



СТРАТЕГИЯ-2025

2020 год стал первым годом нового стратегического цикла: в 2019 году Компания утвердила Стратегию-2025. Новый стратегический цикл предполагает строительство высокотехнологичных производств и увеличение выпуска удобрений и кормовых фосфатов до 11,7 млн т. Реализация данной задачи невозможна без долгосрочных инвестиций как в расширение производственных мощностей, так и в инфраструктурные проекты.

По итогам 2020 года можно констатировать уверенное движение к целям-2025. В четвертом квартале 2020 года был введен в работу главный ствол Кировского рудника, ведется активное строительство другого важнейшего проекта развития рудно-сырьевой базы — первого пускового комплекса десятого горизонта Кировского рудника (ожидаемый пуск — в конце 2021 года). Благодаря реализуемым амбициозным проектам развития площадок в Балакове и Волхове увеличиваются объемы по собственной переработке концентрата и объемы производства минеральных удобрений.

ФосАгро активно развивает логистические цепочки, становясь ближе к потребителю. В 2020 году Компания достигла промежуточных целей по таким показателям, как количество дистрибуционно-логистических центров, емкости хранения твердых и жидких минеральных удобрений. Завершение строительства и пуск движения на железнодорожной станции Криолит стали важной вехой на пути к достижению ключевой цели в области логистики — расширения пропускной способности железнодорожной инфраструктуры Череповецкого производственного комплекса до более чем 16,5 млн т в год. Компания уверенно идет к целям и по другим логистическим показателям Стратегии-2025: приобретению собственного подвижного состава и развитию портовой инфраструктуры.

Наша цель — задавать новый стандарт отрасли по экоэффективности продукции в интересах здоровья населения, защиты окружающей среды, воды и воздуха. Мы интегрируем принципы устойчивого развития во все направления нашей деятельности. Принятие в 2020 году климатической и водной стратегии является важным шагом к достижению целевых показателей в области ESG.



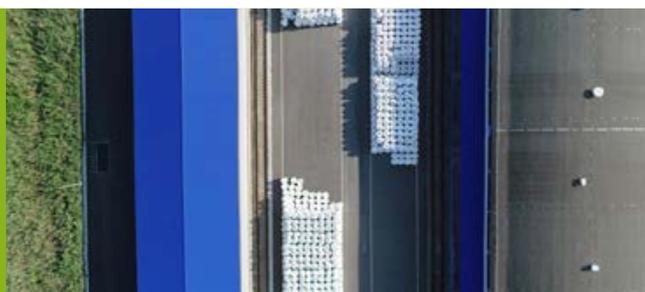
УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ — ГЛАВНЫЙ ПРИНЦИП, ИНТЕГРИРОВАННЫЙ ВО ВСЕ НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ

Принципы устойчивого развития становятся новым языком коммуникации ФосАгро со всеми заинтересованными сторонами. В современном мире Компания не может планировать стратегию и смотреть в будущее без понимания принципов устойчивого развития ООН.

ПРИНЦИПЫ СТРАТЕГИИ

**ОПЕРАЦИОННАЯ
ЭФФЕКТИВНОСТЬ
И РОСТ
ПРОИЗВОДСТВА**

Подробнее
на с. 58 →

**РАЗВИТИЕ
ПРОДАЖ
НА ПРИОРИТЕТНЫХ
РЫНКАХ**

Подробнее
на с. 64 →

**ПОВЫШЕНИЕ
ЭФФЕКТИВНОСТИ
ЛОГИСТИКИ**

Подробнее
на с. 68 →



СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ

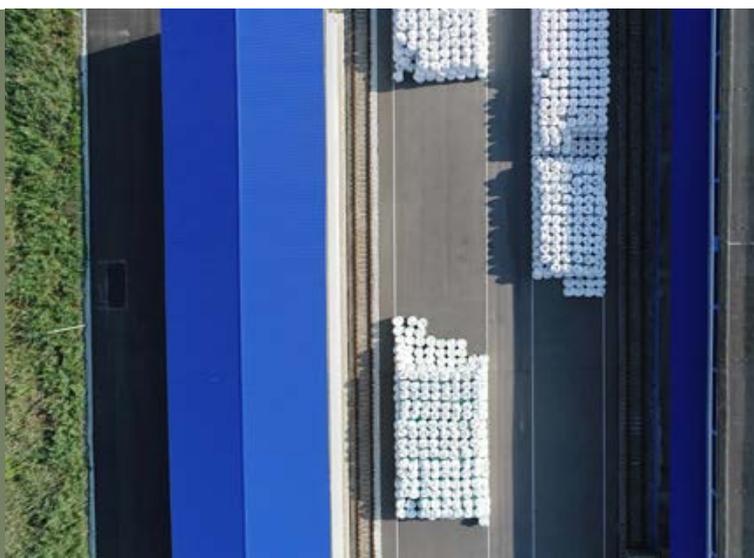


**ОПЕРАЦИОННАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ
И РОСТ ПРОИЗВОДСТВА**

Расширение
мощностей

Рост обеспеченности
собственными ресурсами

Повышение
операционной
эффективности



**РАЗВИТИЕ ПРОДАЖ
НА ПРИОРИТЕТНЫХ РЫНКАХ**

Расширение присутствия
на премиальных рынках

Увеличение доли
продаж премиальных
марок удобрений



**ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ
ЛОГИСТИКИ**

Обеспечение ритмичности
производства и сбыта

Сокращение удельных
транспортных издержек

ЦЕЛЕВЫЕ ЗНАЧЕНИЯ 2025

✓
11,1 млн т
производство
апатитового
концентрата

✓
8,4 млн т
переработка
апатитового
концентрата внутри
Группы

✓
11,7 млн т
производство
товарной продукции

РИСКИ

Несоответствие численности и квалификации персонала потребностям Компании

Недостижение целевых показателей инвестиционных проектов

Риск промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды

Риски производственного процесса

✓
76%
аммиак

✓
91%
серная
кислота

✓
42%
электро-
энергия

✓
75%
сульфат
аммония

Несоответствие численности и квалификации персонала потребностям Компании

Недостижение целевых показателей инвестиционных проектов

Реализация организационных проектов, имеющих высокий уровень доходности (IRR 15+), соответствующих критериям наилучших доступных технологий (НДТ), устойчивого развития, при соблюдении целевого соотношения капитальных вложений к EBITDA и комфортного уровня ковенанты «Чистый долг / EBITDA»

Несоответствие численности и квалификации персонала потребностям Компании

Недостижение целевых показателей инвестиционных проектов



В приоритете рынок России и СНГ

Россия и СНГ

Северная и Южная
Америка

Европа

до **3,7** млн т

до **3,5** млн т

до **3,1** млн т



Увеличение:

количества
дистрибуционно-
логистических центров

общей емкости
хранения

емкостей хранения
жидких комплексных
удобрений

до **35**¹

до **650** тыс. т¹

до **62** тыс. т¹

Несоответствие численности и квалификации персонала потребностям Компании

Введение зарубежными странами санкций в отношении компаний Группы

Регуляторные риски

Увеличение доли комплексных удобрений (NPK/NPS/PKS)

до **43%** (5 млн т)
в объеме общей продукции

Риски производственного процесса



Увеличение пропускной способности железнодорожной инфраструктуры до

28,3 млн т / год¹

Недостижение целевых показателей инвестиционных проектов

Регуляторные риски



Перераспределение
грузопотока по портам:

Вистино
(Ленинградская область)

Лавна
(Тулома, Мурманская область)

Увеличение
собственного
подвижного парка

3 млн т / год

2,5 млн т / год

Введение зарубежными странами санкций в отношении компаний Группы

Регуляторные риски

¹ Цели до 2022 года.