

УТВЕРЖДЕН
решением общего собрания акционеров
ПАО «ФосАгро»
от 24 марта 2023
(протокол годового общего собрания
акционеров от 27.03.2023 № б/н)

Годовой отчет

ПАО «ФосАгро» за 2022 год

Предварительно утвержден советом директоров ПАО «ФосАгро» 17.02.2023
(протокол от 20.02.2023 №б/н)

г. Москва, 2023

ОГЛАВЛЕНИЕ

ОБ ОТЧЕТЕ.....	3
О КОМПАНИИ.....	4
Ключевые события — 2022	4
Миссия и ценности Компании	6
Бизнес-модель	6
География деятельности	10
Инвестиционные преимущества и кредитные рейтинги	14
СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ОТЧЕТ	18
Обращение председателя совета директоров	18
Обращение генерального директора	21
Контекст развития	24
Обзор рынка	27
Стратегия.....	32
Стратегические риски	44
ОПЕРАЦИОННЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ	56
КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ	61
Обращение председателя совета директоров	61
Система корпоративного управления	62
Практика корпоративного управления.....	65
Общее собрание акционеров	73
Совет директоров	73
Исполнительные органы	94
Отчет о вознаграждениях	96
Корпоративный контроль.....	100
Соблюдение этических норм	107
АКЦИОНЕРНЫЙ КАПИТАЛ.....	125
Структура акционерного капитала	125
Динамика акций	126
Управление долгом	128
Аналитический охват	129
Дивидендная политика	130
Взаимодействие с акционерами и инвесторами	134
Раскрытие информации	136
ПРИЛОЖЕНИЯ	137
Заявление об ответственности руководства	137
Отчет о заключенных крупных сделках	138
Отчет о сделках, в совершении которых имеется заинтересованность	138
Отчёт о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления.....	139
Глоссарий	187
Контактная информация	191

ОБ ОТЧЕТЕ

Вашему вниманию представлен Годовой отчет публичного акционерного общества «ФосАгро» (далее — ПАО «ФосАгро», ФосАгро) за 2022 год (далее — «Отчет»).

Отчет отражает основную информацию и результаты деятельности ПАО «ФосАгро» (материнской компании) и входящих в одну группу с ПАО «ФосАгро» организаций (далее совместно именуемых «Группа «ФосАгро» или «Группа», «Компания») за 2022 год по направлениям деятельности, информацию о корпоративном управлении и корпоративной ответственности. Основные подконтрольные организации и доля участия ПАО «ФосАгро» в их капитале приведены в консолидированной отчетности по международным стандартам финансовой отчетности (МСФО) за 9 месяцев 2022 год.

Отчет составлен в соответствии с требованиями и рекомендациями:

- Положения Центрального банка Российской Федерации (далее — Банк России) от 27 марта 2020 года № 714-П «О раскрытии информации эмитентами эмиссионных ценных бумаг»;
- Кодекса корпоративного управления, рекомендованного к применению письмом Банка России от 10 апреля 2014 года;
- Кодекса корпоративного управления Великобритании;
- Правил листинга Московской биржи.

О КОМПАНИИ

Ключевые события — 2022

Январь

- Международная ассоциация производителей удобрений (IFA) подтвердила статус ФосАгро как чемпиона отрасли за ответственный подход к производственной деятельности.
- Группа «ФосАгро» первой в России прошла сертификацию на соответствие международному экологическому стандарту «Листок жизни».
- В Балаковском филиале завершена модернизация производства фосфорных удобрений.

Февраль

- Первая партия руды объемом 400 т с нового горизонта +10 м Кировского рудника поступила на обогатительную фабрику.

Март

- Генеральным директором ПАО «ФосАгро» назначен Михаил Рыбников.
- Открытие образовательного центра в Саратовском государственном аграрном университете.

Апрель

- Заключено соглашение о сотрудничестве с правительствами Саратовской и Ленинградской областей.
- Открытие образовательного центра в Орловском государственном аграрном университете.

Май

- ФосАгро и Продовольственная и сельскохозяйственная организация ООН (ФАО ООН) запустили Российскую национальную сеть почвенных лабораторий.
- Получено разрешение на сохранение программы депозитарных расписок.
- Совет директоров ПАО «ФосАгро» избрал новый состав правления.

Июнь

- Заключено соглашение о развитии образования с Министерством образования и науки и Министерством сельского хозяйства Российской Федерации.
- Заключено соглашение о партнерстве с правительствами Вологодской и Мурманской областей.
- В рамках Петербургского международного экономического форума подписано трехстороннее соглашение о расширении сотрудничества с Российской академией наук и Российским химическим обществом им. Д. И. Менделеева.
- ФосАгро и компания «Аэромакс» подписали соглашение о сотрудничестве в региональных проектах цифровой трансформации агропромышленного комплекса с применением беспилотных авиационных систем.
- Открытие образовательного центра в Воронежском государственном аграрном университете.

Июль

- Избран новый состав совета директоров ПАО «ФосАгро».

- Запуск второго собственного центра дистрибуции минеральных удобрений в Татарстане, который стал 29-м по счету логистическим центром крупнейшей российской сети дистрибуции минеральных удобрений «ФосАгро-Регион» (Группа «ФосАгро»).

Август

- Потребителям представлен стимулятор роста растений на основе биологически доступного кремния AraSil - главная новинка продуктовой линейки ФосАгро лета 2022 года.

Сентябрь

- Акции ФосАгро включены в индекс «голубых фишек» - индикатор наиболее ликвидных акций российских компаний - Московской биржи.

Октябрь

- Запуск программы развития специалистов и подготовки кадрового резерва «ФосАгро-СТАРТ».
- Независимый директор Виктор Черепов избран председателем совета директоров ПАО «ФосАгро».
- ПАО «ФосАгро» присвоен наивысший класс Антикоррупционного рейтинга российского бизнеса Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП).
- Открытие образовательного центра в Курской государственной сельскохозяйственной академии.
- ФосАгро отмечена благодарственным письмом министра по развитию Дальнего Востока и Арктики за активное участие в мероприятиях экологического проекта «Чистая Арктика».
- Продукция Балаковского комплекса филиала АО «Апатит» удостоена платинового «Знака качества XXI века».

Ноябрь

- Предприятия Группы «ФосАгро» стали лауреатами Всероссийского отраслевого конкурса «5 звезд. Лидеры химической отрасли», проводимого Российским Союзом химиков.
- Роскачество подтвердило соответствие продукции Группы «ФосАгро» требованиям «Зеленого эталона».
- Группа «ФосАгро» прошла инспекционный контроль на соответствие продукции экологическому стандарту международного уровня «Листок жизни».
- Группа «ФосАгро» представила аграриям юга России новый агросервис — комплексный мониторинг плодородия почв.

Декабрь

- ФосАгро присоединилась к Декларации бизнеса за бережное использование водных ресурсов в рамках Глобального договора ООН.
- Продукция Группы «ФосАгро» получила бразильский «Знак качества окружающей среды».
- Открытие образовательных центров в Рязанском государственном агротехнологическом университете и Пензенском государственном аграрном университете.

Миссия и ценности Компании

Наша миссия

Заботимся о плодородии земли для процветания жизни

ФосАгро — один из мировых лидеров отрасли минеральных удобрений и несет особую ответственность за обеспечение глобальной продовольственной безопасности.

Мы предлагаем качественные экоэффективные удобрения, а также услуги по их доставке и обучению сельхозпроизводителей наиболее рациональному их применению.

Наше видение

- Глобальность
- Органический рост и развитие
- Здоровый образ жизни и безопасность на рабочем месте
- Экоэффективность
- Социальная ответственность
- Инновации и цифровая трансформация

Наши ценности

- **Лидерство.** Мы стремимся показать лучшие результаты в своей области, ставим перед собой амбициозные цели и намерены превзойти самих себя в будущем
- **Командная работа.** Мы умеем работать в команде, нам важно слаженное взаимодействие всех подразделений
- **Профессионализм.** Каждый из нас — эксперт в своем деле
- **Надежность.** На нас можно положиться, мы выполняем все свои обязательства
- **Совершенствование и инновации.** Мы непрерывно развиваемся, работая над постоянным улучшением и совершенствованием всех процессов
- **Безопасность.** Мы соблюдаем правила безопасности на своем рабочем месте, поддерживая и разделяя культуру безопасности в Компании
- **Духовность и нравственность.** Мы — за человеческую цельность: соблюдение морально-нравственных норм, следование духовным принципам, преданность семье и делу

Бизнес-модель

В основе бизнес-модели Группы «ФосАгро» лежит простая идея: лучше, чем конкуренты, знать постоянно меняющиеся запросы рынка и быстрее удовлетворять их с помощью широкой продуктовой линейки, масштабной системы продаж и эффективной логистики. Это, в свою очередь, предполагает гибкое, высокотехнологичное производство, надежную обеспеченность высококачественными сырьевыми ресурсами с высокой степенью вертикальной интеграции, а главное — постоянную обратную связь и анализ эффективности применения нашей продукции конечными потребителями. Все это обеспечивает нахождение Группы «ФосАгро» в числе производителей с наименьшей себестоимостью, а также высочайшее качество и уникальную экоэффективность выпускаемых нами удобрений. Мы в полной мере используем наши конкурентные преимущества и стремимся соответствовать высочайшим операционным стандартам на каждом этапе жизненного цикла нашей продукции. Более подробная информация о Стратегии-2025 Компании представлена в разделе «Стратегия-2025» на с. 32.

Мы задействуем

- Знания рынка и технологий
- Навыки управления, производства и продаж
- Энергетические и водные ресурсы
- Минеральное сырье и материалы
- Отношения с партнерами, поставщиками и потребителями
- Общественная и частная инфраструктура
- Финансы

Мы создаем

- Устойчивое плодородие почв
- Основа для производства безопасных продуктов питания
- Новые научные знания и технологические инновации
- Хорошо оплачиваемые рабочие места и социальные гарантии
- Образовательные инициативы и повышение квалификации
- Масштабные закупки местных товаров и услуг
- Стабильные налоговые выплаты и развитие регионов деятельности
- Вклад в международные программы по борьбе с глобальными вызовами
- Устойчиво высокий возврат на инвестиции

Конкурентные преимущества Группы «ФосАгро»

Разработка процессов и продукции	<ul style="list-style-type: none"> • Крупнейший в отрасли научный центр на основе старейшего в России Научно-исследовательского института по удобрениям и инсектофунгицидам им. профессора Я. В. Самойлова. • Широкая продуктовая линейка: 57 марок удобрений всех видов • Сверхсовременное продуктивное предложение: доля разработанных за последние пять лет марок в общей выручке от продаж химической продукции — 8%
Минеральные ресурсы	<ul style="list-style-type: none"> • Обеспеченность запасами уникальной по качеству и безопасности, не содержащей опасных для здоровья концентраций кадмия и других тяжелых металлов апатит-нефелиновой руды магматического происхождения — 60 лет (с учетом забалансовых запасов). • Высокая степень вертикальной интеграции: собственное производство апатитового концентрата — 100%, аммиака — 76%, серной кислоты — 92%, сульфата аммония — 51% от потребности
Производство	<ul style="list-style-type: none"> • Масштабные программы модернизации действующих и строительства новых производств в Череповце, Волхове и Балакове • Неуклонное снижение удельных выбросов в атмосферу и сброса сточных вод, рост энергоэффективности <ul style="list-style-type: none"> ○ Более 12 млн т апатитового и нефелинового концентратов (прирост почти 2,0% к 2021 году) ○ Более 8,2 млн т фосфорных удобрений (прирост почти 4,2% к 2021 году) ○ Почти 2,6 млн т азотных удобрений (прирост почти 5,6% к 2021 году)
Логистика	<ul style="list-style-type: none"> • Высокая пропускная способность железнодорожной инфраструктуры на производственных филиалах: 25,85 млн т • Надежность перевозок: большой собственный парк железнодорожных вагонов и портовые терминалы, обслуживающие экспортные направления
Продажи	<ul style="list-style-type: none"> • Крупнейшая сбытовая сеть в России: количество центров дистрибуции в российских регионах — 33 • Рост объема удобрений до рекордных 11 млн т (6,8% к 2021 году)
Применение	<ul style="list-style-type: none"> • Сервисная модель работы с потребителем: клиент получает комплексный продукт, включающий товар и агрономическую экспертизу, и все это — в цифровой среде • Агрономическая служба Группы «ФосАгро»: обучение, агроконсультирование и агросопровождение потребителей: <ul style="list-style-type: none"> ○ опубликовано 48 агрономических опытов на сайте phosagro.ru; ○ участие в 42 специализированных выставочных мероприятиях • Цифровизация продаж и клиентских сервисов: <ul style="list-style-type: none"> ○ три независимые онлайн-платформы по продаже удобрений

	<ul style="list-style-type: none"> ○ 36 тыс. скачиваний мобильного приложения ○ 1 884 онлайн заявок поступило на покупку минеральных удобрений через онлайн-платформу и мобильное приложение AgroResult (+29% к 2021 году)
--	--

География деятельности

Экоэффективные минеральные удобрения и кормовые фосфаты производства Группы «ФосАгро» представлены по всему миру благодаря развитой сбытовой сети и эффективной логистической инфраструктуре Группы. Основные производственные мощности (включая горнодобывающие и перерабатывающие предприятия), портовые терминалы, а также научный центр Группы «ФосАгро» находятся в России. Гибкая бизнес-модель, продуманная стратегия производства и продаж и детальное знание предпочтений потребителей позволяют нам занимать прочные позиции на всех основных рынках удобрений.



Добыча и переработка

1 Кировский филиал (г. Кировск, Мурманская область) — крупнейшее в мире предприятие по производству высокосортного (с содержанием P_2O_5 не менее 37,5%) фосфатного сырья и единственный в России производитель нефелинового концентрата. Предприятие разрабатывает шесть хибинских месторождений: Кукисвумчорское, Юкспорское, Апатитовый Цирк, Плато Расвумчорр, Коашвинское и Ньюкпахкское.

2 АО «Апатит» (г. Череповец, Вологодская область) — крупнейший в Европе производитель фосфорсодержащих удобрений, фосфорной и серной кислот, а также один из лидеров в России по объемам выпуска NPK-удобрений, аммиака и аммиачной селитры.

3 Балаковский филиал (село Быков Отрог, Саратовская область) специализируется на производстве фосфорсодержащих удобрений (один из лидеров по объемам выпуска в Европе) и кормовых фосфатов (один из лидеров по объемам выпуска в России, единственный в стране производитель кормового монокальцийфосфата).

4 Волховский филиал (г. Волхов, Ленинградская область) — единственный в России производитель триполифосфата натрия и один из лидеров в России по производству минеральных удобрений.

5 Наука

В состав Группы «ФосАгро» входит единственный в России и один из ведущих в Европе профильных научно-исследовательских центров — Научно-исследовательский институт по удобрениям и инсектофунгицидам им. профессора Я. В. Самойлова (г. Череповец, Вологодская область). Деятельность именно этого института, основанного в 1919 году, заложила основу для создания в России мощной отрасли производства минеральных удобрений. Кроме того, в составе Компании действует Центр инноваций, занимающийся разработкой передовых систем питания растений в сотрудничестве с ведущими научными центрами.



Логистика

Компания обеспечена портовыми перевалочными мощностями на основных экспортных направлениях в объеме около 8 млн т / год, что гарантирует надежность поставок потребителям на зарубежных рынках и своевременность исполнения контрактных обязательств.

- Мурманск
- Усть-Луга (Ленинградская область)
- Котка (Финляндия)
- Санкт-Петербург



Сбыт

Сеть торговых подразделений Группы «ФосАгро» является крупнейшей в России и охватывает большинство основных аграрных регионов планеты — с тем, чтобы сделать высококачественную продукцию Компании доступной на приоритетном российском рынке, а также сельхозпроизводителям всего мира.

- Белгород
- Воронеж
- Нижний Новгород
- Казань
- Пенза

- Саранск
- Ростов-на-Дону
- Краснодар
- Курск
- Липецк
- Орел
- Новосибирск
- Ставрополь
- Волгоград
- Красноярск
- Уссурийск (Хабаровский край)
- Самара
- Барнаул
- Екатеринбург
- Тамбов
- Рязань
- Череповец (Вологодская область)
- Астана (Казахстан)
- Минск (Беларусь)

Основные компании Группы

АО «Апатит» (включая Балаковский, Волховский и Кировский филиалы)

ООО «Механик»

АО «НИУИФ»

ООО «ФосАгро-Регион»

ООО «ФосАгро-Белгород»

ООО «ФосАгро-Дон»

ООО «ФосАгро-Кубань»

ООО «ФосАгро-Курск»

ООО «ФосАгро-Липецк»

ООО «ФосАгро-Орел»

ООО «ФосАгро-Ставрополь»

ООО «ФосАгро-Волга»

ООО «ФосАгро-СевероЗапад»

ООО «ФосАгро-Тамбов»

ООО «ФосАгро-Сибирь»

Подробнее: www.phosagro.ru/about/#geo.

Инвестиционные преимущества и кредитные рейтинги

1. Статус глобального производителя высококачественных фосфатных удобрений

- Компания обладает крупнейшими мощностями по производству фосфорсодержащих удобрений¹ в Европе и входит в топ-5 крупнейших по объему мощностей производителей DAP/MAP² в мире.
- Фокус на потребителя. Модель продаж, ориентированная на максимизацию чистой экспортной маржи с глобальным присутствием.
- Сертификация по международным стандартам является подтверждением качества продукции, а также эффективного управления всеми стадиями ее жизненного цикла:
 - ISO 9001:2015 (<https://www.phosagro.ru/upload/docs/sustainability/gost-iso-9001-ru.pdf>);
 - ISO 14001:2015 (<https://www.phosagro.ru/upload/docs/iso-14001-ru.pdf>);
 - ISO 45001:2018 (<https://www.phosagro.ru/upload/docs/iso-45001-iaf.pdf>);
 - GMP+ B2 (<https://www.phosagro.ru/upload/docs/sustainability/GMP-b2-ru.pdf>);
 - GMP+ B1: (<https://www.phosagro.ru/upload/docs/sustainability/GMP-B1-en.pdf>);
 - GMP+ B4: (<https://www.phosagro.ru/upload/docs/sustainability/GMP-B4-en.pdf>).
- Продукция Компании соответствует требованиям Регламента Европейской комиссии Европейского союза № 1907/2006 о регистрации, оценке и авторизации химикатов. Компания также реализует все необходимые действия, направленные на поддержание регистраций в актуальном состоянии в соответствии с новыми требованиями. Одно из наших достижений в 2022 году — это сертификация удобрений в соответствии с Регламентом Европейского парламента и Совета Европейского союза 2019/1009, устанавливающим правила предоставления доступа на рынок удобрений Европейского союза.
- В 2021 году ФосАгро получила статус чемпиона Международной ассоциации производителей минеральных удобрений (International Fertilizer Association, IFA), присваиваемый тем компаниям, которые прошли сертификацию на соответствие требованиям стандарта Protect & Sustain и активно участвуют в исследованиях IFA в сфере безопасности, экологии, энергоэффективности и выбросов CO₂. (<https://www.phosagro.ru/upload/docs/protect-and-sustain.pdf> и <https://www.phosagro.ru/upload/docs/sustainability/iso-9001-iaf.pdf>). Аудитором выступила компания SGS, мировой лидер на рынке контроля, экспертизы, испытаний и сертификации.
- Технологии, используемые для производства продукции, соответствуют высочайшим современным стандартам.

2. Уникальная ресурсная база и ведущая позиция по показателям рентабельности среди лидеров отрасли

- Уникальная минерально-сырьевая база. Срок отработки оценивается примерно, с учетом забалансовых запасов, в 60 лет.
- Важный фактор безопасности продуктов питания - магматическое происхождение добываемого на Кольском полуострове фосфатного сырья, обеспечивающее его исключительную чистоту.
- Широкий ассортимент готовых решений для фермеров. Благодаря собственному научно-исследовательскому подразделению и сотрудничеству с российскими и зарубежными научными и исследовательскими центрами Группа «ФосАгро»

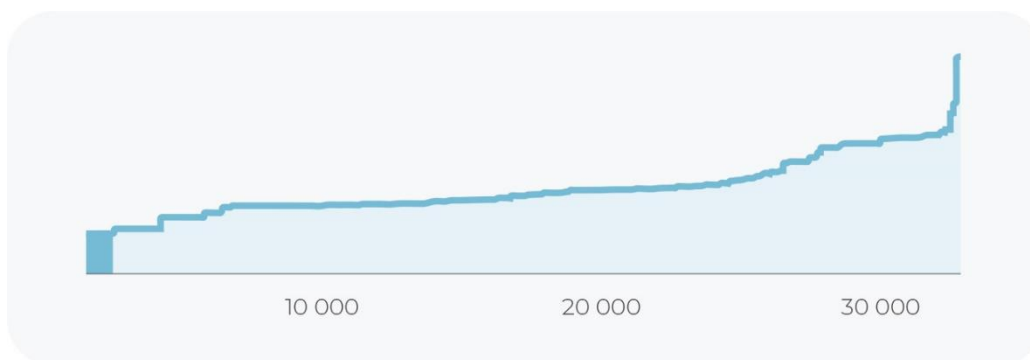
¹ По суммарному объему мощностей по производству DAP/MAP/NP/NPK/NPS.

² От англ. monoammonium phosphate / diammonium phosphate — моноаммонийфосфат и диаммонийфосфат.

может в сжатые сроки осваивать выпуск новых марок удобрений, разработанных в соответствии с нуждами потребителей.

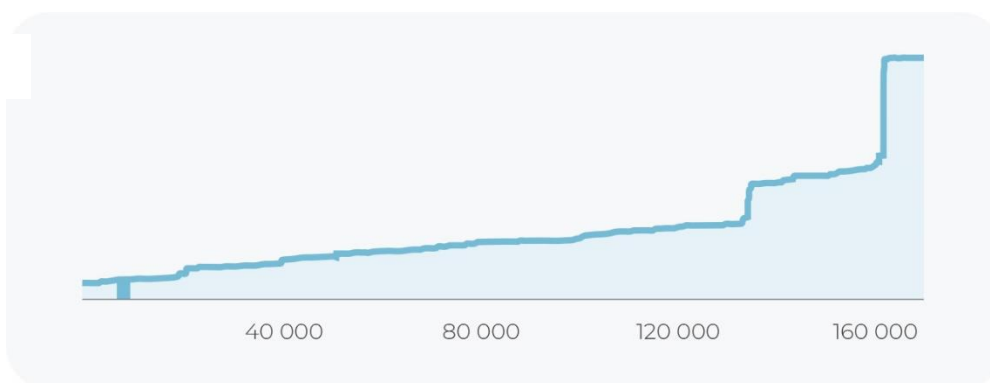
- № 1 в мире по объему производства высокосортного фосфатного сырья (с содержанием P_2O_5 39% и более).
- Самообеспеченность основными видами сырья: апатитовый концентрат — 100%, аммиак — 76%, серная кислота — 92%.
- Один из лучших показателей рентабельности в сегменте фосфорсодержащей продукции.
- № 1 в Европе по мощностям производства карбамида и минеральных удобрений на одном производственном комплексе (АО «Апатит», г. Череповец).
- Единственный в России и один из ведущих европейских производителей кормового монокальцийфосфата и жидких комплексных удобрений.
- Один из глобальных лидеров по рентабельности производства основных видов удобрений.
- В 2022 году ПАО «ФосАгро» стала лидером рэнкинга «Эксперт РА», показав высший уровень ESG-прозрачности среди российских компаний в химической промышленности

Кривая затрат мирового производства DAP



Источник: CRU Industry Cost Curves 2022

Кривая затрат мирового производства карбамида



Источник: CRU Industry Cost Curves 2022

3. Экоэффективные удобрения

Группа «ФосАгро» первой в России прошла оценку соответствия требованиям национального стандарта на улучшенную продукцию и получила сертификат российского национального стандарта ГОСТ Р 58658-2019, вводящего самые жесткие в мире

ограничения на содержание тяжелых металлов и мышьяка. Таким образом, Компания получила право маркировать свою продукцию специальным знаком — «Зеленый эталон».

Помимо этого, продукция Компании успешно прошла сертификацию в рамках добровольной системы «Листок жизни». Данная система соответствует международному стандарту ISO 14024 и оценивает экологическую безопасность на всех этапах жизненного цикла продукта — от добычи, обогащения и транспортировки сырья до производства, хранения и транспортировки готовой продукции вплоть до эксплуатации и утилизации упаковки.

Также Группа приняла экологическое заявление «Зеленый колос», подтверждающее, что в составе продукции не содержится опасных для здоровья человека или почв концентраций кадмия.

В декабре 2022 года Череповецкий, Волховский и Балаковский производственные комплексы Группы, а также комплекс Компании по добыче и обогащению фосфатного сырья в Кировске успешно прошли сертификационный аудит Бразильской ассоциации по техническим нормам (ABNT³).

На упаковку продукции Группы также наносится пиктограмма, приведенная в регулировании Европейского союза, которая используется с целью информирования потребителей о безопасных с точки зрения тяжелых металлов удобрениях, содержание кадмия в которых не превышает 20 мг / кг P₂O₅.

4. Разумное распределение капитала в высокоэффективные инвестиционные проекты

Инвестиционные проекты могут быть приняты к реализации при соблюдении условий высокого уровня доходности (в большинстве случаев IRR⁴ 20+), а также соответствия критериям наилучших доступных технологий, устойчивого развития, соблюдения целевого соотношения капитальных вложений к EBITDA и комфортного уровня ковенанта «Чистый долг / EBITDA».

5. Устойчивая система корпоративного управления

- 4 (40%) независимых неисполнительных директора в составе совета директоров
- 3 комитета совета директоров, проводящих регулярные заседания

В марте 2022 года на фоне введения санкций против Российской Федерации международные рейтинговые агентства Standard&Poor's, Moody's и Fitch отозвали как страновые кредитные рейтинги, так и кредитные рейтинги всех российских корпоративных эмитентов, в том числе ПАО «ФосАгро». Данный шаг не был связан с изменением кредитоспособности компаний и никак не повлиял на возможность ФосАгро обслуживать свой банковский и публичный долг. На момент отзыва кредитные рейтинги ФосАгро были следующими: Standard&Poor's — «BBB–», Moody's — «Baa3», Fitch — «BBB–».

В течение всего 2022 года продолжалось своевременное обслуживание банковских кредитов, а также был реализован комплекс мероприятий, позволивших продолжить обслуживание выпусков еврооблигаций в изменившихся регуляторных условиях. Таким образом, Компания еще раз подтвердила свое высокое кредитное качество.




Также на фоне введения санкций против Российской Федерации международные ESG-рейтинговые агентства сократили взаимодействие с российскими компаниями, в том числе

³ Associação Brasileira de Normas Técnicas

⁴ От англ. Internal Rate of Return — внутренняя норма доходности.

ПАО «ФосАгро». В связи с этим международные ESG-рейтинги ФосАгро в настоящее время не могут служить адекватным отражением ESG-практик Компании.

В настоящий момент ФосАгро проводит работу, направленную на получение кредитных рейтингов и ESG-рейтингов от российских рейтинговых агентств.

ESG-ренкинг		2020	2021	2022
 ДаСтратегия <i>(рейтинг корпоративной прозрачности)</i>		Н/д	A	A↑
		Н/д	A	A+↑
		14	8↑	7↑
 Всемирный фонд дикой природы (WWF)				
	Индексы «Устойчивость и открытость»	B	A↑	A
	Индекс «Вектор устойчивого развития»	B	A↑	A
	Рейтинг компаний по раскрытию информации об интеграции ЦУР ООН	B	A↑	A

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ОТЧЕТ

Обращение председателя совета директоров

Прошедший год поставил перед российским бизнесом беспрецедентные вызовы: правила и механизмы международной торговли, в том числе удобрениями и сельскохозяйственными товарами, перестали работать в привычном виде. Группа «ФосАгро», продукция которой поставляется аграриям по всему миру, была вынуждена оперативно адаптироваться к новым реалиям. И мы справились.

Группа «ФосАгро» выстояла, проявив небывалую гибкость: даже в этих условиях мы сумели нарастить наши поставки – прежде всего на рынки дружественных стран. Мы делали все, чтобы у фермеров на приоритетном российском рынке и по всему миру был доступ к нашим удобрениям, отличающимся высоким качеством и экоэффективностью – ведь это именно то, ради чего и создавалась Компания.

Неизменно высокий уровень корпоративного управления

Система корпоративного управления ПАО «ФосАгро» в 2022 году претерпела ряд изменений. В прошедшем году я занял пост председателя совета директоров. Для меня это честь и большой вызов, и я хочу поблагодарить коллег за доверие.

Я убежден, что люди – главный капитал Группы «ФосАгро». Считаю, что именно благодаря нашей команде при всей турбулентности 2022 года, качество корпоративного управления ПАО «ФосАгро» оставалось на неизменно высоком уровне. Из года в год Компания оттачивала производственную и управленческую структуру – локальную нормативную базу, системы мониторинга, контроля, коммуникации и подотчетности на предприятиях Группы. Благодаря ей мы выдержали испытания минувшего года. Несмотря на все риски и внешние ограничения бизнес-среды, мы стремились оставаться открытыми и прозрачными для широкого круга стейкхолдеров, что, на наш взгляд, является надежным индикатором качественного корпоративного управления и устойчивости развития Компании.

Следуя стратегическим приоритетам

В 2022 году мы продолжили реализацию Стратегии до 2025 года, предполагающую рост производства и укрепление статуса производителя экоэффективных удобрений с одними из самых низких в отрасли затратами.

В сложных условиях 2022 года мы не только не отказались от инвестиций в рост, но и запланировали рекордные вложения в проекты, которые позволят нам расти, повышать самообеспеченность сырьем и, конечно, создавать рабочие места и вносить вклад в развитие регионов деятельности. В 2022 году Компания направила на инвестиции свыше 63 млрд руб. (включая капитализируемые ремонты), а в ближайшие пять лет мы выделим на эти цели более 250 млрд руб.

Укрепление новых бизнес-отношений

Несмотря на все торговые ограничения 2022 года, Компания смогла в сжатые сроки переориентировать потоки своей продукции. Сохранив лидерские позиции на приоритетном внутреннем российском рынке, мы также укрепили бизнес-отношения с целым рядом дружественных стран.

В частности, в этом году на новый уровень вышло развитие двусторонней торговли России и Бразилии: наша продукция получила «Знак качества окружающей среды» Бразильской ассоциации по техническим нормам. Череповецкий, Волховский и Балаковский производственные комплексы Группы «ФосАгро», а также комплекс Компании по добыче и обогащению фосфатного сырья в Кировске успешно прошли сертификационный аудит ABNT.

Совместный проект по выработке и гармонизации общих критериев оценки удобрений, реализованный Группой «ФосАгро», ABNT и органом по сертификации «Экологический

союз» – важная веха на пути к взаимопризнанию экомаркировки минеральных удобрений и созданию единых требований на рынке двух стран на основе действующего стандарта международной системы «Листок жизни».

Устойчивость – основа бизнеса Группы «ФосАгро»

Наш безусловный приоритет – работа с учетом интересов максимально широкого круга стейкхолдеров. Мы плотно сотрудничаем с аграриями, местным населением в регионах деятельности, участниками внутреннего рынка. Продолжаем реализацию совместных гуманитарных и образовательных проектов с международными организациями. Мы также активно взаимодействуем с академическими организациями, заведениями высшего и среднего профессионального образования, предлагающими обучение по актуальным и смежным для Компании специальностям. Итогом являются очень успешные программы подготовки кадров для Компании на базе этих учебных заведений.

Помимо благотворительных инициатив в сфере социального и экологического развития, мы плотно интегрируем в нашу бизнес-модель принципы устойчивого развития, которые стали ключевым элементом общей стратегии Группы «ФосАгро», успешно встроенным в систему корпоративного управления и нашу текущую деятельность.

Так, в ходе Конференции ООН по изменению климата (COP27) мы присоединились к Декларации бизнеса за устойчивое к изменениям климата водоснабжение, санитарию и гигиену (WASH). Декларация подготовлена платформой Глобального договора ООН «Коалиция за устойчивость водных ресурсов» (Water Resilience Coalition) совместно с альянсом WASH4Work для содействия достижению Целей устойчивого развития «Чистая вода и санитария» и «Борьба с изменением климата».

В рамках совместного проекта ФосАгро и Продовольственной и сельскохозяйственной организации ООН мы запустили Российскую сеть почвенных лабораторий РУСОЛАН, ставшую частью Глобальной сети почвенных лабораторий ГЛОСОЛАН, которая насчитывает более 800 лабораторий в более чем 150 странах.

В поддержку «зеленой» повестки горно-обогательного комбината (ГОК) «Апатит» продолжает наращивать использование «зеленой» электроэнергии для выпуска агрохимической продукции. Объекты собственной генерации электроэнергии на химических производствах Компании в значительной степени работают за счёт утилизации отходящего пара сернокислотных производств. Аналогичная по принципу действия энергогенерирующая установка запущена в 2022 году в Волхове в рамках инвестиционного проекта по строительству нового завода, и она на 90% обеспечит потребности производства в электроэнергии.

В сотрудничестве с правительством Вологодской области и Российской академией наук мы начали претворять в жизнь проект по созданию карбоновой фермы – территории, предназначенной для мониторинга и поглощения парниковых газов. Осенью 2022 года в рамках проекта была развёрнута первая часть углеродного полигона, где на площади порядка 100 га высадили около 110 тыс. деревьев хвойных и лиственных пород.

Движение вперед

Инвестиции в развитие и профессионализм команды Группы «ФосАгро», которые мы делали на протяжении многих лет, дают свой зримый результат. Уверен, что и в 2023 году мы продолжим движение вперед - на новый уровень, к новым рекордам. Тем более что в этом заинтересована не только Компания.

Мы несем ответственность перед широким кругом стейкхолдеров, включая аграриев по всему миру. Основная задача, которую мы успешно решаем вот уже более 20 лет – обеспечение надежности и бесперебойности поставок экоэффективных удобрений и, как следствие, вклад в обеспечение продовольственной безопасности в России и порядка 100 странах по всему миру.

В 2022 и 2023 годах эта задача становится особенно актуальной, так как на мировой бизнес-арене действуют санкционные ограничения, и чрезмерный комплаенс со стороны финансовых, логистических, страховых компаний может нарушать сложившиеся процессы. В 2023 году мы продолжим бороться за беспрепятственную торговлю экоэффективными удобрениями Группы «ФосАгро» по всему миру на благо обществу и ради глобальной продовольственной безопасности.

*Виктор Черепов,
председатель совета директоров ПАО «ФосАгро»*

Обращение генерального директора

2022 год, безусловно, войдет в историю российского бизнеса как один из самых непростых даже по сравнению с периодом пандемии COVID-19. Нас это тоже коснулось в полной мере чередой санкционных ограничений, разрывом сложившихся за годы сотрудничества международных связей и логистических цепочек. Именно в этом году я вступил в должность генерального директора ПАО «ФосАгро», и я благодарен акционерам и коллективу Компании за доверие, а каждому члену команды менеджмента – за слаженную и профессиональную работу. Я также благодарен моему предшественнику, Андрею Андреевичу Гурьеву, под руководством которого ФосАгро вошла в число признанных на глобальном уровне лидеров и стала одним из наиболее эффективных игроков в отрасли. В 2022 году это пригодилось нам как никогда прежде.

На протяжении всего года мы решали главную задачу – в интересах глобальной продовольственной безопасности сохранить доступ аграриев по всему миру к экоэффективным удобрениям Группы «ФосАгро». Искусственно возведенные барьеры всячески препятствовали этому, но мы продолжали делать все от нас зависящее для устранения ограничений свободы торговли жизненно важными сельскохозяйственными товарами из России. Работа наших коммерческих и логистических подразделений в чрезвычайно сложных условиях 2022 года – пример полной самоотдачи и высочайшего профессионализма. Но необходимо понимать, что, хотя многое уже достигнуто, предстоит пройти еще очень большой путь, прежде чем препятствия на пути российских удобрений будут ликвидированы и гуманитарная катастрофа мирового масштаба будет предотвращена.

Важнейшим приоритетом для нашей команды было и остается обеспечение бесперебойной работы всех производственных площадок Компании, своевременная поставка удобрений и забота о наших сотрудниках и их семьях. Команде Компании в короткие сроки удается справляться с возникающими вызовами, не просто удерживая бизнес в стабильном состоянии, но и добиваясь новых рекордных достижений.

Новые рекорды

В 2022 году, несмотря на все внешние вызовы, команда Компании смогла поставить новый производственный рекорд: результатом общих усилий всего нашего коллектива стал рост производства агрохимической продукции Группы «ФосАгро» почти на 5% по сравнению с прошлым годом – до рекордных 11 млн т. Это позволило нам надёжно обеспечить растущий спрос на приоритетном для Компании внутреннем рынке.

Одна из основных задач Группы «ФосАгро» – формирование широкого ассортимента высококачественных удобрений для фермеров. Благодаря собственному научно-исследовательскому подразделению мы постоянно расширяем наше предложение, опираясь на нужды аграриев и принципы устойчивого развития. И мы способны делать это в сжатые сроки. В 2022 году наша продуктовая линейка состояла до 57 марок агрохимикатов, в том числе удобрений всех видов, и кормов, две из которых зарегистрированы в 2022 году. При этом значительную долю нашего предложения составляют сверхсовременные марки удобрений, разработанные за последние пять лет, в том числе две — в отчетном году.

Прошедший год в очередной раз стал для нас рекордным с точки зрения не только операционных, но и финансовых показателей.

Инвестиции в будущее

В 2022 году мы продолжили уверенно двигаться к нашим целям, обозначенным в Стратегии-2025, включая реализацию действующих инвестиционных проектов и целевых

программ. Большинство целей, заявленных в Стратегии, представляются нам актуальными и достижимыми даже с учетом изменившихся внешних условий.

В отчетном году на развитие и поддержание производственных мощностей мы направили более 63 млрд руб. (с учетом капитализируемых ремонтов) – на треть больше, чем в 2021 году. Мы создаем новые производственные мощности, модернизируем и расширяем имеющиеся, усиливаем их вертикальную интеграцию и самообеспеченность технологиями и сырьем. Все это дает нам возможность не просто наращивать производство, но и делать это максимально гибким и экономически эффективным образом, в полной мере используя текущую рыночную конъюнктуру и добиваясь устойчиво высокого возврата на наши инвестиции.

Проекты, которыми мы гордимся.

Освоение нового горизонта +10 метров на Кировском руднике – наиболее масштабный из наших ключевых инвестиционных проектов. В начале 2022 года мы начали опытно-промышленные испытания нового горизонта, а в феврале первая партия руды уже отправилась на обогащение. Новый горизонт позволит не только заместить выбывающие горизонты, но и нарастить объемы добычи рудника до целевых уровней согласно Стратегии-2025. Этот проект – чемпион по количеству применяемых передовых технологий и решений.

Другой ключевой для Группы «ФосАгро» проект – развитие Балаковского филиала, на котором в 2022 году мы реализовали третий этап инвестиционной программы. Одной из основных инициатив в рамках этого проекта стала модернизация сернокислотной установки СК-20, производительность которой будет увеличена с нынешних 760 тыс. т моногидрата в год до 1 100 тыс. т. Это позволит нам повысить независимость от внешних поставщиков и самообеспеченность дефицитным сырьем – серной кислотой высокого качества. В результате реализации этого инвестиционного проекта мы нарастили переработку апатитового концентрата и запустили в Балакове производство комплексных NPK-удобрений.

В ближайшие пять лет мы планируем вложить в развитие и поддержание производственных мощностей порядка 250 млрд руб., в частности в 2023 году – почти 67 млрд руб. (включая капитализированные ремонты), что на 6% больше, чем рекордные вложения 2022 года.

Устойчивое развитие и продовольственная безопасность

Говоря о результатах Группы «ФосАгро» за прошедший год, нельзя не упомянуть наши усилия и достижения в области устойчивого развития. Мы в очередной раз доказали, что способны сочетать сильные производственные и финансовые показатели с выполнением социальных и экологических обязательств.

Мы реализовали инициативы в области повышения качества городской среды, образования, здравоохранения, молодежной политики и спорта. Мы также активно поддерживаем институты традиционных культурных и духовных ценностей.

Принципы устойчивого развития в целом, плотно интегрированы в нашу бизнес-модель, так как наша основная цель – поставлять на приоритетном российском рынке и фермерам по всему миру экоэффективные удобрения Группы «ФосАгро».

Все инвестиционные проекты и программы 2022 года реализованы с использованием наилучших доступных технологий и наши усилия в области устойчивого развития не остаются незамеченными экспертным сообществом.

В ноябре 2022 года Роскачество подтвердило соответствие продукции Группы ФосАгро требованиям «Зеленого эталона». В 2021 году Компания первой в России прошла оценку соответствия требованиям стандарта, что позволило нам использовать соответствующую экомаркировку. Удобрения Компании с большим запасом соответствуют самым жестким в мире ограничениям на содержание в удобрениях тяжелых металлов и мышьяка, которые введены российским национальным стандартом ГОСТ Р 58658-2019.

Также в ноябре 2022 года был успешно осуществлен инспекционный контроль на соответствие нашей продукции стандарту Экологического союза «Листок жизни». Право использовать эту международную маркировку мы получили первыми в российской индустрии производства удобрений годом ранее.

Кроме того, мы вошли в число компаний с наилучшими социальными и благотворительными программами по результатам конкурса «Лидеры корпоративной благотворительности — 2022», который проводится ассоциацией крупнейших грантодателей России «Форум Доноров».

Прогноз

На 2023 год у нас большие планы. Мы продолжим следовать Стратегии-2025, наращивая мощности и модернизируя производство.

Мы планируем вывести на проектную мощность современный комплекс по производству фосфорсодержащих удобрений в Волхове, который станет инновационным лидером отрасли на годы вперед. За счет него мы увеличим не только выпуск готовой продукции, но и объемы переработки апатитового концентрата, который является основным сырьем для производства удобрений.

Мы продолжим реализацию масштабной программы развития рудно-сырьевой базы в Кировске, где до конца года запланирован ввод в эксплуатацию второго пускового комплекса десятого горизонта Кировского рудника. В Череповце планируем наращивать переработку апатитового концентрата, в Балакове – завершить проекты по увеличению выпуска кормовых фосфатов и серной кислоты, а также начать третий этап развития производственного комплекса с созданием гибкой схемы выпуска удобрений MAP/DAP/NPS/NPK.

На протяжении более чем 20 лет нашей истории мы остаемся верны своему предназначению – поставлять аграриям по всему миру, включая приоритетный российский рынок, экоэффективные удобрения Группы «ФосАгро» и вносить важный вклад в глобальную продовольственную безопасность.

Сила Группы «ФосАгро» - в ее сотрудниках, акционерах и партнерах. Спасибо вам за доверие к курсу Компании.

*Михаил Рыбников,
генеральный директор ПАО «ФосАгро»*

Контекст развития

Декабрь 2021 года и настоящее время

С 1 декабря 2021 года в России вступили в силу квоты на экспорт азотных и сложных удобрений

В качестве одной из мер по предотвращению дефицита на внутреннем рынке и, как следствие, по сдерживанию роста цен на продовольствие в условиях удорожания газа, который занимает существенное место роль в структуре производства минеральных азотных удобрений, правительство России приняло решение с 1 декабря 2021 года ограничить экспорт азотных и сложных удобрений сроком на полгода. Для азотных удобрений квоты составили — 5,9 млн т, для сложных — 5,35 млн т. Позднее квота на экспорт карбамида была увеличена на 280 тыс. т. По истечении данного срока было принято решение продлить квоты сначала до конца августа, затем до конца 2022 года. Для азотных удобрений квота составила чуть более 8,3 млн т, для сложных — чуть более 5,9 млн т. В 2023 году Минпромторг России продлил квоты до 31 мая: 7,3 млн т для азотных и 5 млн т для сложных соответственно.

Февраль — март

Запрет на заход в британские порты российским судам и иные логистические ограничения

1 марта Великобритания приняла закон, предусматривающий полный запрет на заход в порты страны для судов, имеющих любое отношение к России. 4 марта датская компания Maersk приостановила прием заказов на перевозку грузов с товарами первой необходимости из портов Новороссийска, Санкт-Петербурга и Калининграда.

Лондонская фондовая биржа приостановила торги депозитарными расписками ПАО «ФосАгро»

Лондонская фондовая биржа остановила торги депозитарными расписками российских компаний, включая ПАО «ФосАгро». По заявлению биржи, это было сделано с целью поддержания порядка на рынках в свете сложившихся рыночных условий.

Прекращение работы в России западных поставщиков оборудования и решений.

В феврале — марте 2022 года многие западные поставщики оборудования и решений для промышленности приняли решение прекратить деятельность в России. Caterpillar, Metso, EPIROC, SANDVIK, Komatsu, Hitachi и другие компании закрыли свои заводы на территории страны. Экономические санкции со стороны США и стран Европейского союза осложнили ввоз карьерных самосвалов в Россию из этих стран, а также способствовали формированию дефицита комплектующих (двигателей, коробок передач) и запасных частей.

Три крупнейших морских контейнерных перевозчика остановили перевозку грузов из России

С 1 марта три крупнейших морских контейнерных перевозчика — швейцарская Mediterranean Shipping Company (MSC), датская Maersk и французская CMA CGM — остановили перевозку грузов из России.

США вывели из-под санкций российские удобрения

Управление по контролю за иностранными активами (Office of Foreign Assets Control, OFAC) Минфина США опубликовало новую генеральную лицензию, которая вывела из-под возможных санкций российские минеральные удобрения. США приравнивали

российские удобрения к товарам первой необходимости для предотвращения дефицита необходимой для сельского хозяйства химической продукции.

Апрель

Европейский союз ввел пятый пакет санкций

В рамках очередного пакета санкций Европейский союз ограничил импорт удобрений из России. Ограничения не распространяются на поставки до 10 июля 2022 года в рамках контрактов, заключенных до 9 апреля 2022 года. Европейский союз определил 10 июля как дату ввода на один год следующих квот на импорт ряда российских удобрений: хлористый калий (837,57 тыс. т), а также сложные и иные удобрения с содержанием калия (1 577 807 тыс. т).

В пятом пакете санкций Европейского союза содержался запрет на импорт хлористого калия из Беларуси через Россию, а также «меры по противодействию поставкам хлористого калия из Беларуси» в обход санкций.

Европейский союз в рамках пятого пакета санкций в отношении России после 16 апреля закрыл свои порты для захода судов под флагом Российской Федерации. Под запрет также попали суда, сменившие флаг Российской Федерации или регистрацию после 24 февраля.

Польша ввела санкции против 15 российских физических и 35 юридических лиц

Санкции, в частности, были введены в отношении таких российских компаний, как ПАО «Газпром», ПАО «НОВАТЭК», ПАО «Акрон», ПАО «ФосАгро» и др.

Июнь

Россия стала крупнейшим поставщиком фосфорных удобрений в Индию

В период с апреля по июнь Россия поставила Индии 350 тыс. т диаммонийфосфата, став крупнейшим поставщиком фосфорных удобрений на индийский рынок на фоне санкций со стороны стран Запада.

Июль

США выдали генеральную лицензию для разрешения связанных с удобрениями операций с Россией

OFAC разрешило проводить с Россией транзакции, связанные с поставками продовольствия, удобрений, лекарств и медицинского оборудования.

США приняли решение отказаться от введения пошлины на азотные удобрения из России

Комиссия по международной торговле США (ИТС) признала, что импорт карбамидо-аммиачной смеси (КАС) из России, а также из Тринидада и Тобаго не вредит местным производителям. Расследование было инициировано летом 2021 года по заявлению CF Industries Holdings, крупнейшего местного производителя этого вида удобрений.

Подписание зерновой сделки

22 июля состоялось подписание зерновой сделки. Соглашение об экспорте зерна Россия и Украина заключили отдельно: каждая из стран подписала документ с Турцией и ООН. Кроме того, 22 июля в Стамбуле был заключен Меморандум о взаимопонимании между Россией и секретариатом ООН о содействии продвижению российских продуктов питания и удобрений на мировые рынки. 17 ноября 2022 года сделка была продлена на 120 дней.

Сентябрь

Еврокомиссия разрешила поставки российских удобрений

Европейская комиссия выпустила разъяснение, позволяющее европейским компаниям оказывать услуги по транспортировке и страхованию минеральных удобрений из России в третьи страны.

Ноябрь

Министерство финансов США и Государственный департамент призывают крупнейшие американские банки продолжать работать с некоторыми российскими компаниями

Представители Казначейства и Госдепартамента призвали кредиторов продолжать предлагать основные услуги, такие как расчеты в долларах США, переводы платежей и предложения по торговому финансированию российским компаниям, освобожденным от некоторых аспектов санкций, – в частности, таким как ПАО «Газпром» и ПАО «ФосАгро».

Великобритания разрешила оказывать финансовые услуги при поставках удобрений из России

Правительство Великобритании выдало генеральную лицензию, позволяющую оказывать финансовые услуги при поставках российских удобрений в третьи страны. Ведомство указало, что лицензия действует только при условии приобретения удобрений для сельскохозяйственных нужд.

Декабрь

Европейский союз в рамках девятого пакета санкций позволил разморозить деньги российских миллиардеров, занимающихся производством удобрений и химикатов

Согласно девятому пакету санкций, отдельные страны — члены Европейского союза получили право разморозить деньги российских миллиардеров, занимающихся производством удобрений и химикатов, если они строго необходимы для финансирования поставок продовольствия и удобрений.

Январь 2023 года

Россия ввела пошлины на экспорт удобрений до конца 2023 года

Россия с 1 января 2023 года ввела экспортные пошлины на все виды минеральных удобрений: ставка 23,5% будет взиматься от цены свыше 450 долл. США / т.

Новая общая сельскохозяйственная политика

С 1 января 2023 года вступила в силу Новая общая сельскохозяйственная политика Европейского союза, которая имеет ключевое значение для формирования будущего сельского и лесного хозяйства блока, а также для достижения целей Европейского зеленого соглашения.

Резолюция бюро Panaфриканского парламента

В январе 2023 года была выпущена Резолюция бюро Panaфриканского парламента о влиянии санкций на продовольственную безопасность в Африке, которая призывает безотлагательно создать Миссию по установлению фактов для оценки воздействия текущей нехватки удобрений, связанной с санкциями, и для обращения к соответствующим правительствам и учреждениям, ответственным за дефицит.

Обзор рынка

В 2022 году в условиях осложнения глобальной геополитической ситуации мировой рынок удобрений столкнулся с рядом вызовов, оказавших в большей степени негативное воздействие как на отрасль минеральных удобрений, так и на конечных потребителей удобрений — сельхозпроизводителей. Среди основных негативных факторов выделяются следующие:

- введение санкций прямого и косвенного воздействия в отношении производителей минеральных удобрений в России и Беларуси, на долю которых до введения санкций суммарно приходилось 23% (49,4 млн т) от объемов мировой торговли (глобального экспорта);
- перебои с поставками природного газа и многократный рост мировых цен как на природный газ, так и на другие энергоносители. Природный газ является основным сырьевым компонентом для производства азотных удобрений, и существенный рост затрат на него, особенно в Европе, способствовал сокращению и закрытию производственных мощностей;
- сохранение ограничений на экспорт удобрений из Китая, которые действуют с конца 2021 года в целях обеспечения удобрениями внутреннего рынка;
- сочетание вышеуказанных факторов способствовало существенному росту мировых цен на удобрения, особенно в первой половине 2022 года; по некоторым видам — до уровней выше рекордных исторических значений;
- в результате резкого роста цен на удобрения в мире снизилась их ценовая доступность (соотношение цен на удобрения и сельскохозяйственную продукцию), что привело к снижению спроса на удобрения.

По предварительным оценкам консалтинговых агентств и отраслевых аналитиков⁵, мировое потребление минеральных удобрений в 2022 году составило 193 млн т действующих веществ (д. в.), что на 6%, или на 12 млн т д. в., меньше объемов потребления в 2021 году. Объем потребления азотных удобрений сократился на 3 млн т N (–3%), до 111 млн т N, потребление фосфорных удобрений сократилось на 3 млн т P₂O₅ (–6%), до 47 млн т, потребление калийных удобрений снизилось на 6,0 млн т K₂O (–15%), до 35 млн т.

Оценка мирового потребления минеральных удобрений, млн т д. в.



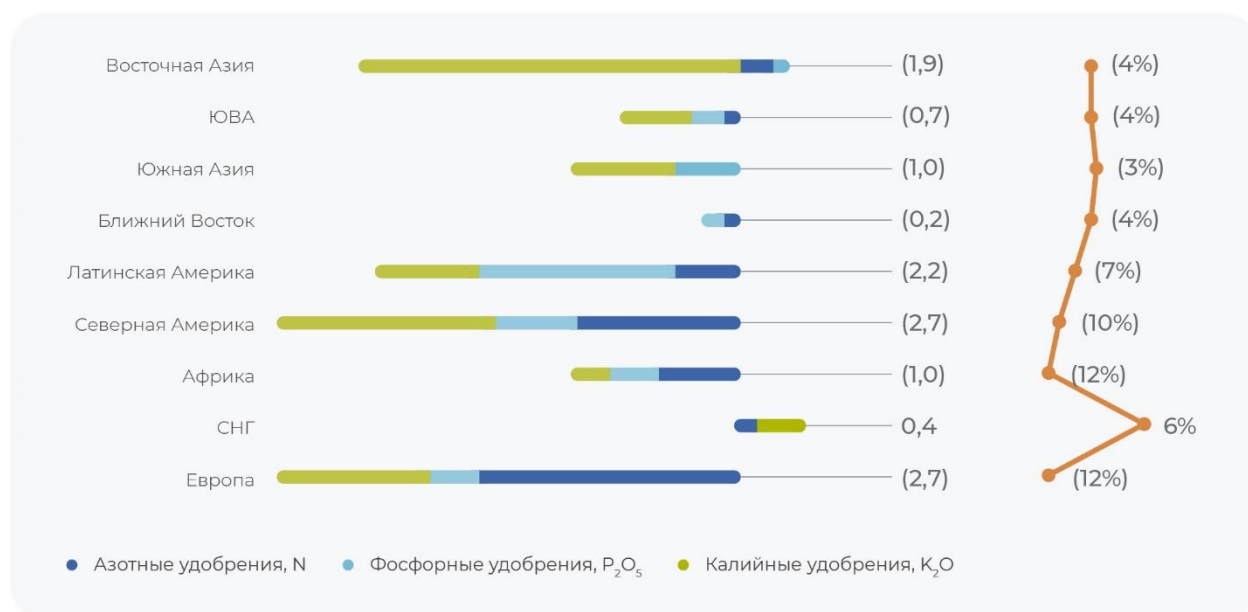
В региональном разрезе отмечено сокращение потребления минеральных удобрений во всех регионах, за исключением стран СНГ (без Украины). Наиболее существенное сокращение потребления отмечено в странах Европы (–2,7 млн т д. в., или 12%,

⁵ Здесь и далее используются данные агентств CRU, Argusmedia, Profercy; экспертные оценки отраслевых аналитиков в отечественных и зарубежных СМИ.

в сравнении с 2021 годом), странах Северной Америки (–2,7 млн т д. в., или 10%), странах Латинской Америки (–2,2 млн т, или 7%). Потребление в Африке сократилось на 12%, в странах Азии — на 3–4%.

Рост потребления в странах СНГ составил 0,4 млн т, или 6%, в сравнении с 2021 годом и обусловлен введением экспортных ограничений в отношении продукции из России и Беларуси и перенаправлением экспортных поставок на внутренний рынок.

Оценка изменения объемов потребления по регионам, млн т д. в.

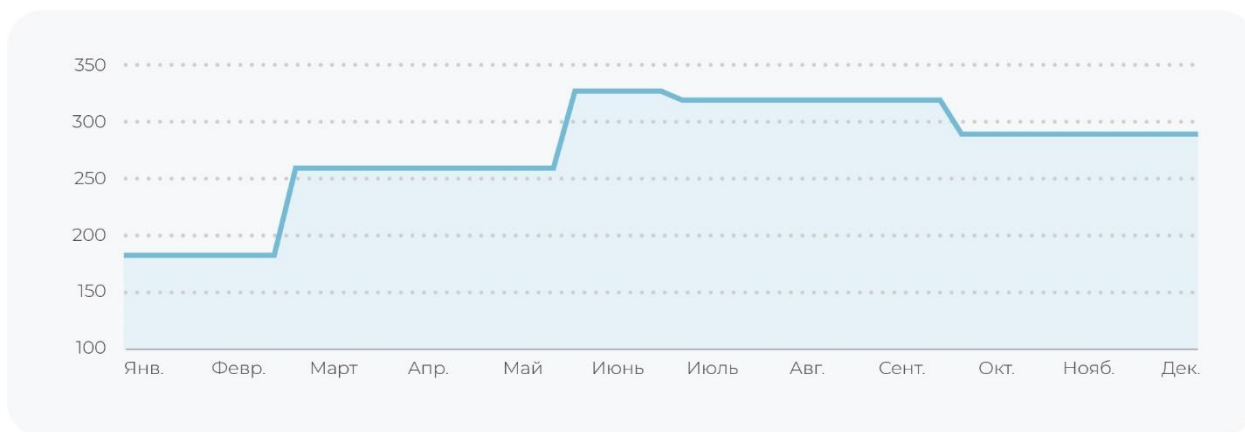


Рынок фосфатного сырья и фосфорсодержащих удобрений

По предварительным оценкам, мировое производство фосфатного сырья в 2022 году составит 202 млн т, что на 15 млн т, или на 7%, меньше уровня производства 2021 года. Сокращение производства обусловлено ухудшением конъюнктуры рынков фосфорной кислоты, минеральных удобрений и промышленных фосфатов в течение 2022 года. Наиболее существенное сокращение производства фосфатного сырья отмечено в Китае и Марокко, а также в других странах Африки. Производство фосфатного сырья в России, Латинской Америке и на Ближнем Востоке не претерпело существенных изменений.

Ценовая конъюнктура рынка фосфатного сырья традиционно развивается с временным лагом за изменением ценовых индексов на рынках фосфорсодержащих удобрений. В течение первого — третьего кварталов 2022 года цены на основные виды фосфатного сырья стабильно росли с последующей ценовой коррекцией вслед за ценами на фосфорсодержащие удобрения.

Динамика цен на фосфатное сырье, FOB, Марокко (31–33% P₂O₅), долл. США / т

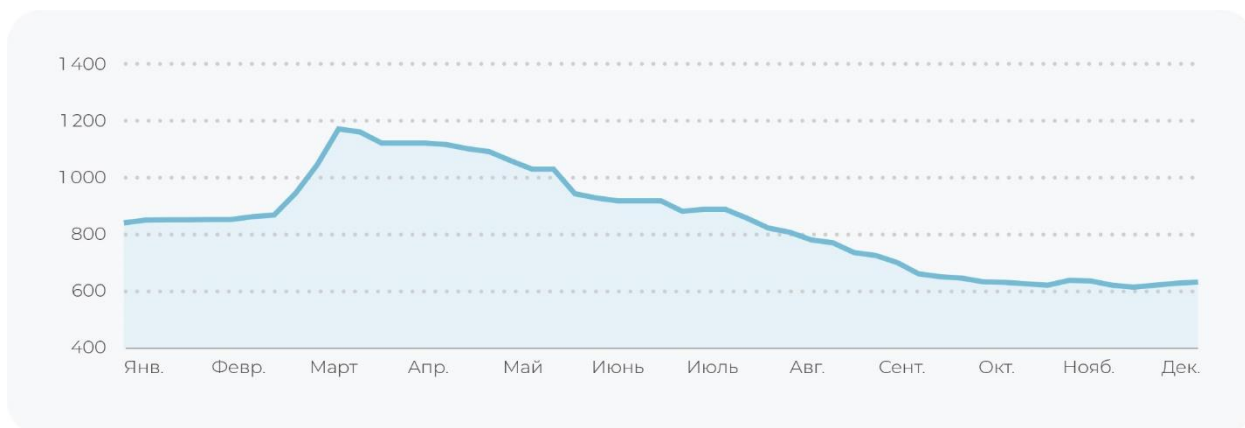


По предварительным оценкам, мировое производство сложных фосфорсодержащих удобрений (DAP + MAP) в 2022 году составит 55 млн т, что на 6 млн т (10%) ниже объемов производства в 2021 году и отражает конъюнктурные процессы сокращения спроса на минеральные удобрения в целом в 2021 году. Основное сокращение производства удобрений было отмечено в Китае, Марокко, США. Мировое производство комплексных NPK-удобрений в 2022 году, как ожидается, также снизится на 5–7 млн т, до 92 млн т.

Объем мировой торговли DAP/MAP в 2022 году сократился на 5 млн т, до 25 млн т, или на 17%, в сравнении с 2021 годом. Наиболее заметное сокращение импорта DAP/MAP было отмечено в странах Европы, Северной и Южной Америки, и лишь частично было компенсировано ростом импорта DAP в Индию. Мировой импорт NPK-удобрений сократился на 2 млн т, до 16 млн т, в основном за счет сокращения импортного спроса со стороны государств Европы и Африки.

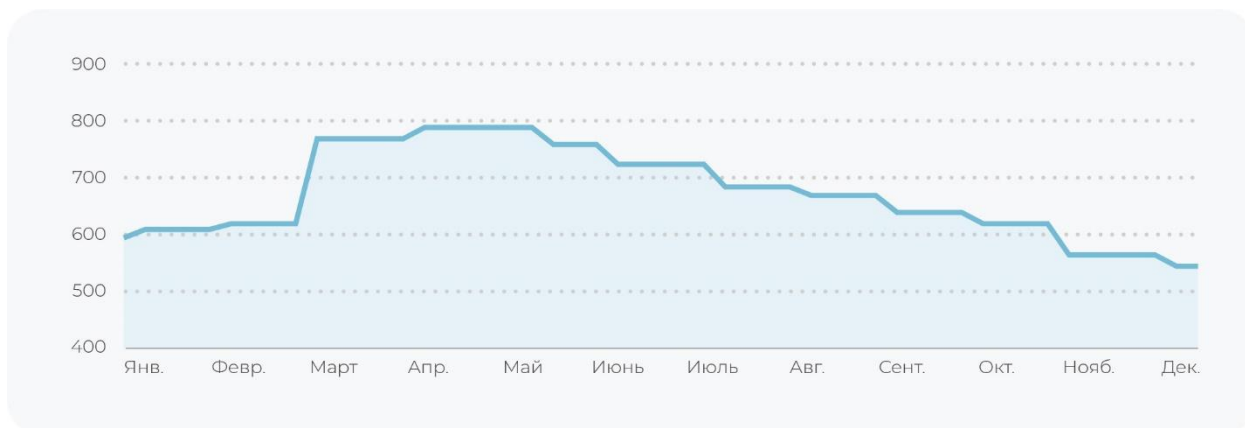
Цены на фосфорсодержащие удобрения в первой половине 2022 года достигали рекордных уровней — до 1,2–1,3 тыс. долл. США / т CFR⁶ на конечных рынках сбыта, что было обусловлено опасениями сезонной нехватки удобрений после введения экспортных ограничений в ключевых странах — поставщиках удобрений (прямые/косвенные санкции на продукцию из России и Беларуси, ограничения экспорта в пользу поставок на внутренний рынок в Китае). Во второй половине 2022 года мировые цены на фосфорные удобрения корректировались под воздействием сокращения спроса в основных странах-импортерах, в том числе Бразилии, США, странах Европы.

Динамика мировых цен на DAP/MAP в 2022 году, FOB, Балтика, долл. США / т



⁶ CFR (англ. Cost and Freight, «стоимость и фрахт/перевозка»)

Динамика мировых цен на NPK (15-15-15) в 2022 году, FOB, Балтика, долл. США / т



Рынок азотных удобрений

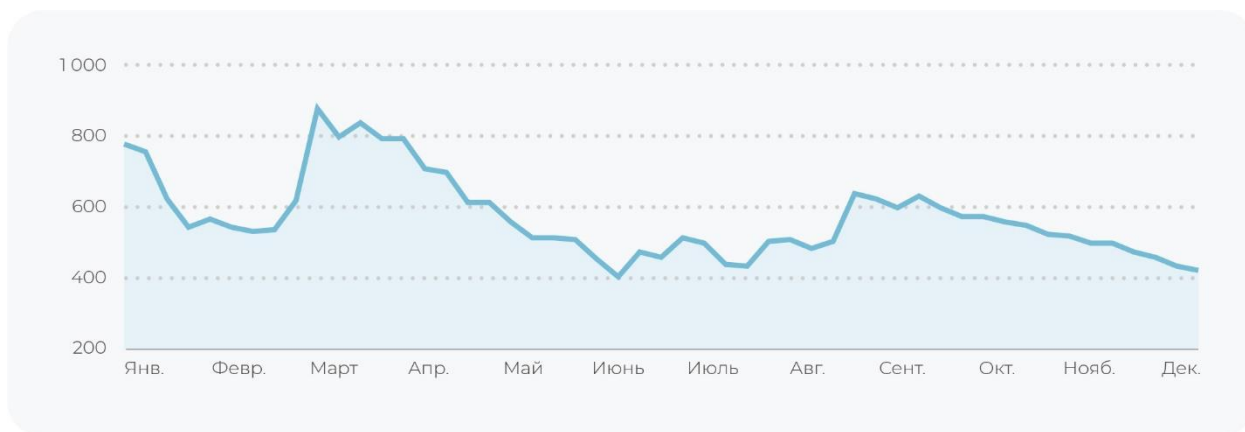
Мировой рынок азотных удобрений в 2022 году формировался под воздействием резкого роста и сохранения на высоком уровне европейских цен на природный газ, что способствовало сокращению внутреннего производства азотных удобрений в Европе и замещению через увеличение импортных закупок. Запуски новых мощностей в Западной Африке и Юго-Восточной Азии и увеличение загрузки действующих мощностей в странах с наличием собственного дешевого сырья (природного газа) компенсировали сокращение производства в Европе и других регионах с дорогими энергоресурсами.

Предварительные оценки показывают увеличение мирового производства карбамида в 2022 году на 4 млн т (2%), до 175 млн т. Сокращение производства в странах Западной и Восточной Европы (на 3–4 млн т) было компенсировано увеличением производства в странах Африки, Северной Америки, Азии (суммарно более чем на 7 млн т), в том числе за счет запусков новых мощностей в Нигерии, Индии и Брунее.

Объем мировой торговли карбамидом в 2022 году практически не изменился и составил порядка 53 млн т. Увеличение импорта карбамида в страны Европы на 2,5 млн т было нивелировано сокращением импортного спроса в странах Латинской Америки и Азиатского региона.

Ценовая конъюнктура мирового рынка карбамида в 2022 году характеризовалась высокой степенью волатильности: ценовые колебания между минимальными и максимальными уровнями в течение года достигали 100% и более. Изменение ценовой динамики рынка карбамида отражает волатильность на рынке природного газа, опасения импортеров относительно возможного сокращения экспорта карбамида из России, а также неравномерное развитие сезонного спроса со стороны ключевых рынков сбыта Южной Азии и Латинской Америки.

Динамика мировых цен на карбамид в 2022 году, FOB, Балтика, долл. США / т

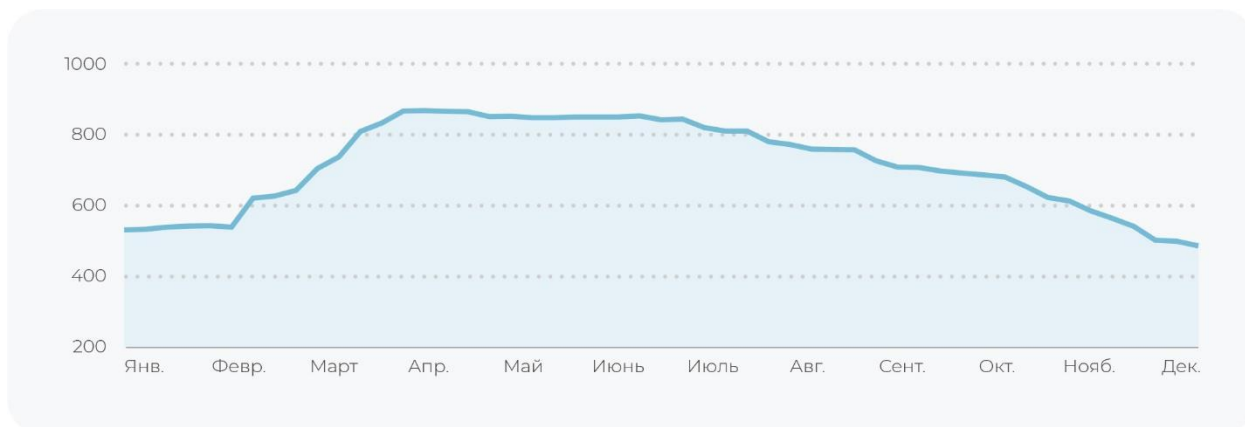


Рынок калийных удобрений

Основным конъюнктурообразующим фактором на рынке калийных удобрений стало введение санкционных ограничений на экспорт хлористого калия из России и Беларуси. На долю этих стран приходится порядка 40% мирового производства и экспорта. По предварительным итогам 2022 года, мировое производство хлористого калия снизится на 10 млн т (14%), до 61 млн т, объем мировой торговли хлористым калием также снизится на 10 млн т (18%) за счет сокращения поставок из России и Беларуси.

Сокращением экспортного предложения был обусловлен высокий уровень цен на хлористый калий в первой половине 2022 года — цены достигали уровня 1 тыс. долл. США / т и выше. Высокий уровень цен на хлористый калий способствовал снижению его доступности для закупок фермерами, что во второй половине года привело к снижению спроса и коррекции мировых цен.

Динамика цен на хлористый калий в 2022 году, FOB, Балтика, долл. США / т



Стратегия

Стратегия-2025

В 2022 году Компания продолжала уверенно продвигаться к достижению целей Стратегии-2025, принятой советом директоров в 2019 году. Несмотря на изменение внешних условий, мы считаем большинство целей Стратегии-2025 актуальными и достижимыми и продолжаем реализацию соответствующих проектов и программ. Достижение в отчетном году рекордного объема производства минеральных удобрений и прочей продукции химического комплекса в 11,1 млн т стало важной вехой на этом пути.



Капитальные вложения

Дисциплинированный подход к капиталовложениям

- Минимальный уровень IRR проекта — 20%
- Годовой бюджет капитальных затрат — не выше 50% EBITDA
- Оптимизация оборотного капитала

Структура капитальных затрат⁷, млрд руб.

Затраты	2020 (факт)	2021 (факт)	2022 (план)	2022 (по данным на дату формировани я годового отчета)	2023 (план)
Инвестиционные проекты	23,8	30,0	23,6	24,1	24,2
Поддержание мощностей	10,4	10,8	27,6	27,0	29,0
Непромышленное строительство	2,1	1,1	2,0	2,2	4,0
Всего	36,3	41,9	53,2	53,2	57,1

Финансирование капитальных затрат за период 2020-2022 годы и прогноз на 2023 год.

	2020 (факт)	2021 (факт)	2022 (по данным на дату формирования годового отчета)
CAPEX⁸, млрд руб.	36,3	41,9	53,2
EBITDA скорректированная, млрд руб	84,3	192,1	266,9
CAPEX/EBITDA скорректированная, %	43	22	20

Детализация ключевых инвестиционных проектов 2022 года

Развитие Волховского филиала АО «Апатит» (3-й этап - строительство производства водорастворимого аммофоса)	6,3
Строительство горизонта +10м ОКР	5,3
Развитие Восточного рудника, Коашвинского карьера и Ньорпакхского месторождения, (Кировск)	2,5
Развитие Балаковского филиала АО "Апатит" (2-й этап)	1,9
Прочие ключевые проекты	5,2
Всего ключевые инвестиционные проекты	21,2

Новые перспективные проекты

Несмотря на изменение внешних условий, в 2022 году мы продолжили разработку обновленной стратегии до 2030 года, но, учитывая серьезно возросшую степень неопределенности, она потребует больше времени, чем ожидалось. При этом мы продолжаем принимать к реализации те перспективные проекты, которые обладают значительной экономической и экологической эффективностью, отвечают критериям,

⁷ Без учета капитализируемых ремонтов

⁸ Ключевые инвестиционные проекты, без учета капитализируемых ремонтов

принятым советом директоров при утверждении Стратегии-2025 в условиях основных рассматриваемых нами сценариев, и направлены на дальнейшее развитие в рамках стратегических приоритетов Компании: устойчивый рост производства, инновационные и отвечающие принципам устойчивого развития продукты и процессы, повышение операционной эффективности.

Проект	Срок реализации	Целевые показатели	Инвестиции	Статус
Строительство Дробильно-доставочного комплекса №4 (ДДК-4) на Расвумчоррском руднике (Кировск)	2022	IRR – >100% Выдача руды на поверхность до 3,5 млн т. руды в год	0,8 млрд руб.	Успешно завершен. В августе 2022г. выполнен запуск ДДК-4 на Расвумчоррском руднике, предназначенный для выдачи руды на поверхность

ESG-повестка

Вопросы противодействия изменениям климата, экологической эффективности, энерго- и ресурсосбережения являются неотъемлемой частью нашей Стратегии-2025. Все новые производства проектируются с учетом соответствия наилучшим доступным технологиям и эксплуатируются с безусловным соблюдением применимых экологических стандартов. Система оценки перспективных инвестиционных проектов ФосАгро включает и оценку потенциального воздействия на окружающую среду. В частности, в 2022 году разработана и в самом начале 2023 года утверждена методика учета цены углерода для расчета климатического воздействия как критерия при принятии решения о запуске проектов в реализацию. Утверждение в 2020 году советом директоров Климатической и Водной стратегий, содержащих измеримые, достижимые и основанные на конкретных мероприятиях цели по снижению негативного воздействия на окружающую среду, завершило процесс интеграции вопросов климатической и экологической повесток в бизнес-стратегию Компании.

Строительство Утилизационной ТЭЦ в Волхове

В 2022 году в Волховском филиале успешно завершен проект строительства нового сернокислотного производства с утилизационной ТЭЦ. За счет ввода ТЭЦ, использующей технологический пар от нового производства серной кислоты, будет достигнуто как сокращение затрат на приобретение электроэнергии у сторонних поставщиков, так и снижение выбросов парниковых газов. В новой ТЭЦ задействованы самые эффективные природоохранные технологии и решения. В частности, применяются градирни с металлическим сборным бассейном, поднятым над землей, что позволяет контролировать его целостность и не допускать скрытых утечек воды в грунт. В системе водоподготовки использованы современные технологии очистки воды с применением систем обратного осмоса. Кроме того, была реконструирована система сбора и очистки промышленного ливневого стока, включающая в себя узел доочистки до качества подпиточной воды водооборотного цикла. Это позволяет обеспечить водой ТЭЦ и производство серной кислоты при сохранении замкнутого водооборотного цикла всего предприятия, исключая сброс сточных вод в водные объекты.

Проект	Срок реализации	Целевые показатели	Инвестиции	Статус
Строительство Утилизационной ТЭЦ в Волховском комплексе	2022	Выработка электроэнергии в 2023 году - 249 млн кВт*ч, из них 205 млн кВт*ч за счет утилизации пара сернокислотного производства. Сокращение выбросов парниковых газов на 77 тыс. т CO ₂ -экв в год.	3,031 млрд руб.	Успешно завершен.

Развитие продаж на приоритетных рынках

Группа «ФосАгро» успешно работает над повышением прибыльности своих продаж — как за счет более активной работы на наиболее высокомаржинальных географических направлениях, так и за счет увеличения доли продаж премиальных марок минеральных удобрений, в первую очередь сложных.

Расширение присутствия на премиальных рынках

Стратегическая гибкость производственных и логистических систем ФосАгро, достигнутая в предыдущие годы благодаря успешной реализации продуманной инвестиционной программы, позволила Компании сохранить премиальные уровни рентабельности поставок при значительной переориентации экспортных потоков на новые рынки из-за ограничений на поставки удобрений из России, введенных рядом стран по геополитическим причинам. Мы также сохраняем приверженность главному для нас рынку – внутреннему российскому. В 2022 году объемы поставок минеральных удобрений и кормовых фосфатов ФосАгро российским потребителям составили 2,4 млн т.

Достижение целевых ориентиров

Мероприятия по увеличению логистических и складских мощностей по внутреннему рынку выполняются в соответствии со стратегией.

	2020 (факт)	2021 (факт)	2022 (факт)	Стратегия-2025
Количество центров дистрибуции	29	31	33	35
Емкость хранения всего, тыс. т	679	765	821	>650
Емкость хранения жидких комплексных удобрений (ЖКУ), тыс. т	52	66	74	62

В 2018–2022 годах Компания инвестировала в развитие российской региональной сети более 3,2 млрд руб. Количество центров дистрибуции сети в 2022 году выросло до 33, а

единовременная мощность хранения складских комплексов сети превысила 800 тыс. т, включая рекордные для России 74 тыс. т мощностей для перевалки жидких минеральных удобрений. Эффективно используются имеющиеся фасовочные мощности: в 2022 году объем фасовки удвоился.

Компания успешно осуществляет развитие сервисной модели. Впервые за всю историю ООО «ФосАгро-Регион» начата коммерческая эксплуатация зерновых мощностей в центре дистрибуции в Калаче (Воронежская область). По итогам года сервисная выручка от дополнительных услуг достигла почти 160 млн руб.

В 2023 году Компания планирует сосредоточиться на дальнейшем расширении сети дистрибуции, развитии существующих и запуске новых логистических центров в ключевых сельскохозяйственных регионах России, развитии сервисной составляющей, а также построении в рамках сети дистрибуции единой системы агрохимического обследования почв. Для этого на базе центров дистрибуции создаётся парк собственных почвоотборников, обеспечивающих возможность агрохимического анализа почв с GPS-привязкой.

Увеличение доли продаж премиальных марок удобрений

Как Компания и сообщала в отраженном в интегрированном отчете за 2021 год прогнозе, в 2022 году сохранился превалирующий спрос на двойные марки удобрения за счёт опережающего роста рынков, традиционно ориентированных на такие виды удобрений. Достигнутая Компанией гибкость производственных линий позволяет максимально оперативно реагировать на изменения требований рынка, обеспечивая при этом полную загрузку мощностей.

В рамках разработки обновленной стратегии до 2030 года стратегические цели Компании в части доли продукции на премиальных рынках и доли премиальных марок в общем объеме реализации ФосАгро будут актуализированы в связи с существенными изменениями геополитической обстановки и связанных с ней условий производственно-хозяйственной деятельности.

Инновационные продукты, разработанные ФосАгро

Выручка Компании от продажи удобрений, разработанных в течение последних пяти лет (за период 2018–2022 годов), составила более 37,3 млрд руб., или 8% от общей выручки от продаж химической продукции. Высокая доля новых марок объясняется наличием у ФосАгро сильной научной базы, представленной АО «НИУИФ» и Центром инноваций ФосАгро, а также гибкостью производственных мощностей, достигнутой в результате масштабных реконструкций последних лет. В совокупности эти преимущества позволяют Компании успешно обеспечивать все возрастающий спрос на специфические марки, идеально подходящие для конкретных сельскохозяйственных культур, видов почв и условий хозяйствования.

Удобрения с микроэлементами

Удобрения, обогащенные микронутриентами, могут накапливаться растениями и считаются одним из наиболее многообещающих способов борьбы с недоеданием и дефицитом питательных веществ. В последние годы такие удобрения заняли значительную долю в общем объеме агрохимической продукции Компании значительна, и в 2023 году предполагается ее рост до 13,6% по сравнению с достигнутым в 2022 году уровнем 12%.

Удобрения с микроэлементами, тыс. т

2020 (факт) ⁹	2021 (факт)	2022 (план)	2022 (факт)	2023 (план)
1 554,1	1 691,1	1 519,1	1 329,6	1 533,3

Биологические и биоминеральные удобрения

Важное направление деятельности Центра инноваций ФосАгро — работа над инновационными биостимуляторами и биоминеральными удобрениями в рамках «Зеленого эталона» сельхозпродукции с улучшенными экоэффективными характеристиками.

В условиях ограниченных почвенных ресурсов и при значительном росте населения биотехнологии являются одним из наиболее действенных способов обеспечения глобальной продовольственной безопасности, повысив урожайность без нанесения вреда экосистеме.

Удобрения с оболочками

В Компании ведется разработка удобрений повышенной экологической и агрохимической эффективности с покрытиями из смеси моно- и дикальцийфосфата кальция. Проведенные совместно с РГАУ-МСХА им. К.А. Тимирязева агрохимические исследования доказали значительное увеличение коэффициента использования азота и других основных питательных веществ из удобрения с покрытием, увеличение урожайности зерна, повышение качества урожая, а также улучшение физических свойств удобрений. При этом, в отличие от разрабатываемых другими компаниями полимерных покрытий, применяемые ФосАгро покрытия не приводят к образованию микропластика и тем самым не наносят вред окружающей среде. По результатам исследований в 2022 году получен патент на изобретение «Способ получения удобрений с замедленным и контролируемым высвобождением питательных веществ», подготовлены тематические публикации, представлены доклады на нескольких международных научно-технических конференциях. В настоящее время идет регистрация двух марок удобрений с покрытиями и подготовка к производству таких удобрений в промышленных условиях.

Цифровая экосистема ФосАгро

В 2022 году произошло более 10 млн контактов целевой аудитории с цифровой экосистемой ФосАгро (прирост на 120% по сравнению с прошлым годом). Лояльная аудитория, постоянно пользующаяся цифровыми сервисами ФосАгро, на конец 2022 года перешагнула отметку в 47 тыс. пользователей:

1. 914 активных личных кабинетов на торговой онлайн-платформе Россия/СНГ;
2. более 30 000 активных пользователей мобильного приложения AgroResult (в среднем один пользователь совершает три расчета);
3. более 17 000 подписчиков коммуникационной платформы «Pro Агро» (YouTube, VK, «Дзен»).

В 2022 году важным элементом взаимодействия с потребителями нашей продукции на внутреннем рынке стал интерактивный раздел «Агрономические опыты», который включает 48 опытов, проведенных более чем в 20 регионах России. Раздел посетили около 20 тыс. пользователей сайта, что более чем в десять раз превышает показатели 2021 года.

Значительные усилия были направлены на повышение эффективности онлайн-коммуникаций с потенциальными сотрудниками Компании. В частности, в январе — марте 2022 года был полностью переработан раздел «Вакансии» корпоративного вебсайта: произведен редизайн, внедрены детальные страницы для каждой вакансии, запущено онлайн-продвижение. В результате прирост аудитории раздела составил 136%, а в штат

⁹ С учетом дополнительных удобрений

Компании через данный онлайн-сервис было принято 650 человек, что в 15 раз больше, чем в 2021 году.

В рамках продвижения ОТП Россия/СНГ были достигнуты следующие результаты:

- конверсия из посещения в заявку на ОТП Россия/СНГ в 2022 году выросла с 3 до 3,7%;
- число онлайн-заявок на покупку удобрений составило 1 884 (+12% год к году).

В рамках развития проекта «Агрокалькулятор» в 2022 году были внедрены рекомендации по сезонным системам питания для подсолнечника и ярового ячменя, а также реализована интеграция с Cropwise (ООО «Сингента»).

В 2022 году запущена полная версия мобильного приложения AgroResult, содержащая каталог удобрений, карточку товаров, корзину, авторизацию по биометрии (лицо и отпечаток пальца), историю заявок и др. Дополнительно мобильное приложение было размещено в магазинах приложений Huawei и Xiaomi.

2022 год стал годом создания коммуникационной платформы «Pro Agro», которая включает в себя агрономический YouTube-канал, сообщества во Вконтакте и «Дзене». За прошедший год мы выпустили 11 блоков серий и провели ряд блогерских интеграций.

Пользовательская статистика (более 17 тыс. подписчиков и почти 14 млн просмотров) показывает, что за 2,5 года мы создали востребованный агрономический канал, успешно позиционирующий ФосАгро как эксперта в системах питания растений.

Повышение эффективности логистики

В условиях санкционного давления и искусственных нерыночных ограничений наиболее приоритетной функцией логистики в ФосАгро становится обеспечение бесперебойной доставки продукции Компании потребителям внутри России и на внешних рынках. При этом должны соблюдаться заявленные сроки доставки и предотвращаться риски задержки, ареста и блокирования отправок. Все логистические операции Компании должны также осуществляться с максимально достижимой в этих условиях экономической эффективностью.

Сокращение транспортных издержек

Основная часть грузоперевозок Компании (около 99%) осуществляется железнодорожным транспортом по сети ОАО «РЖД». Объем перевозок готовой продукции в 2022 году составил 23,2 млн т, что на 3% превышает показатели 2021 года. На железнодорожные перевозки приходятся и основные мероприятия как по повышению надежности доставки продукции, так и по оптимизации транспортных издержек. Безусловным приоритетом является и обеспечение безопасности перевозок.

В 2019–2021 годах мы существенно расширили использование собственного подвижного состава, при этом приобретая преимущественно инновационные вагоны, характеризующиеся повышенной грузоподъемностью и увеличенным межремонтным пробегом. Этот подход позволил нам достичь следующих результатов:

- более высокая надежность перевозок и производственная безопасность благодаря снижению зависимости производственных и логистических процессов ФосАгро от третьих лиц;

- повышение экономической эффективности перевозок — использование собственных вагонов менее затратно по сравнению с привлечением стороннего подвижного состава;
- положительный экологический эффект: использование инновационного подвижного состава и увеличение массы перевозимого одним вагоном и одним составом груза снижает удельное негативное воздействие на окружающую среду.

В 2022 году в рамках программы обновления парка заключены контракты на поставку в 2023 году 400 минераловозов, 65 цистерн и 6 тыс. специализированных контейнеров для использования в морских портах. Дальнейшее приобретение парка на период с 2023 до 2027 года будет осуществляться после анализа реальной потребности в использовании собственного подвижного состава различных типов.

Другие направления обеспечения транспортной безопасности и оптимизации транспортных затрат в 2022 году включали:

- заключение договоров с ключевыми портами перевалки на новых условиях;
- выработка взаимовыгодных условий и заключение договоров с ОАО «РЖД», подразумевающих софинансирование развития транспортной инфраструктуры станций примыкания к производственным площадкам АО «Апатит»: Волховский филиал – финальная стадия, Балаковский филиал - планируется;
- получение тарифных преференций на перевозку сырья — жидкой серы и серной кислоты;
- подтверждение возможности получения субсидий на экспортные перевозки промышленной продукции железнодорожным транспортом в период с 2022 по 2024 год согласно Постановлению Правительства РФ от 28 июля 2022 года № 1347 «О государственной поддержке российских организаций промышленности в целях компенсации затрат на транспортировку промышленной продукции».

Доля длинносоставных поездов (свыше 56 вагонов в составе) на всех направлениях перевозок в 2022 году составила 46%, увеличившись на 4 п.п. по сравнению с 2021 годом. Дальнейшие перспективы в этой сфере связаны с переходом на 100-вагонные составы, что позволит не только достичь повышения экономической эффективности и безопасности перевозок Компании, но и добиться дальнейшего снижения воздействия на окружающую среду в пересчете на 1 т груза.

Обеспечение ритмичности производства и сбыта

Критическим с точки зрения эффективности системы перевозок ФосАгро элементом является пропускная способность железнодорожной инфраструктуры основных площадок по производству минеральных удобрений. Благодаря реализованным инвестиционным программам Компании за последние три года пропускная способность либо достигла плановой, либо превысила ее.

Череповец

Введение в эксплуатацию станции Криолит позволило замкнуть кольцо использования длинносоставных (71 и более вагонов при норме 56 вагонов) поездов по маршруту Апатиты – Череповец – Усть-Луга – Апатиты. В результате реализации этого совместного с ОАО «РЖД» амбициозного проекта доля длинносоставных поездов в общем объеме перевозок ФосАгро в 2022 году составила примерно 73%. Электрификация станции Криолит позволила отказаться от использования тепловозов с соответствующим экономическим и экологическим эффектом.

Волхов

В 2022 году пропускная способность железнодорожной инфраструктуры Волховского комплекса была увеличена до 3,8 млн т/год по сравнению с 2,64 млн т на конец 2021 года. Реализация проекта идет в соответствии с планом, завершены работы первого этапа. С ОАО «РЖД» достигнуто соглашение о совместном финансировании строительства инфраструктуры общего пользования в рамках второго этапа.

Балаково

В связи с модернизацией производства в 2022 году продолжена проработка проекта строительства инфраструктуры Балаковского филиала, предназначенной для приема нового вида сырья и транспортировки увеличенного объема готовой продукции. Планируется, что пропускная способность железнодорожной инфраструктуры Балаковского комплекса к 2025 году возрастет с текущих 6,7 млн до 9 млн т/год, что даже превышает целевой показатель Стратегии-2025.

Достижение целевых ориентиров, млн т/год

Пропускная способность железнодорожной инфраструктуры	2020 (факт т)	2021 (факт т)	2022 (план)	2022 (факт)	Стратегия- 2025
Череповецкий комплекс	12,0	15,2	15,4	15,4	16,5
Балаковский филиал	6,7	6,7	6,7	6,7	8,0
Волховский филиал	1,6	2,6	3,8	3,8	3,8

Развитие портовой инфраструктуры

Наряду с развитием логистической и сбытовой инфраструктуры на приоритетном для нас рынке России мы работаем над повышением надежности и эффективности экспорта нашей продукции — как за счет снижения себестоимости перевозок, так и за счет обеспечения продаж высокотехнологичными перевалочными мощностями.

Нашей стратегической целью является создание и поддержание оптимальной с точки зрения затрат и надежности поставок портовой инфраструктуры, позволяющей переваливать на экспорт не менее 8 млн т/год. Для реализации этой цели в 2022 году были пересмотрены контракты на перевалку указанного объема удобрений, охватывающие период до 2025 года включительно. В целом уже на сегодня мы обеспечены перевалочными мощностями в целевом объеме - до 8 млн т/год.

Ключевыми для ФосАгро являются порты, расположенные на Северо-Западе России. В Ленинградской области и Санкт-Петербурге – ООО «Европейский серный терминал» и АО «Петролеспорт», в Мурманске – ООО «Мурманский балкерный терминал». Кроме того, Компания использует терминал в Котке, Финляндия. Ставка сделана на специализированные терминалы, оборудованные с учетом минимизации влияния на окружающую среду.

Операционная эффективность и рост производства

Расширение мощностей

Достижение целевых ориентиров

Рост спроса на минеральные удобрения, несмотря на возможную краткосрочную волатильность, в долгосрочной перспективе носит устойчивый характер. Необходимость удовлетворять растущий спрос наших потребителей диктует стратегию ФосАгро по расширению мощностей по выпуску основных видов продукции.

Достижение целевых производственных показателей, млн т

	2020 (факт)	2021 (факт)	2022 (план)	2022 (факт)	2023 (план)	Стратегия- 2025
Производство азотных удобрений	2,4	2,4	2,5	2,5	2,5	2,6
Производство фосфорных удобрений и кормового монокальцийфосфата	7,6	7,9	8,3	8,2	8,4	8,9
Производство апатитового концентрата	10,5	10,7	10,5	10,9	11,0	11,1
Собственная переработка апатитового концентрата	7,3	8,0	8,4	8,7	8,9	8,4

Реализация наиболее значимых проектов

Проект	Срок реализации	Целевые показатели	Инвестиции	Статус
Развитие Волховского филиала АО «Апатит» (3-й этап - строительство производства водорастворимого аммофоса)	2023	Выпуск водорастворимого моноаммонийфосфата (СМАФ) в объеме 43,5 тыс. т/год	IRR – 18% Проект всего - 32,1 млрд руб. (без внутригрупповых операций) в т.ч. СМАФ - 2,4 млрд руб. (без ВГО)	В декабре 2022 года начаты пуско-наладочные работы на объекте третьего пускового комплекса (строительство водорастворимого МАФ), в январе 2023 года получен первый продукт.

Увеличение выпуска кормового монокальцийфосфата (КМКФ) на 53 тыс. т/год (Балаково)	2023	Увеличение выпуска кормовых фосфатов на 53 тыс. т/год	IRR – 17% 3,3 млрд руб.	Завершены работы по техническому перевооружению ЭФК-4. Продолжается реализация мероприятий по техническому перевооружению цеха минеральных солей.
--	------	---	----------------------------	--

Рост обеспеченности собственными ресурсами

Обеспеченность собственными ресурсами

	2020 (факт)	2021 (факт)	2022 (план)	2022 (факт)	2023 (план)	Стратегия-2025
Аммиак, %	83	76	79	76	77	76
<i>Производство, млн т</i>	2,0	1,9	1,9	2,0	2,0	1,9
<i>Потребление, млн т</i>	2,4	2,5	2,4	2,6	2,6	2,5
Серная кислота, %	93	95	91	92	93	91
<i>Производство, млн т</i>	6,8	7,4	7,7	7,9	8,1	7,8
<i>Потребление, млн т</i>	7,3	7,8	8,5	8,6	8,7	8,6
Сульфат аммония¹⁰, %	60	60	100	51	58	75
<i>Производство, млн т</i>	0,3	0,3	0,7	0,3	0,3	0,7
<i>Потребление, млн т</i>	0,5	0,5	0,7	0,6	0,5	0,9

Высокая степень вертикальной интеграции является важным конкурентным преимуществом ФосАгро. Обладая запасами фосфатного сырья, на 100% обеспечивающими наши потребности в сырье для фосфорных минеральных удобрений, мы наращиваем объемы производства и других ключевых видов сырья, тем самым повышая сырьевую самообеспеченность.

Реализация наиболее значимых проектов

Проект	Срок реализации	Целевые показатели	Инвестиции	Статус
Увеличение мощности цеха Аммиак-3 (Ам-3) до 107% (Череповец)	2022	Увеличение выпуска аммиака на 53 тыс. т/год	IRR – 28% 0,9 млрд руб.	В мае 2022 года достигнута целевая производительность 2 350 т/сут. В третьем квартале 2022 года завершен весь комплекс работ.

¹⁰ Неисполнение показателя самообеспеченности сульфатом аммония связано с тем, что часть выпускаемого сульфата (165 тыс. т в 2022 году), в отличие от принятого в Стратегии-2025 сценария, не используется для переработки в сложные минеральные удобрения, а реализуется в качестве товарной продукции.

Техническое перевооружение технологической системы серной кислоты СК-20 с заменой контактного аппарата (Балаково)	2023	Увеличение выпуска серной кислоты на 350 тыс. т/год	IRR не оценивается 6,6 млрд руб.	Законтрактовано основное технологическое оборудование, выполняются строительно-монтажные работы с завершением в четвертом квартале 2023 года.
---	------	---	-------------------------------------	---

Повышение производственной эффективности

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

В частности, в 2022 году успешно реализованы три проекта по повышению эффективности работы структурных подразделений АО «Апатит», охватившие все производственные площадки Компании, совокупный эффект от которых за отчетный год составил около 1,8 млрд руб.

Производственная площадка	Срок реализации	Ключевые инициативы проекта	Эффект в 2022 году
Череповец, Кировск	2021–2022	1. Увеличение выпуска фосфорной кислоты за счет сокращения внеплановых остановок. 2. Снижение сквозных потерь апатитового концентрата. 3. Безусловное выполнение графика планово-предупредительных ремонтов АНОФ-2, 3.	1 772,6 млн руб.
Волхов	2021–2022	1. Внедрение мониторинга культуры производства во всех структурных подразделениях. 2. Сокращение длительности планово-предупредительных ремонтов в среднем на 20%.	
Балаково	2022	3. Внедрение инструментов, направленных на повышение операционной эффективности производства: журнал дефектов, доска решения проблем, чек-листы оборудования и т.д.	

Стратегические риски

Эффективное управление рисками — необходимое условие для достижения стратегических целей и устойчивого развития ФосАгро. Мы непрерывно развиваем и совершенствуем систему управления рисками, что позволяет нам своевременно выявлять внешние и внутренние риски и разрабатывать эффективные меры по их минимизации.

Риск-аппетит

При достижении своих целей Компания руководствуется риск-аппетитом, то есть приемлемым уровнем риска. Риск-аппетит является неотъемлемой частью процесса принятия стратегических и операционных решений. Совет директоров определяет общий риск-аппетит при переоценке рисков Компании, а также при утверждении стратегии, бюджета, инвестиционной программы и рассмотрении других вопросов, относящихся к его компетенции. Практическое применение риск-аппетит находит в конкретных процедурах и ключевых показателях деятельности Компании.

Стратегические риски

Компания стремится находить и использовать возможности, открывающиеся на рынке в связи с изменениями внешней среды. Компания оперативно реагирует на изменение конъюнктуры и выбирает приоритетные рынки сбыта с наиболее благоприятными условиями для реализации своей продукции. В то же время Компания выстраивает свою бизнес-модель таким образом, чтобы обеспечить оптимальный баланс между устойчивым развитием и операционной эффективностью.

Производственные риски

Компания стремится минимизировать незапланированные простои производства, обеспечив при этом соответствие технологических процессов и качества готовой продукции установленным требованиям. Создание безопасных условий труда является безусловным приоритетом для Компании. Компания прикладывает максимальные усилия, чтобы минимизировать воздействие производственных процессов на окружающую среду и климат.

Финансовые риски

Компания, являясь надежным заемщиком, стремится привлекать кредитные средства на наиболее выгодных условиях, доступных на рынке. Компания осуществляет основные операции в валюте и использует методы натурального хеджирования, чтобы снизить валютные риски. Компания не готова брать на себя кредитные риски, связанные с контрагентами, и стремится работать с ними на наиболее выгодных для себя условиях либо использует стратегию передачи таких рисков.

Операционные риски

Компания стремится обеспечить непрерывную работу бизнес-процессов, ИТ-инфраструктуры, а также максимальную защиту от киберугроз и мошенничества. При планировании и реализации инвестиционных проектов Компания обеспечивает соответствие стратегическим приоритетам и целевым показателям эффективности с учетом возможных отклонений, связанных с изменением внешних факторов.

Регуляторные риски

Компания стремится обеспечить максимальное соответствие нормативным требованиям к своей деятельности, в том числе в части налогообложения. В составе отраслевых объединений Компания принимает участие в проработке законодательных инициатив с целью минимизации риска возможных несоответствий.

Регуляторные риски

Компания стремится обеспечить максимальное соответствие нормативным требованиям к своей деятельности, в том числе в части налогообложения. В составе отраслевых объединений Компания принимает участие в проработке законодательных инициатив с целью минимизации риска возможных несоответствий. Помимо законодательных требований, Компания ведет свою деятельность, основываясь на ценностях и этических принципах, минимизируя возможные репутационные потери.



Существенные риски

№	Риск	Описание	Меры по управлению риском	Ключевые индикаторы / реализация риска / динамика риска
1	Стратегического планирования	Связан с принятием неверного стратегического решения и связанных с ним управленческих решений в результате ошибочной оценки внутренних и внешних факторов, влияющих на перспективы развития Компании и ее способность достигать своих стратегических целей	Компания активно отслеживает как внутренние, так и внешние факторы, которые могут повлиять на реализацию стратегии. Кроме того, ФосАгро применяет системный подход к оценке потенциальных затрат и выгод от новых стратегических инициатив, чтобы облегчить процесс принятия оптимальных решений. Инициирована актуализация стратегии Компании до 2030 года с учетом последних изменений во внешней и внутренней среде	<p>Негативные отклонения фактических показателей реализации стратегии от плановых.</p> <p>Изменения в геополитической обстановке способствуют росту неопределенности и, как следствие, повышению данного риска.</p> <p>Риск-аппетит: средний.</p> <p>Динамика риска: ↑</p>
2	Недостижения целей в области ESG и устойчивого развития	В качестве факторов риска рассматриваются отсутствие или несвоевременная актуализация целей в области ESG и устойчивого развития (ЦУР), а также недостаток ресурсов и процессов, необходимых для достижения указанных целей	При участии комитета совета директоров по устойчивому развитию были установлены и приоритизированы ЦУР и стратегические цели в области ESG. Для достижения указанных целей в Компании разработаны и успешно реализуются план низкоуглеродного перехода, климатическая стратегия, водная стратегия, программа энергоэффективности и другие мероприятия. Значительная работа в этом направлении позволила Компании существенно улучшить свои рейтинги и стать одним из лидеров отрасли в области ESG. При этом вследствие изменений в геополитической обстановке ряд международных рейтинговых агентств в области ESG приостановил свою работу в России	<p>Негативные отклонения фактических показателей ESG и достижения ЦУР от плановых.</p> <p>Существенной реализации риска не наблюдалось.</p> <p>Риск-аппетит: средний.</p> <p>Динамика риска: –</p>
3	Социальный	Возникновение неблагоприятной социальной ситуации в регионах деятельности	Реализуя принципы партнерства и сотрудничества между бизнесом и государством, Компания проактивно осуществляет социальные программы. Социальные проекты направлены в том числе на оказание помощи местным органам власти в вопросах развития спорта и культуры, жизнеобеспечения и развития городов, где Компания осуществляет свою деятельность. Одной из основных целей социальной деятельности Компании является обеспечение устойчивого развития регионов присутствия ФосАгро	<p>Негативные отклонения фактических показателей ESG (по социальному направлению) от плановых.</p> <p>Существенной реализации риска не наблюдалось.</p> <p>Риск-аппетит: низкий.</p> <p>Динамика риска: –</p>

№	Риск	Описание	Меры по управлению риском	Ключевые индикаторы / реализация риска / динамика риска
4	Кадровый	События и решения, связанные с наймом, развитием и удержанием персонала	ФосАгро реализует независимые и совместные программы, направленные на подготовку и привлечение талантливых молодых специалистов, в том числе из других регионов, развитие профессиональных компетенций сотрудников и повышение их мотивации для увеличения продолжительности и эффективности их работы в Компании. В условиях распространения дистанционного режима работы Компания внедрила систему онлайн-оценки квалификации персонала, а также дополнительные мотивационные меры	Текущее состояние кадров, квалификация персонала. Существенной реализации риска не наблюдалось. Риск-аппетит: средний. Динамика риска: –
5	Производственный	Негативные события технического/промышленного характера, приводящие к сбоям в производственном процессе	ФосАгро стремится обеспечивать бесперебойную работу оборудования и сокращение времени его внеплановых простоев. С этой целью Компания инвестирует в строительство нового и модернизацию существующего оборудования, проводит работы по его профилактическому обслуживанию и капитальному ремонту, используя резервное оборудование и создавая запас комплектующих, запчастей и расходных материалов. Программа страхования Компании включает в себя страхование риска перерыва в производстве	Внеплановые простои оборудования. Существенной реализации риска не наблюдалось. Риск-аппетит: низкий. Динамика риска: –
6	Охраны труда и промышленной безопасности	Риски, связанные с травмами, профессиональными заболеваниями, происшествиями и несчастными случаями на производственных объектах, а также риски, связанные с несоответствием требованиям законодательства в области промышленной безопасности и охраны труда	ФосАгро обеспечивает охрану труда и промышленную безопасность на рабочем месте в соответствии с действующим законодательством и передовым международным опытом в этой области. С этой целью Компания организует обучающие мероприятия по охране труда и промышленной безопасности для сотрудников с последующей 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. Задачи и мероприятия по снижению соответствующих рисков, присущих различным видам	Случаи производственного травматизма и другие инциденты. В 2022 году имели место отдельные случаи реализации риска в части производственного травматизма. Компания провела тщательное расследование каждого несчастного случая. По итогам расследований были разработаны планы корректирующих мероприятий, направленных на недопущение повторения подобных ситуаций. Риск-аппетит: низкий.

№	Риск	Описание	Меры по управлению риском	Ключевые индикаторы / реализация риска / динамика риска
			деятельности Компании, определены в документах в области промышленной безопасности и охраны труда	Динамика риска: –
7	Экологический	Возникновение фактического и потенциального ущерба для окружающей среды в результате деятельности Компании	В Компании утверждены Политика в области охраны окружающей среды, Водная стратегия, а также Кодекс поведения контрагента, содержащий ключевые требования к поставщикам и подрядчикам в области экологии. ФосАгро проводит регулярный анализ и оценку воздействия своей деятельности на окружающую среду. Минимизация влияния на экологию достигается за счет модернизации очистных сооружений и складских систем, а также реализации программ энергосбережения. В Компании реализуются проекты по всем основным направлениям воздействия на окружающую среду (водопользование, выбросы парниковых газов и других загрязняющих веществ, отходы, биоразнообразие). Компания организует вручение грантов, учрежденных совместно с ЮНЕСКО и Международным союзом теоретической и прикладной химии (ИЮПАК) 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 после их ввода в эксплуатацию позволит уменьшить удельные расходы сырья и энергоресурсов, а также удельную эмиссию нормируемых веществ. Цели и результаты работы по минимизации воздействия на окружающую среду Компания раскрывает в соответствии с требованиями применимого законодательства и глобальных инициатив	Превышение предельно допустимых показателей негативного воздействия на окружающую среду. Существенной реализации риска не наблюдалось. Риск-аппетит: низкий. Динамика риска: –
8	Проектный	Нарушение сроков и превышение бюджета реализации проектов строительства и модернизации, а также	ФосАгро стремится придерживаться утвержденных сроков и бюджетов проектов, а также применять унифицированный подход к их реализации на основе процедур проектного менеджмента. Все проекты проходят через многоэтапный процесс рассмотрения и утверждения.	Негативные отклонения фактических показателей эффективности проектов от плановых.

№	Риск	Описание	Меры по управлению риском	Ключевые индикаторы / реализация риска / динамика риска
		недостижение плановых показателей эффективности проектов	Для масштабных и наиболее важных проектов организуется проектный офис. Компания проводит регулярный мониторинг соблюдения сроков и бюджетов реализации проектов	<p>Существенной реализации риска не наблюдалось. При этом вследствие изменений в геополитической обстановке в 2022 году наблюдались единичные отклонения, связанные с поставками импортного оборудования. Компания выстраивает бизнес-процессы таким образом, чтобы минимизировать риск подобных отклонений, в том числе за счет импортозамещения.</p> <p>Риск-аппетит: средний.</p> <p>Динамика риска: ↑</p>
9	Бизнес-процессов и систем	Неэффективность или нарушение бизнес-процессов Компании, включая риски, связанные с контрагентами и цепочкой поставок	<p>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 и материалов.</p> <p>Для этих целей Компания использует многоступенчатые тендерные процедуры и практикует подписание долгосрочных договоров с наиболее надежными поставщиками, а также постоянно работает над оптимизацией логистической инфраструктуры и обеспеченностью подвижным составом. Компания осуществляет постоянный мониторинг состояния ИТ-инфраструктуры и выполняет мероприятия по снижению рисков, связанных с нарушением непрерывности бизнес-процессов в результате как технологических причин, так и кибератак</p>	<p>Негативные отклонения фактических показателей бизнес-процессов (по направлениям деятельности) от плановых.</p> <p>Существенной реализации риска не наблюдалось. При этом вследствие изменений в геополитической обстановке в 2022 году наблюдались единичные отклонения, связанные с поставками импортных материалов, использованием программного обеспечения, а также работой логистической инфраструктуры за рубежом. Компания выстраивает бизнес-процессы таким образом, чтобы минимизировать риск подобных отклонений, в том числе за счет импортозамещения.</p> <p>Риск-аппетит: средний.</p> <p>Динамика риска: ↑</p>

№	Риск	Описание	Меры по управлению риском	Ключевые индикаторы / реализация риска / динамика риска
10	Налоговый	Возможные претензии со стороны налоговых органов из-за ошибок в исчислении налогов или их несвоевременной уплаты	ФосАгро соблюдает налоговое законодательство стран, в которых 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 консультантами по различным вопросам применения налогового законодательства. Кроме того, в Компании внедрена система налогового мониторинга, которая позволяет оперативно выявлять и минимизировать налоговые риски во взаимодействии с Федеральной налоговой службой	Налоговые претензии. Существенной реализации риска не наблюдалось. Риск-аппетит: низкий. Динамика риска: –
11	Информационной безопасности	Убытки, причиненные имуществу и активам Компании в результате несанкционированного доступа к ее информационным системам или раскрытия конфиденциальной информации	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. Советом директоров Компании утверждена Политика в области информационной безопасности	Несанкционированное раскрытие конфиденциальной информации; несанкционированный доступ к ИТ-системам. Существенной реализации риска не наблюдалось. Риск-аппетит: низкий. Динамика риска: –
12	Экономической безопасности	Убытки, причиненные имуществу и активам Компании в результате правонарушений в экономической сфере, совершенных сотрудниками или третьими лицами,	Компания принимает меры по предотвращению причинения возможного ущерба ее имуществу и активам в результате нарушения законодательства в сфере экономики. Эти меры, в частности, включают обеспечение пропускного режима на территории производственных и административных помещений, четкое разграничение ответственности при заключении договоров	Случаи хищения и мошенничества. Существенной реализации риска не наблюдалось. Риск-аппетит: низкий.

№	Риск	Описание	Меры по управлению риском	Ключевые индикаторы / реализация риска / динамика риска
		включая мошенничество и хищения	или совершении сделок, проверку благонадежности контрагентов до заключения договоров, а также организацию горячей линии. Помимо этого, различные подразделения Компании проводят дополнительные проверки	Динамика риска: –
13	Нормативно-правовой	Несвоевременное получение/продление лицензий. Изменения в законодательстве, которые могут привести к увеличению затрат на ведение бизнеса, осуществлению ограничительных мер регулирующими органами, снижению инвестиционной привлекательности и (или) неблагоприятным изменениям в конкурентной среде	ФосАгро ведет деятельность в полном соответствии с законодательством. С целью своевременного получения информации о возможных изменениях в нормативно-правовой сфере Компания осуществляет мониторинг деятельности 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 и иных разрешений, необходимых для ведения деятельности	Отклонения, связанные с выполнением требований нормативных правовых актов. Существенной реализации риска не наблюдалось. Риск-аппетит: низкий. Динамика риска: –
14	Коррупционный	Потери в результате несоблюдения или ненадлежащего соблюдения Компанией или ее сотрудниками требований применимого антикоррупционного законодательства (штрафы, наложенные на Компанию государственными органами, и прочие убытки)	ФосАгро обеспечивает соблюдение своими предприятиями и партнерами требований 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. В Компании, в частности, утверждены Политика противодействия мошенничеству и коррупции, Кодекс этики, Положение о конфликте интересов. Контрагенты Компании обязаны декларировать соответствие требованиям в части антикоррупционного законодательства. Компания является членом Антикоррупционной хартии российского бизнеса	Совершение коррупционных действий, конфликт интересов. Существенной реализации риска не наблюдалось. Риск-аппетит: низкий. Динамика риска: –
15	Репутационный	Ущерб деловой репутации Компании в результате	В своей деятельности ФосАгро руководствуется принципом прозрачности, раскрывая информацию обо всех	Уровень доверия к Компании заинтересованных сторон.

№	Риск	Описание	Меры по управлению риском	Ключевые индикаторы / реализация риска / динамика риска
		публикации недостоверных либо порочащих Компанию сведений или обвинений, утечки конфиденциальной информации, а также в результате нарушения сотрудниками Компании принципов деловой этики	существенных фактах и обстоятельствах своей деятельности. Компания также утвердила информационную политику и политику работы со СМИ. Информация о деятельности Компании публикуется на ее веб-сайте и в СМИ. Компания предоставляет ответы на запросы СМИ и проводит регулярный мониторинг соответствующих публикаций в российских и зарубежных СМИ и социальных сетях. В целях обеспечения деловой репутации в Компании утвержден Кодекс этики, который систематизирует правила поведения сотрудников Компании исходя из требований добросовестности, разумности, справедливости и партнерства, способствующих осуществлению успешной деятельности Компании	Существенной реализации риска не наблюдалось. Риск-аппетит: низкий. Динамика риска: –
16	Кредитный	Финансовые потери, вызванные неспособностью покупателей, коммерческих подрядчиков и других финансовых контрагентов выполнить свои финансовые обязательства перед Компанией своевременно и в полном объеме	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, использованием аккредитивов и факторингом (секьюритизацией) дебиторской задолженности. 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 отслеживает ковенанты по действующим кредитным соглашениям	Просроченная дебиторская задолженность, резерв по сомнительным долгам. Существенной реализации риска не наблюдалось. Риск-аппетит: низкий. Динамика риска: –
17	Валютный	Финансовые потери, вызванные неблагоприятными изменениями обменных	В условиях волатильности цен на нефть и колебаний курса рубля по отношению к основным валютам Компания стремится использовать структуру долгового	Неблагоприятное изменение валютных курсов.

№	Риск	Описание	Меры по управлению риском	Ключевые индикаторы / реализация риска / динамика риска
		курсов по отношению к базовой валюте Компании	финансирования в разрезе валют в соответствии с валютной структурой выручки. В настоящее время 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	Существенной реализации риска не наблюдалось. Риск-аппетит: средний. Динамика риска: –
18	Товарно-сырьевой	Убытки, связанные с неблагоприятными изменениями рыночных цен на минеральные удобрения и другую продукцию, а также ростом цен на основное сырье и оборудование, которое приобретает Компания	В условиях волатильности 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. Для снижения расходов на сырье и оборудование ФосАгро проводит тендеры на закупку с участием нескольких поставщиков, заключает долгосрочные договоры поставки и формирует прочные взаимоотношения с поставщиками	Неблагоприятное изменение цен на продукцию и сырье. Существенной реализации риска не наблюдалось. При этом возможная коррекция цен на минеральные удобрения после их существенного роста в 2022 году способствует некоторому повышению данного риска. Риск-аппетит: высокий. Динамика риска: ↑
19	Климатический	Риски, связанные с изменениями в природных процессах и явлениях в процессе изменения климата (физические факторы), а также с принятием политических, экономических, финансовых и иных решений правительствами, международными организациями, финансовыми структурами, объединениями	Процессы по выявлению и оценке рисков, связанных с изменением климата, выстраиваются в Компании по всей цепочке создания стоимости, являясь неотъемлемой частью системы управления рисками и внутреннего контроля Компании. Советом директоров утверждена Климатическая стратегия ФосАгро, основными элементами которой являются анализ климатических рисков и возможностей, сценарный анализ, установление научно обоснованных целей и план низкоуглеродного перехода. В соответствии с климатической стратегией реализуются первоочередные действия по разработке и реализации программы мероприятий по снижению прямых выбросов (область	Негативные отклонения в результате воздействия климатических факторов (по направлениям деятельности). В 2022 году имели место случаи нетипичных погодных явлений. Вместе с тем на данном этапе довольно сложно оценить, насколько они связаны с климатическими изменениями. В любом случае Компания не понесла существенных потерь, связанных с указанными природными явлениями. При этом возможные изменения,

№	Риск	Описание	Меры по управлению риском	Ключевые индикаторы / реализация риска / динамика риска
		производителей и потребителей, другими общественными организациями с целью снижения темпов климатических изменений на основе сокращения выбросов парниковых газов путем введения углеродного регулирования, ограничений на использование ископаемого топлива и потребление электроэнергии, полученной из невозобновляемых источников (переходные факторы)	охвата 1), программы внутренней энергоэффективности и работы с поставщиками энергоресурсов по улучшению климатических характеристик поставляемой энергии (область охвата 2), плана взаимодействия с поставщиками и потребителями и ESG-рейтинга поставщиков (область охвата 3). Принимаемые меры позволили Компании улучшить рейтинги в области климатической отчетности и устойчивого развития	связанные с переходными климатическими факторами, способствуют повышению данного риска. Риск-аппетит: средний. Динамика риска: ↑
20	Распространения инфекционных заболеваний	Риски, связанные с возникновением и массовым распространением инфекционных заболеваний, которые могут вызвать нарушение непрерывности бизнес-процессов	2022 год характеризовался дальнейшим распространением коронавирусной инфекции нового типа (COVID-19). Вместе с тем серьезность последствий данного заболевания существенно снизилась. В Компании реализован целый комплекс мер, направленных на недопущение массового заражения, а также создание условий для вакцинации как сотрудников, так и жителей регионов деятельности Компании (совместно с государственными органами). Предпринимаемые Компанией усилия позволили минимизировать негативное влияние COVID-19 (в активной фазе) на деятельность Компании, предотвратить нарушение непрерывности бизнес-процессов и обеспечить выполнение плановых показателей. Опыт успешного противодействия COVID-19, а также разработанные в Компании процедуры позволяют оперативно реагировать на возможное развитие COVID-19 в будущем и возникновение других массовых инфекционных заболеваний	Динамика заболеваемости, нарушение непрерывности бизнес-процессов. Динамика заболеваемости персонала Компании во 2022 году во многом отражает соответствующую динамику в регионах присутствия Компании. Оперативная разработка и выполнение противоэпидемических мероприятий позволили Компании не допустить нарушения непрерывности бизнес-процессов и обеспечить выполнение плановых показателей. Риск-аппетит: низкий. Динамика риска: ↓

№	Риск	Описание	Меры по управлению риском	Ключевые индикаторы / реализация риска / динамика риска
21	Санкционный	Введение зарубежными странами санкций в отношении компаний Группы	Глобальный характер мировой экономики создает предпосылки для различного рода санкций в отношении экономики России и операций Компании со стороны отдельных государств или их объединений. Гибкая модель бизнес-процессов Компании позволяет минимизировать негативные последствия такого рода санкций и ограничений	<p>Потери, связанные с введением санкций.</p> <p>Изменения в геополитической обстановке в 2022 году привели к реализации данного риска. Оперативная разработка и выполнение корректирующих мероприятий позволили Компании не допустить нарушения непрерывности деятельности и обеспечить выполнение плановых показателей.</p> <p>Риск-аппетит: высокий.</p> <p>Динамика риска: ↑</p>
22	Процентный	Компания осуществляет кредитные заимствования для финансирования инвестиционной программы и пополнения оборотных средств, в том числе с использованием кредитов под плавающую процентную ставку. Рост плавающих процентных ставок может привести к увеличению расходов на обслуживание долга и повлиять на финансовый результат	В случае если в будущем будут привлечены значительные объемы заимствований под плавающую процентную ставку, Компания будет осуществлять хеджирование данного риска с применением процентных деривативов. Соотношение долга с фиксированной и плавающей процентной ставкой является предметом постоянного мониторинга и управления с целью минимизации риска изменения процентных ставок	<p>Потери, связанные с изменением процентных ставок.</p> <p>Существенной реализации риска не наблюдалось.</p> <p>Риск-аппетит: средний.</p> <p>Динамика риска: –</p>

ОПЕРАЦИОННЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

Портфель продукции

В центре всего, что мы делаем, — наш потребитель. В 2022 году наша продуктовая линейка была расширена до 57 марок агрохимикатов, в том числе удобрений всех видов, и кормов, две из которых зарегистрированы в 2022 году. При этом значительную долю нашего предложения составляют сверхсовременные марки удобрений, разработанные за последние пять лет, в том числе две — в отчетном году.

1. Минеральные удобрения
2. Кормовые добавки
3. Концентраты
4. Технические фосфаты
5. Индустриальные продукты

ФосАгро — крупнейший производитель жидких азотно-фосфорных удобрений в России.

Добыча и переработка сырья

Добыча

Кировский филиал АО «Апатит» добывает апатит-нефелиновую руду на шести месторождениях Хибинского массива, расположенного в Мурманской области России. Добыча на месторождениях ведется как открытым, так и подземным способом. Запасы сырья Группы «ФосАгро» имеют магматическое происхождение, не связанное с накоплением тяжелых токсичных металлов. Выпускаемый апатитовый концентрат обладает исключительно высоким уровнем содержания P_2O_5 . С учетом забалансовых запасов минерально-сырьевая база месторождений одного из самых богатых и экологических массивов мира обеспечит ресурсную основу для работы Группы «ФосАгро» примерно на 60 лет.

Рудные запасы месторождений Группы «ФосАгро» по состоянию на 1 января 2023 года

Месторождение	Балансовые запасы, тыс. т (категории А + В + C1 + C2)	Среднее содержание P_2O_5 , %
Кукисвумчорское	347 146	14,14
Юкспорское	456 620	13,81
Апатитовый Цирк	86 565	13,69
Плато Расвумчорр	85 878	10,67
Коашвинское	254 963	17,24
Ньоркпахкское	55 979	14,11
Итого	1 287 151	14,37

Незначительное снижение балансовых запасов по сравнению с 2021 годом соответствует объемам добытой руды.

В настоящее время профиль минерально-сырьевой базы Компании смещается от запасов для открытой разработки месторождений в сторону увеличения запасов подземных рудников. В отчетном году доля руды, добываемой подземным способом, составила 78,3%.

Совокупный объем добычи апатит-нефелиновой руды в 2022 году вырос на 3% и составил 39,51 млн т по сравнению с 38,45 млн т в 2021 году за счет ввода в эксплуатацию новых

мощностей на Кировском руднике (горизонт +10 м Кукисвумчорского месторождения) и Расвумчоррском руднике ДДК-4.

В 2022 году продолжена реализация инвестиционного проекта по строительству горизонта +10 м Кировского рудника. Проектом предусмотрено строительство двух дробильно-доставочных комплексов для выдачи руды, строительство откаточного горизонта, развитие вентиляционной системы Кировского рудника, строительство водоотлива, а также дальнейшее развитие горизонта до 2035 года. Общий бюджет проекта составляет 36,1 млрд руб. В первом квартале 2022 года введен в строй первый пусковой комплекс, объем добычи в 2022 году составил 1,5 млн т руды. Ввод второго пускового комплекса ожидается в четвертом квартале 2023 года.

Одновременно с этим в отчетном году продолжилась реализация инвестиционного проекта развития Восточного рудника, направленного на интенсификацию отработки карьеров открытым способом. В рамках проекта осуществляется поставка самоходной техники, включая автосамосвалы, экскаваторы и вспомогательную технику, при этом за счет обновления парка обеспечивается увеличение коэффициентов технической готовности и технического использования оборудования. Проект также предусматривает перенос инфраструктурных объектов и расширение производственной мощности обогатительной фабрики. В ходе реализации проекта в 2022 году достигнуто увеличение производительности Ньорпахкского карьера до 4,5 млн т руды в год, производительность Коашвинского карьера планируется нарастить до 7 млн т руды в год к 2030 году. Капитальные вложения в проект составляют 33,4 млрд руб. В 2022 году суммарный объем добычи на Восточном руднике составил 8,5 млн т руды.

Кроме того, мы остаемся привержены активной реализации стратегии устойчивого развития. В частности, в 2022 году ГОК АО «Апатит» продолжил закупку электроэнергии, выработанной на гидроэлектростанциях ПАО «ТГК-1». Объем поставок «зеленой» электроэнергии на ГОК в 2022 году составил 300 МВт • ч. Таким образом, 17,8% продукции горно-обогатительного комбината было выпущено с использованием «зеленой» электроэнергии.

Переработка руды

В 2022 году объем производства апатитового и нефелинового концентратов вырос почти на 2% к уровню прошлого года и превысил 12 млн т.

Объем производства, тыс. т

<i>Показатель</i>	2020	2021	2022	Изменение 2021/2022, %
Апатитовый концентрат	10 541,4	10 675,5	10 855,7	1,7
Нефелиновый концентрат	1 159,4	1 123,1	1 175,8	4,7
Итого	11 700,8	11 798,6	12 031,5	2,0
Другая продукция	253,3	279,5	301,9	8,0

Производство химической продукции

Сырье

Объем производства, тыс. т

Показатель	2020	2021	2022	Изменение 2021/2022, %
Аммиак	1 970,3	1 931,1	1 985,3	2,8
Фосфорная кислота	2 716,8	2 952,0	3 199,4	8,4
Серная кислота	6 815,6	7 352,2	7 920,2	7,7
Сульфат аммония	293,9	259,0	322,6	24,6
Итого сырья	11 796,6	12 494,3	13 427,6	7,5

Производство фосфорной кислоты — основного сырья для выпуска фосфорных удобрений — в 2022 году выросло на 8,4% к уровню прошлого года и составило 3,2 млн т. Данный рост был обеспечен проведенной ранее модернизацией производственных агрегатов и увеличением эффективности использования оборудования.

Производство серной кислоты в 2022 году выросло на 7,7% по сравнению с прошлым годом и составило 7,9 млн т. Этот существенный прирост производства связан с выходом на полную мощность новой установки в Череповце в 2022 году, а также с пуском и выводом на проектную мощность новой установки на Волховском комплексе.

Выпуск аммиака в 2022 году также увеличился на 2,8% к уровню прошлого года и составил 1 985,3 тыс. т. Это было обусловлено завершением в 2022 году реализации проекта по увеличению мощности цеха по производству аммиака № 3 на Череповецком комплексе, в результате чего была обеспечена производительность 2 350 т/сут.

Фосфорсодержащие удобрения

Объем производства фосфорсодержащих удобрений, тыс. т

Показатель	2020	2021	2022	Изменение 2021/2022, %
DAP/MAP	3 164,4	3 610,7	4 191,9	16,1
NPK	2 840,3	3 111,3	2 553,8	(17,9)
NPS	928,9	561,6	1 003,1	78,6
APP	205,8	208,6	114,0	(45,3)
MCP	392,1	390,6	361,6	(7,4)
PKS	46,4	10,8	—	—
Итого	7 577,9	7 893,6	8 224,4	4,2

Рост производства фосфорных удобрений в 2022 году, обеспеченный увеличением выпуска фосфорной кислоты, составил 4,2% к уровню прошлого года и достиг 8,2 млн т.

Выпуск основных марок удобрений DAP/MAP за тот же период увеличился на 16,1% и составил 4,2 млн т. Опережающий рост производства DAP/MAP был связан как с запуском и выходом на полную мощность производства MAP на Волховском комплексе, так и с более высоким спросом на двухкомпонентные удобрения в 2022 году.

Производство NPS в 2022 году увеличилось на 78% в годовом сопоставлении, до 1 млн т. Выпуск NPK и APP снизился по итогам года на 17,9 и 45,3% соответственно в связи с взаимозаменяемостью по ассортименту выпускаемых марок фосфорных удобрений с учетом потребностей рынка.

Азотные удобрения

Объем производства азотных удобрений, тыс. т

Показатель	2020	2021	2022	Изменение 2021/2022, %
Аммиачная селитра	691,5	694,8	693,0	(0,3)
Карбамид	1 679,1	1 643,2	1 688,2	2,7

Сульфат аммония	31,7	74,1	165,4	123,2
Итого	2 402,3	2 412,1	2 546,6	5,6

Выпуск продукции азотного сегмента за 2022 год вырос на 5,6% по сравнению с 2021 годом и достиг 2,55 млн т. За счет реализации инвестиционного проекта по наращиванию мощностей по выпуску гранулированного сульфата аммония, мы в 2022 году увеличили выпуск этого пользующегося устойчивым спросом удобрения более чем вдвое год к году, до 165,4 тыс. т. Производство карбамида за этот же период выросло на 2,7%, до 1 688,2 тыс. т. В 2022 году имело место незначительное плановое снижение выпуска аммиачной селитры до 693 млн т.

Продажи

В 2022 году мы нарастили общий объем продаж удобрений на 6,8% по сравнению с 2021 годом, до рекордных 11 млн т.

Продажи фосфорсодержащих удобрений в 2022 году составили 8,4 млн т, увеличившись на 8,2% к уровню прошлого года. Данная положительная динамика была обеспечена высоким спросом на данный вид удобрений на рынках сбыта стран Азии, удовлетворить который мы смогли за счет увеличения объемов производства MAP в 2022 году после запуска нового производства на Волховском комплексе.

Продажи в азотном сегменте по итогам 2022 года увеличились на 2,3% к уровню прошлого года. Основной прирост продаж был связан с высоким уровнем сезонного спроса и доступностью удобрений для конечных потребителей.

Объем продаж по основным видам продукции, тыс. т

<i>Показатель</i>	2020	2021	2022	Изменение 2021/2022, %
Апатитовый концентрат	3 151,8	2 677,6	2 041,2	(23,8)
Нефелиновый концентрат	1 159,0	1 125,2	1 176,4	4,6
Итого	4 310,8	3 802,8	3 217,6	(15,4)
Фосфорсодержащие удобрения				
DAP/MAP	3 203,4	3 564,5	4 272,2	19,9
NPK	2 924,6	3 011,1	2 660,7	(11,6)
NPS	912,2	566,8	1 008,8	78,0
APP	200,3	206,3	111,6	(45,9)
MCP	378,6	405,2	349,1	(13,8)
PKS	49,8	8,5	—	—
Итого	7 668,9	7 762,4	8 402,4	8,2
Азотные удобрения				
Аммиачная селитра	618,6	798,0	661,6	(17,1)
Карбамид	1 649,0	1 616,3	1 741,8	7,8

Сульфат аммония	18,1	80,2	147,4	83,8
Итого	2 285,7	2 494,5	2 550,8	2,3
Итого удобрений	9 954,6	10 256,9	10 953,2	6,8
Другая продукция				
STPP	93,3	94,4	48,6	(48,5)
Прочее	90,4	82,9	95,4	(15,1)
Итого продукции	183,7	177,3	144,0	(18,8)

Ситуация на рынках минеральных удобрений в четвертом квартале 2022 года

Ситуация на мировых рынках минеральных удобрений в четвертом квартале 2022 года характеризовалась низким уровнем торговой активности на ключевых направлениях и понижательным ценовым трендом по основным видам удобрений. Снижение цен на фосфорсодержащие и калийные удобрения были обусловлены сезонными факторами и сокращением импортного спроса (наиболее существенно в Европе).

Цены на азотные удобрения, в том числе на карбамид, снижались под воздействием ослабления цен на природный газ в Европе и роста загрузки внутренних мощностей производства аммиака и азотных удобрений. Сокращение импортного спроса на карбамид в Индии в четвертом квартале 2022 года было обусловлено ростом внутреннего производства (в том числе на новых мощностях) и также выступало одним из ключевых факторов снижения мировых цен на карбамид в целом.

По итогам 2022 года, средняя цена на карбамид составила 573 долл. США / т, FOB, Балтика, против средней цены 475 долл. США / т, FOB, Балтика в 2021 году; средняя цена на аммофос в 2022 году составила 849 долл. США / т, FOB, Балтика, в сравнении со средней ценой 651 долл. США / т, FOB, Балтика в 2021 году. Цены на фосфатное и калийное сырье также оставались на высоких уровнях: средняя цена на хлористый калий 2022 году составила 621 долл. США / т, FOB, Балтика; средняя цена на фосфатное сырье составила 277 долл. США / т, FOB, Марокко (для сырья с содержанием 31-33% P₂O₅). Средняя цена на серу в 2022 году составила 203 долл. США / т, FOB, Балтика.

Рыночные перспективы

Рынок азотных удобрений в первом квартале 2023 года характеризуется избыточным предложением на рынке вследствие высоких переходящих запасов (в странах Европы, Северной и Южной Америки), что продолжает оказывать негативное воздействие на цены.

Цены на фосфорные удобрения в настоящий момент стабилизировались. Можно ожидать, что поддержку ценовым уровням будет оказывать прогнозируемый в первом квартале 2023 года рост сезонной активности в Южной Америке и, в частности, в Бразилии, а также на внутреннем рынке США после существенного сокращения импорта в 2022 году.

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Обращение председателя совета директоров

2022 год ознаменовался беспрецедентными вызовами для производственно-хозяйственной деятельности, которые не могли не отразиться на практике корпоративного управления.

В начале марта Андрей Андреевич Гурьев принял решение покинуть пост генерального директора и выйти из состава совета директоров ПАО «ФосАгро». Кроме того, из совета директоров вышли его председатель и независимый директор Ксавье Роле, заместитель председателя совета директоров Андрей Григорьевич Гурьев, а также Ирина Бокова, занимавшая пост председателя комитета совета директоров по устойчивому развитию. Состав совета директоров, избранный в июне отчетного года, обновился на 70%.

Весной 2022 года Лондонской фондовой биржей были остановлены торги депозитарными расписками российских компаний, в том числе и ФосАгро. Введенными ограничениями были затронуты права акционеров на управление Компанией, на получение дивидендов, на возможность распоряжаться ценными бумагами Компании. Вследствие нарушения работы расчётной инфраструктуры Компания столкнулась также с невозможностью выплачивать проценты по размещенным ранее еврооблигациям.

В этих сложных условиях мы максимально ответственно относились к своим обязательствам. В частности, в мае отчетного года было получено разрешение на сохранение программы депозитарных расписок, а в четвертом квартале - успешно проведено голосование среди держателей выпусков еврооблигаций с целью внесения изменений в документацию выпусков, что позволяет нам продолжать надежно обслуживать свой публичный долг перед держателями облигаций, учитывающих свои бумаги как в периметре России, так и за ее пределами.

Обновленный совет директоров продолжает активную работу. Мы изменили структуру комитетов, сократив их количество с шести до трёх и соответствующим образом пересмотрев их функционал. Мы также внесли новые акценты в повестку работы совета и его комитетов – вопросы антикризисного управления заняли в ней особое место.

Совет директоров продолжает способствовать непрерывному внедрению передовых стандартов во все аспекты деятельности ФосАгро, в том числе в практики корпоративного управления Компании. По итогам 2022 года совет директоров отметил достаточно высокий уровень соответствия практик, применяемых в Компании, критериям Кодекса корпоративного управления, рекомендованного к применению Банком России. Члены совета директоров также дали оценку статусу исполнения в отчетном году утвержденных ранее мероприятий по совершенствованию процедур корпоративного управления и рассмотрели аналогичный план на 2023 год.

Мы уделили значительное внимание вышедшим в декабре 2021 года рекомендациям Банка России по учету советом директоров публичного акционерного общества ESG-факторов, а также вопросов устойчивого развития¹¹. В частности, предметом рассмотрения комитета совета директоров по стратегии и устойчивому развитию в отчетном году были итоги самооценки эффективности работы совета директоров за 2021 год, проведенной с учетом рекомендаций регулятора, а также мероприятия по итогам самооценки.

¹¹ Информационное письмо Банка России от 16 декабря 2021 года № ИН-06-28/96 «О рекомендациях по учету советом директоров публичного акционерного общества ESG-факторов, а также вопросов устойчивого развития».

Проведенная в 2023 году внешняя оценка эффективности совета директоров за 2022 год подтвердила, что совет и его комитеты функционируют в соответствии с требованиями Кодекса корпоративного управления, рекомендованного к применению Банком России, и Правилами листинга Московской биржи.

Совет директоров подтверждает приверженность Компании высочайшим стандартам в области корпоративного управления и будет и далее уделять особое внимание вопросам охраны здоровья и безопасности, устойчивого развития и изменения климата, а также глобальным проблемам, стоящим перед агропромышленным сектором. Члены совета высоко оценивают эффективность работы и вклад менеджмента в успешную деятельность Компании в 2022 году и продолжают оказывать поддержку менеджменту ФосАгро в работе по реализации Стратегии-2025.

*Виктор Черепов,
председатель совета директоров ПАО «ФосАгро»*

Система корпоративного управления

Принципы корпоративного управления

Компания считает приверженность высоким корпоративным стандартам ключевым условием обеспечения прозрачной, ответственной и заслуживающей доверия системы управления, способствующей устойчивому развитию Компании и достижению стабильно высоких финансовых результатов.

Принципы корпоративного управления Компании, структура органов управления, практики и процедуры управления закреплены в Уставе и Кодексе корпоративного управления Компании.

Полный текст документа «Устав ПАО «ФосАгро» представлен на сайте Компании: <http://www.phosagro.ru/ori/item4157.php>.

Полный текст документа «Кодекс корпоративного управления ПАО «ФосАгро» представлен на сайте Компании: https://www.phosagro.ru/upload/docs/corporate_governance_code.pdf).

Положения Кодекса корпоративного управления Компании не противоречат Кодексу корпоративного управления, рекомендованному к применению Банком России письмом от 10 апреля 2014 года (далее – ККУ), и Кодексу корпоративного управления Великобритании.

Основные принципы Кодекса корпоративного управления Компании

- Подотчетность
- Равноправие
- Прозрачность
- Ответственность

Управление устойчивым развитием

Система управления устойчивым развитием в Компании базируется на комплексе внутренних и внешних драйверов.

Внутренние драйверы	Внешние драйверы
Миссия и ценности Компании, поддерживаемые нашей корпоративной стратегией	Ожидания заинтересованных сторон, требования международного сообщества относительно уровня зрелости системы

	управления аспектами устойчивого развития в Компании
--	--

Шесть основных компонентов системы управления устойчивым развитием представлены на официальном сайте Компании: <https://www.phosagro.ru/sustainability/>.

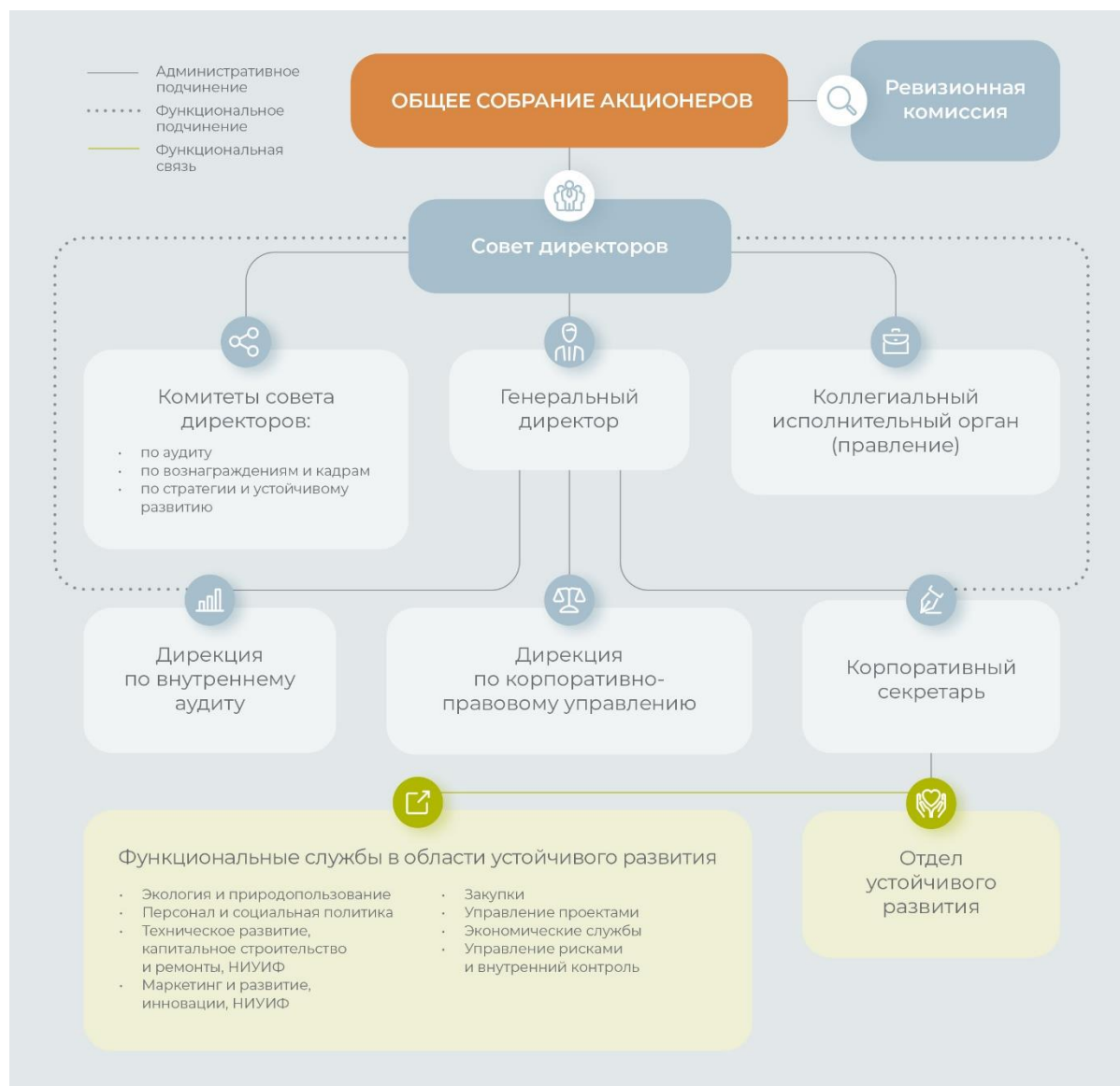
Инициативы 2022 года

Документационное обеспечение	<p>Утверждение:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Положения об инсайдерской информации в новой редакции. • Положения об информационной политике в новой редакции. • Заявления о прозрачности в отношении закона Великобритании «О современном рабстве» в новой редакции. • Положения об организации работы «Горячей линии ФосАгро» в новой редакции. • Положения о совете директоров в новой редакции. • Положения о комитете по стратегии и устойчивому развитию • Налоговой стратегии
Бизнес-процессы и организация	<ul style="list-style-type: none"> • Создание комитета по стратегии и устойчивому развитию, функции которого в значительной степени объединили функции трех ранее действовавших комитетов: по стратегии; по охране труда, промышленной безопасности и охране окружающей среды; а также по устойчивому развитию. • Кадровое укрепление функции управления устойчивым развитием в корпоративном центре и на предприятиях. • Разработка и внедрение комплексного регламента взаимодействия при создании нефинансовой отчетности. • Продление сертификатов на соответствие требованиям международных стандартов менеджмента ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, GMP+ FSA. • Проведение исследования мнения Компании и наших заинтересованных сторон в отношении существенных тем по GRI 2021
Управление проектами	<ul style="list-style-type: none"> • Расширение ключевых показателей эффективности (КПЭ) в области устойчивого развития (состав и покрытие). • Проведение работ по расширению аналитики автоматизированной системы ESG-оценки поставщиков. • Обновление перечня проектов по содействию достижению отдельных задач в рамках ЦУР ООН

ИТ-технологии	<ul style="list-style-type: none"> • Обновление экологических и социальных результатов за отчетный год на странице «Устойчивое развитие» на официальном сайте Компании. • Поддержание приложения «Общественный контроль» для фиксации нарушений в области охраны труда.
Компетенции и люди	<ul style="list-style-type: none"> • Включение в систему обучения по вопросам устойчивого развития обязательных тренингов по различным направлениям (например, кибербезопасность, изменение климата, права человека и т. д.). • Участие в крупнейших международных и российских инициативах на площадках РСПП, Глобальной климатической инициативы (англ. Climate Governance Initiative, CGI), ESG-альянса, Глобального договора ООН, IFA
Система анализа и отчетности	<ul style="list-style-type: none"> • Подготовка регламента создания интегрированного годового отчета, его утверждение. Генеральный директор является председателем рабочей группы по подготовке интегрированного годового отчета. • Анализ международных и локальных ESG-рейтингов и рэнкингов. • Учет мнений внешних и внутренних заинтересованных сторон. • Формирование механизма мониторинга комитетом по стратегии и устойчивому развитию проектов Компании в области устойчивого развития. • Разработка отчетности по рекомендациям TCFD, GRI, CDP, The Value Reporting Foundation.

Практика корпоративного управления

Структура корпоративного управления и управления в области устойчивого развития



Оценка качества корпоративного управления

При оценке качества корпоративного управления в Компании в качестве лучших практик принимаются рекомендации ККУ, а также Кодекса корпоративного управления Великобритании (UK CGC, FRC, 2018). Уровень фактического исполнения Компанией рекомендаций ККУ ежегодно отражается в соответствующем отчете (отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления, далее — отчет о соблюдении принципов ККУ), который рассматривается комитетом по аудиту совета директоров, утверждается советом директоров и является частью годового отчета.

В феврале 2023 года комитет по аудиту совета директоров рассмотрел результаты выполнения плана улучшений в течение 2022 года, проанализировал динамику степени соблюдения принципов ККУ, а также динамику оценки качества объяснений причин несоблюдения или неполного соблюдения.

По итогам рассмотрения вопроса об оценке качества корпоративного управления совет директоров утвердил отчет ККУ за 2022 год (подробности на с. 139), оценив уровень исполнения рекомендаций ККУ как высокий. Кроме того, совет положительно оценил

результаты выполнения плана улучшений практик корпоративного управления на 2022 год, а также утвердил план улучшений на 2023 год.

На протяжении трех последних лет ФосАгро демонстрирует высокую степень соответствия рекомендациям ККУ.

Раздел ККУ	Всего вопросов	Соблюдается			Частично соблюдается			Не соблюдается		
		2020	2021	2022	2020	2021	2022	2020	2021	2022
1. Права акционеров	13	11	11	11	2	1	1		1	1
2. Совет директоров	36	33	32	30	3	4	5			1
3. Корпоративный секретарь Компании	2	2	2	2						
4. Система вознаграждения	10	5	8	8	4	2	2	1		
5. Система управления рисками и внутреннего контроля	6	6	6	6						
6. Раскрытие информации	7	7	5	7		2				
7. Существенные корпоративные действия	5	3	5	5	2					
Всего	79	67	69	69	11	9	8	1	1	2
Доля соблюдаемых принципов ККУ %		85	87	87	14	11	10	1	1	3

Сравнение ФосАгро с другими российскими компаниями по числу соблюдаемых принципов ККУ, %



Во всех случаях полного или частичного несоблюдения Компания представляет в разделе отчета о соблюдении принципов ККУ соответствующие объяснения и описание используемых мер, направленных на снижение возникающих, в связи с этим рисков.

Качество объяснений Компанией причин несоблюдения (частичного несоблюдения) рекомендаций ККУ, по оценке Банка России, в отчете за 2021 год улучшилось с 69 до 76% при снижении среднего уровня в Российской Федерации с 63 до 59%.

Сравнение ФосАгро с другими российскими компаниями по уровню качества объяснений причин несоблюдения (частичного несоблюдения) ККУ, %



¹ Последний из оцененных Банком России.

Результаты исполнения плана совершенствования качества корпоративного управления, разработанного и утвержденного советом директоров при анализе отчета о соблюдении принципов ККУ за 2021 год

Рассмотрение и утверждение налоговой стратегии	Документ утвержден советом директоров 03.11.2022
Внесение изменений в информационную политику, детализирующих процесс предоставления данных по запросам акционеров	Документ утвержден советом директоров 03.11.2022
Внесение изменений в Положение о комитете по вознаграждениям и кадрам, отражающих условия (события) для пересмотра политик в области вознаграждения	Изменения не внесены. Компания исходила из того, что указанная в Положении о комитете по вознаграждениям и кадрам совета директоров задача периодического пересмотра такой политики подразумевает поддержание ее в актуальном состоянии, отвечающем текущим потребностям Компании
Возврат к практике индивидуальной оценки членов совета директоров проведения оценки эффективности работы совета в целом	Принято решение о непроведении индивидуальной оценки при оценке эффективности совета за 2022 год
Дополнительно реализованные мероприятия	
Дополнение годовых отчетов информацией об оценке советом директоров перспектив Компании, о применении принципа непрерывности деятельности, об учете точек зрения ключевых заинтересованных лиц Компании при обсуждении и принятии решений советом директоров, о существенных внешних назначениях членов совета директоров	Исполняется, начиная с апреля 2021 года
Расширение информации о системе вознаграждений в целом, о системе КПЭ и их увязке со стратегией	Исполняется, начиная с апреля 2021 года
Обновление Положения об организации работы «Горячей линии ФосАгро»	Документ утвержден советом директоров 18.08.2022
Обновление Положения о совете директоров и положений о комитетах совета директоров	Документ утвержден советом директоров 18.08.2022

Обновление Положения об инсайдерской информации ПАО «ФосАгро»	Документ утвержден советом директоров 03.11.2022
Обновление Заявления совета директоров о прозрачности в отношении закона «О современном рабстве»	Документ утвержден советом директоров 20.12.2022

Основные мероприятия, утвержденные советом директоров по итогам рассмотрения отчета о соблюдении принципов ККУ за 2022 год и направленные на улучшение качества корпоративного управления в 2023 году:

- при формировании нового состава комитета по вознаграждениям и кадрам в 2023 году совет директоров будет стремиться сформировать комитет по вознаграждениям и кадрам только из независимых директоров;
- при следующем внесении изменений в Положение о комитете по вознаграждениям и кадрам (предположительно в 2023 году) будут предусмотрены условия (события) для пересмотра политики о вознаграждении;
- начиная с оценки качества работы совета директоров за 2023 год, ПАО «ФосАгро» планирует вернуться к практике оценки в том числе каждого члена совета директоров индивидуально.

Изменения в самооценке соблюдения принципов корпоративного управления

№ п/п	Номер и краткое описание принципа	Старое значение	Новое значение	Комментарий
1	1.1.2. Размещение сообщения о проведении общего собрания акционеров на сайте общества в сети Интернет не позднее чем за 30 дней до даты проведения общего собрания	Соблюдается	Соблюдается частично	<p>Критерий 1 соблюден частично, так как по одному из трех общих собраний акционеров ПАО «ФосАгро», состоявшихся в 2022 году, сообщение о проведении общего собрания акционеров ПАО «ФосАгро» было сделано не за 30, а за 27 дней. Данный факт был обусловлен приведением повестки дня общего собрания акционеров в соответствие с нормами ст. 42 Федерального закона от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» на основании предписания Банка России (было получено после утверждения повестки советом директоров, что потребовало проведения еще одного заседания совета) путем указания в формулировке вопроса по распределению чистой прибыли конкретного периода, за который распределяется чистая прибыль ПАО «ФосАгро».</p> <p>При этом нарушение сроков уведомления акционеров в соответствии со ст. 52 указанного выше закона допущено не было.</p> <p>ПАО «ФосАгро» будет и в дальнейшем стремиться к надлежащему соблюдению сроков размещения (опубликования) сообщения о проведении общего собрания акционеров, предусмотренных законодательством и рекомендациями Кодекса корпоративного управления</p>
2	1.1.5. Возможность для акционера беспрепятственно реализовать право голоса	Не соблюдается	Не соблюдается	<p>Формально принцип не соблюден, так как Устав ПАО «ФосАгро» не предусматривает возможность заполнения электронной формы бюллетеня на сайте в сети Интернет. Однако обращаем внимание, что подавляющее большинство акционеров ПАО «ФосАгро» обслуживаются у номинальных держателей (исключение составляют только 24 акционера из 231 тыс., то есть 0,01%), что позволяет каждому из таких акционеров воспользоваться преимуществами удаленного голосования посредством дачи инструкций номинальному держателю (проху voting) и, таким образом, беспрепятственно, простым и удобным способом реализовать право голоса. В будущем (например, при значительном увеличении доли акционеров, не пользующихся услугами номинальных держателей) ПАО «ФосАгро» может</p>

				вернуться к обсуждению вопроса о необходимости внедрения электронного голосования
3	1.2.1. Прозрачный и понятный механизм определения размера дивидендов и их выплаты	Частично соблюдается	Соблюдается	Обоснование предлагаемого распределения чистой прибыли, в том числе на выплату дивидендов и собственные нужды ПАО «ФосАгро», и оценка его соответствия принятой в ПАО «ФосАгро» дивидендной политике в отчетном периоде были включены в состав материалов к общему собранию акционеров
4	2.3.2. Предоставление акционерам информации о кандидатах в совет директоров Общества	Соблюдается	Соблюдается частично	<p>Критерий соблюден частично, акционерам не была предоставлена информация в части оценки соответствия профессиональной квалификации, опыта и навыков кандидатов текущим и ожидаемым потребностям ПАО «ФосАгро», проведенной советом директоров или его комитетом по вознаграждению и кадрам. Данный факт был обусловлен сжатыми сроками между повторной датой окончания приема предложений в повестку дня годового общего собрания акционеров ПАО «ФосАгро», а также предложений о выдвижении кандидатов в совет директоров ПАО «ФосАгро» и датой проведения заседания совета директоров ПАО «ФосАгро» по рассмотрению данных предложений.</p> <p>В 2023 году информация об оценке соответствия профессиональной квалификации, опыта и навыков кандидатов текущим и ожидаемым потребностям ПАО «ФосАгро», проведенной советом директоров или комитетом по вознаграждению и кадрам, будет предоставлена акционерам. В будущем ПАО «ФосАгро» также будет стремиться предоставлять эту информацию акционерам при подготовке к проведению общих собраний акционеров, повестка дня которых будет включать вопрос об избрании совета директоров</p>

5	2.8.2. Работа комитета по вознаграждениям	Частично соблюдается	Не соблюдается	<p>Критерий 1 не соблюден, так как в состав комитета по вознаграждениям и кадрам входит член совета директоров, не обладающий статусом независимого. Формирование комитета происходило из вновь избранного состава совета директоров, из которого были отобраны директора, обладающие опытом работы, профессиональной подготовкой, лучшими навыками и знаниями, необходимыми для выполнения целей и задач комитета.</p> <p>После избрания на годовом общем собрании акционеров ПАО «ФосАгро» в 2023 году нового состава совета директоров совет директоров будет стремиться сформировать комитет по вознаграждениям и кадрам только из независимых директоров.</p> <p>Критерий 2 не соблюден в той части, что председателем комитета по вознаграждениям и кадрам является член совета директоров, не обладающий статусом независимого, однако его компетенция, опыт работы, специальные знания позволяют наиболее эффективно руководить деятельностью комитета. При формировании нового состава комитета по вознаграждениям и кадрам в 2023 году совет директоров будет стремиться избрать председателем комитета по вознаграждениям и кадрам независимого директора.</p> <p>Критерий 3 не соблюден в части того, что во внутренних документах ПАО «ФосАгро» не определены условия (события), при наступлении которых комитет по вознаграждениям и кадрам совета директоров рассматривает вопрос о пересмотре политики ПАО «ФосАгро» по вознаграждению членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников. ПАО «ФосАгро» исходило из того, что указанная в Положении о комитете по вознаграждениям и кадрам совета директоров задача периодического пересмотра такой политики подразумевает поддержание ее в актуальном состоянии, отвечающем текущим потребностям ПАО «ФосАгро».</p> <p>При следующем внесении изменений в Положение о комитете по вознаграждениям и кадрам либо утверждении новой редакции Положения (предположительно, в 2023 году) условия (события) для пересмотра политики будут внесены</p>
6	2.8.5. Состав комитетов совета директоров	Соблюдается	Частично соблюдается	<p>Критерий 1 не соблюден в той части, что председателем комитета по вознаграждениям и кадрам является член совета директоров, не обладающий статусом независимого, однако его компетенция, опыт работы, специальные знания позволяют наиболее эффективно</p>

				руководить деятельностью комитета. При формировании нового состава комитета по вознаграждениям и кадрам в 2023 году совет директоров будет стремиться избрать председателем комитета по вознаграждениям и кадрам независимого директора
7	2.9.1. Оценка качества работы совета директоров	Частично соблюдается	Частично соблюдается	Критерии 1 и 3 соблюдены полностью. Критерий 2 не соблюден в той части, что индивидуальная оценка каждого члена совета директоров в 2021 (за 2020) и 2022 (за 2021) годах не проводилась. Индивидуальная оценка каждого члена совета директоров сочтена комитетом по вознаграждениям и кадрам нецелесообразной ввиду того, что состав совета директоров с июля 2022 года обновлен на 70%. В текущих условиях совет директоров не увидел рисков в непроведении индивидуальной оценки каждого члена совета директоров. Начиная с оценки качества работы совета директоров за 2023 год ПАО «ФосАгро» планирует вернуться к практике оценки, в том числе каждого члена совета директоров индивидуально
8	6.3.1. Предоставление информации по запросам акционеров	Частично соблюдается	Соблюдается	Внесены необходимые изменения во внутренние документы ПАО «ФосАгро» — Положение об информационной политике
9	6.3.2. Предоставление информации по запросам акционеров	Частично соблюдается	Соблюдается	Внесены необходимые изменения во внутренние документы ПАО «ФосАгро» — Положение об информационной политике

Общее собрание акционеров

Деятельность высшего органа управления Компании — общего собрания акционеров — регулируется Положением об общем собрании акционеров ПАО «ФосАгро». В июне 2022 года было проведено годовое общее собрание акционеров в заочной форме, на котором были избраны новые составы совета директоров и ревизионной комиссии, определено вознаграждение членам совета директоров, решены иные вопросы компетенции собрания.

Кроме того, в течение 2022 года состоялись два внеочередных общих собрания акционеров, основным вопросом которых было распределение промежуточных дивидендов.

Полный текст документа «Положение об общем собрании акционеров ПАО «ФосАгро» представлен на официальном сайте Компании:

<https://www.phosagro.ru/ori/phosagro/vnutrennie-reguliruyushchie-dokumenty/>.

Совет директоров

Ключевую роль в системе корпоративного управления Компании играет совет директоров. Его работа регламентируется Положением о совете директоров ПАО «ФосАгро». Полный текст документа «Положение о совете директоров ПАО «ФосАгро» представлен на сайте Компании: https://www.phosagro.ru/upload/docs/board_of_directors-2709.pdf.

В 2022 году в существенно изменившихся условиях производственно-хозяйственной деятельности совет директоров продолжил определять стратегическое направление и ключевые решения Компании. Задачи сохранения бесперебойности работы производственных активов Компании, поддержания ранее сложившихся и выстраивания новых логистических цепочек были в центре внимания совета в течение всего года. Совет директоров Компании претерпел значительные изменения как в части персонального состава, так и в части наполнения содержательной повестки и структуры его комитетов. Неизменной осталась ответственность совета директоров перед государством, акционерами, персоналом, жителями регионов деятельности и другими стейкхолдерами ФосАгро за результаты работы Компании в производственной, финансовой, природоохранной и социальной сферах.

Стратегия и глобальные вызовы

Несмотря на изменение внешних условий, в 2022 году мы продолжили разработку обновленной стратегии до 2030 года, но, учитывая серьезно возросшую степень неопределенности, она потребует больше времени, чем ожидалось.

При этом совет директоров традиционно уделял большое внимание мониторингу хода реализации Стратегии-2025, в том числе детальному рассмотрению продвижения к стратегическим целям по таким функциональным направлениям, как сбыт, логистика, производство, природоохранная деятельность и противодействие климатическим изменениям, охрана труда, развитие персонала.

Кроме того, в фокусе внимания совета в течение отчетного года были утвержденные к реализации проекты, которые хотя и не были частью Стратегии-2025, но при этом отвечают критериям, принятым советом при ее утверждении, в условиях основных рассматриваемых нами сценариев. Среди таких критериев устойчивый рост производства, внедрение инновационных и отвечающих принципам устойчивого развития продуктов и процессов, повышение операционной эффективности.

Совет рассмотрел также набор инвестиционных инициатив, которые являются базой для разработки стратегии развития до 2030 года и могут стать ее элементами в зависимости от развития ситуации на рынках.

Устойчивое развитие и корпоративное управление

Новый состав совета директоров в июле 2022 года принял решение о создании комитета по стратегии и устойчивому развитию, что явилось подтверждением понимания ключевой роли принципов устойчивого развития при определении стратегии Компании, а также их координирующего значения в вопросах управления такими аспектами деятельности Компании, как охрана окружающей среды, промышленная безопасность, охрана труда и энергоэффективность. Разработка и утверждение обновленных положений о совете директоров и его комитетах зафиксировали обновление функционала и структуры комитетов.

В течение 2022 года в рамках плана работы по внедрению ESG-повестки в практики Компании советом директоров была принята налоговая стратегия и обновлен ряд внутренних документов в области антикоррупционной деятельности, организации работы с акционерами и обращения инсайдерской информации.

Информационные технологии и информационная безопасность

Совет директоров в отчетном году рассматривал три группы вопросов, связанных со сферой информационных технологий. Наряду с традиционной оценкой качества противодействия угрозам в области информационной безопасности, совет заслушал отчет о разработках облачных и других передовых технических решений в соответствии со стратегией ПАО «ФосАгро» в области информационных технологий, а также проанализировал готовность Компании к замещению программных продуктов, поддержка которых в Российской Федерации прекращается в связи с введением санкций. Члены совета директоров наряду с сотрудниками Компании прошли обучение в области информационной безопасности на корпоративной платформе АО «Апатит» Kaspersky ASAP.

Регулярные задачи

Кроме того, в работе совета директоров в 2022 году можно выделить следующие основные направления:

- оценка и ежеквартальный мониторинг процесса управления рисками;
- оценка и ежеквартальный мониторинг деятельности дочерних обществ в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды;
- оценка полноты исполнения требований положения об инсайдерской информации;
- оценка качества управления инвестиционными и организационными проектами на предприятиях, входящих в одну группу лиц с ПАО «ФосАгро»;
- назначение и оценка результатов работы генерального директора и правления ПАО «ФосАгро»;
- контроль деятельности менеджмента в сфере взаимоотношений с акционерами, инвесторами и иными стейкхолдерами;
- мониторинг реализации приоритетных направлений деятельности ПАО «ФосАгро» в 2022 году и определение приоритетных направлений деятельности ПАО «ФосАгро» на 2023 год;
- рассмотрение бюджета ПАО «ФосАгро» на 2023 год, а также контроль на ежеквартальной основе ранее утвержденного бюджета на 2022 год;
- оценка соответствия цели, ценностей и стратегии ПАО «ФосАгро» его корпоративной культуре, а также оценка и мониторинг корпоративной культуры;
- результаты и планы работы, а также бюджет дирекции по внутреннему аудиту;
- ежеквартальное рассмотрение и утверждение финансовой отчетности;

- созыв общих собраний акционеров ПАО «ФосАгро».

Участие членов совета директоров в заседаниях

В 2022 году совет директоров провел двенадцать заседаний, два из которых в форме заочного голосования, рассмотрев в общей сложности 77 вопросов. Количество рассмотренных советом директоров вопросов в отчетном году увеличилось по сравнению с 2020 годом (70) и уменьшилось по сравнению с 2021 годом (91).

Статистика заседаний совета директоров

	2020	2021	2022
Очные	8	7	10
Заочные	3	1	2
Итого	11	8	12

Участие членов Совета директоров в заседаниях до избрания новых членов совета директоров (до 30 июня 2022 года)

	И. Бокова	А. А. Гурьев	А. Г. Гурьев	Свен Омбудсведт	Н. Пашкевич	Джеймс Роджерс	Маркус Роудс	М. Рыбников	Ксавье Р. Роле	А. Шаронов
Совет директоров	3/6	4/6	4/6	6/6	6/6	6/6	6/6	6/6	3/6	6/6
Комитет по аудиту				2/2		2/2	2/2			2/2
Комитет по стратегии		0/0	0/0	0/0				0/0		
Комитет по вознаграждениям и кадрам	1/1					1/1				1/1
Комитет по управлению рисками		1/1		1/1					1/1	
Комитет по охране труда, промышленной безопасности и охране окружающей среды		1/1			1/1			1/1		
Комитет по устойчивому развитию	0/0							0/0		0/0

Участие членов совета директоров в заседаниях после 30 июня 2022 года.

	В. Иванов	Ю. Крутовых	С. Лоиков	И. Родионов	Н. Пашкевич	А. Селезнев	В. Черепов	М. Рыбников	А. Шарабайко	А. Шаронов
Совет директоров	5/5	5/5	5/5	5/5	5/5	5/5	5/5	5/5	5/5	5/5
Комитет по аудиту				2/2			2/2			2/2

Комитет по вознаграждениям и кадрам	2/2			2/2						2/2
Комитет по стратегии и устойчивому развитию								2/2	2/2	2/2

Заявление S172

В соответствии с разделом 172 «Содействие успеху компании» закона Великобритании 2006 года «О компаниях» совет директоров Компании совершает добросовестные действия для ее успеха и выгоды, при этом учитывая возможные последствия принимаемых решений в долгосрочной перспективе для общества и экологии, а также интересы сотрудников Компании и других заинтересованных сторон.

Для членов совета директоров ФосАгро эти нормы означают необходимость ответственного взаимодействия со стейкхолдерами Группы «ФосАгро», максимально возможного соблюдения их интересов.

Не менее одного раза в год комитет по стратегии и устойчивому развитию (до 2022 года – комитет по устойчивому развитию) совета директоров рассматривает результаты исследования мнений заинтересованных сторон относительно существенных для них аспектов деятельности Компании.

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

Оценка перспектив компании

Сценарии развития ПАО «ФосАгро» рассматриваются советом директоров при утверждении стратегии. Принятый в Компании цикл стратегического планирования составляет пять лет.

Начиная с 2019 года, в практику работы совета входит рассмотрение плана действий на случай изменений критических для Компании внешних условий хозяйствования. В частности, среди таких изменений для сценарного планирования нами рассматривалось введение ограничений для поставок продукции на ключевые рынки.

Знаковыми событиями 2021 года для ФосАгро явились введение компенсационных пошлин для производителей из России и Марокко на рынке США, решение российских производителей минеральных удобрений зафиксировать цены для внутреннего рынка, а также введение квот и экспортных лицензий в РФ.

В 2022 году в России продолжали действовать компенсационные пошлины и, система квотирования поставок. Наряду с этим вызванные введением международных санкций ограничения и нарушения логистических цепочек осложнили поставки продукции Компании на традиционные для неё рынки.

Негативное влияние на деятельность Компании оказывают прекращение деятельности в РФ ряда западных поставщиков оборудования, услуг и технологий, а также сложности в осуществлении платежей.

Риски, которые могут повлиять на реализацию Стратегии-2025, были рассмотрены советом директоров при ее утверждении и рассматриваются в процессе периодического мониторинга. Разработанные для каждого из рисков карты управления содержат его детальное описание, оценку вероятности и существенности, риск-аппетита, а также меры управления.

Более подробная информация представлена в разделе «Стратегические риски» на с. 44.

В условиях беспрецедентного уровня реализации указанных рисков Компания обеспечивает бесперебойную работу всех своих производственных площадок, своевременные поставки удобрений и заботу о наших сотрудниках и их семьях. Коллективу ФосАгро в короткие сроки удастся справляться с возникающими вызовами, не просто удерживая бизнес в стабильном состоянии, но и добиваясь новых рекордных достижений. С учетом указанной информации совет директоров имеет разумные основания полагать, что Компания сможет продолжать свою деятельность и выполнять свои обязательства по мере наступления срока их погашения на горизонте утвержденной Стратегии-2025 без каких-либо оговорок.

Состав совета директоров

Члены совета директоров в количестве 10 человек ежегодно избираются на годовом общем собрании акционеров путем кумулятивного голосования: избранными считаются кандидаты, набравшие наибольшее число голосов.

Совет директоров должен формироваться таким образом, чтобы обеспечивать баланс профессионализма, опыта, знаний, деловых качеств с целью надлежащего выполнения членами совета своих обязательств. Члены совета директоров должны обладать признанной, в том числе среди инвесторов и акционеров, высокой деловой репутацией и не иметь конфликта интересов с Компанией.

Независимость членов совета директоров, %

	Данные до избрания новых членов совета директоров (до 30.06.2022 г.)	После 30.06.2022
Неисполнительные директора	10	10
Независимые директора	70	40
Исполнительные директора	20	50

Гендерное соотношение в совете директоров, %

	Данные до избрания новых членов совета директоров (до 30.06.2022 г.)	После 30.06.2022
Мужчины	80	90
Женщины	20	10

Возраст членов совета директоров, %

	Данные до избрания новых членов совета директоров (до 30.06.2022 г.)	После 30.06.2022
Старше 60 лет	40	50
50–60 лет	40	20
40–50 лет	10	20
До 40 лет	10	10

Место жительства членов совета директоров, %

	Данные до избрания новых членов совета директоров (до 30.06.2022 г.)	После 30.06.2022
Российская Федерация	50	100
Европа	40	0

Юго-Восточная Азия	10	0
--------------------	----	---

Продолжительность непрерывного пребывания в совете директоров, %

	Данные до избрания новых членов совета директоров (до 30.06.2022 г.)	После 30.06.2022
До трех лет	0	70
От четырех до семи лет	50	20
Свыше семи лет	50	10

Ключевые компетенции членов совета директоров											
Члены совета директоров с 05.07.2022	Статус	Ключевые компетенции (с учетом профессионального опыта)									Доля в уставном капитале, %
		Информационная политика и связь с общественностью	Стратегия и инновации	Финансы и аудит	Управление рисками	Право и корпоративное управление	Химия и горное дело	Управление персоналом	Корпоративное управление и устойчивое развитие (ESG) ¹²	Международное сотрудничество	
Виктор Черепов	Председатель, независимый	✓		✓					✓		нет
Виктор Иванов	Независимый						✓	✓			0,0013
Наталья Пашкевич	Независимый						✓	✓			нет
Андрей Шаронов	Независимый			✓		✓		✓	✓		нет
Иван Родионов	Неисполнительный			✓	✓			✓	✓		0,0064
Юрий Круговых	Исполнительный	✓						✓			нет
Александр Шарабайко	Исполнительный		✓	✓			✓	✓	✓	✓	нет
Александр Селезнев	Исполнительный		✓	✓							нет
Сироджиддин Лоиков	Исполнительный							✓		✓	нет
Михаил Рыбников	Исполнительный		✓	✓			✓		✓		0,0258

¹² Включая такие компетенции как окружающая среда, здоровье и безопасность

Независимые директора и их роль

Мнения независимых директоров придают особую ценность решениям совета, поскольку они основаны исключительно на профессиональном опыте и знаниях директоров, всестороннем изучении ими сути вопросов, являются непредвзятыми и самостоятельными, не зависящими от взглядов других членов совета директоров и менеджмента ПАО «ФосАгро» и ориентированными исключительно на повышение эффективности деятельности ПАО «ФосАгро». С 1 июля 2022 года четыре из десяти членов совета являются независимыми. Независимые директора до 30 июня 2022 года возглавляли пять из шести комитетов совета директоров, после избрания нового состава директоров один из трех комитетов возглавляется независимым директором.

Оценка независимости членов совета директоров и кандидатов в его члены проводится дважды в год на уровне комитета совета директоров по вознаграждениям и кадрам. Оценка проводится по критериям, установленным Положением о совете директоров ПАО «ФосАгро», пунктом 2.4 ККУ, пунктом 2 Приложения 2 (2.18) и Приложением 4 к Правилам листинга ПАО «Московская биржа» и пунктом 10 Кодекса корпоративного управления Великобритании (FRC, 2018 год). В 2022 году четверо из членов совета директоров (Виктор Иванов, Наталья Пашкевич, Виктор Черепов и Андрей Шаронов) признаны независимыми.

Страхование ответственности должностных лиц (D&O¹³)

Компания заключает договоры страхования ответственности D&O ежегодно с 2012 года. В рамках действующего договора страхования (период страхования с 1 июня 2022 года по 31 мая 2023 года) ответственность за понесенные третьими лицами убытки при исполнении директорами и должностными лицами своих обязанностей застрахована с лимитом ответственности в размере рублевого эквивалента 50 млн долл. США, с расширением ответственности для всех независимых директоров на 2 млн долл. США. Наряду с членами совета директоров указанным договором застрахована ответственность должностных лиц Компании.

Оценка эффективности совета директоров

В соответствии с рекомендациями ККУ ПАО «ФосАгро» проводит оценку эффективности работы совета директоров ежегодно, причем один раз в три года — с привлечением внешних экспертов. В январе 2023 года внешняя оценка эффективности совета за отчетный год была проведена Ассоциацией профессиональных директоров АНД.

Подход к проведению оценки совета директоров

Методология оценки совета директоров основана на лучшей международной практике, требованиях ККУ и Правилах листинга Московской биржи и была согласована с председателем комитета по вознаграждениям и кадрам и корпоративным секретарем. Для оценки эффективности деятельности совета и его комитетов директорам были разосланы подробные вопросники. Полученные результаты были дополнены комментариями и обратной связью членов совета директоров и менеджмента в ходе индивидуальных интервью. В рамках оценки количество исследуемых направлений работы совета директоров было увеличено до 11. По каждому из них получена достаточно высокая оценка.

Результаты оценки совета директоров

¹³ Directors & Officers Liability



Проведенная внешняя оценка подтвердила, что совет директоров и его комитеты функционируют в соответствии с рекомендациями ККУ и Правилами листинга Московской биржи. Была отмечена высокая эффективность практики корпоративного управления по таким направлениям, как организация и динамика работы совета директоров, взаимодействие с комитетами, роль председателя совета директоров, работа корпоративного секретаря, деятельность Компании в области ESG и устойчивого развития. В соответствии с рекомендациями ККУ и лучшей международной практикой, Компания продолжит проводить самооценку совета директоров на ежегодной основе, а также внешнюю независимую оценку раз в три года, чтобы обеспечить постоянное развитие и совершенствование практик корпоративного управления ПАО «ФосАгро».

Члены совета директоров

Биография членов совета директоров

Биографии Ксавье Р. Роле, Ирины Боковой, Андрея Г. Гурьева, Андрея А. Гурьева, Свена Омбудстведта и Маркуса Роудса, выбывших из состава совета директоров в марте и июле 2022 года, представлены в Интегрированном годовом отчете ПАО «ФосАгро» за 2021 год на сайте Компании: <https://www.phosagro.ru/investors/reports/year/#accordion-2021>.

Черепов Виктор Михайлович

Председатель совета директоров ПАО «ФосАгро» с 3 октября 2022 года, независимый директор

Год избрания: 2022

Дата рождения: 15.01.1951 г.

Опыт работы

2022 — н. в. — ПАО «ФосАгро», председатель совета директоров, председатель комитета по аудиту.

2022 — н. в. — АО «Каширский завод металлоконструкций и котлостроения», член совета директоров.

2022 — н. в. — АО «Компания Усть-Луга», член совета директоров.

2021 — н. в. — ООО «РК «Новотранс», советник.

2021 — н. в. — ООР «Российский союз промышленников и предпринимателей», вице-президент по социальной политике и трудовым отношениям.

2020 — н. в. — Общественный совет Министерства здравоохранения Российской Федерации, заместитель председателя совета директоров.

2019 — н. в. — АО «НПФ «БЛАГОСОСТОЯНИЕ», председатель комитета по кадрам и вознаграждениям, член комитета по стратегическому планированию.

2018 — н. в. — ООО «АБ Энерго», член совета директоров.

2018 — н. в. — АО «НПФ «БЛАГОСОСТОЯНИЕ», член совета директоров.

2016 — н. в. — ООО «Красноярский котельный завод», член совета директоров.

2016 — 2020 — Общественный совет Министерства здравоохранения Российской Федерации, член совета директоров.

2015 — н. в. — НП «Клуб инвесторов фармацевтической и медицинской промышленности», президент.

2010 — 2022 — ОАО «Подольский машиностроительный завод», член совета директоров

2010 — н. в. — Союз «Национальная Медицинская Палата», член совета по профессиональным квалификациям в здравоохранении.

2008 — н. в. — Федеральный фонд обязательного медицинского страхования, член правления.

2005 — 2021 — ООР «Российский союз промышленников и предпринимателей», исполнительный вице-президент, управляющий директор управления по взаимодействию с региональными и отраслевыми объединениями.

2002 — н. в. — Государственный университет управления, заведующий кафедрой управления в здравоохранении и индустрии спорта.

Образование

Карагандинский государственный медицинский институт, специальность «лечебное дело»;

Школа медицины, школа народного здоровья Бостонского университета, США;

Доктор медицинских наук, профессор, академик Российской академии медико-технических наук, академик Международной академии энергоинформационных наук.

Шарабайко Александр Федорович

Заместитель председателя совета директоров ПАО «ФосАгро» с 5 июля 2022 года, заместитель генерального директора по финансам и международным проектам ПАО «ФосАгро»

Год избрания: 2022

Дата рождения: 25.02.1977

Опыт работы

2022 — н. в. — ПАО «ФосАгро», заместитель председателя совета директоров.

2019 — н. в. — ПАО «ФосАгро», заместитель генерального директора по финансам и международным проектам.

2018 — 2022 — ПАО «ФосАгро», член правления.

2017 — н. в. — АО «Апатит», советник генерального директора (по совместительству).

2017 — 2019 — АО «Апатит», член правления.

2017 — 2018 — ПАО «ФосАгро», член совета директоров.

2015 — н. в. — ООО «ФосАгро-Регион», член правления.

2014 — 2019 — ПАО «ФосАгро», директор по экономике и финансам.

Образование

Белорусский государственный экономический университет, специальность «финансы и кредит»;

Ноттингемский университет (Великобритания), бакалавр в области финансов;

Московская школа управления Сколково, Executive-коучинг для развития руководителей, управление проектами.

Иванов Виктор Петрович

Член совета директоров ПАО «ФосАгро» с 5 июля 2022 года, независимый директор

Год избрания: 2022

Дата рождения: 17.01.1943 г.

Опыт работы

2022 — н. в. — ПАО «ФосАгро», член совета директоров, член комитета по вознаграждениям и кадрам.

2017 — н. в. — АО «Реатэкс», член совета директоров.

2017 — н. в. — ОАО «АгроХимИнвест», председатель совета директоров.

2013 — н. в. — АО «Пигмент», член совета директоров.

2012 — н. в. — НО "Российский Союз химиков", президент.

Образование

*Томский политехнический институт им. С.М. Кирова, высшее, инженер-химик-технолог;
Академия народного хозяйства при Совете Министров СССР.*

Пашкевич Наталья Владимировна

Член совета директоров ПАО «ФосАгро», независимый директор

Год избрания: 2017

Дата рождения: 05.11.1939

Опыт работы

2022 — н. в. — ПАО «ФосАгро», член совета директоров.

2021 — н. в. — программа стратегического академического лидерства «Приоритет-2030», руководитель программы.
2017 — 2022 — ПАО «ФосАгро», член совета директоров, член комитета по охране труда, промышленной безопасности и охране окружающей среды.
2009 — н. в. — «Национальный исследовательский университет», руководитель программы развития.
1999 — н. в. — Санкт-Петербургский горный университет, первый проректор.

Образование

Ленинградский горный институт им. Г. В. Плеханова, специальность «горный инженер — экономист»; доктор экономических наук, профессор.

Шаронов Андрей Владимирович

Член совета директоров ПАО «ФосАгро», независимый директор

Год избрания: 2017

Дата рождения: 11.02.1964

Опыт работы

2022 — н. в. — ПАО «ФосАгро», член совета директоров, член комитета по аудиту, член комитета по вознаграждениям и кадрам, член комитета по стратегии и устойчивому развитию.
2022 — 2022 — ПАО «ФосАгро», председатель совета директоров.
2022 — н. в. — АНО «Альянс по вопросам устойчивого развития» (ESG-Альянс), генеральный директор.
2021 — н. в. — ООО «Профилум», председатель совета директоров.
2021 — 2022 — ПАО Сбербанк, вице-президент.
2020 — н. в. — Некоммерческая организация «Фонд развития Центра разработки и коммерциализации новых технологий» (Фонд «Сколково»), член совета директоров, председатель комитета по кадрам и вознаграждениям.
2019 — н. в. — ПАО «ЭН+ ГРУП», независимый неисполнительный директор, член комитета по аудиту, председатель комитета по корпоративному управлению и номинациям.
2019 — 2022 — ПАО «Россети», член совета директоров (независимый директор), член комитета по кадрам и вознаграждениям.
2018 — н. в. — АО «Медицина», председатель совета директоров.
2017 — 2022 — ПАО «ФосАгро», член совета директоров, член комитета по аудиту, член комитета по вознаграждениям и кадрам, член комитета по устойчивому развитию.
2016 — 2022 — Фонд формирования целевого капитала «Сколково», директор.
2016 — 2022 — Ассоциация содействия развитию Московской школы управления Сколково, исполнительный директор.
2016 — 2021 — Московская школа управления Сколково, президент.
2015 — н. в. — ПАО «Совкомфлот», председатель комитета по аудиту, член комитета по вознаграждениям.
2015 — 2018 — Банк ВТБ (ПАО), член наблюдательного совета.
2014 — 2022 — АНО «Международный форум лидеров бизнеса», председатель попечительского совета.
2014 — н. в. — ООО «УК «НефтеТрансСервис», председатель совета директоров.
2014 — н. в. — ПАО «Совкомфлот», член совета директоров (независимый директор), член комитета по инновационному развитию и технической политике.
2014 — 2019 — ПАО «НОВАТЭК», независимый член совета директоров, председатель комитета по аудиту, член комитета по вознаграждениям и номинациям.

2009 — 2020 — Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», профессор (по внешнему совместительству) департамента финансов факультета экономических наук.

Образование

Уфимский авиационный институт, специальность «авиационное приборостроение»;
Институт социально-политических исследований Российской академии наук, кандидат социологических наук;
Российская академия государственной службы при Президенте Российской Федерации, специальность «юриспруденция»;
Московская школа управления Сколково, Executive-коучинг для развития руководителей, топ-команды и организаций.

Родионов Иван Иванович

Член совета директоров ПАО «ФосАгро» с 5 июля 2022 года, неисполнительный директор

Год избрания: 2022

Дата рождения: 30.11.1953 г.

Опыт работы

2022 — н. в. — ПАО «ФосАгро», член совета директоров, председатель комитета по вознаграждениям и кадрам, член комитета по аудиту.

2017 — 2020 — АО «ИБС ИТ Услуги», член совета директоров.

2014 — 2022 — АО «АгроГард-Финанс», член совета директоров.

2012 — н. в. — ОАО «Межведомственный аналитический центр», член совета директоров.

2009 — 2021 — ПАО «Инвестиционная компания ИК РУСС-ИНВЕСТ», член совета директоров.

2003 — 2021 — Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», профессор (по совместительству).

Образование

Высшее экономическое по специальности экономист. Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, доктор экономических наук, профессор.

Селезнев Александр Евгеньевич

Член совета директоров с 5 июля 2022 года, руководитель аппарата генерального директора ПАО «ФосАгро»

Год избрания: 2022

Дата рождения: 06.07.1984

Опыт работы

2022 — н. в. — ПАО «ФосАгро», член совета директоров.

2019 — н. в. — ПАО «ФосАгро», руководитель аппарата генерального директора.

2019 — 2022 — ПАО «ФосАгро», член правления.

2015 — 2019 — ПАО «ФосАгро», начальник отдела по связям с инвесторами.

Образование

Московский государственный технический университет им. Н. Э. Баумана, специальность «комплексное обеспечение информационной безопасности автоматизированных систем».

Лоиков Сирожиддин Ахмадбекович

Член совета директоров, первый заместитель генерального директора ПАО «ФосАгро»

Год избрания: 2022

Дата рождения: 09.09.1972

Опыт работы

2022 — н. в. — ПАО «ФосАгро», член совета директоров.

2020 — н. в. — ПАО «ФосАгро», первый заместитель генерального директора.

2020 — н. в. — АО «Апатит», советник генерального директора (по совместительству).

2018 — 2020 — ПАО «ФосАгро», заместитель генерального директора.

2018 — 2020 — АО «Апатит», заместитель генерального директора (по совместительству).

2018 — 2019 — ООО «ФосАгро-Регион», заместитель генерального директора по персоналу (по совместительству).

2017 — 2018 — ООО «Тирвас», член совета директоров.

2017 — 2018 АО «Апатит», директор по персоналу и социальной политике.

2017 — 2018 — АО «Апатит», член правления.

2015 — 2018 — ПАО «ФосАгро», директор по персоналу и социальной политике.

2015 — 2018 — ООО «Корпоративное питание», член совета директоров.

2015 — 2017 — АО «ФосАгро-Череповец», директор по персоналу и социальной политике, член правления.

2013 — 2022 — ПАО «ФосАгро», член правления.

2013 — 2017 — ООО «Изумруд», член совета директоров.

Образование

Ташкентский государственный экономический университет, международные экономические отношения;

Ноттингемский университет (Великобритания), бакалавр в области управления бизнесом;

Московская школа управления Сколково, Executive-коучинг для развития руководителей, управление проектами.

Круговых Юрий Николаевич

Член совета директоров с 5 июля 2022 года, первый заместитель генерального директора ПАО «ФосАгро»

Год избрания: 2022

Дата рождения: 29.05.1955

Опыт работы

2022 — н. в. — ПАО «ФосАгро», член совета директоров.

2022 — н. в. — ПАО «ФосАгро», член правления.

2015 — н. в. — АО «Апатит», заместитель генерального директора по информационной политике (по совместительству).

2013 — н. в. — ООО «ФосАгро-Регион», член правления.

Образование

Московский гуманитарный университет, история.

Рыбников Михаил Константинович

Член правления, член совета директоров ПАО «ФосАгро», генеральный директор ПАО «ФосАгро» с 11 марта 2022 года

Год избрания: 2022

Дата рождения: 30.11.1975

Опыт работы

2022 — н. в. — ПАО «ФосАгро», генеральный директор.

2022 — н. в. — ПАО «ФосАгро», член совета директоров, член правления, член комитета по стратегии и устойчивому развитию.
2021 — 2022 — ПАО «ФосАгро», заместитель генерального директора.
2020 — 2021 — ПАО «ФосАгро», исполнительный директор.
2018 — н. в. — АО «НИУИФ», член совета директоров.
2018 — н. в. — АО «Апатит», советник генерального директора (по совместительству).
2018 — 2020 — ПАО «ФосАгро», первый заместитель генерального директора.
2018 — 2019 — АО «Апатит», член правления.
2017 — 2018 — АО «Апатит», генеральный директор, председатель правления.
2016 — 2022 — ПАО «ФосАгро», член совета директоров, председатель комитета по охране труда, промышленной безопасности и охране окружающей среды, член комитета по стратегии, член комитета по устойчивому развитию.
2016 — н. в. — ООО «ФосАгро-Регион», член правления.
2015 — 2017 — АО «ФосАгро-Череповец», генеральный директор, председатель правления.
2013 — 2022 — ПАО «ФосАгро», член правления,
2013 — 2018 — ПАО «ФосАгро», исполнительный директор (по совместительству).

Образование

Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова, магистр экономики;
Московская школа управления Сколково, Executive-коучинг для развития руководителей, лидерство в действии.

Корпоративный секретарь

Корпоративным секретарем обеспечиваются текущее взаимодействие с акционерами, координация действий ПАО «ФосАгро» по защите прав и интересов акционеров, поддержка эффективной работы совета директоров. Утверждение кандидатуры на должность корпоративного секретаря осуществляется советом директоров. Порядок деятельности корпоративного секретаря определяется Положением о корпоративном секретаре, утвержденным советом директоров ПАО «ФосАгро».

Полный текст документа «Положение о корпоративном секретере ПАО «ФосАгро» представлен на сайте Компании:
https://www.phosagro.ru/upload/docs/corporate_secretary_regulation.pdf.

Самосюк Сергей Алексеевич

Год назначения: 2016

Дата рождения 01.10.1976

Опыт работы

2022 — н. в. — ПАО «ФосАгро», советник заместителя генерального директора по продажам, маркетингу и логистике (по совместительству).
2021 — н. в. — член совета директоров АО «АгроГард-Финанс».
2021 — н. в. — член совета директоров АО «Гипроруда».
2017 — н. в. — АО «Апатит», советник генерального директора (по совместительству).
2016 — н. в. — ПАО «ФосАгро», корпоративный секретарь.

Образование

Санкт-Петербургская инженерно-экономическая академия, специальность «инженер-экономист»;
Санкт-Петербургский государственный университет, специальность «юрист»;

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Executive MBA.

Достижения

Лауреат национальной премии «Директор года — 2020» в номинации «Директор по корпоративному управлению / корпоративный секретарь».

Комитеты совета директоров

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

Комитеты также могут привлекать для своей работы внешних экспертов и консультантов. Основная функция комитетов заключается в предварительном рассмотрении важных вопросов, вынесенных на обсуждение совета директоров ПАО «ФосАгро».

Новый состав совета директоров на заседании 5 июля 2022 года (Протокол б/н от 6 июля 2022 года) сформировал три комитета:

- по аудиту
- по вознаграждениям и кадрам
- по стратегии и устойчивому развитию

Отчеты о деятельности комитетов

Комитет по аудиту

Деятельность комитета регламентируется Положением о комитете по аудиту.

Полный текст документа «Положение о комитете по аудиту ПАО «ФосАгро»» представлен на сайте Компании: https://www.phosagro.ru/upload/docs/audit_committee_regulation.pdf.

Состав комитета

Имя и фамилия	Должность
Виктор Черепов	Председатель комитета, независимый директор
Иван Родионов	Член комитета, исполнительный директор
Андрей Шаронов	Член комитета, независимый директор

Статистика работы комитета

Год	2020	2021	2022
Заседаний,	5	6	5
в том числе очных / по видеосвязи	5	6	5
Вопросов	27	35	30

Ключевые вопросы деятельности в 2022 году

Основной задачей комитета в отчетном году оставалось обеспечение высокого качества, надежности и своевременности финансовой и нефинансовой отчетности Компании.

Свойственная отчетному году нестабильность отразилась в том числе на процессах подготовки отчетности Компании. Изменение структуры Группы привело к необходимости перенастройки учетных систем, а также процессов учета и формирования отчетности.

По итогам года комитет констатирует неизменность высокого качества финансовой отчетности и соблюдение достигнутых в предыдущие периоды сроков ее подготовки, несмотря на значительные изменения в условиях хозяйственной деятельности.

Нефинансовый аспект отчетности занимает все более значимое место в повестке дня комитета. Тема раскрытия ESG-аспектов деятельности Компании рассматривалась на нескольких заседаниях комитета в течение отчетного года. В частности, на одном из заседаний комитет детально проанализировал тенденции в области раскрытия нефинансовой информации. Был проведен анализ качества и полноты раскрытия ESG-информации за 2021 год и их динамики по отношению к прошлым периодам. В этом ключе в 2022 году были рассмотрены такие мероприятия по улучшению восприятия отчетности, повышению ее достоверности и надежности, как разработка политики по аудиту и заверению, а также внешнее заверение в соответствии со стандартами ISAE 3000, обеспечивающее полную (взамен ограниченной) уверенность, и внешнее заверение показателей, отраженных согласно рекомендациям TCFD.

По инициативе комитета в 2021 году был разработан проект Налоговой стратегии ФосАгро, целью которой являлось формулирование позиции Компании о принципах деятельности и стратегических задачах Группы в области налогообложения с целью информирования об этих принципах и задачах ключевых стейкхолдеров. Проект налоговой стратегии дважды в течение отчетного года обсуждался на заседаниях комитета, и в августе 2022 года совет директоров утвердил указанную стратегию на основании рекомендации комитета. Налоговые вопросы деятельности Компании, в целом были предметом особого внимания комитета и входили в повестку двух его заседаний.

Среди новшеств в работе комитета можно также отметить рассмотрение вопроса о реализации ключевых инвестиционных проектов Группы «ФосАгро» в 2022 году в контексте отражения информации о капитальных вложениях в финансовой отчетности, а также отчета о закупочной деятельности Группы «ФосАгро» в 2022 году в условиях импортозамещения.

Регулярные задачи в 2022 году

В отчетном периоде комитет по аудиту провел пять заседаний (все – очно) и рассмотрел 30 вопросов, в основном в рамках реализации следующих функций:

- анализ, оценка и обсуждение результатов финансово-хозяйственной деятельности ПАО «ФосАгро» на основании консолидированной отчетности по МСФО и причин отклонения от показателей предыдущих периодов; получение четкого представления о предмете раскрытия;
- анализ ежеквартальной сокращенной консолидированной финансовой отчетности по МСФО и обеспечение достаточной полноты раскрытия информации;
- оценка и обсуждение результатов годового аудита и ежеквартальных проверок отчетности внешними аудиторами как по РСБУ, так и по МСФО;
- рассмотрение плана работы внешнего аудитора при заверении отчетности по МСФО за 2022 год;

- утверждение плана и бюджета, а также оценка результатов работы дирекции по внутреннему аудиту;
- анализ исполнения ПАО «ФосАгро» требований российского и европейского законодательства в сфере работы с инсайдерской информацией;
- анализ соответствия корпоративного управления Компании ККУ;
- обсуждение с руководителями юридической и налоговой служб текущих вопросов, которые могут оказать влияние на отчетность Компании.

Внешний аудитор

Подход комитета к оценке независимости и эффективности процесса внешнего аудита, а также к назначению или повторному назначению внешнего аудитора детально описан в Политике ПАО «ФосАгро» о выборе внешних аудиторов и принципах формирования отношений с ними, утвержденной советом директоров Компании в апреле 2021 года. (подробная информация приведена на сайте Компании: [https://www.phosagro.ru/upload/docs/External Auditor Selection and Cooperation Policy rus.pdf](https://www.phosagro.ru/upload/docs/External_Auditor_Selection_and_Cooperation_Policy_rus.pdf)). Все дополнительные услуги текущих внешних аудиторов, как связанные, так и не связанные с аудитом, были должным образом одобрены партнером компании-аудитора, а также председателем комитета с соблюдением надлежащих соображений независимости.

Председатель комитета по аудиту
Виктор Черепов

Комитет по вознаграждениям и кадрам

Деятельность комитета регламентируется Положением о комитете по вознаграждениям и кадрам.

Полный текст документа «Положение о комитете по вознаграждениям и кадрам ПАО «ФосАгро» приведен на сайте Компании: https://www.phosagro.ru/upload/docs/remuneration_committee_regulation_2021.pdf.

Состав комитета по состоянию на 31 декабря 2022 года

Член комитета	Должность
Иван Родионов	Председатель комитета, неисполнительный директор
Виктор Иванов	Член комитета, независимый директор
Андрей Шаронов	Член комитета, независимый директор

Статистика работы комитета:

Год	2020	2021	2022
Количество заседаний,	5	4	3
в том числе очных	5	4	3
Количество вопросов	14	16	12

Ключевые вопросы деятельности в 2022 году

В фокусе внимания комитета находились следующие вопросы:

- оценка профессиональных качеств, независимости, вовлеченности, существенных внешних назначений кандидатов и членов совета директоров;
- оценка эффективности деятельности исполнительных органов и иных ключевых сотрудников Компании, а также корпоративного секретаря;
- оценка эффективности системы мотивации членов исполнительных органов и иных ключевых сотрудников Компании;
- оценка эффективности социальных программ и программ обучения персонала Компании, включая статус продвижения к утвержденной цели Стратегии-2025 в области устойчивого развития — количеству часов обучения сотрудников;
- оценка результатов ежегодного исследования лояльности и удовлетворенности персонала, также включая статус продвижения к утвержденной цели Стратегии-2025 в области устойчивого развития — комплексному индексу лояльности персонала;
- оценка соответствия целей, ценностей и стратегии Компании её корпоративной культуре;
- анализ штатного состава предприятий, входящих в одну группу лиц с ПАО «ФосАгро», с точки зрения многообразия, гендерного состава, инклюзивности;
- методическое руководство и анализ результатов самооценки эффективности совета директоров.

Дважды в течение года, сначала при оценке номинированных в состав совета директоров кандидатов, а затем при оценке состава совета директоров, комитет анализирует наличие препятствий для надлежащего исполнения членами совета директоров своих обязанностей.

Среди факторов, принимаемых комитетом во внимание при подготовке информации для акционеров к годовому общему собранию акционеров, важное место отведено степени влияния существенных внешних назначений независимых членов совета директоров на возможность выполнять ими функции в совете директоров Компании надлежащим образом.

Внешние назначения независимых членов совета директоров по состоянию на 31 декабря 2022 года:

- Виктор Черепов: ООР «Российский союз промышленников и предпринимателей», Государственный университет управления, НП «Клуб инвесторов фармацевтической и медицинской промышленности», ООО «РК «Новотранс», ООО «Красноярский котельный завод», ООО «АБ Энерго», АО «Компания Усть-Луга», АО «Каширский завод металлоконструкций и котлостроения» и др;
- Виктор Иванов: НО "Российский Союз химиков", ОАО «АгроХимИнвест», АО «Реатэкс», АО «Пигмент»;
- Андрей Шаронов: АНО «Альянс по вопросам устойчивого развития» (ESG-Альянс), ПАО «Совкомфлот», ООО «УК «НефтеТрансСервис», ООО "Профилум", ПАО «ЭН+ ГРУП», АО «Медицина» и др;
- Наталья Пашкевич: Санкт-Петербургский горный университет.

Комитет установил, что указанные внешние назначения не только не препятствовали в отчетном году надлежащему исполнению своих обязанностей членами совета директоров ПАО «ФосАгро», но и способствовали внесению ими максимально возможного вклада в развитие Компании.

*Председатель комитета по вознаграждениям и кадрам
Иван Родионов*

Комитет по стратегии и устойчивому развитию

Деятельность комитета регламентируется Положением о комитете по стратегии и устойчивому развитию.

Полный текст документа «Положение о комитете по стратегии и устойчивому развитию ПАО «ФосАгро» приведен на сайте Компании: https://www.phosagro.ru/upload/docs/sustainable_development_committee-ru.pdf.

Состав комитета

Член комитета	Должность
Александр Шарабайко	Председатель комитета, исполнительный директор
Михаил Рыбников	Член комитета, исполнительный директор
Андрей Шаронов	Член комитета, независимый директор

Статистика работы комитета

Год	2022
Количество заседаний,	2
в том числе очных	2
Количество вопросов	14

Ключевые вопросы деятельности и результаты в 2022 году

Система управления вопросами устойчивого развития претерпела в 2022 году наиболее существенные изменения. Новый состав совета директоров в июле 2022 года принял решение о создании комитета по стратегии и устойчивому развитию, функции которого в значительной степени объединили функции трех ранее действовавших комитетов: по стратегии; по охране труда, промышленной безопасности и охране окружающей среды; а также по устойчивому развитию.

Такое решение было продиктовано пониманием ключевой роли принципов устойчивого развития при определении стратегии Компании, а также их координирующего значения в вопросах управления такими аспектами деятельности Компании, как охрана окружающей среды, промышленная безопасность и охрана труда и энергоэффективность.

Как правопреемник комитета по стратегии вновь созданный комитет уделял значительное внимание мониторингу продвижения к утвержденным в 2019 году целям Стратегии-2025. Следуя полученным при утверждении рекомендациям совета, комитет на периодической основе рассматривает соответствие утвержденным в стратегии следующих фактических показателей: объемы производства, продажи на приоритетных рынках, индикаторы расширения сбытовой и транспортной инфраструктуры, а также показателей в области ESG, в том числе установленных принятыми в 2020 году Климатической и Водной стратегиями.

По итогам 2022 года можно констатировать успешное продвижение к целям Стратегии-2025 как в части производственно-сбытовых показателей, так и в части показателей социального и экологического направлений деятельности.

Так, среди важнейших результатов 2022 года можно отметить снижение уровня общего травматизма более чем на 50% с достижением коэффициента частоты травм с временной потерей трудоспособности (англ. Lost Time Injury Frequency Rate, LTIFR) (на 1 млн часов) 0,32 по собственному персоналу и 0,38 – с учетом персонала подрядных организаций. Также имело место снижение на 67% тяжести травматизма по собственному персоналу. Другие положительные результаты реализации долгосрочных программ Компании и постоянного внимания менеджмента

и совета директоров к вопросам ОТиПБ - недопущение в 2022 году аварий, инцидентов, пожаров и значимых транспортных происшествий.

В 2022 году мы закончили первый этап реализации проекта по трансформации культуры безопасности, рассчитанного на три года (до 2024 года) и имеющего целью достижение уровня культуры безопасности по шкале Брэдли 3.1, а также повышение безопасности выполнения работ с повышенными рисками.

В части охраны окружающей среды отчетный период ознаменовался продолжением позитивной динамики всех удельных показателей воздействия на окружающую природную среду. Реализация мероприятий, направленных на снижение такого воздействия, носит системный характер, обеспечивая запланированный экологический эффект. Разработаны программы по сохранению биоразнообразия для Череповецкого, Волховского и Кировского производственных комплексов.

Успешной была работа Компании и по направлению повышения энергоэффективности. Удельные показатели потребления по всем основным видам энергоресурсов в 2022 году, как и в последние несколько лет, продемонстрировали устойчивое снижение.

Комитет продолжил мониторинг и периодическую актуализацию утвержденной в 2020 году программы энергоэффективности, систематизировавшей все проекты и инициативы, направленные на снижение энергопотребления.

С учетом утверждения советом директоров в декабре 2020 года Климатической стратегии и принятия в работу плана низкоуглеродного перехода мониторинг мероприятий, предусмотренных указанными документами, по-прежнему был важной частью повестки комитета.

И в первую очередь это касается контроля и мониторинга со стороны комитета статуса реализации климатического проекта АО «Апатит» - созданного в 2021 году целевого проекта дирекции по реализации и управлению проектами АО «Апатит», централизовавшего все направления работы Компании по климатической повестке. В 2022 году проект был завершен, достигнув ряда важных для Компании результатов.

Новый комитет сохранил преемственность с действовавшим ранее комитетом по устойчивому развитию также в части мониторинга и периодической актуализации плана мероприятий, направленных на улучшение позиций в ESG-рейтингах. Считая такую практику эффективной с точки зрения разработки и приоритизации организационных и технических мероприятий в области устойчивого развития, мы планируем продолжить ее и в будущем.

Должное внимание со стороны комитета было уделено рекомендациям Банка России по учету ESG-факторов, а также вопросов устойчивого развития, приведенным в письме регулятора от 16 декабря 2021 года. Комитет отдельным вопросом повестки рассмотрел анализ результатов самооценки членов совета директоров в части оценок ESG-практик согласно рекомендациям Банка России, а также утвердил план мероприятий, направленных на дальнейшее развитие таких практик.

Вопросы отчетности в области устойчивого развития и надзора за раскрытием информации о деятельности Компании в области устойчивого развития также были существенной частью повестки работы комитета.

Следуя полученным в ходе самооценки пожеланиям членов совета директоров, в рамках комитета было проведено рассмотрение, с приглашением других членов совета, таких вопросов как анализ вызовов и тенденций развития сельскохозяйственной отрасли, а также инновационная деятельность ФосАгро в области устойчивого развития.

Как всегда, в фокусе внимания членов комитета были вопросы комплаенса, причем мы анализировали в том числе и те законодательные акты, которые еще находятся на рассмотрении и согласовании.

Председатель комитета по стратегии и устойчивому развитию

Исполнительные органы

Руководство текущей деятельностью Компании осуществляют два исполнительных органа, подотчетных общему собранию акционеров и совету директоров:

- коллегиальный (правление);
- единоличный (генеральный директор).

В течение 2022 года правление провело четыре заседания, рассмотрев 8 вопросов, в большинстве своем связанных с бюджетной дисциплиной Компании.

Число заседаний правления

2020	12
2021	10
2022	8

Структура рассмотренных вопросов, шт.

Рассмотренные вопросы	2020	2021	2022
Утверждение годовых и квартальных смет доходов и расходов (бюджетов), внесение в них изменений и дополнений	8	6	4
Рассмотрение отчетов о финансово-хозяйственной деятельности	4	4	4

Не реже двух раз в год — по итогам календарного года и при избрании нового состава правления — генеральный директор Компании представляет на рассмотрение и утверждение совета директоров отчет о работе исполнительных органов Компании.

Мы обеспечиваем нацеленность исполнительного руководства Компании на реализацию стратегии ФосАгро и долгосрочное устойчивое развитие бизнеса на благо наших акционеров и других стейкхолдеров путем привязки вознаграждения руководителей к целям и ценностям Компании, а также КПЭ в области ESG. Более подробная информация представлена в разделе «Отчет о вознаграждениях» на с. 96.

Изменения в составе правления

В течение 2022 года в составе правления произошли следующие изменения. 11 марта 2022 года были избраны следующие члены коллегиального исполнительного органа (правления) ФосАгро: М.К. Рыбников, Ю.Н. Круговых, С.А. Лоиков, А.Е. Селезнев, А.А. Сиротенко, А.Ф. Шарабайко.

В мае 2022 года численный состав правления был утвержден в количестве трех человек. С этой даты и по состоянию на 31 декабря 2022 года членами правления являются М. К. Рыбников, А. А. Сиротенко, Д.В. Морозов.

Биографии членов правления

Биографии А.А. Гурьева, С.А. Пронина, выбывших из состава правления в марте 2022 года, представлены в Интегрированном годовом отчете ПАО ФосАгро за 2021 год на сайте Компании <https://www.phosagro.ru/investors/reports/year/#accordion-2021>.

Рыбников Михаил Константинович

Член правления, член совета директоров ПАО «ФосАгро», генеральный директор ПАО «ФосАгро» с 11 марта 2022 года

Год избрания: 2022

Дата рождения: 30.11.1975

Подробная биография Рыбникова Михаила Константиновича представлена в разделе «Совет директоров» на с. 86.

Сиротенко Алексей Александрович

Член правления, заместитель генерального директора ПАО «ФосАгро» по корпоративным и правовым вопросам, директор по правовым вопросам АО «Апатит»

Год избрания: 2013

Доля в уставном капитале / доля принадлежащих обыкновенных акций: нет

Дата рождения: 03.01.1969

Опыт работы

2017 — н. в. — АО «Апатит», директор по правовым вопросам.

2017 — 2019 — АО «Апатит», член правления.

2015 — 2017 — АО «ФосАгро-Череповец», директор по правовым вопросам — член правления.

2013 — н. в. — ПАО «ФосАгро», член правления.

2010 — н. в. — ПАО «ФосАгро», заместитель генерального директора по корпоративным и правовым вопросам (по совместительству).

Образование

Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова, специальность «правоведение», юрист.

Ключевые компетенции

- Право и корпоративное управление

Морозов Дмитрий Владимирович

Член правления, советник генерального директора ПАО «ФосАгро»

Год избрания: 2022

Доля в уставном капитале / доля принадлежащих обыкновенных акций: нет

Дата рождения: 05.06.1964 г.

Опыт работы

2022 — н. в. — ПАО «ФосАгро», член правления.

2022 — н. в. — АО «Апатит», директор по экономическим вопросам

2022 — н. в. — ПАО «ФосАгро», советник генерального директора (по совместительству)

2019 — 2022 — ПАО «ФосАгро», директор по экономике

2015 — 2019 — ПАО «ФосАгро», заместитель директора по экономике и финансам

Образование

Московский государственный институт международных отношений МИД СССР, специальность «международные экономические отношения», экономист по международным экономическим отношениям

Ключевые компетенции

- Стратегия и инновации
- Финансы и аудит

Отчет о вознаграждениях

Вознаграждение членам совета директоров

При формировании каждого состава совета директоров общее собрание акционеров утверждает размеры и правила определения и выплаты вознаграждений и компенсаций членам совета директоров. Вознаграждение членам совета директоров соответствует текущим рыночным условиям, а его размер обеспечивает привлечение, мотивацию и удержание высококвалифицированных специалистов, необходимых для дальнейшего роста и эффективной деятельности Компании.

При этом ПАО «ФосАгро» избегает выплаты большего, чем это необходимо, вознаграждения. Действующие в настоящее время размеры и правила определения и выплаты вознаграждений и компенсаций членам совета директоров ФосАгро определены решением годового общего собрания акционеров, состоявшегося 30 июня 2022 года. Отчет об итогах голосования на годовом общем собрании акционеров ПАО «ФосАгро» от 30 июня 2022 года размещен на официальном сайте Компании: <https://www.phosagro.ru/investors/capital/meeting/>.

Вознаграждение членам совета директоров, руб.

Ф. И. О. члена совета директоров	2020	2021	2022
Омбудсведт Свен	27 111 960,00	26 561 520,00	12 171 879,00
Роджерс Дж. Джеймс Билэнд	22 593 300,00	22 134 600,00	10 143 232,50
Роудс Маркус Джеймс	22 593 300,00	22 134 600,00	10 143 232,50
Шаронов Андрей Владимирович	13 555 980,00	13 280 760,00	14 418 297,00
Роле Ксавье Роберт	27 111 960,00	26 561 520,00	5 717 786,80
Бокова Ирина Георгиевна	22 593 300,00	22 134 600,00	5 115 232,97
Родионов Иван Иванович	-	-	9 581 287,50
Черепов Виктор Михайлович	-	-	12 746 475,00
Иванов Виктор Петрович	-	-	5 748 772,50
Итого	135 559 800,00	132 807 600,00	85 786 195,77

Вознаграждение менеджмента

Принципы вознаграждения

Политику Компании в области вознаграждения членов исполнительных органов и иных ключевых работников определяет совет директоров на основании рекомендаций комитета по вознаграждениям и кадрам.

Комитет по вознаграждениям и кадрам два раза в год детально рассматривает систему мотивации, дает оценку ее эффективности и, при необходимости, рекомендации по ее улучшению.

Вознаграждение руководителей высшего звена Компании состоит из базового оклада, выплачиваемого ежемесячно, и дополнительного вознаграждения, выплачиваемого два раза в год. Выплата дополнительного вознаграждения зависит от достижения КПЭ Компании, от полноты и качества выполнения дополнительных задач, поставленных

советом директоров и генеральным директором на отчетный период, а также от выполнения Компанией плана по EBITDA.

Все ключевые показатели эффективности связаны со стратегическими целями Компании, определенными Стратегией-2025, и ориентированы на их выполнение.

Размер дополнительного вознаграждения составляет от 30 до 150% годового оклада и зависит от уровня занимаемой должности и направления деятельности руководителя. Комитет по вознаграждениям и кадрам совета директоров в процессе ежегодной оценки системы мотивации удостоверяется в том числе в эффективности соотношения, фиксированной и переменной частей вознаграждения.

КПЭ для каждого руководителя высшего звена устанавливаются на год и включают показатели обеспечения операционной эффективности и вклад в достижение корпоративного роста и реализацию стратегии.

Для оценки эффективности работы генерального директора Компании используется ряд показателей, направленных на повышение эффективности осуществляемых инвестиций, повышение эффективности продаж, контроль издержек, снижение травматизма сотрудников Компании и подрядных организаций.

Помимо этого, в КПЭ руководителей уровня N-1 есть показатели, характеризующие сравнение эффективности работы компании с другими отраслевыми предприятиями

1. Изменения спреда между средним мультипликатором EV/EBITDA по публичным компаниям — производителям фосфорных удобрений и мультипликатором EV/EBITDA ФосАгро. Мультипликатор EV/EBITDA отражает оценку инвесторами справедливой рыночной стоимости компании и ее инвестиционную привлекательность. Цель — увеличение спреда.

2. Превышение разности ROIC-WACC ФосАгро над средним значением разности ROIC-WACC публичных компаний — аналогов. Показатель отражает, насколько уровень доходности инвестиций Компании выше, чем стоимость капитала (собственного и заемного), а также насколько Компания эффективно инвестирует средства по сравнению с другими компаниями отрасли. Цель — увеличение показателя.

Значения КПЭ генерального директора в разрезе база / цель / вызов, а также их фактические значения по итогам отчетного периода утверждаются председателем совета директоров. В совокупности эти показатели способствуют достижению стратегических целей Компании, отвечают интересам акционеров как с точки зрения развития Компании, так и с точки зрения минимизации рисков создания стимулов к принятию чрезмерно рискованных управленческих решений.

КПЭ генерального директора и руководителей уровня N-1, включая показатели в области устойчивого развития, каскадируются и декомпозируются в карты КПЭ руководителей уровней ниже. При этом сами показатели и их вес модифицируются в зависимости от особенностей деятельности конкретного руководителя с учетом соответствия их стратегическим целям Компании. Конкретные формулировки КПЭ и их веса устанавливаются комитетом по КПЭ Компании с учетом мнения владельца КПЭ и его непосредственного руководителя.

В 2022 году 307 должностных лиц Группы «ФосАгро» оценивались по 1 717 показателям.

Количество должностных лиц с КПЭ по годам:

2019 — 106 человек;

2020 — 277 человек;

2021 — 280 человек;

2022 — 307 человек.

Топ-3 направлений, по которым установлены КПЭ

1. Курс на устойчивое развитие — 38% показателей.
2. Рост производства за счет повышения операционной эффективности — 33% показателей.
3. Развитие перспективных направлений — 24% показателей.

Как видно из приведенной выше статистики, особое внимание в Группе «ФосАгро» уделено области устойчивого развития, при этом в систему КПЭ включены следующие показатели:

- снижение удельной эмиссии веществ в атмосферу
- доля утилизации, обезвреживания и обработки отходов;
- реализация ключевых проектов социальной сферы;
- процент выполнения мероприятий программы улучшения социально-бытовых условий;
- отсутствие аварий;
- отсутствие случаев травматизма сотрудников компании и подрядных организаций

При определении суммы ежегодного дополнительного вознаграждения руководителей топ-уровня учитывается выполнение плана по EBITDA как интегрального показателя эффективности деятельности Компании. Результативность руководителей корректируется на процент выполнения плана по EBITDA следующим образом: в Компании отсутствует система компенсаций, выплачиваемых руководителям в случае их увольнения либо увольнения по собственной инициативе в результате поглощения этой компании другой или смены собственника («золотые парашюты»); не применяются опционы, заблаговременно установленные безусловные бонусы, а также система возврата руководителями ранее осуществленных им выплат.

Вознаграждение членам исполнительных органов

Сумма вознаграждения и дополнительной выплаты генеральному директору ФосАгро регулируется договором, заключенным между генеральным директором и Компанией и подписанным председателем совета директоров Компании. Общая сумма вознаграждения отражает квалификацию генерального директора и учитывает тот вклад, который внес генеральный директор в достижение финансовых результатов Компании.

Займов членам совета директоров и правления на 31 декабря 2022 года не предоставлялось.

Вознаграждение внешнего аудитора

Аудит консолидированной финансовой отчетности ПАО «ФосАгро» за 2022 год по МСФО проведен АО «Технология Доверия - Аудит». Фактический размер вознаграждения аудитору за проведение указанной проверки составил 36,0 млн руб., кроме того, НДС и накладные расходы; аналогичная сумма за 2021 год составила 36,0 млн руб.

Кроме того, в 2022 году АО «Технология Доверия - Аудит» оказало Компании услуги, связанные с аудитом, на общую сумму 3 млн руб. без учета НДС. Также в течение 2022 года были заключены иные договоры об оказании аудитором неаудиторских услуг ПАО «ФосАгро» на сумму 2,3 млн руб. без учета НДС. Все дополнительные услуги, как

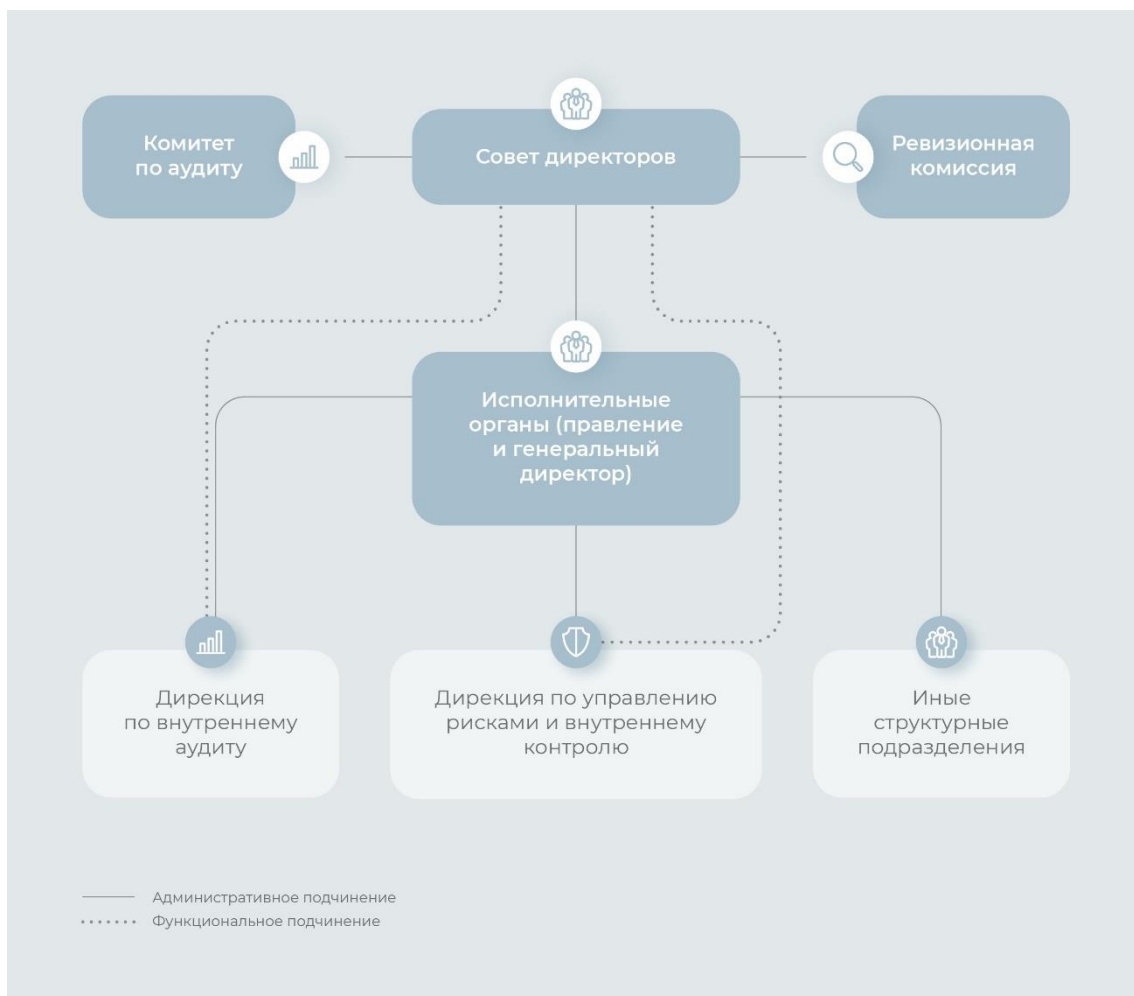
связанные, так и не связанные с аудитом, были должным образом одобрены партнером по аудиту, а также председателем комитета по аудиту совета директоров ПАО «ФосАгро» с соблюдением надлежащих соображений независимости.

Фактический размер вознаграждения аудитору финансовой отчетности ПАО «ФосАгро» за 2022 год по РСБУ, Юникон АО, за проведение проверки за 2022 год составил 683,7 тыс. руб. без учета НДС, что на 10% выше суммы за 2021 год.

Корпоративный контроль

Система управления рисками и внутреннего контроля

Организационная структура системы управления рисками и внутреннего контроля



Под системой управления рисками и внутреннего контроля (СУРиВК) мы понимаем совокупность организационных мер, методик, процедур, норм корпоративной культуры и действий, предпринимаемых Компанией для достижения оптимального баланса между ростом стоимости, прибыльностью и рисками, для обеспечения устойчивого развития, эффективного ведения хозяйственной деятельности, обеспечения сохранности активов, соблюдения законодательства и внутренних нормативных документов, а также для своевременной подготовки достоверной отчетности.

Совет директоров определяет основные принципы и подходы к организации СУРиВК, контролирует деятельность исполнительных органов, а также реализует иные функции, в том числе отвечает за определение общего риск-аппетита и рассматривает значимые риски и меры управления ими.

Основными задачами **комитета совета директоров по аудиту** являются оценка эффективности процедур управления рисками и внутреннего контроля и подготовка предложений по их совершенствованию. Кроме того, комитет по аудиту осуществляет контроль в области подготовки бухгалтерской (финансовой) отчетности, а также в области противодействия недобросовестным действиям сотрудников Компании и третьих лиц.

Ревизионная комиссия является органом контроля за финансово-хозяйственной деятельностью Компании и избирается общим собранием акционеров.

На годовом общем собрании акционеров, прошедшем в июне 2022 года, была избрана ревизионная комиссия в следующем составе:

- Агабекян Лусине Франклиновна, заместитель начальника управления финансового контроллинга и корпоративной отчетности ПАО «ФосАгро»;
- Викторова Екатерина Валерьяновна, заместитель директора казначейства ПАО «ФосАгро»;
- Лизунова Ольга Юрьевна, начальник службы (функциональной в прочих областях деятельности), управление бюджетирования, дирекция по экономическим вопросам АО «Апатит».

Цели, задачи и полномочия ревизионной комиссии определены в Положении о ревизионной комиссии ПАО «ФосАгро», утвержденной общим собранием акционеров 12 мая 2011 года.

Полный текст документа «Положение о ревизионной комиссии ПАО «ФосАгро» представлен на сайте Компании: <https://www.phosagro.ru/ori/phosagro/vnutrennie-reguliruyushchie-dokumenty/>.

Комиссией осуществлена проверка финансовой отчетности ПАО «ФосАгро» за 2022 год, заключение от 28 февраля 2023 года входит в состав материалов, предоставляемых акционерам в рамках подготовки к годовому общему собранию акционеров.

Исполнительные органы обеспечивают создание и поддержание функционирования эффективной СУРиБК.

На уровне исполнительных органов создана комиссия по рискам, к функциям которой относится рассмотрение статуса управления рисками и эффективности мероприятий по управлению рисками. По итогам мониторинга управления рисками комиссия готовит предложения для исполнительных органов и совета директоров по вопросам управления рисками.

Дирекция по внутреннему аудиту предоставляет совету директоров и исполнительным органам отчеты и рекомендации по итогам аудитов (в том числе включающие информацию о результатах оценки фактического состояния, надежности и эффективности СУРиБК и корпоративного управления).

Дирекция по управлению рисками и внутреннему контролю осуществляет общую координацию процесса управления рисками, контроль за выполнением мероприятий по управлению рисками, а также подготовку сводной отчетности об управлении рисками для совета директоров и исполнительных органов.

Руководители иных структурных подразделений в соответствии со своими функциональными обязанностями несут ответственность за разработку, документирование, внедрение, мониторинг и развитие СУРиБК во вверенных им функциональных областях деятельности. Задачами сотрудников Компании в рамках СУРиБК являются участие в выявлении и оценке соответствующих рисков и эффективное исполнение контрольных процедур и мероприятий по управлению рисками.

Управление рисками

В 2022 году система управления рисками и внутреннего контроля ФосАгро продолжила действовать эффективно благодаря своевременному выявлению и оценке рисков, а также разработке и реализации мер по управлению ими. Совет директоров ежеквартально рассматривал информацию об управлении ключевыми рисками Компании. Руководство ФосАгро уделяло значительное внимание управлению ключевыми рисками, комиссия по рискам на уровне менеджмента Компании регулярно отслеживала статус выполнения мероприятий по управлению рисками и при необходимости инициировала изменения с целью повышения эффективности управления ключевыми рисками.

Развитие СУРиВК в 2022 году

Компания продолжает последовательно развивать СУРиВК. Совет директоров рассмотрел результаты внешней независимой оценки СУРиВК, которая подтвердила, что система управления рисками и внутреннего контроля Компании соответствует уровню ведущих участников отрасли, в том числе:

- СУРиВК отвечает применимым требованиям нормативных документов;
- внедрено большинство передовых практик управления рисками, таких как взаимосвязь со стратегией развития Компании, риск-аппетит, ключевые индикаторы рисков, элементы автоматизации и роботизации управления рисками, интеграция в систему мотивации и управления Компании.

В 2022 году выполнен полный цикл работы СУРиВК как на производственных площадках, так и на уровне Группы «ФосАгро» в целом:

- осуществлялся постоянный мониторинг управления рисками;
- анализировались ключевые показатели рисков;
- разрабатывались необходимые корректирующие мероприятия;
- осуществлялся последующий контроль и переоценка рисков.

Кроме того, в 2022 году была проведена работа по систематизации рисков, связанных с отдельными направлениями деятельности Группы «ФосАгро» в условиях изменений в геополитической обстановке, в том числе обеспечением непрерывности процесса закупок, логистики, работы программного обеспечения и ИТ-инфраструктуры.

Планы на 2023 год

ФосАгро намерена поддерживать функционирование существующих элементов системы управления рисками и планирует их дальнейшее развитие с учетом лучшей практики, а также изменений во внутренней и внешней среде Группы «ФосАгро».

Перечень ключевых рисков Компании, а также информация об управлении ими приведены в разделе «Стратегические риски» на с. 44.

Внутренний аудит

Дирекция по внутреннему аудиту Компании помогает исполнительным органам и совету директоров ФосАгро повышать эффективность управления бизнес-процессами и улучшать работу СУРиВК. Дирекция по внутреннему аудиту в своей деятельности придерживается риск-ориентированного подхода и тесно сотрудничает с подразделениями по управлению рисками и внутреннему контролю, экономической безопасности, а также с руководством Компании.

Цели, задачи и полномочия внутреннего аудита определены в Политике в области внутреннего аудита, утвержденной советом директоров 18 мая 2021 года. Порядок проведения внутреннего аудита в Компании установлен Руководством в области внутреннего аудита.

Полный текст документа «Политика в области внутреннего аудита ПАО «ФосАгро» представлен на сайте Компании: https://www.phosagro.ru/upload/docs/audit_policy.pdf.

Аудиторские проверки

	2020	2021	2022
Плановые	6	4	5
Внеплановые	16	16	15

Аудиты бизнес-процессов

План аудитов на календарный год рассматривается, обсуждается и утверждается комитетом по аудиту и советом директоров. Аудиты проводятся как на уровне Компании, так и в отдельных подконтрольных компаниях и их обособленных подразделениях. Кроме того, дирекция по внутреннему аудиту проводит мониторинг результативности и эффективности корректирующих действий со стороны руководства Компании по результатам аудитов, ежеквартально отчитывается перед комитетом по аудиту и ежегодно — перед советом директоров.

В 2022 году дирекция по внутреннему аудиту выполнила в полном объеме годовой план. Были проведены аудиты бизнес-процессов Группы «ФосАгро» по таким направлениям, как закупки товарно-материальных ценностей, работ и услуг, управление запасами, корпоративное управление. Также был проведен ИТ-аудит автоматизированной системы управления технологическим процессом (АСУТП). По результатам аудитов были выработаны предложения по повышению эффективности закупочных процедур и подходов по управлению запасами, а также совершенствованию взаимодействия между структурными подразделениями. Впоследствии менеджментом были разработаны и утверждены планы корректирующих мероприятий, мониторинг выполнения которых осуществляется дирекцией по внутреннему аудиту.

Планы на 2023 год включают аудит таких бизнес-процессов, как управление персоналом, денежными средствами и капитальными вложениями. Также планируются ИТ-аудит сбытовых структур, анализ согласованности ИТ-стратегии и аудит целей в сфере ESG.

Развитие команды

Для достижения стратегических целей внутреннего аудита продолжается работа по развитию и диверсификации компетенций команды: проводятся регулярные обучающие мероприятия, фокус которых направлен на получение данных из информационных систем и их дальнейшую обработку и визуализацию. В 2023 году эти мероприятия будут продолжены.

Самооценка и внешняя оценка

Для обеспечения качества внутреннего аудита регулярно проводятся внешние независимые оценки и самооценки.

Внешняя независимая оценка проводится раз в три года, в предыдущий раз она проводилась компанией PwC в конце 2021 года.

В конце 2022 года проведена самооценка соответствия деятельности дирекции по внутреннему аудиту требованиям Международных профессиональных стандартов внутреннего аудита и Кодекса этики Международного института внутренних аудиторов. По результатам самооценки дирекция соответствует всем применимым стандартам и требованиям.

Внешний аудит

Ключевым элементом работы комитета по аудиту совета директоров ФосАгро является регулярное взаимодействие с внешними аудиторами, а также выработка рекомендаций для совета директоров в части выбора и утверждения аудиторов. При выборе аудитора наряду со стоимостью услуги мы оцениваем следующие факторы:

- персональный состав (опыт и квалификация) команды аудиторов должен обеспечивать осуществление аудита отчетности в приемлемые для нас сроки и с надлежащим качеством;
- независимость аудитора, установленная на основании широкого перечня факторов, в том числе через оценку объема неаудиторских услуг, оказываемых нам компанией-претендентом в соответствующих периодах. Любое предложение от действующего аудитора по оказанию неаудиторской услуги требует подтверждения партнером по аудиту отсутствия риска для независимости, а также направляется в комитет по аудиту Компании для рассмотрения и согласования. Комитет дает согласие на заключение договора только в том случае, если величина объема неаудиторских услуг не поставит под сомнение возможность независимого и беспристрастного оказания услуги аудита. Существенно влияет на оценку комитетом независимости аудитора также наличие у последнего внутренних процедур контроля объективности и профессиональной этики сотрудников, включая требование периодической ротации партнера по аудиту, проведение аудитором обучения в этой области и использование им специализированных программных средств для осуществления соответствующих проверок;
- баланс между преимуществами многолетнего сотрудничества с аудитором и необходимостью свежего взгляда на финансовую отчетность Компании и процедуры ее подготовки;
- эффективность работы аудитора в предшествующем периоде. Свое мнение о качестве работы внешнего аудитора комитет имеет возможность формировать при проведении очных заседаний комитета, обязательными участниками которых со стороны внешнего аудитора являются менеджер и партнер, а также на предшествующих заседаниям комитета встречах команды аудиторов с председателем комитета по аудиту.

Проверка финансово-хозяйственной деятельности ПАО «ФосАгро» в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации осуществляется аудитором ПАО «ФосАгро» на основании заключаемого договора. Аудитор ПАО «ФосАгро» утверждается общим собранием акционеров. Аудит консолидированной финансовой отчетности ПАО «ФосАгро» за 2022 год по МСФО проведен акционерным обществом «Технология Доверия — Аудит» (адрес компании: Москва, ул. Бутырский Вал, д. 10).

Аудит финансовой отчетности ПАО «ФосАгро» за 2021 год по РСБУ проведен Юникон АО (адрес компании: Москва, Преображенская площадь, д. 8, БЦ «Прео-8»).

Подход к оценке независимости и эффективности процесса внешнего аудита, а также к назначению или повторному назначению внешнего аудитора всесторонне описан в Политике ПАО «ФосАгро» о выборе внешних аудиторов и принципах формирования отношений с ними, утвержденной советом директоров Компании 14 апреля 2021 года.

Полный текст документа «Политика ПАО «ФосАгро» о выборе внешних аудиторов и принципах формирования отношений с ними» представлен на сайте Компании: https://www.phosagro.ru/upload/docs/External_Auditor_Selection_and_Cooperation_Policy_rus.pdf.

Дополнительная информация об аудиторах, порядке их выбора и оценке их независимости раскрыта в полугодовых отчетах (подробнее: https://www.phosagro.ru/ori/phosagro/ezhek_vartalnye-otchety/), а также в подразделах о работе комитета по аудиту и о вознаграждениях настоящего Отчета.

Инсайдерская информация

В ПАО «ФосАгро» действует Положение об инсайдерской информации, разработанное с учетом законодательства Российской Федерации и Регламента Европейского союза о недопущении манипулирования рынком (Market Abuse Regulation, MAR).

В соответствии с нормами указанного Положения аппарат корпоративного секретаря ведет список инсайдеров, а также списки лиц, исполняющих управленческие обязанности (Persons Discharging Managerial Responsibilities, PDMR), и связанных с ними лиц (Persons Closely Associated, PCA). Для входящих в эти списки лиц Положением установлены обязанности, о которых их периодически уведомляет аппарат корпоративного секретаря.

В первую очередь это ограничения на использование инсайдерской информации и ограничения по осуществлению сделок с ценными бумагами ПАО «ФосАгро». В зависимости от категории инсайдеров для них могут быть установлены либо запрет, либо обязанности по уведомлению Компании или получению ее согласия на совершение сделок. Ежеквартально аппарат корпоративного секретаря проверяет списки акционеров с целью выявления сделок, которые могли быть совершены с нарушением таких ограничений. По результатам анализа списков акционеров в периоды 2021 и 2022 годов изменений во владении акциями на основании незаявленных инсайдерами сделок не выявлено.

В 2021 году Дирекцией по внутреннему аудиту была проведена проверка деятельности Компании в области работы с инсайдерской информацией, существенных нарушений действующего законодательства и Положения об инсайдерской информации выявлено не было. В январе 2022 года по итогам аудита, проведенного дирекцией внутреннего аудита в 2021 году, утвержден план мероприятий по совершенствованию работы с инсайдерами и инсайдерской информацией. Данный план мероприятий в 2022 году реализован в полном объеме.

В 2022 году совет директоров утвердил Положение об инсайдерской информации ПАО «ФосАгро» в новой редакции. Полный текст документа «Положение об инсайдерской информации ПАО «ФосАгро» представлен на сайте Компании: <https://www.phosagro.ru/upload/iblock/dac/0og8qkw6c864fsndlg1zx798vke9w4eu.pdf>.

Перечень инсайдерской информации представлен на официальном сайте Компании: <https://www.phosagro.ru/ori/phosagro/inve-vnutrennie-dokumenty-obshchestva/>.

Информационная безопасность

Политика информационной безопасности ПАО «ФосАгро» (подробнее: <https://www.phosagro.ru/upload/docs/information-security-policy-ru.pdf>) является основополагающим документом в сфере информационной безопасности и определяет общие намерения и принципы по ее обеспечению. Необходимость её утверждения определяется наличием актуальных для организаций Группы рисков и угроз при осуществлении деятельности и, следовательно, необходимостью реагировать на угрозы и минимизировать риски.

Политика устанавливает высокий приоритет деятельности по обеспечению информационной безопасности и закладывает её ключевые принципы. Они охватывают целеполагание и планирование процесса обеспечения информационной безопасности, особенности её реализации, управление качеством работ и непрерывное совершенствование процесса. Все эти принципы определяют подход к содержанию

следующих документов иерархии: Концепции информационной безопасности и внутренних нормативных документов, регламентирующих отдельные вопросы по предметной области. Такой набор документов отражает современные подходы и лучшую практику в области обеспечения информационной безопасности.

Обеспечение информационной безопасности – это ответственность каждого из работников. Для этого в Группе проводятся регулярные мероприятия по повышению осведомленности сотрудников по вопросам информационной безопасности и отработки практических навыков противостояния современным угрозам. За счет этого, а также за счет применения современных средств защиты информации и слаженной работы профильного подразделения, в отчетном 2022 году, как и в предшествующие периоды, удалось избежать инцидентов в сфере информационной безопасности, которые могли бы привести к ощутимому материальному или репутационному ущербу.

По итогам проведения оценки в 2021 году направления информационной безопасности Группы одной из ведущих мировых экспертных компаний подготовлено описание целевого состояния и дорожная карта по развитию. Предложенные мероприятия включены в планы работ на 2022-2023 годы, а вопросы информационной безопасности выносятся на рассмотрение совета директоров раз в полгода. Во исполнение дорожной карты в 2022 году выполнены мероприятия:

- по повышению осведомленности: на корпоративной платформе обучения информационной безопасности Kaspersky Unified Monitoring and Analysis Platform (KUMA) прошли курсы свыше 11 тыс. сотрудников (обучение продолжается; целевой уровень – охват 100% владельцев учетных записей в информационных системах Компании);
- обеспечению соответствия требованиям законодательства, выпущено 55 локальных нормативных актов;
- совершенствованию информационной безопасности АСУ ТП;
- совершенствованию процессов управления доступом;
- совершенствованию процесса мониторинговых мероприятий информационной безопасности;
- совершенствованию процессов управления уязвимостями.

По итогам работы за 2022 год Группа удостоена национальной премии в области информационной безопасности «Серебряный кинжал» за победу в номинации «Цифровая трансформация и информационная безопасность». На конкурс был представлен проект по внедрению уникального инструмента для комплексного подхода к обеспечению кибербезопасности на базе продукта компании «Лаборатория Касперского» Kaspersky Unified Monitoring and Analysis Platform (KUMA).

Все работники Дирекции экономической безопасности проходят обучение по курсам «Противодействие террористической деятельности», «Основные цели и принципы Кодекса этики компаний Группы «ФосАгро».

Сотрудники службы безопасности, прошедшие обучение в области прав человека, %

2020	2021	2022
100	100	100

Соблюдение этических норм

Ценности, принципы, стандарты и нормы поведения

Группа «ФосАгро» заслуженно обладает репутацией надежного бизнес-партнера, привлекательного работодателя, ответственного налогоплательщика и партнера государства и регионов деятельности. Это доверие со стороны наших инвесторов, сотрудников, потребителей, подрядчиков и органов государственной власти возникло не само собой, но благодаря в том числе тем высоким этическим стандартам, которых мы неуклонно придерживаемся в нашей работе с момента создания ФосАгро.

Наш подход к этике ведения бизнеса носит целостный характер. Иными словами, мы считаем, что этические аспекты пронизывают все стороны нашей работы — от закупочной деятельности и взаимодействия в коллективе до техники безопасности и торговых операций. Так же системно мы подходим к анализу рисков в данной сфере и выработке и реализации мер по управлению ими.

Это, в свою очередь, означает, что наши этические принципы и нормы должны быть четко сформулированы, доведены до сотрудников и контрагентов, а их соблюдение должно быть обеспечено соответствующими правовыми, организационными и информационными механизмами, а главное — контролироваться, в том числе на самом высоком уровне корпоративного управления.

Последовательная реализация такого подхода на протяжении многих лет позволила Группе «ФосАгро» соответствовать высоким мировым стандартам в области обеспечения прав человека, промышленной безопасности, охраны окружающей среды, антикоррупционной деятельности и в других сферах. Мы отдаем себе отчет в том, что полностью исключить этические риски в условиях большой и разнородной организации, работающей фактически по всему миру, невозможно. Мы также уверены в том, что следование нашим этическим принципам и правилам позволяет сводить эти неоправданные риски к минимуму, поддерживая нашу деловую репутацию, а значит, способствуя достижению наших амбициозных производственных и финансовых целей в интересах акционеров и других стейкхолдеров ФосАгро.

Подход к управлению

ФосАгро прилагает все усилия для исключения коррупционных проявлений и для укрепления и защиты своей деловой репутации как честного, открытого и добросовестного партнера в глазах акционеров, инвесторов, партнеров, сотрудников и контрагентов. Приоритетом деятельности Группы является исключение любых возможностей реализации прецедентов с признаками коррупционных правонарушений, потенциального конфликта интересов и укрепление приверженности сотрудников Группы «ФосАгро» высоким этическим стандартам.

С целью обеспечения соответствия деятельности предприятий Группы «ФосАгро» правилам ведения этичного бизнеса и общепризнанным нормам делового оборота создана Система противодействия мошенничеству и коррупции, охватывающая все направления их работы. Кроме того, разработан и внедрен комплекс организационно-правовых, информационных и разъяснительных мер, направленных на развитие единой корпоративной культуры, основанной на высоких этических стандартах, поддержание в коллективе атмосферы доверия, взаимного уважения и порядочности. Антикоррупционные стандарты утверждены во всех дочерних и зависимых обществах, созданных ПАО «ФосАгро» и АО «Апатит». Обязанности по соблюдению антикоррупционных правил включены в положения Коллективного договора на 2020-2023 годы (приказ АО «Апатит»

от 30 декабря 2022 года №530-У). Все мероприятия реализуются в рамках действующего Плана по противодействию коррупции.

Этические стандарты и нормы

Принципы и стандарты этики поведения при работе в Группе «ФосАгро» и с Группой «ФосАгро» изложены в соответствующих политиках и других внутренних документах, перечень которых приведен ниже. Эти нормативные документы обязаны соблюдать все руководители, должностные лица и сотрудники Группы. В отношении сотрудников, допустивших их нарушение, применяются соответствующие санкции, в том числе общественное порицание, публичное осуждение путем публикации в корпоративных средствах массовой информации, частичное или полное лишение премий, а при наличии в действиях (или бездействии) сотрудника признаков дисциплинарного проступка - также и мер дисциплинарного воздействия в соответствии с применимым трудовым законодательством.

Нормативные документы, являются организационно-правовыми инструментами, обязательными для соблюдения всеми руководителями, должностными лицами и сотрудниками Группы «ФосАгро»

Действующие нормативные документы ФосАгро в области соблюдения основных принципов и стандартов этики поведения

Название документа	Содержание
Кодекс этики https://www.phosagro.ru/upload/docs/ethics_code.pdf	Отражает основные принципы и нормы этического ведения бизнеса, лежащие в основе корпоративной культуры ФосАгро
Кодекс корпоративного управления https://www.phosagro.ru/upload/docs/corporate_governance_code.pdf	Отражает основные принципы корпоративного управления и подходы к нему
Кодекс поведения контрагента https://www.phosagro.ru/upload/docs/Code_of_Conduct_for_Counterparties_2020_ru.pdf	Компания заявляет о возможном отказе от сотрудничества с контрагентами и бизнес-партнерами, допускающими проявления дискриминации и принудительного труда в отношении своих сотрудников и сотрудников подрядных организаций
Антикоррупционная политика https://www.phosagro.ru/upload/docs/anti-corruption.pdf	Определяет цели, задачи, закрепляет основные принципы Компании и обязанности сотрудников в области противодействия мошенничеству и коррупции
Положение о конфликте интересов https://www.phosagro.ru/upload/docs/about_conflict_of_interests.pdf	Устанавливает порядок выявления и урегулирования конфликта интересов, возникающего у сотрудников в ходе выполнения трудовых обязанностей
Политика АО «Апатит» в области закупок https://www.phosagro.ru/upload/docs/procurement_policy_060521.pdf	Определяет цели, ответственность, закрепляет основные принципы и обязанности сотрудников в области закупок
Заявление о прозрачности в отношении закона Великобритании «О современном рабстве» https://www.phosagro.ru/upload/docs/About_moreern_sl.pdf	В настоящем заявлении изложены действия Компании по предотвращению современных форм рабства и торговли людьми в Компании и цепочке поставок
Положение о комиссии по противодействию мошенничеству, коррупции и урегулированию конфликта интересов https://www.phosagro.ru/upload/docs/polozhenie_o_komossii_korp_moshen.pdf	Рассматривает и регулирует вопросы, касающиеся соблюдения сотрудниками требований нормативных актов в области антикоррупционной политики

<p>Положение о порядке проведения служебных проверок</p> <p>https://www.phosagro.ru/upload/docs/polozhenie_slygebnue_proverki.pdf</p> <p>Положение о порядке проведения проверочных мероприятий</p> <p>https://www.phosagro.ru/upload/docs/porydok_proved_proveroshn_meropr.pdf</p>	<p>Регламентируют проведение комплекса проверочных мероприятий с целью выявления фактов, обстоятельств, причин и условий совершения дисциплинарных проступков, происшествий и иных нарушений требований, установленных внутренними документами Группы</p>
<p>Положение об организации работы «Горячей линии «ФосАгро»</p> <p>https://www.phosagro.ru/upload/docs/hotline.pdf</p>	<p>Устанавливает основные цели и задачи порядка обращений сотрудников по вопросам противодействия мошенничеству, коррупции, хищениям и выявления фактов конфликта интересов</p>
<p>Положение о деловых подарках и представительских расходах</p> <p>https://www.phosagro.ru/upload/docs/polozhenie_delovie_podarki.pdf</p>	<p>Регламентирует процедуру получения подарков сотрудниками Компании, а также их дарения от имени Компании. Обосновывает и детализирует порядок формирования, структуру расходов, документальное оформление представительских расходов</p>
<p>Политика о взаимодействии с органами государственной власти и представителями государства</p> <p>https://www.phosagro.ru/upload/docs/gr.pdf</p>	<p>Устанавливает принципы, направления, цели и задачи, в соответствии с которыми Компания осуществляет взаимодействие с органами государственной власти и их представителями</p>
<p>Политика в области благотворительной деятельности</p> <p>https://www.phosagro.ru/upload/docs/Charity.pdf</p>	<p>Определяет основные принципы и направления оказания благотворительной помощи, осуществляемой от лица и из средств Компании</p>
<p>Политика управления персоналом</p> <p>https://www.phosagro.ru/upload/docs/hr_policy.pdf</p>	<p>Отражает приверженность Компании и ее руководства высоким этическим стандартам ведения открытого и честного бизнеса для создания имиджа привлекательного работодателя для лучших профессионалов</p>
<p>Регламент обеспечения соответствия антикоррупционному законодательству в рамках процесса юридического сопровождения</p> <p>https://www.phosagro.ru/upload/docs/reglament_yiridicheskogo.pdf</p>	<p>Устанавливает цели и задачи, в соответствии с которыми Компания реализует юридическое сопровождение бизнес-процессов и сделок, содержащих повышенный коррупционный риск</p>

Оценка на предмет рисков, связанных с коррупцией

При выстраивании эффективной антикоррупционной политики критически важно понимание того, какие коррупционные правонарушения могут быть совершены сотрудниками с учетом специфики их деятельности, в рамках каких бизнес-процессов такие правонарушения наиболее вероятны, каковы возможные способы или схемы их совершения и к каким последствиям они могут привести.

С этой целью в Группе «ФосАгро» определены перечни коррупционно опасных функций и должностей, потенциально подверженных коррупционным рискам. Работа должностных лиц, занимающих позиции, входящие в реестр, находится под особым контролем Дирекции по экономической безопасности и руководителей соответствующих структурных подразделений с точки зрения ее соответствия высоким этическим нормам и требованиям внутренних документов по антикоррупционным мероприятиям, в том числе по соблюдению связанных с этим запретов и ограничений, включая соблюдение мер по предотвращению и урегулированию конфликта интересов. Указанные нормы закреплены внутренними нормативными документами.

Группа «ФосАгро» на регулярной основе проводит процедуры выявления и оценки коррупционных рисков с последующим внесением дополнений в перечень коррупционно опасных функций и должностей, связанных с коррупционными рисками, включающих три составляющие. В периметре трех лет (2020-2022) рисков коррупционной направленности, имеющих высокую вероятность их реализации, не выявлено.

Идентификация коррупционных рисков	Определение коррупционных правонарушений, которые могут быть совершены сотрудниками Группы «ФосАгро», и обнаружение бизнес-процессов (критических точек), в ходе которых возможно совершение таких неправомерных действий
Анализ коррупционных рисков	Определение возможных способов совершения коррупционных правонарушений с учетом особенностей реализации бизнес-процессов в Группе «ФосАгро» (коррупционных схем), круга лиц, которые могут быть вовлечены в совершение коррупционного правонарушения, уязвимостей бизнес-процессов
Определение значимости коррупционных рисков	Оценка вероятности совершения коррупционного правонарушения на определенном этапе того или иного бизнес-процесса и возможного вреда, наносимого Группе «ФосАгро», в случае совершения сотрудником (сотрудниками) коррупционного правонарушения

Совету директоров Компании регулярно предоставляется отчетность о реализованных антикоррупционных мероприятиях и об эффективности функционирования системы противодействия мошенничеству и коррупции в соответствии с Политикой управления рисками и внутреннего контроля ФосАгро. Кроме того, контроль за процессом выявления рисков и предотвращения недобросовестных действий осуществляется непосредственными руководителями на основании в том числе Положения об управлении рисками.

Организационные и информационные механизмы

В ФосАгро создан широкий и продуманный набор инструментов, обеспечивающий, с одной стороны, информирование и обучение сотрудников и контрагентов Группы по вопросам этики ведения бизнеса, а с другой — эффективное доведение информации о случаях потенциально неэтичного и коррупционного поведения до сведения уполномоченных должностных лиц и подразделений.

Информирование, консультирование и обучение сотрудников

Группа «ФосАгро» на постоянной основе проводит обучение сотрудников по программам противодействия коррупции для минимизации рисков вовлечения персонала в коррупционные схемы. С этой целью в Группе создана система эффективного обучения, направленная на предупреждение коррупционных проявлений любых форм и видов, на устранение возможного вреда и ликвидацию последствий коррупционного вмешательства.

Методика обучения

Целевая аудитория

Руководители уровней управления № 1, № 2, № 3, № 4, № 5, руководители без уровней управления (предусмотрено организационно-штатной структурой Группы), специалисты, включая сотрудников филиалов и других обособленных подразделений

Цели и задачи

Актуализировать знания в нормативных правовых аспектах выявления и противодействия коррупции в коммерческих организациях. Сформировать у слушателей антикоррупционное мировоззрение, способствовать овладению методами и навыками в сфере противодействия коррупции и конфликта интересов. Помочь овладеть знаниями в сфере причин и предпосылок возникновения коррупции, а также практическими методиками выявления подобных ситуаций и противодействия им

Результаты обучения

В результате обучения противодействию коррупции слушатель должен знать и понимать теоретическую базу по противодействию коррупции в Группе; предпосылки, причины, сущность и последствия коррупции; законодательство

Российской Федерации о противодействии коррупции, а также нормативные правовые акты и антикоррупционные стандарты, действующие в Группе по данному направлению; ответственность за несоблюдение коррупционного поведения

Преимущества дистанционного обучения

Учебный материал (презентация, тесты) максимально адаптирован к актуальным для сотрудников предприятий Группы «ФосАгро» ситуациям. Учебный процесс выстраивается без отрыва от основной производственной деятельности

В целях обучения и информирования сотрудников Группы «ФосАгро» ежегодно разрабатываются курсы по вопросам противодействия коррупции с завершающими этапами тестирования, которые размещаются на корпоративном интранет-портале. Тематика занятий выстраивается исходя из функций (обязанностей) структурных подразделений (сотрудников) и установленной системы антикоррупционных стандартов.

Выполненные программы обучения

Период обучения

Выполненные программы

2020

1. «Предотвращение и урегулирование конфликта интересов»
2. «Основные цели и принципы Кодекса этики Группы «ФосАгро»

2021

1. «Принципы работы «Горячей линии ФосАгро»
2. «Антикоррупционная политика Группы «ФосАгро»
3. По итогам тестирования осуществлен контроль за прохождением обучения и утвержден приказ о прохождении дополнительного обучения для сотрудников, недостаточно усвоивших учебный материал

2022

1. «Основные цели и принципы Кодекса этики Группы ФосАгро».

С целью реализации антикоррупционных мер Дирекцией по экономической безопасности - готовится ежегодный план обучающих мероприятий, в соответствии с которым проводится периодическое информирование сотрудников о существующих локальных нормативных актах в сфере противодействия коррупции, установленных ими антикоррупционных стандартах, мерах ответственности за их несоблюдение, а также о внесенных в документы изменениях и дополнениях. Чтобы подчеркнуть значимость соблюдения установленных

антикоррупционных мер, источником информирования сотрудников выступает руководство Группы. Сотрудникам Группы «ФосАгро» и ее контрагентов обеспечен свободный и удобный доступ к информации о реализуемых мерах по предупреждению коррупции. На официальном сайте ФосАгро предусмотрен специальный раздел «Противодействие коррупции», в котором размещено обращение генерального директора к сотрудникам Группы о неукоснительном соблюдении установленных антикоррупционных стандартов, а также копии внутренних документов, направленных на предупреждение коррупции (Антикоррупционная политика, Кодекс этики, положения о конфликте интересов и «Горячей линии ФосАгро»). Внутренние документы дополнены методическими материалами (памятками, презентациями), которые в доступной форме объясняют антикоррупционную политику, стандарты поведения, меры ответственности и приводят примеры коррупционно опасных ситуаций, с которыми могут столкнуться сотрудники в своей трудовой деятельности.

При приеме на работу каждый кандидат проходит обучение по основным требованиям Политики противодействия мошенничеству и коррупции, Кодекса этики, положений о конфликте интересов и «Горячей линии ФосАгро» посредством просмотра видеоролика с последующей отметкой об ознакомлении в журнале инструктажа. В должностных инструкциях сотрудников закреплена обязанность соблюдать требования антикоррупционных стандартов и локальных нормативных актов Группы «ФосАгро», а также проходить соответствующее обучение. В процессе выполнения сотрудниками коррупционно опасных функций проводится дополнительное разъяснение требований законодательства Российской Федерации и внутренних политик Группы «ФосАгро» применительно к актуальной ситуации лицами, ответственными за реализацию Антикоррупционной политики.

Общее количество и доля членов руководящего органа, сотрудников и деловых партнеров, до сведения которых была доведена информация об антикоррупционной политике и процедурах организации, с разбивкой по регионам

	Общее количество членов руководящего органа			Доля членов руководящего органа, %			Общее количество сотрудников			Доля сотрудников, %			Общее количество деловых партнеров			Доля деловых партнеров, %		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2020	2021	2022
Саратовская область	177	177	283	28	28	33	609	609	852	59	59	67	130	89	104	100	100	100
Мурманская область	335	427	888	31	31	34	2564	2564	2621	61	61	66	121	95	71	100	100	100
Московская область	74	74	87	32	32	39	86	82	225	45	45	61	1087	903	898	100	100	100
Ленинградская область	110	172	266	28	31	35	502	502	770	58	58	65	707	504	487	100	100	100
Вологодская область	447	478	943	29	32	28	3028	2767	33346	80	81	72	186	181	167	100	100	100
Прочее			132			32	1902		408			68	1292	1208	1401	100	100	100
Итого	1143	1328	2599	29	30	32	8691	6524	8222	60	62	68	3523	2980	3128	100	100	100

Общее количество и процентная доля членов руководящих органов и сотрудников, которые прошли обучение по вопросам противодействия коррупции, с разбивкой по регионам

	Общее количество членов руководящего органа			Доля членов руководящего органа, %			Общее количество сотрудников			Доля сотрудников, %		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2020	2021	2022
Саратовская область	177	177	234	80	80	83	609	609	747	80	87	88
Мурманская область	335	335	718	80	80	81	2564	2564	2275	81	82	87
Московская область	74	74	68	80	80	78	86	82	181	78	80	80
Ленинградская область	110	110	209	80	80	79	502	502	636	80	81	83
Вологодская область	447	447	910	89	89	97	3028	2767	3206	89	90	96
Прочее			102			77	1902		335			82
Итого	1143	1328	2241	81	87	86	8691	6524	7380	86	89	90

«Агенты безопасности»

В декабре 2022 года прошел второй фестиваль проекта «Агенты безопасности». Это уникальная для России инициатива, которую ФосАгро реализует совместно с УМВД по Вологодской области. «Агенты безопасности» нацелены на обучение детей навыкам безопасного поведения и соблюдения этических норм. Участники проекта знакомятся с деятельностью служб безопасности, учатся вести себя безопасно в обществе и киберпространстве, усваивают навыки здорового образа жизни. В фестивале приняли участие руководство Компании, УМВД России по Вологодской области и сотрудники «Лаборатории Касперского». С июня 2021 года в рамках проекта «Агенты безопасности» проведено уже более 470 занятий с участием детей сотрудников Компании, учащихся городских общеобразовательных школ, воспитанников центров помощи детям, оставшимся без попечения родителей, а также подростков, состоящих на учете в инспекции по делам несовершеннолетних, - всего проект охватил уже более 5 тыс. человек. В 2022 году он перешагнул границы Череповца: новыми центрами «Агентов безопасности» стали Волхов (Ленинградская область) и Балаково (Саратовская область).

Механизмы уведомления ответственных лиц Группы «ФосАгро» о случаях неэтичного и коррупционного поведения

Инструмент	Описание
Обязательство	<p>Сотрудники Группы «ФосАгро» и члены совета директоров Компании, которым стало известно о произошедших или готовящихся нарушениях требований действующего законодательства / внутренних документов Группы «ФосАгро», обязаны незамедлительно сообщить об этом в письменной форме.</p> <p>Это распространяется и на случаи склонения к совершению коррупционных нарушений и ставшие известными нарушения, имеющие признаки коррупции, в отношении других сотрудников, контрагентов организации или иных лиц, взаимодействующих с Группой</p>
Информирование	Порядок информирования и рассмотрения сообщений о нарушениях данной категории определен Антикоррупционной политикой, Кодексом этики, Положением о конфликте интересов, Антикоррупционным соглашением, а также направлением уведомлений/предписаний в соответствии с приказом АО «Апатит» от 15 января 2020 года № 16-У «О совершенствовании порядка информирования руководства АО «Апатит», УП и ДЗО»
Конфиденциальность и защита	Лицу, направившему сообщение/уведомление, гарантируется обеспечение конфиденциальности полученной информации и сведений о нем. Группой «ФосАгро» принимаются меры по защите сотрудника, уведомившего представителя нанимателя (работодателя) о произошедших или готовящихся нарушениях требований действующего законодательства и внутренних документов Группы «ФосАгро», представляющих угрозу интересам компаний Группы
Консультация	В Кодексе этики закреплено право сотрудника Компании обратиться за консультацией или помощью в случае возникновения вопросов относительно соблюдения норм антикоррупционного законодательства, а также в случае возникновения сомнений в этичности своих действий, действий других сотрудников Компании, контрагентов и иных лиц, которые взаимодействуют с

Компанией, к своим непосредственным руководителям, а при необходимости — в структурные подразделения, созданные для этих целей

«Горячая линия ФосАгро»	линия	С целью повышения эффективности мер, направленных на предупреждение мошенничества, коррупции, хищений, конфликта интересов, снижение правовых и репутационных рисков, возникающих вследствие нарушения профессиональных и этических стандартов сотрудниками Группы «ФосАгро», функционирует «Горячая линия «ФосАгро», предполагающая прием сообщений в трех вариантах: по телефонному номеру 8 (8202) 59-32-32, на электронный почтовый ящик help@phosagro.ru и по почтовому адресу: 162622, Вологодская область, г. Череповец, Северное шоссе, д. 75, Дирекция по экономической безопасности. В целях обеспечения открытого доступа к «Горячей линии «ФосАгро» информация обо всех существующих каналах информирования размещена на веб-сайте Компании
-------------------------	-------	---

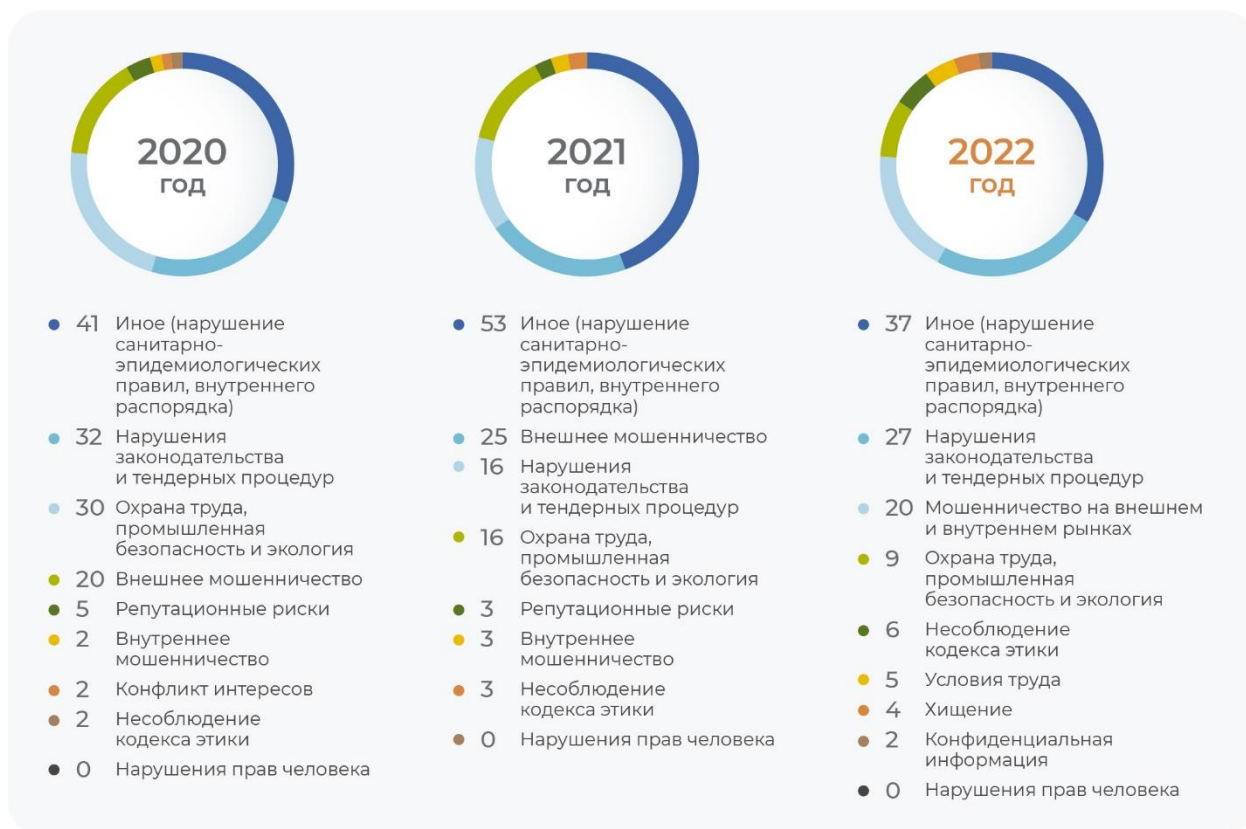
«Горячая линия ФосАгро»

В целях повышения оперативности и эффективности мер, направленных на предупреждение нарушений этического характера, включая коррупционные проявления, дискриминацию, нарушения прав человека и т. д., в Группе «ФосАгро» создан портал «Горячей линии ФосАгро».

Сотрудники Компании, а также другие заинтересованные лица могут обратиться на «Горячую линию ФосАгро» для передачи информации о потенциальных нарушениях, причиняющих вред интересам Компании, которая, в свою очередь, не имеет права раскрывать информацию о личности лица, оставившего сообщение, другим сотрудникам и иным третьим лицам.

	2020	2021	2022
Общее количество обращений, поступивших на портал «Горячей линии ФосАгро»	134	119	110
Количество обращений, связанных с проявлением коррупции	2	3	6

Категории обращений, поступивших на портал «Горячей линии ФосАгро»



Дирекция по внутреннему аудиту ФосАгро на ежеквартальной основе формирует доклад комитету по аудиту совета директоров Компании обо всех поступивших на «Горячую линию ФосАгро» обращениях, предпринятых в связи с этим действиях, результатах проверочных мероприятий и выработанных мерах, направленных на устранение нарушений этических стандартов Группы «ФосАгро». Председатель комитета по аудиту предоставляет данную информацию членам совета директоров Компании.

Противодействие коррупции

Для нас неприемлемы любые случаи незаконного использования руководителями и сотрудниками Группы «ФосАгро» на всех уровнях своего должностного положения вопреки интересам Компании и государства. В ФосАгро утверждена Антикоррупционная политика, создана система противодействия мошенничеству и коррупции, охватывающая все направления деятельности, учреждена комиссия, к функциям которой относится рассмотрение вопросов противодействия мошенничеству, коррупции и урегулирования конфликта интересов. На регулярной основе проводятся процедуры выявления и оценки коррупционных рисков с последующим формированием перечней функций и должностей, связанных с коррупционными рисками. Руководство ФосАгро регулярно рассматривает отчетность о реализованных антикоррупционных мероприятиях и об эффективности функционирования системы противодействия мошенничеству и коррупции.

Важную роль играют и постоянные усилия по формированию культуры нетерпимости к коррупции, основанной на высоких этических стандартах, а также мероприятия по поддержанию в коллективе атмосферы доверия, взаимного уважения и порядочности.

Участие Группы «ФосАгро» в коллективных действиях по противодействию коррупции

Антикоррупционная политика ФосАгро реализуется в соответствии с действующими антикоррупционными законами и международными конвенциями (в частности, российским

антикоррупционным законодательством и Конвенцией ООН против коррупции). В вопросах профилактики и противодействия коррупции Группа «ФосАгро» сотрудничает с бизнес-сообществом путем участия в различных общественных объединениях, что рассматривается как гарантия исполнения требований ст. 13.3 Федерального закона от 25 декабря 2008 года № 273-ФЗ «О противодействии коррупции»:

- 1) Антикоррупционная хартия российского бизнеса РСПП. В рамках антикоррупционного мониторинга на предмет самооценки внедренных Компанией специальных антикоррупционных программ и практик, которые касаются не только ситуации внутри Группы «ФосАгро», но также и отношений с партнерами по бизнесу и с государством, закупок на основе открытых торгов, финансового контроля, обучения и работы с персоналом, взаимодействия с правоохранительными органами, проводится анкетирование через портал Торгово-промышленной палаты Российской Федерации;
- 2) Социальная хартия российского бизнеса РСПП. Присоединение к Социальной хартии российского бизнеса является формализацией ответственного подхода ФосАгро к работе в области ESG, приверженности лучшим практикам в области корпоративной социальной ответственности;
- 3) Рабочая группа по противодействию мошенничеству Российской ассоциации производителей удобрений (РАПУ), в рамках которой разработаны инициативы по противодействию противоправным действиям, совершаемым неустановленными лицами, использующими бренды ведущих производителей минеральных удобрений.
- 4) Торгово-промышленная палата Российской Федерации. Членство в ТПП предполагает участие в диалоге бизнеса и власти по вопросам формирования социально-экономической, промышленной политики, устранения административных барьеров, улучшения делового и инвестиционного климата, развития предпринимательской деятельности. В декабре 2022 года ФосАгро приняла участие во Всероссийской интерактивной акции, проводившейся во исполнение Национального плана противодействия коррупции на 2021-2024 годы.
- 5) Российский союз промышленников и предпринимателей, что предполагает участие в ежегодном Антикоррупционном рейтинге на соответствие лучшим международным и российским стандартам делового поведения. По итогам рейтинга 2022 года экспертами РСПП ПАО «ФосАгро» присвоен класс А1 «Компания с максимально высоким уровнем противодействия коррупции и минимальным уровнем рисков коррупции.

В целях противодействия коррупции мы выстроили конструктивное сотрудничество с органами государственной власти, местного самоуправления и общественными организациями, основанное на принципах партнерства, взаимного уважения, доверия и профессионализма. Предметом долгосрочных соглашений стали профилактика правонарушений и выявление преступлений, а также помощь в формировании инфраструктуры безопасности путем создания на производственных площадках Группы «ФосАгро» стационарных пунктов полиции. Проводимые совместные мероприятия широко отражаются в корпоративных средствах массовой информации.

Ознакомление деловых партнеров с антикоррупционными стандартами и процедурами Группы «ФосАгро»

При выстраивании системы антикоррупционных мер Группа «ФосАгро» учитывает, что коррупционные риски могут возникать не только непосредственно внутри организации, но и вне ее, в первую очередь в ходе взаимодействия с различными контрагентами, включая деловых партнеров, поставщиков, подрядчиков и т. д.

В Группе «ФосАгро» утвержден порядок включения в каждый заключаемый договор антикоррупционной оговорки и оговорки о добросовестности сторон, в которых четко и подробно закреплены правила и процедуры, направленные на предотвращение коррупции, включая специальные управленческие процедуры, требования к контрагентам, правила

специального антикоррупционного контроля и аудита, предотвращения конфликта интересов, коммерческого подкупа и возмещения материального ущерба.

Группа «ФосАгро» стремится к установлению и сохранению деловых отношений с организациями, которые осуществляют свою деятельность в соответствии с высокими этическими стандартами ведения бизнеса, и реализует собственные меры по противодействию мошенничеству и коррупции.

Мы усовершенствовали регистрацию на электронной торговой площадке (официальный сайт ПАО «ФосАгро» - «Закупки» - «Тендеры» – «Регистрация поставщика»). Каждому потенциальному поставщику товаров или услуг, заинтересованному в установлении деловых отношений с Группой «ФосАгро», необходимо в обязательном порядке ознакомиться с соответствующими нормативными документами Группы «ФосАгро» (Антикоррупционная политика ФосАгро, Кодекс этики, Политика противодействия мошенничеству и коррупции АО «Апатит», Кодекс поведения Контрагента и т. д.), а также с информацией о «Горячей линии ФосАгро». Только после ознакомления с указанными стандартами система предоставит доступ для продолжения регистрации на ЭТП, обеспечивая тем самым ознакомление всех потенциальных контрагентов, стремящихся к деловому сотрудничеству с Группой «ФосАгро».

Таким образом, все 100% контрагентов, стремящихся к деловому сотрудничеству с Компанией, проходят обучение на ЭТП по вопросам противодействия коррупции.

Период	Общее количество деловых партнеров, прошедших регистрацию на ЭТП и ознакомившихся с антикоррупционными стандартами	Доля деловых партнеров данной категории, %
2020	3 523	100
2021	2 980	100
2022	3 128	100

Выявленные случаи коррупции и принятые меры

Служебные проверки по фактам коррупционных проявлений

Период	Общее количество служебных проверок по фактам различных нарушений требований внутренних нормативных документов	В том числе коррупционной направленности
2020	52	2
2021	52	3
2022	35	4

В 2022 году назначено 35 служебных проверок по выявлению различных нарушений требований внутренних нормативных документов, из них четыре, связанные с проявлениями коррупции и мошенничеством, завершены по фактам:

- незаконного получения денежных средств в размере 800 тыс. руб. руководителем подрядной организации за оказание содействия в подписании исполнительной документации по прокладке сетей железнодорожной станции «Криолит». Причиненный ущерб АО «Апатит» составил 10 999,7 тыс. руб.;
- незаконного получения денежных средств в размере 201 тыс. руб. начальником участка одного из структурных подразделений АО «Апатит» за совершение действий входящих в круг служебных полномочий в пользу подрядной организации;
- невыполнения обязательств по договорам проведения работ осуществления антикоррозийной защиты конструкций и сооружений Фосфорного и Азотного комплексов АО «Апатит» подрядной организацией. Причиненный ущерб АО «Апатит» составил 10 млн руб.;
- незаконного получения денежных средств в сумме 604 тыс. руб. начальником отдела и главным специалистом одного из структурных подразделений Волховского филиала АО «Апатит» от контрагентов Компании за совершение заведомо неправомерных действий. Причиненный ущерб АО «Апатит» составил 87 707,8 тыс. руб.

По результатам служебных проверок один сотрудник привлечен к дисциплинарной ответственности, трудовые отношения с тремя сотрудниками расторгнуты.

Подтвержденные случаи коррупции и принятые меры

	2020	2021	2022
Общее количество подтвержденных случаев коррупции.	2	2	4
Общее количество подтвержденных инцидентов, в которых сотрудники были уволены или привлечены к дисциплинарной ответственности за коррупцию.	2	2	3
Общее количество подтвержденных инцидентов, когда контракты с деловыми партнерами были расторгнуты или не продлены из-за нарушений, связанных с коррупцией.	1	1 ¹⁴	2
Общее количество публичных судебных дел ¹⁵ о коррупции, возбужденные против организации или ее сотрудников	1	1	2

В 2022 году возбуждено четыре уголовных дела, из которых два в отношении сотрудников АО «Апатит» (в материалах фигурируют три сотрудника, трудовые отношения с которыми расторгнуты):

- 25 апреля 2022 года по ч. 7 ст. 204 Уголовного кодекса РФ (коммерческий подкуп) в отношении начальника участка одного из структурных подразделений АО «Апатит», незаконно получившего денежные средства в размере 201 тыс. руб. за совершение незаконных действий в отношении подрядчика;
- 12 июля 2022 года по ч. 7 ст. 204 Уголовного кодекса РФ (коммерческий подкуп) в отношении начальника и главного специалиста одного из структурных

¹⁴ Компания уточнила информацию за 2021 год: в 2021 году Компания отклонила участие одного делового партнера в тендерных процедурах на сумму более 400 млн руб. по причине неблагонадежности, связанной с несоблюдением антикоррупционных стандартов

¹⁵ Все дела коррупционной направленности зафиксированы в официальной статистике правоохранительных органов.

подразделений Волховского филиала АО «Апатит», незаконно получивших денежную сумму в размере 250 тыс. руб. от контрагентов Компании. В ходе проведения следственных действий выявлены два дополнительных эпизода преступной деятельности фигурантов уголовного дела, связанных с незаконным получением денежных средств на сумму 170 тыс. и 184 тыс. руб. Таким образом, общая сумма незаконно полученных денежных средств составила 604 тыс. руб.

Одним из важных показателей приверженности Группы «ФосАгро» декларируемым антикоррупционным стандартам поведения является обеспечение сотрудничества с правоохранительными органами, реализуемое в рамках следующих направлений.

1. Принятие публичного обязательства сообщать в соответствующие правоохранительные органы о случаях совершения (обнаружения признаков) коррупционных правонарушений, о которых Группе «ФосАгро» (сотрудникам Группы «ФосАгро») стало известно.
2. Неприменение каких-либо санкций в отношении сотрудников, сообщивших в правоохранительные органы о ставшей им известной в ходе выполнения трудовых обязанностей подготовке или совершении коррупционного правонарушения.

Конфликт интересов

Кодекс этики и Положение о конфликте интересов ФосАгро предусматривают обязанность любого сотрудника в случае появления потенциального или фактического наличия конфликта интересов сообщать об этом своему непосредственному руководителю и лицу, ответственному за антикоррупционную политику.

При выстраивании системы мер по предотвращению, выявлению и урегулированию конфликта интересов в Группе «ФосАгро» с учетом ее специфики созданы три специализированных коллегиальных совещательных органа:

- 1) комиссия по урегулированию конфликта интересов в деятельности сотрудников ФосАгро под председательством генерального директора Компании;
- 2) комиссия по противодействию мошенничеству, коррупции и урегулированию конфликта интересов АО «Апатит» (координирует антикоррупционную деятельность в производственных подразделениях Компании);
- 3) комиссия по противодействию мошенничеству, коррупции и урегулированию конфликта интересов ООО «ФосАгро-Регион» (действует в рамках сбытовой компании).

Первоочередное внимание в Компании уделяется также своевременному предупреждению, выявлению и урегулированию потенциального конфликта интересов путем внедрения проверочных процедур при принятии кадровых решений и при распределении служебных обязанностей, а также декларирования сотрудником при приеме на работу и в дальнейшем на регулярной основе наличия у него определенных личных интересов.

Конфликтов интересов, связанных с членством в совете директоров; совместным участием с поставщиками и другими заинтересованными сторонами; наличием контролирующих акционеров; связанными лицами, их взаимоотношениями, сделками и непогашенными остатками, не выявлялось.

В 2022 г. рассмотрено 15 вероятных случаев конфликта интересов, из которых девять рассмотрены комиссией по противодействию мошенничеству, коррупции и урегулированию конфликта интересов АО «Апатит». По результатам рассмотрения случаев конфликта интересов предоставлены рекомендации о внесении изменений в должностные инструкции, организационно-штатную структуру, а также о переводе сотрудников в другие

структурные подразделения. С целью предотвращения возможных признаков конфликта интересов руководителям направлено пять уведомлений. В одном случае, конфликт интересов (ООО «ФосАгро-Регион») не нашел своего достоверного подтверждения, о чем предоставлена служебная записка руководству АО «Апатит».

Выявление, предупреждение и урегулирование конфликта интересов в деятельности сотрудников Группы «ФосАгро»

	2020	2021	2022
Общее количество конфликтов интересов, относящихся к совместному участию с поставщиками и другими заинтересованными сторонами	0	1	0
Общее количество конфликтов интересов, связанных с наличием контролирующих акционеров	0	0	0
Общее количество конфликтов интересов, относящихся к связанным лицам, их взаимоотношениям, сделкам и непогашенным остаткам.	0	0	0
Общее количество конфликтов интересов, связанных с членством в совете директоров	0	0	0
Общее количество ситуаций, связанных с возможным конфликтом интересов	12	10	15
Случаи конфликта интересов, рассмотренные на заседании комиссии по противодействию мошенничеству, коррупции и урегулированию конфликта интересов	5	5	9

Антимонопольные меры

В Компании утверждены торговые политики: по сбыту апатитового концентрата (Маркетинговая политика продаж апатитового концентрата производства АО «Апатит» на внутреннем рынке) и по продаже некоторых марок удобрений сельхозпроизводителям. Соответствующие документы размещены на сайте ПАО «ФосАгро» в разделе «Покупателям»: <https://www.phosagro.ru/production/>. Документы разработаны для соблюдения антимонопольного законодательства и для смягчения рисков, связанных с неконкурентным поведением. Судебных исков, ожидающих рассмотрения или завершающихся в 2020-2022 годах, в связи с антиконкурентным поведением и нарушениями антимонопольного и монопольного законодательства, в которых организация была идентифицирована как участник, не выявлено.

Антидискриминационная политика и соблюдение прав человека

Мы делаем все возможное для поддержания на предприятиях Группы «ФосАгро» рабочей среды, свободной от ограничений по национальному, гендерному, возрастному, религиозному и иным признакам, защищаемым применимым законодательством. В Группе «ФосАгро» основаниями для повышения в должности, найма, установления размера заработной платы, льгот и компенсаций являются квалификация, производительность, навыки и опыт сотрудника.

В 2022 году тема соблюдения прав человека была представлена на заседании комитета по вознаграждениям и кадрам и в совете директоров, при этом были рассмотрены вопросы многообразия кадрового состава и гендерного равенства. По результатам обсуждения

сформирован ключевой вывод о том, что каждый сотрудник при должном отношении к труду и наличии профессиональных навыков и компетенций может претендовать на любую позицию в Группе «ФосАгро», в том числе руководящую. За 2020-2022 годы обращения и жалобы сотрудников по вопросам нарушений трудовых практик, прав человека и дискриминации не поступали.

АКЦИОНЕРНЫЙ КАПИТАЛ

Структура акционерного капитала

Уставный капитал ПАО «ФосАгро» по состоянию на 31 декабря 2022 года составляет 323 750 000 руб., что соответствует 129 500 000 шт. обыкновенных акций номинальной стоимостью 2,5 руб. за одну акцию.

Структура акционеров (список лиц, владеющих пятью и более процентами уставного капитала ФосАгро)

Акционер	Количество акций по состоянию на 31.12.2020	% от выпущен ных и размещен ных акций	Количество акций по состоянию на 31.12.2021	% от выпущен ных и размещен ных акций	Количество акций по состоянию на 31.12.2022	% от выпущен ных и размещен ных акций
(Adorabella Limited на 31.12.2020/ Adorabella AG на 31.12.2021/МКОО «Адорабелла» на 31.12.2022	30 234 162	23,35	30 234 162	23,35	30 234 162	23,35
(Chlodwig Enterprises на 31.12.2020/ Chlodwig Enterprises AG/ НА 31.12.2021 МКОО «Хлодвиг Энтерпрайзес» на 31.12.2022	26 302 400	20,31	26 302 400	20,31	26 302 400	20,31
Владимир Литвиненко	27 174 815	20,98	27 174 815	20,98		
Татьяна Литвиненко					26 674 815	20,60
Иные акционеры	45 788 623	35,56	45 788 623	35,56	46 288 623	35,74
Итого	129 500 000	100,00	129 500 000	100,00	129 500 000	100,00

По состоянию на 31 декабря 2022 года в Обществе отсутствуют акционеры с долей владения акциями, превышающей 5%, помимо уже раскрытых Обществом в настоящем Отчете.

Ведение реестра владельцев ценных бумаг ПАО «ФосАгро» осуществляет акционерное общество «Реестр», информация о котором приведена на сайте Компании: <https://www.phosagro.ru/contacts/>.

Динамика акций

Акции ПАО «ФосАгро» включены в котировальный список первого уровня Московской биржи. Торговый код — PHOR, международный код идентификации ценных бумаг ISIN — RU000A0JRKT8.

Глобальные депозитарные расписки (ГДР; одна акция соответствует трем депозитарным распискам) допущены к листингу на Лондонской фондовой бирже с торговым кодом PHOR. С 3 марта 2022 года торги ГДР Компании приостановлены.

Акции ФосАгро входят в следующие индексы Московской биржи:

- индекс ММВБ;
- индекс РТС.

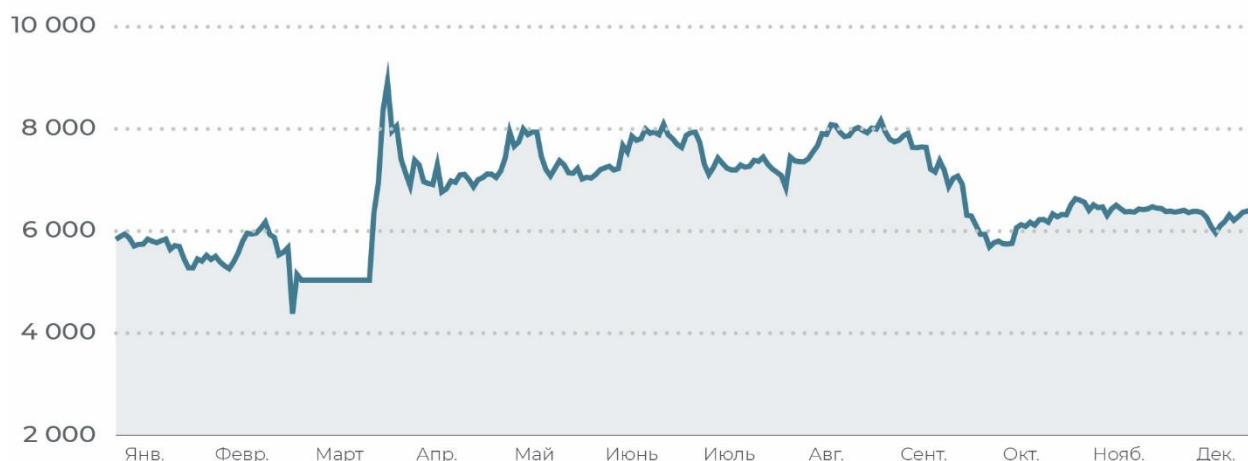
Депозитарием программы депозитарных расписок ФосАгро является Citigroup Global Markets Deutschland AG.

Международные идентификационные коды

Биржа	Код Bloomberg	Код Reuters	ISIN
Московская	PHOR RU	PHOR.MM	RU000A0JRKT8
Лондонская	PHOR LI	PHORq.L	US71922G3083 US71922G4073

Идентификационные номера для глобальных депозитарных расписок	Выпущенные по Правилу S	Выпущенные по Правилу S	Выпущенные по Правилу 144A
CUSIP	71922G308	71922G407	71922G100
ISIN	US71922G3083	US71922G4073	US71922G1004
Единый код	065008939	065008939	065008939
SEDOL	0B62QPJ1	0B62QPJ1	0B5N6Z48
RIC	PHOSq.L	PHOSq.L	GBB5N6Z48.L

Динамика котировок акций МОЕХ за 2022 год



Среди факторов, которые оказывали влияние на цену акций Компании в 2022 году, можно отметить:

- высокий спрос на фосфорные и азотные удобрения в течение года;
- логистические проблемы при отгрузке продукции из России;
- высокие цены на основные сырьевые ресурсы, в том числе газ, калий;
- сильные операционные и финансовые результаты Компании;
- высокий уровень цен на основные сельскохозяйственные культуры на мировых рынках;
- низкий уровень запасов удобрений на ключевых рынках сбыта продукции Компании;
- множественные пакеты санкций, введенные против России;
- отсутствие допуска к торгам на Лондонской фондовой бирже с 3 марта 2022 года и временная остановка торгов на Московской бирже с 28 февраля по 23 марта 2022 года.

Итоги торгов

Показатель	На 30.12.2020	На 30.12.2021	На 30.12.2022
Средневзвешенная цена акции по итогам торгов, Московская биржа, руб.	3 156,00	5 857,00	6 390,00
Стоимость ГДР, Лондонская фондовая биржа ¹⁶ , долл. США	13,64	21,58	—
Рыночная капитализация, млн руб.	408 831,50	758 611,00	827 505,00

Рыночная капитализация официально публикуется на сайте биржи:

<https://www.moex.com/a8313>.

Подробнее о динамике котировок за все периоды на сайте Компании: www.phosagro.ru/investors/capital/dynamics/.

¹⁶ Торги ГДР ФосАгро на Лондонской фондовой бирже приостановлены с 3 марта 2022 года.

Управление долгом

Компания придерживается консервативного подхода к управлению долговой нагрузкой и в рамках данного подхода считает комфортным соотношение «Чистый долг / EBITDA» ниже 2, а в долгосрочной перспективе — в диапазоне 1–1,5. По состоянию на 31 декабря 2022 года долговая нагрузка Компании была значительно ниже данных уровней, а коэффициент отношения чистого долга к EBITDA равнялся 0,68х.

При определении необходимости привлечения заемного финансирования Компания оценивает уровень ставок на рынках банковского и публичного долга, доступный размер финансирования и срок его привлечения, а также стремится обеспечить долгосрочный тренд снижения общей стоимости заимствований Группы. При выборе валюты финансирования учитывается структура выручки Компании, которая по итогам 2022 года на 76% является валютной.

В соответствии с инвестиционной политикой для обеспечения соблюдения обязательств перед инвесторами и повышения инвестиционной привлекательности ценных бумаг Компании сумма инвестиционного бюджета не должна превышать 50% от плановой величины EBITDA.

Рекордные капитальные вложения и расходы на благотворительные цели по итогам 2022 года не оказали негативного влияния на уровень долговой нагрузки Компании, которая сохранялась на комфортном уровне существенно ниже целевого значения показателя «Чистый долг / EBITDA».

Облигации

Заемщик	ПАО «ФосАгро»	ПАО «ФосАгро»	ПАО «ФосАгро»
Эмитент	PhosAgro Bond Funding Limited	PhosAgro Bond Funding Limited	PhosAgro Bond Funding Limited
Дата поступления денежных средств	24.01.2018	23.01.2020	16.09.2021
Текущий основной долг, млн долл. США	500	500	500
Обеспечение	АО «Апатит»	АО «Апатит»	АО «Апатит»

Аналитический охват

Аналитический охват ПАО «ФосАгро» осуществляют аналитики ведущих российских и международных брокеров.

Компания	Аналитик	Телефон
АТОН	Андрей Лобазов	+7 (495) 213-03-37
Альфа-Банк	Борис Красноженов	+7 (495) 795-36-12
BCS Global Markets	Кирилл Чуйко	+7 (495) 213-15-26
Renaissance Capital	Борис Синицын	+7 (499) 956-45-40 (доб. 4540)
Sberbank CIB	Георгий Иванин	+7 (495) 665-56-00
Sinara Financial Corporation	Дмитрий Смолин	+7 (916) 555-79-97
Арована Капитал	Елена Сахнова	+7 (495) 287-68-77
Велес Капитал	Эльза Газизова	+7 (495) 258-19-88 (доб. 599)

Дивидендная политика

ФосАгро придерживается принципов эффективного и обоснованного распределения прибыли на выплату дивидендов и реинвестирование в дальнейшее развитие Компании.

Повышение прозрачности и предсказуемости дивидендных выплат — один из приоритетов Компании в целях обеспечения дальнейшего роста инвестиционной привлекательности.

Решение о выплате дивидендов, а также сроках и объеме данных выплат принимается общим собранием акционеров на основе рекомендаций совета директоров. При выработке рекомендаций общему собранию акционеров по вопросу о выплате (объявлении) дивидендов совет директоров, помимо оценки текущего финансового состояния Компании, учитывает соответствующие положения дивидендной политики Компании, согласно которым сумма средств, направляемых на выплату дивидендов, составляет от 50 до более чем 75% (в зависимости от уровня долговой нагрузки Компании) от консолидированного свободного денежного потока Компании по МСФО, и придерживается их. При этом размер объявленных дивидендов не должен быть ниже 50% от скорректированной чистой прибыли за год по МСФО.

Совет директоров ФосАгро на заседании 2 марта 2023 года рекомендовал годовому общему собранию акционеров утвердить распределение прибыли и убытков ПАО «ФосАгро» по результатам 2022 года. Часть чистой прибыли ПАО «ФосАгро», полученной по результатам 2022 года, направить на выплату дивидендов по акциям ПАО «ФосАгро» в размере 465 рублей на каждую обыкновенную именную бездокументарную акцию.

Полный текст документа «Положение о дивидендной политике ПАО «ФосАгро» представлен на сайте Компании:
https://www.phosagro.ru/upload/docs/Dividend_policy_statement.pdf.

Отчет о начисленных и выплаченных дивидендах

Показатель	2020				2021				2022		
	Часть нераспределенной прибыли, сформированной по состоянию на 31.03.2020	Часть нераспределенной прибыли, сформированной по состоянию на 30.06.2020	Часть нераспределенной прибыли, сформированной по состоянию на 30.09.2020	Часть нераспределенной прибыли, сформированной по состоянию на 31.12.2020 (по результатам 2020 года)	Часть нераспределенной прибыли, сформированной по состоянию на 31.03.2021	Часть нераспределенной прибыли, сформированной по состоянию на 30.06.2021	Часть нераспределенной прибыли, сформированной по состоянию на 30.09.2021	Часть нераспределенной прибыли, сформированной по состоянию на 31.12.2021 (по результатам 2021 года) ¹⁷	Часть нераспределенной прибыли, сформированной по состоянию на 30.06.2022	За 9 месяцев 2022 года	По результатам 2022 года
Размер дивиденда на одну акцию, руб.	78	33	123	63	105	156	234	390 (решение не принято)	780	318	465
Размер дивиденда в на одну ГДР, руб.	26	11	41	21	35	52	78	130 (решение не принято)	260	106	155
Орган управления, принявший решение о выплате дивидендов	Внеочередное общее собрание акционеров	Внеочередное общее собрание акционеров	Внеочередное общее собрание акционеров	Годовое общее собрание акционеров	Внеочередное общее собрание акционеров	Внеочередное общее собрание акционеров	Внеочередное общее собрание акционеров	Годовое общее собрание акционеров	Внеочередное общее собрание акционеров	Внеочередное общее собрание акционеров	Годовое общее собрание акционеров

¹⁷ Собранием акционеров не принято решение об утверждении распределения прибыли, в том числе выплате дивидендов, по результатам 2021 года

Дата проведения общего собрания акционеров, на котором принято решение о выплате дивидендов, и номер протокола	19.06.2020	30.09.2020	14.12.2020	25.05.2021	22.06.2021	13.09.2021	08.12.2021	30.06.2022	21.09.2022	08.12.2022 2	24.03.2023
Срок, отведенный для выплаты объявленных дивидендов ¹⁸	Не позднее 07.07.2020 / не позднее 10.08.2020	Не позднее 16.10.2020 / не позднее 20.11.2020	Не позднее 28.12.2020 / не позднее 18.01.2021	Не позднее 08.06.2021 / не позднее 13.07.2021	Не позднее 06.07.2021 / не позднее 09.08.2021	Не позднее 08.10.2021 / не позднее 29.10.2021	Не позднее 21.12.2021 / не позднее 01.02.2022	Не позднее 25.07.2022 / не позднее 15.08.2022	Не позднее 17.10.2022 / не позднее 08.11.2022	Не позднее 09.01.2023 / не позднее 30.01.2023	Не позднее 09.01.2023 / не позднее 30.01.2023 ¹⁹

¹⁸ Номинальным держателям и являющимся профессиональными участниками рынка ценных бумаг доверительным управляющим, которые зарегистрированы в реестре акционеров ПАО «ФосАгро» / другим зарегистрированным в реестре акционеров ПАО «ФосАгро» лицам.

¹⁹ При условии утверждения рекомендованных советом директоров выплат по итогам 2022 года на годовом общем собрании акционеров 24 марта 2023 года.

Итоги голосования годового общего собрания акционеров по вопросу распределения прибыли (в том числе выплаты (объявления) дивидендов) и убытков ПАО «ФосАгро» по результатам 2020 и 2021 годов.

	Годовое общее собрание акционеров от 25.05.2021	Годовое общее собрание акционеров от 30.06.2022
За	109 197 672	38 088 321
Против	6 704	56 540 778
Воздержались	0	0

Подробная информация об истории выплат дивидендов представлена на сайте Компании:
www.phosagro.ru/investors/dividends/.

Взаимодействие с акционерами и инвесторами

Придерживаясь принципов прозрачности и последовательности, Компания поддерживает постоянный диалог с представителями инвестиционного сообщества. При этом диалог ведется через все доступные каналы коммуникации с привлечением топ-менеджмента и независимых членов совета директоров.

Активная программа коммуникации позволяет Компании:

- повышать осведомленность инвесторов о потенциале Компании и ее развитии в долгосрочной перспективе;
- раскрывать информацию о стратегии и проделанной работе по достижению целей ФосАгро;
- привлекать более широкий пул инвесторов с целью поддержания уровня ликвидности, цен на акции и стоимости заимствований;
- расширять доступ Компании к широкому спектру инструментов рынка капитала;
- объяснять принципы работы наших систем корпоративного управления;
- поддерживать диалог с инвесторами для поиска новых идей;
- объяснять вклад Компании в достижение Целей устойчивого развития ООН.

Ежеквартальное раскрытие операционных и финансовых результатов позволяет предоставлять рынку актуальную информацию о деятельности Компании через пресс-релизы, презентации, телефонные конференции и веб-касты. Участие представителей Компании в телефонных конференциях позволяет ответить на текущие вопросы инвесторов и получить обратную связь от участников рынка.

В 2022 году Компания из-за непростых макроэкономических условий не провела исследование среди инвесторов по перечню вопросов ESG, но планирует вернуться к этому вопросу в 2023 году. В дальнейшем данное исследование планируется проводить раз в два года (первое исследование было проведено в 2020 году).

Развитая программа еврооблигаций обеспечивает прочные позиции Компании на рынках публичного долга, позволяя минимизировать стоимость финансирования.

В 2022 году Компания продолжила коммуникацию с розничными инвесторами, проведя звонки при содействии крупных российских брокеров.

Цели взаимодействия с инвесторами и аналитиками

Можно выделить четыре основные цели в коммуникации между Компанией и инвестиционным сообществом, которые последовательно вытекают друг из друга, обеспечивая непрерывный обмен информацией и повышая транспарентность бизнеса:

- доведение до представителей инвестиционного сообщества достоверной и актуальной информации об основных аспектах текущей деятельности Компании, о планах ее развития и долгосрочных целях;
- выявление рисков и возможностей для Компании, которые видят представители инвестиционного сообщества после анализа полученной информации;
- транслирование обратной связи от инвесторов руководству Компании для формирования внутренней позиции и корректировки/разработки стратегии развития, которая бы позволила минимизировать существенные риски и реализовать потенциальные возможности;

- наблюдение за ходом реализации стратегии развития Компании изнутри и презентация ее результатов внешнему миру.

Формы взаимодействия с инвесторами и аналитиками

В настоящий момент Компания использует широкий арсенал форм взаимодействия с инвестиционным сообществом:

- организация виртуальных роуд-шоу с широким кругом инвесторов по общим темам, а также проведение целевых роуд-шоу — перед выпуском облигаций, раскрывающих деятельность Компании в области ESG и др.;
- проведение индивидуальных звонков с инвесторами;
- участие в онлайн-конференциях для инвесторов;
- проведение исследований восприятия Компании различными группами инвесторов, в том числе ориентирующимися на сферу ESG;
- точечная работа с представителями аналитического сообщества для повышения их осведомленности о деятельности Компании;
- работа с кредитными рейтинговыми агентствами, а также с агентствами, присваивающими ESG-рейтинги;
- подготовка пресс-релизов и сообщений в рамках обязательного раскрытия информации;
- проведение ежегодных общих собраний акционеров и обязательная отчетность;
- ведение корпоративного веб-сайта;
- деятельность специализированного внутреннего подразделения по работе с инвесторами.

Темы и результаты взаимодействия с инвесторами и аналитиками в 2022 году

- В 2022 году сложные внешние условия сделали необходимым еще более тесное взаимодействие Компании с акционерами, долговыми инвесторами и аналитиками, в первую очередь в формате онлайн-встреч.
- Проактивный подход Компании к коммуникации с участниками долгового рынка позволил провести успешное голосование среди держателей еврооблигаций с целью внесения изменений в эмиссионную документацию для обеспечения бесперебойного обслуживания еврооблигаций в условиях изменяющегося регуляторного окружения.
- Публикация 120 сообщений в рамках обязательного раскрытия информации в Российской Федерации через Центр раскрытия корпоративной информации «Интерфакс».
- Более 50 пресс-релизов было опубликовано через государственную информационную службу регулятора Великобритании.

Информация об основных проведенных мероприятиях и презентационные материалы к ним представлены на сайте Компании: www.phosagro.ru/press/events/.

Раскрытие информации

При декларировании и раскрытии информации ПАО «ФосАгро» соблюдает требования, налагаемые российскими законами о регулировании операций с ценными бумагами, а также требования, предъявляемые к компаниям, чьи ценные бумаги торгуются на Лондонской фондовой бирже. ПАО «ФосАгро» своевременно публично раскрывает всю необходимую акционерам и инвесторам информацию, распространяя ее через новостные агентства, а также путем размещения на официальном сайте ПАО «ФосАгро» в разделе «Раскрытие информации», портале информационного агентства «Интерфакс» и странице ПАО «ФосАгро» на официальном сайте Лондонской фондовой биржи.

Финансовый календарь на 2023 год

Объявление финансовых результатов	
За четвертый квартал и 12 месяцев 2022 года	02.03.2023
За первый квартал 2023 года	Предварительно — 18.05.2023
За второй квартал и 6 месяцев 2023 года	Предварительно — 07.08.2023
За третий квартал и 9 месяцев 2023 года	Предварительно — 06.11.2023

Портал информационного агентства «Интерфакс», используемый ПАО «ФосАгро» для раскрытия информации: <http://www.e-disclosure.ru/portal/company.aspx?id=573>.

Страница ПАО «ФосАгро» на официальном сайте Лондонской фондовой биржи: www.londonstockexchange.com/stock/PHOR/pjsc-phosagro/analysis.

Раздел «Раскрытие информации» на официальном сайте ПАО «ФосАгро»: https://www.phosagro.ru/ori/phosagro/company_charter/.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Заявление об ответственности руководства

Руководство Компании подтверждает, что, согласно имеющейся у него информации, финансовая отчетность за 9 месяцев 2022 года, 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 за 9 месяцев 2022 года, включая описание основных рисков и факторов неопределенности, присущих Группе. Проект настоящего Годового отчета был рассмотрен и предварительно утвержден на заседании совета директоров ПАО «ФосАгро» 17 февраля 2023 года. Будет представлен на утверждение годовому общему собранию акционеров 24 марта 2023 года.

Рыбников М.К.

генеральный директор и председатель правления ПАО «ФосАгро»

Отчет о заключенных крупных сделках

В отчетном (2022) году сделки, признаваемые в соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах» крупными сделками, ПАО «ФосАгро» не совершались.

Отчет о сделках, в совершении которых имеется заинтересованность

Утвержден
решением совета директоров ПАО «ФосАгро»
от «17» февраля 2023 года

Отчет о заключенных ПАО «ФосАгро» в отчетном (2022) году сделках, в совершении которых имеется заинтересованность

В отчетном (2022) году сделки, признаваемые в соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах» сделками, в совершении которых имеется заинтересованность, ПАО «ФосАгро» не совершались.

Генеральный директор
ПАО «ФосАгро»

/М. К. Рыбников/

Отчет о заключенных ПАО «ФосАгро» в отчетном (2022) году сделках содержит достоверные данные.

Члены ревизионной комиссии:

_____ /Е. В. Викторова/

_____ /О. Ю. Лизунова/

Отчёт о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления

Утвержден
решением совета директоров ПАО «ФосАгро»
от «17» февраля 2023 года

ОТЧЕТ о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления

Настоящий отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления, рекомендованного Банком России (письмо Банка России от 27 декабря 2021 года № ИН-06-28/102), был рассмотрен советом директоров ПАО «ФосАгро» на заседании совета директоров 17 февраля 2023 года (протокол от 20 февраля 2023 года б/н). Совет директоров подтверждает, что приведенные в настоящем отчете данные содержат полную и достоверную информацию о соблюдении ПАО «ФосАгро» (далее – Обществом) принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления за 2022 год.

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус ²⁰ соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения ²¹ отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
1.1	Общество должно обеспечивать равное и справедливое отношение ко всем акционерам при реализации ими права на участие в управлении обществом			

²⁰ Статус «соблюдается» указывается только в том случае, если общество отвечает всем критериям оценки соблюдения принципа корпоративного управления. В ином случае указывается статус «частично соблюдается» или «не соблюдается».

²¹ Приводятся по каждому критерию оценки соблюдения принципа корпоративного управления в случае, если общество соответствует только части критериев или не соответствует ни одному критерию оценки соблюдения принципа. В случае если общество указало статус «соблюдается», приведение объяснений не требуется.

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус ²⁰ соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения ²¹ отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
1.1.1	Общество создает для акционеров максимально благоприятные условия для участия в общем собрании, условия для выработки обоснованной позиции по вопросам повестки дня общего собрания, координации своих действий, а также возможность высказать свое мнение по рассматриваемым вопросам	1. Общество предоставляет доступный способ коммуникации с обществом, такой как горячая линия, электронная почта или форум в сети Интернет, позволяющий акционерам высказать свое мнение и направить вопросы в отношении повестки дня в процессе подготовки к проведению общего собрания. Указанные способы коммуникации были организованы обществом и предоставлены акционерам в ходе подготовки к проведению каждого общего собрания, прошедшего в отчетный период	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается 	
1.1.2	Порядок сообщения о проведении общего собрания и предоставления материалов к общему собранию дает акционерам возможность надлежащим образом подготовиться к участию в нем	<p>1. В отчетном периоде сообщение о проведении общего собрания акционеров размещено (опубликовано) на сайте общества в сети Интернет не позднее чем за 30 дней до даты проведения общего собрания, если законодательством не предусмотрен больший срок</p> <p>2. В сообщении о проведении собрания указаны документы, необходимые для допуска в помещение</p> <p>3. Акционерам был обеспечен доступ к информации о том, кем предложены вопросы повестки дня и кем выдвинуты кандидаты в совет директоров</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Соблюдается • <u>Частично соблюдается</u> • Не соблюдается 	Критерий 1 соблюден частично, так как по одному из трех общих собраний акционеров Общества, состоявшихся в 2022 году, сообщение о проведении общего собрания акционеров Общества было сделано не за 30, а за 27 дней. Данный факт был обусловлен приведением повестки дня общего собрания акционеров в соответствие нормам ст. 42 Федерального закона от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» на основании предписания Банка России (было получено после утверждения повестки советом директоров, что потребовало проведения еще одного заседания совета), путем указания в формулировке вопроса по распределению чистой прибыли конкретного периода,

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус ²⁰ соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения ²¹ отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
		и ревизионную комиссию общества (в случае, если ее формирование предусмотрено уставом общества)		за который распределяется чистая прибыль Общества. При этом нарушение сроков уведомления акционеров в соответствии со ст. 52 указанного выше закона допущено не было. Общество будет и в дальнейшем стремиться к надлежащему соблюдению сроков размещения (опубликования) сообщения о проведении общего собрания акционеров, предусмотренных законодательством и рекомендациями Кодекса корпоративного управления
1.1.3	В ходе подготовки и проведения общего собрания акционеры имели возможность беспрепятственно и своевременно получать информацию о собрании и материалы к нему, задавать вопросы исполнительным органам и членам совета директоров общества, общаться друг с другом	<p>1. В отчетном периоде акционерам была предоставлена возможность задать вопросы членам исполнительных органов и членам совета директоров общества в период подготовки к собранию и в ходе проведения общего собрания</p> <p>2. Позиция совета директоров (включая внесенные в протокол особые мнения (при наличии)) по каждому вопросу повестки общих собраний, проведенных в отчетный период, была включена в состав материалов к общему собранию</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается 	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус ²⁰ соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения ²¹ отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
		3. Общество предоставляло акционерам, имеющим на это право, доступ к списку лиц, имеющих право на участие в общем собрании, начиная с даты получения его обществом во всех случаях проведения общих собраний в отчетном периоде		
1.1.4	Реализация права акционера требовать созыва общего собрания, выдвигать кандидатов в органы управления и вносить предложения для включения в повестку дня общего собрания не была сопряжена с неоправданными сложностями	<p>1. Уставом общества установлен срок внесения акционерами предложений для включения в повестку дня годового общего собрания, составляющий не менее 60 дней после окончания соответствующего календарного года</p> <p>2. В отчетном периоде общество не отказывало в принятии предложений в повестку дня или кандидатов в органы общества по причине опечаток и иных несущественных недостатков в предложении акционера</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается 	
1.1.5	Каждый акционер имел возможность беспрепятственно реализовать право голоса самым простым и удобным для него способом	1. Уставом общества предусмотрена возможность заполнения электронной формы бюллетеня на сайте в сети Интернет, адрес которого указан в сообщении о проведении общего собрания акционеров	<ul style="list-style-type: none"> • Соблюдается • Частично соблюдается • <u>Не соблюдается</u> 	Формально принцип не соблюден, так как Устав Общества не предусматривает возможность заполнения электронной формы бюллетеня на сайте в сети Интернет. Однако обращаем внимание, что подавляющее большинство акционеров Общества обслуживаются у номинальных держателей (исключение составляют только

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус ²⁰ соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения ²¹ отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
				24 акционера из 231 тыс., то есть 0,01%), что позволяет каждому из таких акционеров воспользоваться преимуществами удаленного голосования посредством дачи инструкций номинальному держателю (проxy voting) и, таким образом, беспрепятственно, простым и удобным способом реализовать право голоса. В будущем (например, при значительном увеличении доли акционеров, не пользующихся услугами номинальных держателей) Общество может вернуться к обсуждению вопроса о необходимости внедрения электронного голосования
1.1.6	Установленный обществом порядок ведения общего собрания обеспечивает равную возможность всем лицам, присутствующим на собрании, высказать свое мнение и задать интересующие их вопросы	1. При проведении в отчетном периоде общих собраний акционеров в форме собрания (совместного присутствия акционеров) предусматривалось достаточное время для докладов по вопросам повестки дня и время для обсуждения этих вопросов, акционерам была предоставлена возможность высказать свое мнение и задать интересующие их вопросы по повестке дня	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается 	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус ²⁰ соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения ²¹ отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
		<p>2. Обществом были приглашены кандидаты в органы управления и контроля общества и предприняты все необходимые меры для обеспечения их участия в общем собрании акционеров, на котором их кандидатуры были поставлены на голосование. Присутствовавшие на общем собрании акционеров кандидаты в органы управления и контроля общества были доступны для ответов на вопросы акционеров</p> <p>3. Единоличный исполнительный орган, лицо, ответственное за ведение бухгалтерского учета, председатель или иные члены комитета совета директоров по аудиту были доступны для ответов на вопросы акционеров на общих собраниях акционеров, проведенных в отчетном периоде</p> <p>4. В отчетном периоде общество использовало телекоммуникационные средства для обеспечения дистанционного доступа акционеров для участия в общих собраниях либо советом директоров было принято обоснованное решение об отсутствии необходимости (возможности) использования таких средств в отчетном периоде</p>		

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус ²⁰ соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения ²¹ отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
1.2	Акционерам предоставлена равная и справедливая возможность участвовать в прибыли общества посредством получения дивидендов			
1.2.1	Общество разработало и внедрило прозрачный и понятный механизм определения размера дивидендов и их выплаты	1. Положение о дивидендной политике общества утверждено советом директоров и раскрыто на сайте общества в сети Интернет	<ul style="list-style-type: none">• <u>Соблюдается</u>• Частично соблюдается• Не соблюдается	
2. Если дивидендная политика общества, составляющего консолидированную финансовую отчетность, использует показатели отчетности общества для определения размера дивидендов, то соответствующие положения дивидендной политики учитывают консолидированные показатели финансовой отчетности				
3. Обоснование предлагаемого распределения чистой прибыли, в том числе на выплату дивидендов и собственные нужды общества, и оценка его соответствия принятой в обществе дивидендной политике, с пояснениями и экономическим обоснованием потребности в направлении определенной части чистой прибыли на собственные нужды в отчетном периоде были включены в состав материалов к общему собранию акционеров, в повестку дня которого включен вопрос о распределении прибыли (в том числе о выплате (объявлении) дивидендов)				

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус ²⁰ соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения ²¹ отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
1.2.2	Общество не принимает решение о выплате дивидендов, если такое решение, формально не нарушая ограничений, установленных законодательством, является экономически необоснованным и может привести к формированию ложных представлений о деятельности общества	1. В Положении о дивидендной политике общества помимо ограничений, установленных законодательством, определены финансовые/экономические обстоятельства, при которых обществу не следует принимать решение о выплате дивидендов	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается 	
1.2.3	Общество не допускает ухудшения дивидендных прав существующих акционеров	1. В отчетном периоде общество не предпринимало действий, ведущих к ухудшению дивидендных прав существующих акционеров	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается 	
1.2.4	Общество стремится к исключению использования акционерами иных способов получения прибыли (дохода) за счет общества, помимо дивидендов и ликвидационной стоимости	1. В отчетном периоде иные способы получения лицами, контролирующими общество, прибыли (дохода) за счет общества помимо дивидендов (например, с помощью трансфертного ценообразования, необоснованного оказания обществу контролирующим лицом услуг по завышенным ценам, путем замещающих дивиденды внутренних займов контролирующему лицу и (или) его подконтрольным лицам) не использовались	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается 	
1.3	Система и практика корпоративного управления обеспечивают равенство условий для всех акционеров — владельцев акций одной категории (типа), включая миноритарных (мелких) акционеров и иностранных акционеров, и равное отношение к ним со стороны общества			

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус ²⁰ соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения ²¹ отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
1.3.1	Общество создало условия для справедливого отношения к каждому акционеру со стороны органов управления и контролирующих лиц общества, в том числе условия, обеспечивающие недопустимость злоупотреблений со стороны крупных акционеров по отношению к миноритарным акционерам	1. В течение отчетного периода лица, контролирующее общество, не допускали злоупотреблений правами по отношению к акционерам общества, конфликты между контролирующими лицами общества и акционерами общества отсутствовали, а если таковые были, совет директоров уделил им надлежащее внимание	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается 	
1.3.2	Общество не предпринимает действий, которые приводят или могут привести к искусственному перераспределению корпоративного контроля	1. Квазиказначейские акции отсутствуют или не участвовали в голосовании в течение отчетного периода	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается 	
1.4	Акционерам обеспечены надежные и эффективные способы учета прав на акции, а также возможность свободного и необременительного отчуждения принадлежащих им акций			
1.4	Акционерам обеспечены надежные и эффективные способы учета прав на акции, а также возможность свободного и необременительного отчуждения принадлежащих им акций	1. Используемые регистратором общества технологии и условия оказываемых услуг соответствуют потребностям общества и его акционеров, обеспечивают учет прав на акции и реализацию прав акционеров наиболее эффективным образом	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается 	
2.1	Совет директоров осуществляет стратегическое управление обществом, определяет основные принципы и подходы к организации в обществе системы управления рисками и внутреннего контроля, контролирует деятельность исполнительных органов общества, а также реализует иные ключевые функции			

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус ²⁰ соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения ²¹ отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.1.1	Совет директоров отвечает за принятие решений, связанных с назначением и освобождением от занимаемых должностей исполнительных органов, в том числе в связи с ненадлежащим исполнением ими своих обязанностей. Совет директоров также осуществляет контроль за тем, чтобы исполнительные органы общества действовали в соответствии с утвержденными стратегией развития и основными направлениями деятельности общества	<p>1. Совет директоров имеет закрепленные в уставе полномочия по назначению, освобождению от занимаемой должности и определению условий договоров в отношении членов исполнительных органов</p> <p>2. В отчетном периоде комитет по номинациям (назначениям, кадрам)²² рассмотрел вопрос о соответствии профессиональной квалификации, навыков и опыта членов исполнительных органов текущим и ожидаемым потребностям общества, продиктованным утвержденной стратегией общества</p> <p>3. В отчетном периоде советом директоров рассмотрен отчет (отчеты) единоличного исполнительного органа и коллегиального исполнительного органа (при наличии) о выполнении стратегии общества</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Соблюдается • <u>Частично соблюдается</u> • Не соблюдается 	Критерий 1 соблюден частично, так как совет директоров назначает и освобождает членов исполнительных органов от занимаемых должностей, устанавливает условия договоров в отношении генерального директора, но не в отношении каждого из членов правления (и в этом заключается частичное неисполнение критерия). Вместе с тем такое распределение полномочий представляется оптимальным, так как совет директоров одобряет смету доходов и расходов, содержащую плановые затраты на оплату труда членов исполнительных органов, отчет об исполнении сметы, а также утверждает отчеты об исполнении ими ключевых показателей эффективности, служащие основанием для начисления дополнительных вознаграждений. В связи с этим неисполнение критерия не является ограниченным по времени, а введение в Обществе практики определения советом директоров условий трудовых договоров с иными, кроме генерального директора, членами правления в текущем периоде не рассматривается. Критерии 2 и 3 соблюдены полностью

²² Далее по тексту — комитет по номинациям.

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус ²⁰ соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения ²¹ отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.1.2	Совет директоров устанавливает основные ориентиры деятельности общества на долгосрочную перспективу, оценивает и утверждает ключевые показатели деятельности и основные бизнес-цели общества, оценивает и одобряет стратегию и бизнес-планы по основным видам деятельности общества	1. В течение отчетного периода на заседаниях совета директоров были рассмотрены вопросы, связанные с ходом исполнения и актуализации стратегии, утверждением финансово-хозяйственного плана (бюджета) общества, а также рассмотрением критериев и показателей (в том числе промежуточных) реализации стратегии и бизнес-планов общества	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается 	
2.1.3	Совет директоров определяет принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе	<p>1. Принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе определены советом директоров и закреплены во внутренних документах общества, определяющих политику в области управления рисками и внутреннего контроля</p> <p>2. В отчетном периоде совет директоров утвердил (пересмотрел) приемлемую величину рисков (риск-аппетит) общества либо комитет по аудиту и (или) комитет по рискам (при наличии) рассмотрел целесообразность вынесения на рассмотрение совета директоров вопроса о пересмотре риск-аппетита общества</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается 	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус ²⁰ соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения ²¹ отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.1.4	Совет директоров определяет политику общества по вознаграждению и (или) возмещению расходов (компенсаций) членам совета директоров, исполнительным органам и иным ключевым руководящим работникам общества	<p>1. В обществе разработана, утверждена советом директоров и внедрена политика (политики) по вознаграждению и возмещению расходов (компенсаций) членов совета директоров, исполнительных органов общества и иных ключевых руководящих работников общества</p> <p>2. В течение отчетного периода советом директоров были рассмотрены вопросы, связанные с указанной политикой (политиками)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Соблюдается • <u>Частично соблюдается</u> • Не соблюдается 	<p>Критерий 1 соблюден частично, так как в отношении выплат членам совета директоров отсутствует единый документ, регламентирующий выплаты (и в этом заключается частичное неисполнение критерия). Однако при формировании каждого состава совета общее собрание акционеров утверждает размеры и правила определения и выплаты вознаграждений и компенсаций членам совета директоров. Определение вознаграждения исполнительных органов и руководящих должностных лиц регламентируется рядом внутренних документов Общества и является предметом рассмотрения комитета по вознаграждениям и кадрам совета директоров не реже двух раз в год. Общество считает, что такой порядок позволяет обеспечивать руководящую роль совета директоров в определении принципов и правил начисления и выплаты вознаграждений, и компенсаций как членам совета, так и руководящим должностным лицам.</p> <p>В связи с этим неисполнение критерия не является ограниченным по времени, а разработка и введение в Обществе единой политики по вознаграждению и возмещению расходов членов совета директоров, исполнительных органов Общества и иных ключевых руководящих работников</p>

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус ²⁰ соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения ²¹ отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
				Общества в текущем периоде не рассматриваются. Критерий 2 соблюден полностью
2.1.5	Совет директоров играет ключевую роль в предупреждении, выявлении и урегулировании внутренних конфликтов между органами общества, акционерами общества и работниками общества	<p>1. Совет директоров играет ключевую роль в предупреждении, выявлении и урегулировании внутренних конфликтов</p> <p>2. Общество создало систему идентификации сделок, связанных с конфликтом интересов, и систему мер, направленных на разрешение таких конфликтов</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается 	
2.1.6	Совет директоров играет ключевую роль в обеспечении прозрачности общества, своевременности и полноты раскрытия обществом информации, необременительного доступа акционеров к документам общества	1. Во внутренних документах общества определены лица, ответственные за реализацию информационной политики	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается 	
2.1.7	Совет директоров осуществляет контроль за практикой корпоративного управления в обществе и играет ключевую роль в существенных корпоративных событиях общества	1. В течение отчетного периода совет директоров рассмотрел результаты самооценки и (или) внешней оценки практики корпоративного управления в обществе	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается 	
2.2	Совет директоров подотчетен акционерам общества			

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус ²⁰ соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения ²¹ отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.2.1	Информация о работе совета директоров раскрывается и предоставляется акционерам	<p>1. Годовой отчет общества за отчетный период включает в себя информацию о посещаемости заседаний совета директоров и комитетов каждым из членов совета директоров</p> <p>2. Годовой отчет содержит информацию об основных результатах оценки (самооценки) качества работы совета директоров, проведенной в отчетном периоде</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается 	
2.2.2	Председатель совета директоров доступен для общения с акционерами общества	1. В обществе существует прозрачная процедура, обеспечивающая акционерам возможность направления председателю совета директоров (и, если применимо, старшему независимому директору) обращений и получения обратной связи по ним	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается 	
2.3	Совет директоров является эффективным и профессиональным органом управления общества, способным выносить объективные независимые суждения и принимать решения, отвечающие интересам общества и его акционеров			
2.3.1	Только лица, имеющие безупречную деловую и личную репутацию и обладающие знаниями, навыками и опытом, необходимыми для принятия решений, относящихся к компетенции совета директоров, и требующимися для эффективного осуществления его функций, избираются членами совета директоров	1. В отчетном периоде советом директоров (или его комитетом по номинациям) была проведена оценка кандидатов в совет директоров с точки зрения наличия у них необходимого опыта, знаний, деловой репутации, отсутствия конфликта интересов и так далее	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается 	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус ²⁰ соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения ²¹ отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.3.2	Члены совета директоров общества избираются посредством прозрачной процедуры, позволяющей акционерам получить информацию о кандидатах, достаточную для формирования представления об их личных и профессиональных качествах	1. Во всех случаях проведения общего собрания акционеров в отчетном периоде, повестка дня которого включала вопросы об избрании совета директоров, общество представило акционерам биографические данные всех кандидатов в члены совета директоров, результаты оценки соответствия профессиональной квалификации, опыта и навыков кандидатов текущим и ожидаемым потребностям общества, проведенной советом директоров (или его комитетом по номинациям), а также информацию о соответствии кандидата критериям независимости согласно рекомендациям 102–107 Кодекса и информацию о наличии письменного согласия кандидатов на избрание в состав совета директоров	<ul style="list-style-type: none"> • Соблюдается • <u>Частично соблюдается</u> • Не соблюдается 	Критерий соблюден частично, акционерам не была предоставлена информация в части оценки соответствия профессиональной квалификации, опыта и навыков кандидатов текущим и ожидаемым потребностям Общества, проведенной советом директоров или его комитетом по вознаграждению и кадрам. Данный факт был обусловлен сжатыми сроками между повторной датой окончания приема предложений в повестку дня годового общего собрания акционеров Общества, а также предложений о выдвижении кандидатов в совет директоров Общества и датой проведения заседания совета директоров Общества по рассмотрению данных предложений. В 2023 году информация об оценке соответствия профессиональной квалификации, опыта и навыков кандидатов текущим и ожидаемым потребностям Общества, проведенной советом директоров или комитетом по вознаграждению и кадрам будет предоставлена акционерам. В будущем Общество также будет стремиться предоставлять эту информацию акционерам при подготовке к проведению общих собраний акционеров, повестка дня которых будет включать вопрос об избрании совета директоров

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус ²⁰ соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения ²¹ отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.3.3	Состав совета директоров сбалансирован, в том числе по квалификации его членов, их опыту, знаниям и деловым качествам, и пользуется доверием акционеров	1. В отчетном периоде совет директоров проанализировал собственные потребности в области профессиональной квалификации, опыта и навыков и определил компетенции, необходимые совету директоров в краткосрочной и долгосрочной перспективе	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается 	
2.3.4	Количественный состав совета директоров общества дает возможность организовать деятельность совета директоров наиболее эффективным образом, включая возможность формирования комитетов совета директоров, а также обеспечивает существенным миноритарным акционерам общества возможность избрания в состав совета директоров кандидата, за которого они голосуют	1. В отчетном периоде совет директоров рассмотрел вопрос о соответствии количественного состава совета директоров потребностям общества и интересам акционеров	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается 	
2.4	В состав совета директоров входит достаточное количество независимых директоров			

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус ²⁰ соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения ²¹ отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.4.1	Независимым директором признается лицо, которое обладает достаточными профессионализмом, опытом и самостоятельностью для формирования собственной позиции, способно выносить объективные и добросовестные суждения, независимые от влияния исполнительных органов общества, отдельных групп акционеров или иных заинтересованных сторон. При этом следует учитывать, что в обычных условиях не может считаться независимым кандидат (избранный член совета директоров), который связан с обществом, его существенным акционером, существенным контрагентом или конкурентом общества, или связан с государством	1. В течение отчетного периода все независимые члены совета директоров отвечали всем критериям независимости, указанным в рекомендациях 102–107 Кодекса, или были признаны независимыми по решению совета директоров	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается 	
2.4.2	Проводится оценка соответствия кандидатов в члены совета директоров критериям независимости, а также осуществляется регулярный анализ соответствия независимых членов совета директоров критериям независимости.	1. В отчетном периоде совет директоров (или комитет по номинациям совета директоров) составил мнение о независимости каждого кандидата в совет директоров и представил акционерам соответствующее заключение	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается 	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус ²⁰ соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения ²¹ отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
	При проведении такой оценки содержание должно преобладать над формой	<p>2. За отчетный период совет директоров (или комитет по номинациям совета директоров) по крайней мере один раз рассмотрел вопрос о независимости действующих членов совета директоров (после их избрания)</p> <p>3. В обществе разработаны процедуры, определяющие необходимые действия члена совета директоров в том случае, если он перестает быть независимым, включая обязательства по своевременному информированию об этом совета директоров</p>		
2.4.3	Независимые директора составляют не менее одной трети избранного состава совета директоров	1. Независимые директора составляют не менее одной трети состава совета директоров	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается 	
2.4.4	Независимые директора играют ключевую роль в предотвращении внутренних конфликтов в обществе и совершении обществом существенных корпоративных действий	1. Независимые директора (у которых отсутствовал конфликт интересов) в отчетном периоде предварительно оценивали существенные корпоративные действия, связанные с возможным конфликтом интересов, а результаты такой оценки предоставлялись совету директоров	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается 	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус ²⁰ соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения ²¹ отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.5	Председатель совета директоров способствует наиболее эффективному осуществлению функций, возложенных на совет директоров			
2.5.1	Председателем совета директоров избран независимый директор либо из числа избранных независимых директоров определен старший независимый директор, координирующий работу независимых директоров и осуществляющий взаимодействие с председателем совета директоров	<p>1. Председатель совета директоров является независимым директором или же среди независимых директоров определен старший независимый директор²³</p> <p>2. Роль, права и обязанности председателя совета директоров (и, если применимо, старшего независимого директора) должным образом определены во внутренних документах общества</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается 	Председатель совета является независимым директором. Такая практика, с точки зрения Общества, является наилучшей из возможных вариантов, независимый председатель не только координирует работу независимых директоров, но и возглавляет и руководит работой совета директоров в целом
2.5.2	Председатель совета директоров обеспечивает конструктивную атмосферу проведения заседаний, свободное обсуждение вопросов, включенных в повестку дня заседания, контроль за исполнением решений, принятых советом директоров	1. Эффективность работы председателя совета директоров оценивалась в рамках процедуры оценки (самооценки) качества работы совета директоров в отчетном периоде	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается 	

²³ Укажите, какой из двух альтернативных подходов, допускаемых принципом, внедряется в обществе, и поясните причины избранного подхода.

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус ²⁰ соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения ²¹ отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.5.3	Председатель совета директоров принимает необходимые меры для своевременного предоставления членам совета директоров информации, необходимой для принятия решений по вопросам повестки дня	1. Обязанность председателя совета директоров принимать меры по обеспечению своевременного предоставления полной и достоверной информации членам совета директоров по вопросам повестки заседания совета директоров закреплена во внутренних документах общества	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается 	
2.6	Члены совета директоров действуют добросовестно и разумно в интересах общества и его акционеров на основе достаточной информированности, с должной степенью заботливости и осмотрительности			
2.6.1	Члены совета директоров принимают решения с учетом всей имеющейся информации, в отсутствие конфликта интересов, с учетом равного отношения к акционерам общества, в рамках обычного предпринимательского риска	<p>1. Внутренними документами общества установлено, что член совета директоров обязан уведомить совет директоров, если у него возникает конфликт интересов в отношении любого вопроса повестки дня заседания совета директоров или комитета совета директоров, до начала обсуждения соответствующего вопроса повестки</p> <p>2. Внутренние документы общества предусматривают, что член совета директоров должен воздержаться от голосования по любому вопросу, в котором у него есть конфликт интересов</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается 	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус ²⁰ соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения ²¹ отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
		3. В обществе установлена процедура, которая позволяет совету директоров получать профессиональные консультации по вопросам, относящимся к его компетенции, за счет общества		
2.6.2	Права и обязанности членов совета директоров четко сформулированы и закреплены во внутренних документах общества	1. В обществе принят и опубликован внутренний документ, четко определяющий права и обязанности членов совета директоров	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается 	
2.6.3	Члены совета директоров имеют достаточно времени для выполнения своих обязанностей	<p>1. Индивидуальная посещаемость заседаний совета и комитетов, а также достаточность времени для работы в совете директоров, в том числе в его комитетах, проанализирована в рамках процедуры оценки (самооценки) качества работы совета директоров в отчетном периоде</p> <p>2. В соответствии с внутренними документами общества члены совета директоров обязаны уведомлять совет директоров о своем намерении войти в состав органов управления других организаций (помимо подконтрольных обществу организаций), а также о факте такого назначения</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается 	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус ²⁰ соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения ²¹ отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.6.4	Все члены совета директоров в равной степени имеют возможность доступа к документам и информации общества. Вновь избранным членам совета директоров в максимально возможный короткий срок предоставляется достаточная информация об обществе и о работе совета директоров	<p>1. В соответствии с внутренними документами общества члены совета директоров имеют право получать информацию и документы, необходимые членам совета директоров общества для исполнения ими своих обязанностей, касающиеся общества и подконтрольных ему организаций, а исполнительные органы общества обязаны обеспечить предоставление соответствующей информации и документов</p> <p>2. В обществе реализуется формализованная программа ознакомительных мероприятий для вновь избранных членов совета директоров</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>соблюдается</u> • частично соблюдается • не соблюдается 	
2.7	Заседания совета директоров, подготовка к ним и участие в них членов совета директоров обеспечивают эффективную деятельность совета директоров			
2.7.1	Заседания совета директоров проводятся по мере необходимости, с учетом масштабов деятельности и стоящих перед обществом в определенный период времени задач	1. Совет директоров провел не менее шести заседаний за отчетный год	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается 	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус ²⁰ соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения ²¹ отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.7.2	Во внутренних документах общества закреплён порядок подготовки и проведения заседаний совета директоров, обеспечивающий членам совета директоров возможность надлежащим образом подготовиться к его проведению	<p>1. В обществе утверждён внутренний документ, определяющий процедуру подготовки и проведения заседаний совета директоров, в котором в том числе установлено, что уведомление о проведении заседания должно быть сделано, как правило, не менее чем за пять дней до даты его проведения</p> <p>2. В отчетном периоде отсутствующим в месте проведения заседания совета директоров членам совета директоров предоставлялась возможность участия в обсуждении вопросов повестки дня и голосовании дистанционно — посредством конференц- и видео-конференц-связи</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается 	
2.7.3	Форма проведения заседания совета директоров определяется с учетом важности вопросов повестки дня. Наиболее важные вопросы решаются на заседаниях, проводимых в очной форме	1. Уставом или внутренним документом общества предусмотрено, что наиболее важные вопросы (в том числе перечисленные в рекомендации 168 Кодекса) должны рассматриваться на очных заседаниях совета директоров	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается 	
2.7.4	Решения по наиболее важным вопросам деятельности общества принимаются на заседании совета директоров квалифицированным большинством	1. Уставом общества предусмотрено, что решения по наиболее важным вопросам, в том числе изложенным в рекомендации 170 Кодекса, должны	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не 	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус ²⁰ соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения ²¹ отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
	или большинством голосов всех избранных членов совета директоров	приниматься на заседании совета директоров квалифицированным большинством, не менее чем в три четверти голосов, или же большинством голосов всех избранных членов совета директоров	соблюдается	
2.8	Совет директоров создает комитеты для предварительного рассмотрения наиболее важных вопросов деятельности общества			
2.8.1	Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с контролем за финансово-хозяйственной деятельностью общества, создан комитет по аудиту, состоящий из независимых директоров	<p>1. Совет директоров сформировал комитет по аудиту, состоящий исключительно из независимых директоров</p> <p>2. Во внутренних документах общества определены задачи комитета по аудиту, в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 172 Кодекса</p> <p>3. По крайней мере, один член комитета по аудиту, являющийся независимым директором, обладает опытом и знаниями в области подготовки, анализа, оценки и аудита бухгалтерской (финансовой) отчетности.</p> <p>4. Заседания комитета по аудиту проводились не реже одного раза в квартал в течение отчетного периода</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается 	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус ²⁰ соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения ²¹ отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.8.2	Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с формированием эффективной и прозрачной практики вознаграждения, создан комитет по вознаграждениям, состоящий из независимых директоров и возглавляемый независимым директором, не являющимся председателем совета директоров	<p>1. Советом директоров создан комитет по вознаграждениям, который состоит только из независимых директоров</p> <p>2. Председателем комитета по вознаграждениям является независимый директор, который не является председателем совета директоров</p> <p>3. Во внутренних документах общества определены задачи комитета по вознаграждениям, включая в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 180 Кодекса, а также условия (события), при наступлении которых комитет по вознаграждениям рассматривает вопрос о пересмотре политики общества по вознаграждению членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Соблюдается • Частично соблюдается • <u>Не соблюдается</u> 	<p>Критерий 1 не соблюден, так как в состав комитета по вознаграждениям и кадрам входит член совета директоров, не обладающий статусом независимого. Формирование комитета происходило из обновленного состава совета директоров путем отбора тех директоров, которые обладали опытом работы, профессиональной подготовкой, навыками и знаниями, в наибольшей степени существенными для эффективного выполнения целей и задач комитета.</p> <p>После избрания на годовом общем собрании акционеров Общества в 2023 году нового состава совета директоров совет директоров будет стремиться сформировать комитет по вознаграждениям и кадрам только из независимых директоров.</p> <p>Критерий 2 не соблюден в той части, что председателем комитета по вознаграждениям и кадрам является член совета директоров, не обладающий статусом независимого, однако его компетенция, опыт работы, специальные знания позволяют наиболее эффективно руководить деятельностью комитета. При формировании нового состава комитета по вознаграждениям и кадрам в 2023 году совет директоров будет стремиться избрать председателем комитета по вознаграждениям и кадрам независимого директора.</p> <p>Критерий 3 не соблюден в части того,</p>

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус ²⁰ соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения ²¹ отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
				<p>что во внутренних документах Общества не определены условия (события), при наступлении которых комитет по вознаграждениям и кадрам совета директоров рассматривает вопрос о пересмотре политики Общества по вознаграждению членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников. Общество исходило из того, что указанная в Положении о комитете по вознаграждениям и кадрам совета директоров задача периодического пересмотра такой политики подразумевает поддержание ее в актуальном состоянии, отвечающем текущим потребностям Общества. При следующем внесении изменений в Положение о комитете по вознаграждениям и кадрам либо утверждения новой редакции положения (предположительно, в 2023 году) условия (события) для пересмотра политики будут внесены</p>
2.8.3	Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с осуществлением кадрового планирования (планирования преемственности), профессиональным составом и эффективностью работы совета директоров, создан комитет	1. Советом директоров создан комитет по номинациям (или его задачи, указанные в рекомендации 186 Кодекса, реализуются	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается 	Соответствующие задачи реализуются комитетом по вознаграждениям и кадрам совета директоров, все члены которого являются независимыми директорами. Задачи комитета по вознаграждениям и кадрам определены положением об этом

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус ²⁰ соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения ²¹ отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
	по номинациям (назначениям, кадрам), большинство членов которого являются независимыми директорами	в рамках иного комитета ²⁴), большинство членов которого являются независимыми директорами		комитете, утвержденным советом директоров
		2. Во внутренних документах общества определены задачи комитета по номинациям (или соответствующего комитета с совмещенным функционалом), включая в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 186 Кодекса		
		3. В целях формирования совета директоров, наиболее полно отвечающего целям и задачам общества, комитет по номинациям в отчетном периоде самостоятельно или совместно с иными комитетами совета директоров или уполномоченное подразделение общества по взаимодействию с акционерами организовал взаимодействие с акционерами, не ограничиваясь кругом крупнейших акционеров, в контексте подбора кандидатов в совет директоров общества		

²⁴ Если задачи комитета по номинациям реализуются в рамках иного комитета, укажите его название.

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус ²⁰ соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения ²¹ отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.8.4	С учетом масштабов деятельности и уровня риска совет директоров общества удостоверился в том, что состав его комитетов полностью отвечает целям деятельности общества. Дополнительные комитеты либо были сформированы, либо не были признаны необходимыми (комитет по стратегии, комитет по корпоративному управлению, комитет по этике, комитет по управлению рисками, комитет по бюджету, комитет по здоровью, безопасности и окружающей среде и др.)	1. В отчетном периоде совет директоров общества рассмотрел вопрос о соответствии структуры совета директоров масштабу и характеру, целям деятельности и потребностям, профилю рисков общества. Дополнительные комитеты либо были сформированы, либо не были признаны необходимыми	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается 	
2.8.5	Состав комитетов определен таким образом, чтобы он позволял проводить всестороннее обсуждение предварительно рассматриваемых вопросов с учетом различных мнений	<p>1. Комитет по аудиту, комитет по вознаграждениям, комитет по номинациям (или соответствующий комитет с совмещенным функционалом) в отчетном периоде возглавлялись независимыми директорами</p> <p>2. Во внутренних документах (политиках) общества предусмотрены положения, в соответствии с которыми лица, не входящие в состав комитета по аудиту, комитета по номинациям (или соответствующий комитет с совмещенным функционалом) и комитета по вознаграждениям, могут посещать заседания комитетов только по приглашению председателя</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Соблюдается • <u>Частично соблюдается</u> • Не соблюдается 	Критерий 1 не соблюден в той части, что председателем комитета по вознаграждениям и кадрам является член совета директоров, не обладающий статусом независимого, однако его компетенция, опыт работы, специальные знания позволяют наиболее эффективно руководить деятельностью комитета. При формировании нового состава комитета по вознаграждениям и кадрам в 2023 году совет директоров будет стремиться избрать председателем комитета по вознаграждениям и кадрам независимого директора. Критерий 2 соблюден полностью

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус ²⁰ соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения ²¹ отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
		соответствующего комитета		
2.8.6	Председатели комитетов регулярно информируют совет директоров и его председателя о работе своих комитетов	1. В течение отчетного периода председатели комитетов регулярно отчитывались о работе комитетов перед советом директоров	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается 	
2.9	Совет директоров обеспечивает проведение оценки качества работы совета директоров, его комитетов и членов совета директоров			
2.9.1	Проведение оценки качества работы совета директоров направлено на определение степени эффективности работы совета директоров, комитетов и членов совета директоров, соответствия их работы потребностям развития общества, активизацию работы совета директоров и выявление областей, в которых их деятельность может быть улучшена	<p>1. Во внутренних документах общества определены процедуры проведения оценки (самооценки) качества работы совета директоров</p> <p>2. Оценка (самооценка) качества работы совета директоров, проведенная в отчетном периоде, включала оценку работы комитетов, индивидуальную оценку каждого члена совета директоров и совета директоров в целом</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Соблюдается • <u>Частично соблюдается</u> • Не соблюдается 	Критерии 1 и 3 соблюдены полностью. Критерий 2 не соблюден в той части, что индивидуальная оценка каждого члена совета директоров в 2022 (за 2021) и 2023 (за 2022) годах не проводилась. Проведение такой оценки сочтено нецелесообразным комитетом по вознаграждениям и кадрам, поскольку состав совета директоров с июля 2022 года обновлен на 70%. В текущих условиях совет директоров не увидел рисков в непроведении индивидуальной оценки. Начиная с оценки качества работы совета

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус ²⁰ соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения ²¹ отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
		3. Результаты оценки (самооценки) качества работы совета директоров, проведенной в течение отчетного периода, были рассмотрены на очном заседании совета директоров		директоров за 2023 год Общество планирует вернуться к практике оценки в том числе каждого члена совета директоров индивидуально
2.9.2	Оценка работы совета директоров, комитетов и членов совета директоров осуществляется на регулярной основе не реже одного раза в год. Для проведения независимой оценки качества работы совета директоров не реже одного раза в три года привлекается внешняя организация (консультант)	1. Для проведения независимой оценки качества работы совета директоров в течение трех последних отчетных периодов по меньшей мере один раз обществом привлекалась внешняя организация (консультант)	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается 	
3.1	Корпоративный секретарь общества осуществляет эффективное текущее взаимодействие с акционерами, координацию действий общества по защите прав и интересов акционеров, поддержку эффективной работы совета директоров			
3.1.1	Корпоративный секретарь обладает знаниями, опытом и квалификацией, достаточными для исполнения возложенных на него обязанностей, безупречной репутацией и пользуется доверием акционеров	1. На сайте общества в сети Интернет и в годовом отчете представлена биографическая информация о корпоративном секретаре (включая сведения о возрасте, образовании, квалификации, опыте), а также сведения о должностях в органах управления иных юридических лиц, занимаемых корпоративным секретарем в течение не менее чем пяти последних лет	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается 	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус ²⁰ соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения ²¹ отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
3.1.2	Корпоративный секретарь обладает достаточной независимостью от исполнительных органов общества и имеет необходимые полномочия и ресурсы для выполнения поставленных перед ним задач	<p>1. В обществе принят и раскрыт внутренний документ — положение о корпоративном секретаре</p> <p>2. Совет директоров утверждает кандидатуру на должность корпоративного секретаря и прекращает его полномочия, рассматривает вопрос о выплате ему дополнительного вознаграждения</p> <p>3. Во внутренних документах общества закреплено право корпоративного секретаря запрашивать, получать документы общества и информацию у органов управления, структурных подразделений и должностных лиц общества</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается 	
4.1	Уровень выплачиваемого обществом вознаграждения достаточен для привлечения, мотивации и удержания лиц, обладающих необходимой для общества компетенцией и квалификацией. Выплата вознаграждения членам совета директоров, исполнительным органам и иным ключевым руководящим работникам общества осуществляется в соответствии с принятой в обществе политикой по вознаграждению			

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус ²⁰ соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения ²¹ отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
4.1.1	Уровень вознаграждения, предоставляемого обществом членам совета директоров, исполнительным органам и иным ключевым руководящим работникам, создает достаточную мотивацию для их эффективной работы, позволяя обществу привлекать и удерживать компетентных и квалифицированных специалистов. При этом общество избегает большего, чем это необходимо, уровня вознаграждения, а также неоправданно большого разрыва между уровнями вознаграждения указанных лиц и работников общества	1. Вознаграждение членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества определено с учетом результатов сравнительного анализа уровня вознаграждения в сопоставимых компаниях	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается 	
4.1.2	Политика общества по вознаграждению разработана комитетом по вознаграждениям и утверждена советом директоров общества. Совет директоров при поддержке комитета по вознаграждениям обеспечивает контроль за внедрением и реализацией в обществе политики по вознаграждению, а при необходимости — пересматривает и вносит в нее коррективы	1. В течение отчетного периода комитет по вознаграждениям рассмотрел политику (политики) по вознаграждениям и (или) практику ее (их) внедрения, осуществил оценку их эффективности и прозрачности и при необходимости представил соответствующие рекомендации совету директоров по пересмотру указанной политики (политик)	<ul style="list-style-type: none"> • Соблюдается • <u>Частично соблюдается</u> • Не соблюдается 	Критерий соблюден частично, так как политика по вознаграждениям как самостоятельный документ не была предметом рассмотрения комитета по вознаграждениям и кадрам, и в этом заключается частичное несоблюдение критерия. Однако комитет на периодической основе рассматривал отчеты об исполнении внутренних документов, регламентирующих вознаграждения руководящих должностных лиц, в том числе отчеты о достижении ключевых показателей эффективности, давал рекомендации по изменению состава и порядка определения целевых значений ключевых показателей эффективности. Общество считает, что используемый подход

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус ²⁰ соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения ²¹ отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
				обеспечивает достаточный уровень вовлеченности совета директоров и его комитета по вознаграждениям и кадрам в процесс формирования системы мотивации, контроля за ее внедрением и реализацией. По этой причине неисполнение критерия не является ограниченным по времени, а разработка и введение в Обществе единой политики (в виде отдельного документа) по вознаграждению и возмещению расходов членов совета директоров, исполнительных органов Общества и иных руководящих работников Общества в текущем периоде не рассматриваются
4.1.3	Политика общества по вознаграждению содержит прозрачные механизмы определения размера вознаграждения членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества, а также регламентирует все виды выплат, льгот и привилегий, предоставляемых указанным лицам	1. Политика (политики) общества по вознаграждению содержит (содержат) прозрачные механизмы определения размера вознаграждения членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества, а также регламентирует (регламентируют) все виды выплат, льгот и привилегий, предоставляемых указанным лицам	<ul style="list-style-type: none"> • Соблюдается • <u>Частично соблюдается</u> • Не соблюдается 	Критерий соблюден частично, так как механизм определения вознаграждений членам органов управления и иным руководящим должностным лицам является прозрачным, но при этом не содержится в одном документе, а определяется набором внутренних документов Общества и решений органов управления (и в этом заключается частичное неисполнение критерия). Используемый подход обеспечивает доступность и прозрачность информации о системе вознаграждений в Обществе для всех заинтересованных сторон. В связи с этим неисполнение критерия не является ограниченным по времени, а разработка и введение в Обществе единой политики по вознаграждению и возмещению расходов

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус ²⁰ соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения ²¹ отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
				членов совета директоров, исполнительных органов Общества и иных ключевых руководящих работников Общества в текущем периоде не рассматриваются
4.1.4	Общество определяет политику возмещения расходов (компенсаций), конкретизирующую перечень расходов, подлежащих возмещению, и уровень обслуживания, на который могут претендовать члены совета директоров, исполнительные органы и иные ключевые руководящие работники общества. Такая политика может быть составной частью политики общества по вознаграждению	1. В политике (политиках) по вознаграждению или в иных внутренних документах общества установлены правила возмещения расходов членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается 	
4.2	Система вознаграждения членов совета директоров обеспечивает сближение финансовых интересов директоров с долгосрочными финансовыми интересами акционеров			
4.2.1	Общество выплачивает фиксированное годовое вознаграждение членам совета директоров. Общество не выплачивает вознаграждение за участие в отдельных заседаниях совета или комитетов совета директоров. Общество не применяет формы краткосрочной мотивации и дополнительного материального стимулирования в отношении членов	1. В отчетном периоде общество выплачивало вознаграждение членам совета директоров в соответствии с принятой в обществе политикой по вознаграждению	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается 	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус ²⁰ соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения ²¹ отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
	совета директоров	2. В отчетном периоде обществом в отношении членов совета директоров не применялись формы краткосрочной мотивации, дополнительного материального стимулирования, выплата которого зависит от результатов (показателей) деятельности общества. Выплата вознаграждения за участие в отдельных заседаниях совета или комитетов совета директоров не осуществлялась		
4.2.2	Долгосрочное владение акциями общества в наибольшей степени способствует сближению финансовых интересов членов совета директоров с долгосрочными интересами акционеров. При этом общество не обуславливает права реализации акций достижением определенных показателей деятельности, а члены совета директоров не участвуют в опционных программах	1. Если внутренний документ (документы) — политика (политики) по вознаграждению общества — предусматривает (предусматривают) предоставление акций общества членам совета директоров, должны быть предусмотрены и раскрыты четкие правила владения акциями членами совета директоров, нацеленные на стимулирование долгосрочного владения такими акциями	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается 	
4.2.3	В обществе не предусмотрены какие-либо дополнительные выплаты или компенсации в случае досрочного прекращения полномочий членов совета директоров в связи с переходом контроля над обществом или иными обстоятельствами	1. В обществе не предусмотрены какие-либо дополнительные выплаты или компенсации в случае досрочного прекращения полномочий членов совета директоров в связи с переходом контроля над обществом или иными обстоятельствами	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается 	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус ²⁰ соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения ²¹ отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
4.3	Система вознаграждения членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества предусматривает зависимость вознаграждения от результата работы общества и их личного вклада в достижение этого результата			
4.3.1	Вознаграждение членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества определяется таким образом, чтобы обеспечивать разумное и обоснованное соотношение фиксированной части вознаграждения и переменной части вознаграждения, зависящей от результатов работы общества и личного (индивидуального) вклада работника в конечный результат	<p>1. В течение отчетного периода одобренные советом директоров годовые показатели эффективности использовались при определении размера переменного вознаграждения членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества</p> <p>2. В ходе последней проведенной оценки системы вознаграждения членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества совет директоров (комитет по вознаграждениям) удостоверился в том, что в обществе применяется эффективное соотношение фиксированной части вознаграждения и переменной части вознаграждения</p> <p>3. При определении размера выплачиваемого вознаграждения членам исполнительных органов и иным ключевым руководящим работникам общества учитываются риски, которые несет общество, с тем чтобы избежать создания стимулов к принятию чрезмерно рискованных управленческих решений</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается 	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус ²⁰ соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения ²¹ отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
4.3.2	Общество внедрило программу долгосрочной мотивации членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества с использованием акций общества (опционов или других производных финансовых инструментов, базисным активом по которым являются акции общества)	1. В случае, если общество внедрило программу долгосрочной мотивации для членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества с использованием акций общества (финансовых инструментов, основанных на акциях общества), программа предусматривает, что право реализации таких акций и иных финансовых инструментов наступает не ранее чем через три года с момента их предоставления. При этом право их реализации обусловлено достижением определенных показателей деятельности общества	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается 	
4.3.3	Сумма компенсации («золотой парашют»), выплачиваемая обществом в случае досрочного прекращения полномочий членам исполнительных органов или ключевых руководящих работников по инициативе общества и при отсутствии с их стороны недобросовестных действий, не превышает двукратного размера фиксированной части годового вознаграждения	1. Сумма компенсации («золотой парашют»), выплачиваемая обществом в случае досрочного прекращения полномочий членам исполнительных органов или ключевым руководящим работникам по инициативе общества и при отсутствии с их стороны недобросовестных действий, в отчетном периоде не превышала двукратного размера фиксированной части годового вознаграждения	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается 	
5.1	В обществе создана эффективно функционирующая система управления рисками и внутреннего контроля, направленная на обеспечение разумной уверенности в достижении поставленных перед обществом целей			

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус ²⁰ соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения ²¹ отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
5.1.1	Советом директоров общества определены принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе	1. Функции различных органов управления и подразделений общества в системе управления рисками и внутреннего контроля четко определены во внутренних документах / соответствующей политике общества, одобренной советом директоров	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается 	
5.1.2	Исполнительные органы общества обеспечивают создание и поддержание функционирования эффективной системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе	1. Исполнительные органы общества обеспечили распределение обязанностей, полномочий, ответственности в области управления рисками и внутреннего контроля между подотчетными им руководителями (начальниками) подразделений и отделов	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается 	
5.1.3	Система управления рисками и внутреннего контроля в обществе обеспечивает объективное, справедливое и ясное представление о текущем состоянии и перспективах общества, целостность и прозрачность отчетности общества, разумность и приемлемость принимаемых обществом рисков	1. В обществе утверждена антикоррупционная политика 2. В обществе организован безопасный, конфиденциальный и доступный способ (горячая линия) информирования совета директоров или комитета совета директоров по аудиту о фактах нарушения законодательства, внутренних процедур, кодекса этики общества	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается 	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус ²⁰ соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения ²¹ отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
5.1.4	Совет директоров общества предпринимает необходимые меры для того, чтобы убедиться, что действующая в обществе система управления рисками и внутреннего контроля соответствует определенным советом директоров принципам и подходам к ее организации и эффективно функционирует	<p>1. В течение отчетного периода совет директоров (комитет по аудиту и (или) комитет по рискам (при наличии)) организовал проведение оценки надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля</p> <p>2. В отчетном периоде совет директоров рассмотрел результаты оценки надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля общества и сведения о результатах рассмотрения включены в состав годового отчета общества</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается 	
5.2	Для систематической независимой оценки надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля, и практики корпоративного управления общество организывает проведение внутреннего аудита			
5.2.1	Для проведения внутреннего аудита в обществе создано отдельное структурное подразделение или привлечена независимая внешняя организация. Функциональная и административная подотчетность подразделения внутреннего аудита разграничены. Функционально подразделение внутреннего аудита подчиняется совету директоров	1. Для проведения внутреннего аудита в обществе создано отдельное структурное подразделение внутреннего аудита, функционально подотчетное совету директоров, или привлечена независимая внешняя организация с тем же принципом подотчетности	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается 	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус ²⁰ соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения ²¹ отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
5.2.2	Подразделение внутреннего аудита проводит оценку эффективности системы внутреннего контроля, оценку эффективности системы управления рисками, а также системы корпоративного управления. Общество применяет общепринятые стандарты деятельности в области внутреннего аудита	<p>1. В отчетном периоде в рамках проведения внутреннего аудита дана оценка надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля</p> <p>2. В отчетном периоде в рамках проведения внутреннего аудита дана оценка практики (отдельных практик) корпоративного управления, включая процедуры информационного взаимодействия (в том числе по вопросам внутреннего контроля и управления рисками) на всех уровнях управления общества, а также взаимодействия с заинтересованными лицами</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается 	
6.1	Общество и его деятельность являются прозрачными для акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц			
6.1.1	В обществе разработана и внедрена информационная политика, обеспечивающая эффективное информационное взаимодействие общества, акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц	<p>1. Советом директоров общества утверждена информационная политика общества, разработанная с учетом рекомендаций Кодекса</p> <p>2. В течение отчетного периода совет директоров (или один из его комитетов) рассмотрел вопрос об эффективности информационного взаимодействия общества, акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц и целесообразности пересмотра</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается 	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус ²⁰ соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения ²¹ отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
		информационной политики общества		
6.1.2	Общество раскрывает информацию о системе и практике корпоративного управления, включая подробную информацию о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса	<p>1. Общество раскрывает информацию о системе корпоративного управления в обществе и общих принципах корпоративного управления, применяемых в обществе, в том числе на сайте общества в сети Интернет</p> <p>2. Общество раскрывает информацию о составе исполнительных органов и совета директоров, независимости членов совета и их членстве в комитетах совета директоров (в соответствии с определением Кодекса)</p> <p>3. В случае наличия лица, контролирующего общество, общество публикует меморандум контролирующего лица относительно планов такого лица в отношении корпоративного управления в обществе</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается 	
6.2	Общество своевременно раскрывает полную, актуальную и достоверную информацию об обществе для обеспечения возможности принятия обоснованных решений акционерами общества и инвесторами			

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус ²⁰ соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения ²¹ отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
6.2.1	Общество раскрывает информацию в соответствии с принципами регулярности, последовательности и оперативности, а также доступности, достоверности, полноты и сравнимости раскрываемых данных	<p>1. В обществе определена процедура, обеспечивающая координацию работы всех структурных подразделений и работников общества, связанных с раскрытием информации или деятельность которых, может привести к необходимости раскрытия информации</p> <p>2. В случае если ценные бумаги общества обращаются на иностранных организованных рынках, раскрытие существенной информации в Российской Федерации и на таких рынках осуществляется синхронно и эквивалентно в течение отчетного года</p> <p>3. Если иностранные акционеры владеют существенным количеством акций общества, то в течение отчетного года раскрытие информации осуществлялось не только на русском, но также на одном из наиболее распространенных иностранных языков</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается 	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус ²⁰ соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения ²¹ отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
6.2.2	Общество избегает формального подхода при раскрытии информации и раскрывает существенную информацию о своей деятельности, даже если раскрытие такой информации не предусмотрено законодательством	<p>1. В информационной политике общества определены подходы к раскрытию сведений об иных событиях (действиях), оказывающих существенное влияние на стоимость или котировки его ценных бумаг, раскрытие сведений о которых не предусмотрено законодательством</p> <p>2. Общество раскрывает информацию о структуре капитала общества в соответствии с рекомендацией 290 Кодекса в годовом отчете и на сайте общества в сети Интернет</p> <p>3. Общество раскрывает информацию о подконтрольных организациях, имеющих для него существенное значение, в том числе о ключевых направлениях их деятельности, о механизмах, обеспечивающих подотчетность подконтрольных организаций, полномочиях совета директоров общества в отношении определения стратегии и оценки результатов деятельности подконтрольных организаций</p> <p>4. Общество раскрывает нефинансовый отчет — отчет об устойчивом развитии, экологический отчет, отчет о корпоративной социальной ответственности или иной отчет,</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается 	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус ²⁰ соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения ²¹ отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
		содержащий нефинансовую информацию, в том числе о факторах, связанных с окружающей средой (в том числе экологические факторы и факторы, связанные с изменением климата), обществом (социальные факторы) и корпоративным управлением, за исключением отчета эмитента эмиссионных ценных бумаг и годового отчета акционерного общества		
6.2.3	Годовой отчет, являясь одним из наиболее важных инструментов информационного взаимодействия с акционерами и другими заинтересованными сторонами, содержит информацию, позволяющую оценить итоги деятельности общества за год	<p>1. Годовой отчет общества содержит информацию о результатах оценки комитетом по аудиту эффективности процесса проведения внешнего и внутреннего аудита</p> <p>2. Годовой отчет общества содержит сведения о политике общества в области охраны окружающей среды, социальной политике общества</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается 	
6.3	Общество предоставляет информацию и документы по запросам акционеров в соответствии с принципами равнодоступности и необременительности			
6.3.1	Предоставление обществом информации и документов по запросам акционеров осуществляется в соответствии с принципами равнодоступности и необременительности	1. В информационной политике (внутренних документах, определяющих информационную политику) общества, определен необременительный порядок предоставления по запросам акционеров доступа к информации и документам общества	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается 	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус ²⁰ соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения ²¹ отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
		2. В информационной политике (внутренних документах, определяющих информационную политику) содержатся положения, предусматривающие, что в случае поступления запроса акционера о предоставлении информации о подконтрольных обществу организациях общество предпринимает необходимые усилия для получения такой информации у соответствующих подконтрольных обществу организаций		
6.3.2	При предоставлении обществом информации акционерам обеспечивается разумный баланс между интересами конкретных акционеров и интересами самого общества, заинтересованного в сохранении конфиденциальности важной коммерческой информации, которая может оказать существенное влияние на его конкурентоспособность	<p>1. В течение отчетного периода общество не отказывало в удовлетворении запросов акционеров о предоставлении информации либо такие отказы были обоснованными</p> <p>2. В случаях, определенных информационной политикой общества, акционеры предупреждаются о конфиденциальном характере информации и принимают на себя обязанность по сохранению ее конфиденциальности</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается 	
7.1	Действия, которые в значительной степени влияют или могут повлиять на структуру акционерного капитала и финансовое состояние общества и, соответственно, на положение акционеров (существенные корпоративные действия), осуществляются на справедливых условиях, обеспечивающих соблюдение прав и интересов акционеров, а также иных заинтересованных сторон			

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус ²⁰ соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения ²¹ отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
7.1.1	Существенными корпоративными действиями признаются реорганизация общества, приобретение 30 и более процентов голосующих акций общества (поглощение), совершение обществом существенных сделок, увеличение или уменьшение уставного капитала общества, осуществление листинга и делистинга акций общества, а также иные действия, которые могут привести к существенному изменению прав акционеров или нарушению их интересов. Уставом общества определен перечень (критерии) сделок или иных действий, являющихся существенными корпоративными действиями, и такие действия отнесены к компетенции совета директоров общества	1. Уставом общества определен перечень (критерии) сделок или иных действий, являющихся существенными корпоративными действиями. Принятие решений в отношении существенных корпоративных действий уставом общества отнесено к компетенции совета директоров. В тех случаях, когда осуществление данных корпоративных действий прямо отнесено законодательством к компетенции общего собрания акционеров, совет директоров предоставляет акционерам соответствующие рекомендации	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается 	
7.1.2	Совет директоров играет ключевую роль в принятии решений или выработке рекомендаций в отношении существенных корпоративных действий, совет директоров опирается на позицию независимых директоров общества	1. В обществе предусмотрена процедура, в соответствии с которой независимые директора заявляют о своей позиции по существенным корпоративным действиям до их одобрения	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается 	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус ²⁰ соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения ²¹ отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
7.1.3	При совершении существенных корпоративных действий, затрагивающих права и законные интересы акционеров, обеспечиваются равные условия для всех акционеров общества, а при недостаточности предусмотренных законодательством механизмов, направленных на защиту прав акционеров, — дополнительные меры, защищающие права и законные интересы акционеров общества. При этом общество руководствуется не только соблюдением формальных требований законодательства, но и принципами корпоративного управления, изложенными в Кодексе	<p>1. Уставом общества с учетом особенностей его деятельности к компетенции совета директоров отнесено одобрение, помимо предусмотренных законодательством, иных сделок, имеющих существенное значение для общества</p> <p>2. В течение отчетного периода все существенные корпоративные действия проходили процедуру одобрения до их осуществления</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается 	
7.2	Общество обеспечивает такой порядок совершения существенных корпоративных действий, который позволяет акционерам своевременно получать полную информацию о таких действиях, обеспечивает им возможность влиять на совершение таких действий и гарантирует соблюдение и адекватный уровень защиты их прав при совершении таких действий			
7.2.1	Информация о совершении существенных корпоративных действий раскрывается с объяснением причин, условий и последствий совершения таких действий	1. В случае, если обществом в течение отчетного периода совершались существенные корпоративные действия, общество своевременно и детально раскрывало информацию о таких действиях, в том числе о причинах, условиях совершения действий и последствиях таких действий для акционеров	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается 	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус ²⁰ соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения ²¹ отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
7.2.2	Правила и процедуры, связанные с осуществлением обществом существенных корпоративных действий, закреплены во внутренних документах общества	<p>1. Во внутренних документах общества определены случаи и порядок привлечения оценщика для определения стоимости имущества, отчуждаемого или приобретаемого по крупной сделке или сделке с заинтересованностью</p> <p>2. Внутренние документы общества предусматривают процедуру привлечения оценщика для оценки стоимости приобретения и выкупа акций общества</p> <p>3. При отсутствии формальной заинтересованности члена совета директоров, единоличного исполнительного органа, члена коллегиального исполнительного органа общества или лица, являющегося контролирующим лицом общества, либо лица, имеющего право давать обществу обязательные для него указания, в сделках общества, но при наличии конфликта интересов или иной их фактической заинтересованности, внутренними документами общества предусмотрено, что такие лица не принимают участия в голосовании по вопросу одобрения такой сделки</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается 	

Глоссарий

АНО — автономная некоммерческая организация

АО — акционерное общество

АСУТП — автоматизированная система управления технологическим процессом

га — гектар

ГДР — глобальная депозитарная расписка

ГОК — горно-обогатительный комплекс

Группа «ФосАгро» — ПАО «ФосАгро» и подконтрольные ему юридические лица

д. в. — действующее вещество

долл. США — доллар США

ЖКУ — жидкие комплексные удобрения

ИТ — информационные технологии

ИЮПАК — Международный союз теоретической и прикладной химии (англ. International Union of Pure and Applied Chemistry (IUPAC))

кВт • ч — киловатт-час

кг — килограмм

ККУ — Кодекс корпоративного управления Банка России

КПЭ — ключевые показатели эффективности

м — метр

МВт — мегаватт

мг — миллиграмм

млн — миллион

млрд — миллиард

ММВБ — Московская межбанковская валютная биржа; российская универсальная биржа, существовавшая в период 1992–2011 годов. В декабре 2011 года объединилась с РТС в ММВБ-РТС (с 2012 года — Московская биржа). Индекс МосБиржи (ранее — индекс ММВБ) — ценовой, взвешенный по рыночной капитализации композитный фондовый индекс. Тикер — МСХ: ИМОЕХ. На срочном рынке Московской биржи торгуется расчетный фьючерс, базовым активом которого является индекс МосБиржи

МСФО — международные стандарты финансовой отчетности

Н/д — нет данных

НДС — налог на добавленную стоимость

ОАО — открытое акционерное общество

ООН — Организация Объединенных Наций

ООО — общество с ограниченной ответственностью

п. п. — процентный пункт

ПАО — публичное акционерное общество

РАПУ — Российская ассоциация производителей удобрений

РГАУ-МСХА им. К. А. Тимирязева — Российский государственный аграрный университет — Московская сельскохозяйственная академия им. К. А. Тимирязева

РСБУ — российские стандарты бухгалтерского учета

РСПП — Российский союз промышленников и предпринимателей

РТС — Российская торговая система; одна из ведущих российских бирж до декабря 2011 года, когда она совместно с ММВБ объединилась в биржу ММВБ-РТС (с 2012 года — Московская биржа). Индекс РТС (МСХ: RTSI) — фондовый индекс, основной индикатор фондового рынка России, расчет которого начался 1 сентября 1995 года со 100 пунктов. В настоящее время рассчитывается Московской биржей. Рассчитываемый в долларах США, индекс РТС имеет единую базу расчета с рассчитываемым в рублях индексом Московской биржи

руб. — российский рубль

СМИ — средства массовой информации

СНГ — Содружество Независимых Государств

Стратегия-2025 — Стратегия развития ПАО «ФосАгро» до 2025 года

СУРиВК — система управления рисками и внутреннего контроля

сут. — сутки

США — Соединенные Штаты Америки

тыс. — тысяча

ТЭЦ — теплоэлектроцентраль

ФАО — Продовольственная и сельскохозяйственная организация ООН (англ. Food and Agriculture Organization (FAO))

ЦУР — Цели ООН в области устойчивого развития

ч — час

ЭТП — электронная торговая площадка

ЮНЕСКО — специализированное учреждение Организации Объединенных Наций по вопросам образования, науки и культуры (англ. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO))

ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas) — Бразильская ассоциация по техническим нормам

AN — нитрат аммония (аммиачная селитра)

APP — полифосфат аммония

CAPEX (Capital Expenditure) — капитальные расходы

CDP (Carbon Disclosure Project) — проект раскрытия информации об углеродных выбросах

CGI (Climate Governance Initiative) — Глобальная климатическая инициатива

CO₂ — оксид углерода (IV); углекислый газ

CO₂-эквивалент — условная единица, которая используется для оценки объемов выбросов парниковых газов (в том числе для расчета углеродного следа)

COVID-19 (Coronavirus Disease 2019) — инфекционное заболевание, вызванное коронавирусом SARS-CoV-2

CUSIP (Committee on Uniform Security Identification Procedures) — Комитет по разработке процедур стандартной идентификации акций

DAP — диаммонийфосфат

EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) — прибыль компании до вычета процента по кредитам, налога на прибыль и амортизации по основным нематериальным активам

ESG (Environmental, Social and Governance) — критерии экологического, социального и государственного управления

FOB (Free on Board) — торговый термин Инкотермс, использующийся для обозначения условий поставки груза и определения стороны, на которую возлагаются расходы по транспортировке

FRC (Financial Reporting Council) — Совет по финансовой отчетности

GLOSOLAN (Global Soil Laboratory Networks) — глобальная сеть почвенных лабораторий

GMP+ (Good Manufacturing Practice) — международный стандарт сертификации в области производства кормов, комбикормов и кормовых добавок для животных

GRI (the Global Reporting Initiative) — глобальная инициатива отчетности

IFA (International Fertilizer Association) — Международная ассоциация производителей минеральных удобрений

IRR (Internal Rate of Return) — внутренняя норма доходности

ISIN (International Securities Identification Number) — Международный идентификационный код ценной бумаги

ITC (International Trade Commission) — Комиссия по международной торговле США

K₂O — оксид калия

LTIFR (Lost Time Injury Frequency Rate) — коэффициент частоты травм с временной потерей трудоспособности

MAP — моноаммонийфосфат, аммофос

MAR (Market Abuse Regulation) — Регламент Европейского союза о недопущении манипулирования рынком

MCP — кормовой монокальцийфосфат

NP — азотно-фосфорное удобрение

NPK — азотно-фосфорно-калиевое удобрение

NPS — азотно-фосфорное серосодержащее удобрение

OFAC (Office of Foreign Assets Control) — Управление по контролю за иностранными активами

P₂O₅ — оксид фосфора (V)

PKS — фосфорно-калийное гранулированное удобрение

RIC (Reuters Instrument (Identification) Code) — код инструмента Reuters

SEDOL (Stock Exchange Daily Official List) — список идентификационных кодов ценных бумаг, используемый в Великобритании и Ирландии

STPP — триполифосфат натрия

TCFD (the Task Force on Climate-related Financial Disclosures) — рабочая группа по вопросам раскрытия финансовой информации, связанной с изменением климата

Контактная информация

Отдел по связям с инвесторами

Андрей Серов

Начальник отдела по связям с инвесторами

Тел.: +7 (495) 231 31 15

Email: ir@phosagro.ru

Корпоративный секретарь

Сергей Самосюк

Тел.: +7 (495) 232 96 89, доб. 2712

Email: ks@phosagro.ru

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

Аудиторы

АО «Технология Доверия — Аудит»

Российская Федерация, 125047, г. Москва, ул. Бутырский Вал, д. 10, БЦ «Белая Площадь»

Тел.: +7 (495) 967 60 00 Факс: +7 (495) 967 60 01

Веб-сайт: www.tedo.ru

Юникон АО

Российская Федерация, 107061, Преображенская площадь, д. 8, БЦ «Прео-8»

Тел.: +7 (495) 797 56 65, Факс: +7 (495) 797 56 60

Веб-сайт: www.unicon.ru

Держатель реестра (регистратор)

АО «Реестр» Российская Федерация, 129090, г. Москва, Б. Балканский переулок, 20, стр. 1

Тел.: +7 (495) 617 01 01 Факс: +7 (495) 680 80 01

Email: reestr@aoreestr.ru Веб-сайт: www.aoreestr.ru

Контакты для сотрудников и потенциальных сотрудников

Дмитрий Бородич

Директор по персоналу и социальной политике

Тел.: +7 (495) 231 31 15

Email: info@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 Email: pr@phosagro.ru

Контакты по вопросам, связанным с устойчивым развитием

Сергей Кудряшов

Начальник отдела устойчивого развития

Тел.: +7 (495) 231 27 47, Email: info@phosagro.ru