краткосрочные займы выданные, учитываемые по амортизированной стоимости | 213                         | 218                         |
| Дебиторская задолженность                                               | 1                           | 2                           |
| Кредиторская задолженность                                              | (65)                        | (115)                       |
| Краткосрочные займы полученные                                          | (5)                         | -                           |
| Обязательство по финансовой аренде                                      | (285)                       | (587)                       |

## (iii) Финансовые гарантии

Финансовые гарантии, выданные Группой банкам по обязательствам прочих связанных сторон, составляют 56 млн руб. (31 декабря 2016 года: 87 млн руб.).

Остатки и операции со связанными сторонами обычно не обеспечены и деноминированы в рублях.

## (c) Вознаграждение старшего руководящего персонала

Сумма вознаграждения, выплаченная Совету директоров и старшим руководящим сотрудникам, составила 1 422 млн руб. (в 2016 году: 892 млн руб.).



### 33. ОСНОВНЫЕ ДОЧЕРНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

| Наименование                                          | Страна регистрации | Эффективная доля участия<br>на 31 декабря 2017<br>(округлено) | Эффективная доля участия<br>на 31 декабря 2016<br>(округлено) |
|-------------------------------------------------------|--------------------|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| АО «Апатит» (включая Балаковский и Кировский филиалы) | Россия             | 100%                                                          | 100%                                                          |
| АО «ФосАгро-Череповец» <sup>1</sup>                   | Россия             | -                                                             | 100%                                                          |
| АО «Метаким»                                          | Россия             | 100%                                                          | 100%                                                          |
| АО «НИУИФ»                                            | Россия             | 94%                                                           | 94%                                                           |
| ООО «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%                                                          | 97,6%                                                         |
| Phosint Limited                                       | Кипр               | 100%                                                          | 95%                                                           |
| PhosAgro Logistics SA                                 | Швейцария          | 100%                                                          | 95%                                                           |
| Phosagro Baltic Sp.z o.o.                             | Польша             | 100%                                                          | 95%                                                           |
| Phosagro Deutschland GmbH                             | Германия           | 100%                                                          | 95%                                                           |
| Phosagro France SAS                                   | Франция            | 100%                                                          | 95%                                                           |
| PhosAgro Balkans                                      | Белград            | 100%                                                          | -                                                             |

<sup>1</sup> АО «ФосАгро-Череповец» присоединился к АО «Апатит» 1 ноября 2017 года.

### 34. СОБЫТИЯ ПОСЛЕ ОТЧЕТНОЙ ДАТЫ

В январе 2018 года Компания через SPV выпустила Еврооблигации на Ирландской фондовой бирже на сумму 500 млн долл. США со ставкой купона 3,949% сроком на 5 лет 3 месяца.

В феврале 2018 года Компания погасила выпуск пятилетних Еврооблигаций на сумму 500 млн долл. США, выпущен-

ных через SPV в феврале 2013 года, со ставкой купона 4,204% (см. примечание 25). Для погашения использовались средства, привлеченные в рамках размещения Еврооблигаций в январе 2018 года.

В марте 2018 года Совет директоров рекомендовал выплатить дивиденды в размере 15 руб. на одну обыкновенную акцию. Общая сумма рекомендованных дивидендов составила 1 943 млн руб. (см. примечание 23).

## 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 переходят 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  $\text{NH}_3$ . Аммиак — это соединение азота и водорода, в основном используется при производстве минеральных удобрений и различных азотсодержащих органических и неорганических веществ.

### Аммиачная селитра

AN 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  $\text{Ca}_5(\text{PO}_4)_3(\text{OH}, \text{F}, \text{Cl})$ . Апатит — крупнейший в мире источник фосфора — бывает различных цветов, форм и массы. Содержание фосфора в апатите традиционно выражают в виде пентоксида фосфора ( $\text{P}_2\text{O}_5$ ).

### 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 получают из апатитового концентрата в процес-

се 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 ( $Al_2O_3$ ).

#### Азот, N

Одно из трех основных питательных веществ, необходимых для роста растений, и универсальная мера содержания азота в азотсодержащих продуктах.

#### NPK

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 (апатитовый 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  $H_3PO_4$ .

#### $P_2O_5$ (пентоксид фосфора)

Универсальная мера содержания фосфора в фосфорсодержащих продуктах.

#### Фосфор, P

Одно из трех основных питательных веществ, необходимых для роста растений.

#### Калий, K

Одно из трех основных питательных веществ, необходимых для роста растений.

#### $K_2O$

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  $H_2SO_4$ .

#### 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.

## 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. Основопологающая 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»

Данные о рудных резервах, представленные в настоящем отчете, подготовлены на основании:

Подсчеты и пересчеты по утвержденным запасам выполнены в соответствии с нормативными документами

**АО «Апатит»**  
«Апатит»

**Кировский филиал АО «Апатит»**  
Кировский филиал «Апатита»

**Балаковский филиал  
АО «Апатит»**  
«Балаковские  
минеральные удобрения»

**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»

- данных утвержденного государственного баланса по состоянию на 01.01.2017 г.;
- 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 г.;
- сведений о добыче, потерях при добыче, запасах, оставшихся на конец года (по состоянию на 01.01.2018 г.), отраженных в статистической отчетности по форме 5-гр «Сведения о состоянии и изменении запасов твердых полезных ископаемых»;
- утвержденных протоколов ГКЗ Роснедра по месторождениям.

- 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.

## ОТДЕЛ ПО СВЯЗЯМ С ИНВЕСТИТОРАМИ

**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

**ОАО «Реестр»**

Российская Федерация, 119021, г. Москва,  
Зубовская площадь, д. 3, стр. 2

**Тел.:** +7 (495) 617-01-01

**Факс:** +7 (495) 680-80-01

**E-mail:** reestr@aoreestr.ru

**Веб-сайт:** www.aoreestr.ru

## КОНТАКТЫ ДЛЯ СОТРУДНИКОВ И ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ СОТРУДНИКОВ

**Диана Сидельникова**

Начальник управления оценки и развития  
персонала

**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 информационной  
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 УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ

**Анатолий Кутырев**

Главный эколог

**Тел.:** +7 (495) 231-27-47,

**E-mail:** akutyrev@phosagro.ru

