



Интегрированный отчет за 2014 год

Укрепление позиций на приоритетных рынках...





ФОСАГРО®

Российская компания «ФосАгро» – ведущий мировой производитель фосфорсодержащих удобрений с одними из самых низких издержек производства и уникальной базой высокосортного фосфатного сырья. «ФосАгро» производит 28 марок различных удобрений, отвечающих потребностям фермеров по всему миру. Благодаря исключительному качеству нашего фосфатного сырья мы выпускаем одни из самых чистых и безопасных удобрений в мире.

Об отчете

Компания стремится привести свою отчетность в соответствие с общепринятыми мировыми стандартами. В прошлом году мы впервые опубликовали отчет об устойчивом развитии, а в этом году пошли дальше и подготовили свой первый интегрированный отчет. Его цель – обобщить все существенные аспекты, которые могут оказывать воздействие на наш бизнес, и помочь читателю понять, как они влияют на нашу стратегию, операционную деятельность, финансовые показатели и устойчивость бизнеса в долгосрочной перспективе.

Мы установили для себя высокую планку: подготовить информацию по устойчивому развитию в соответствии со стандартом GRI G4, что представляет собой существенный шаг вперед по сравнению с предыдущим годом. Переход на эти стандарты предполагает не только изменение отчетности, но и новый взгляд на бизнес изнутри, который позволяет нам учитывать целый ряд факторов при принятии решений.

Цель данного интегрированного отчета – объяснить наш бизнес и стратегию, принципы взаимодействия с заинтересованными сторонами и подходы к решению значимых вопросов.

Устойчивое развитие

«ФосАгро» отличается от других мировых производителей фосфорсодержащих удобрений низкой себестоимостью производства, и стратегия нашего развития направлена на дальнейшее укрепление этих позиций. При этом для обеспечения долгосрочной устойчивости нашего бизнеса и деятельности в России мы стремимся расширить сферу взаимодействия с заинтересованными сторонами и учитывать более широкий круг вопросов, способных повлиять на нашу работу. В настоящем отчете рассматривается то, как мы обеспечиваем развитие сотрудников Компании, как поддерживаем население в регионах присутствия, что делаем для сокращения воздействия на окружающую среду, как поддерживаем отношения с прочими заинтересованными сторонами.



Дополнительная информация представлена на нашем веб-сайте: www.phosagro.ru



Основные принципы

Мы стремимся укрепить собственные конкурентные преимущества, инвестируя в развитие и модернизацию существующих мощностей в целях повышения их эффективности и строя новые производственные мощности с применением передовых технологий, с тем чтобы увеличить гибкость производственных процессов «ФосАгро» и увеличить долю апатитового концентрата, перерабатываемого в готовую продукцию собственными силами.

При этом мы постоянно ищем возможности стать ближе к покупателям нашей продукции, развивая собственную логистическую сеть и повышая гибкость системы сбыта, чтобы поставлять сельхозпроизводителям необходимые им удобрения, будь то в Бразилии, Индонезии, России или Франции.

Высококачественные эффективные решения, предлагаемые сельхозпроизводителям, дают нам возможность увеличить ценность Компании для акционеров, в том числе в долгосрочной перспективе, уменьшить воздействие на окружающую среду и сохранить свои позиции как крупнейшего работодателя и ответственного партнера для местного населения в регионах присутствия.





Миссия

Помогая сельхозпроизводителям увеличивать урожайность, мы помогаем накормить мир.

«ФосАгро» производит удобрения высокого качества, которые увеличивают урожай фермеров из более чем 100 стран мира. Наши удобрения позволяют выращивать больше продукции на единицу площади и удовлетворять растущую мировую потребность в продуктах питания.

Ожидается, что к 2050 г. численность населения Земли достигнет 9,6 млрд человек¹ и, чтобы накормить растущее население, потребуется увеличить производство сельхозпродукции на 60%². На рост спроса на сельхозпродукцию влияют и другие факторы, такие как изменение рациона питания и альтернативные варианты применения выращиваемых культур (например, для производства биоэтанола).

Мы считаем, что реализация стратегии, направленной на укрепление наших основных долгосрочных преимуществ, позволит построить бизнес, обеспечивающий процветание жителей регионов нашего присутствия, сельхозпроизводителей, использующих нашу продукцию, а также наших инвесторов и прочих заинтересованных сторон.



1 UN News: World population projected to reach 9.6 billion by 2050, 13 June 2013, UN Department of Economic and Social Affairs, New York.

2 World Agriculture towards 2030/2050: the 2012 revision, Nikos Alexandratos and Jelle Bruinsma, Global Perspective Studies Team, ESA Working Paper No. 12-03, June 2012, FAO Agricultural Development Economic Division.



...предложение ГОТОВЫХ решений

Компания выпускает 28 марок продукции, что дает ей возможность поставлять фермерам и агрохолдингам удобрения, подходящие для выращивания сельскохозяйственных культур в любом регионе мира. Мы стремимся максимально учитывать потребности клиентов. Наличие собственных инжиниринговых подразделений позволяет «ФосАгро» оперативно реагировать на изменения спроса: в случае возникновения потребности в новом виде удобрений Компания сможет подготовить и запустить производство новой продукции. Так, в феврале 2015 г. была введена в эксплуатацию линия по производству двух новых марок PKS-удобрений.



Более подробную информацию по готовым решениям для фермеров см. на специальной внутренней вкладке

Содержание

Стратегический обзор

Ключевые показатели.....	2
Обращение председателя совета директоров.....	4
О «ФосАгро».....	8
Обзор рынка.....	10
Обращение генерального директора.....	14
Бизнес-модель.....	18
Наши активы.....	20
Уникальные преимущества Компании.....	22
Стратегия.....	24
Взаимодействие с заинтересованными сторонами.....	30
Производственные результаты.....	36
Обзор финансовых результатов.....	40
Наши сотрудники.....	46
Отчет по экологии.....	52
Социальные инвестиции.....	56
Управление рисками.....	60

Корпоративное управление

Отчет о корпоративном управлении.....	68
Корпоративное управление.....	70
Совет директоров.....	72
Комитеты совета директоров.....	74
Заявление об ответственности руководства.....	84

Финансовые результаты

Аудиторское заключение.....	86
Консолидированный отчет о прибыли или убытке и прочем совокупном доходе.....	87
Консолидированный отчет о финансовом положении.....	88
Консолидированный отчет о движении денежных средств.....	89
Консолидированный отчет об изменениях в капитале.....	91
Примечания к консолидированной финансовой отчетности.....	92

Дополнительная информация

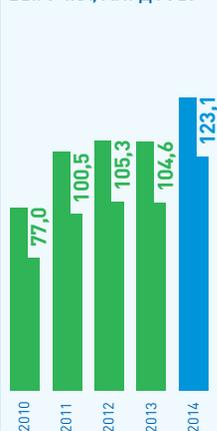
Информация для акционеров.....	127
Глоссарий.....	129
Названия юридических лиц, используемые в настоящем отчете.....	132
Контактная информация.....	133

Ключевые показатели

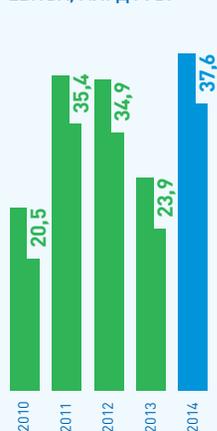
Ключевые финансовые показатели

Выручка и EBITDA выросли до максимального с момента проведения IPO уровня, достигнув 123,1 млрд руб. и 37,6 млрд руб. Вместе с тем Компания генерирует существенный денежный поток от операционной деятельности, составивший в 2014 г. 27,5 млрд руб.

ВЫРУЧКА, МЛРД РУБ.



ЕБИТДА, МЛРД РУБ.

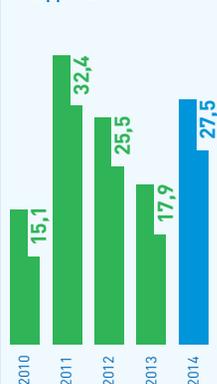


ДОЛЯ ДИВИДЕНДНЫХ ВЫПЛАТ*, %

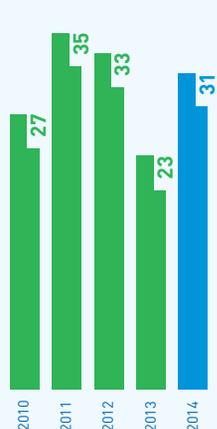


* В 2014 г. расчет проводился для чистой прибыли, скорректированной на сумму unrealized loss от курсовых разниц.

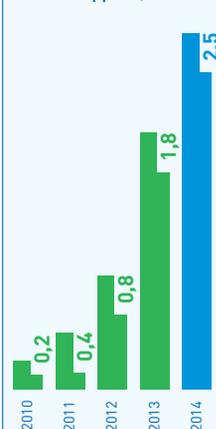
ДЕНЕЖНЫЕ ПОТОКИ ОТ ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, МЛРД РУБ.



РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ ПО ЕБИТДА, %



ЧИСТЫЙ ДОЛГ/ЕБИТДА

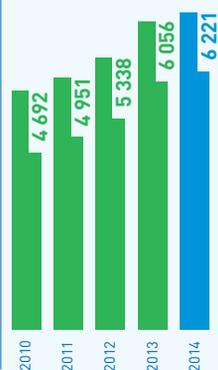


БОЛЕЕ ПОДРОБНАЯ ИНФОРМАЦИЯ ПРЕДСТАВЛЕНА В РАЗДЕЛЕ ОБЗОР ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ НА СТР. 40-45

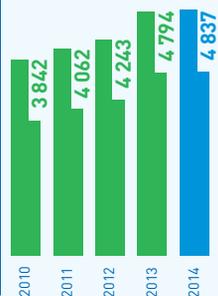
Ключевые показатели операционной деятельности

Производство и продажи удобрений в 2014 г. выросли на 3,7% и 2,7% по сравнению с предыдущим годом. В то время как производители по всему миру сокращали производство, столкнувшись с ростом себестоимости, мы смогли нарастить производство, пользуясь преимуществом вертикальной интеграции и доступом к высококлассному сырью.

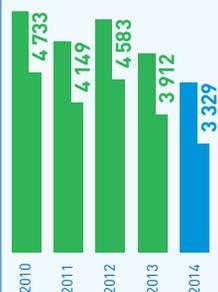
ПРОДАЖИ КОНЕЧНОЙ ПРОДУКЦИИ, ТЫС. Т



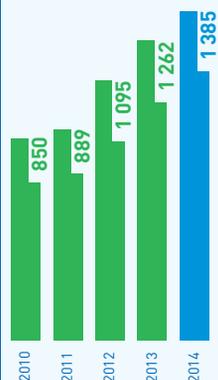
ПРОДАЖИ ФОСФОРСОДЕРЖАЩИХ УДОБРЕНИЙ, КОРМОВЫХ ФОСФАТОВ И ТРИПОЛИФОСФАТА НАТРИЯ, ТЫС. Т



ПРОДАЖИ ПРОДУКТОВ ОБОГАЩЕНИЯ АПАТИТ-НЕФЕЛИНОВОЙ РУДЫ, ТЫС. Т



ПРОДАЖИ АЗОТНЫХ УДОБРЕНИЙ, ТЫС. Т

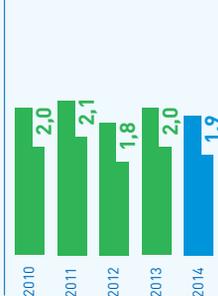


БОЛЕЕ ПОДРОБНАЯ ИНФОРМАЦИЯ ПРЕДСТАВЛЕНА В РАЗДЕЛЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ НА СТР. 36-39

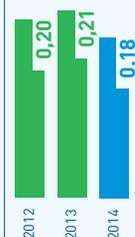
Ключевые показатели устойчивого развития

Вместе с модернизацией наших производственных мощностей мы инвестируем в самые современные технологии охраны труда.

ВЫБРОСЫ В АТМОСФЕРУ, КГ В ГОД НА ТОННУ ПРОДУКЦИИ



КОЭФФИЦИЕНТ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ТРАВМАТИЗМА (LTIFR) НА 200 ТЫС. ЧАСОВ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ



БОЛЕЕ ПОДРОБНАЯ ИНФОРМАЦИЯ ОБ УСТОЙЧИВОМ РАЗВИТИИ ПРЕДСТАВЛЕНА НА СТР. 46-59

Увеличение капитализации за счет достижения поставленных целей



Консолидация – важный шаг на пути дальнейшего развития Компании, который будет способствовать повышению прибыли акционеров и увеличению стоимости Компании в целом.



2014 год ознаменовался для Компании рядом стратегических достижений, еще раз подчеркнувших прочность нашей позиции и статус мирового лидера на рынке фосфорсодержащих удобрений. Производственные показатели и объемы продаж «ФосАгро» продолжили устойчивый рост, что наряду с благоприятной ценовой конъюнктурой на внешних рынках и снижением издержек способствовало значительному улучшению финансовых результатов Компании.

Результаты деятельности в 2014 г. и дивиденды

В прошедшем году «ФосАгро» завершила консолидацию полного пакета акций дочернего предприятия «ФосАгро-Череповец», реализовав таким образом одну из стратегических целей, поставленных в ходе IPO. Консолидация – важный шаг на пути дальнейшего развития Компании, который будет способствовать повышению доходности инвестиций акционеров и увеличению стоимости Компании в целом. С этой целью было также осуществлено присоединение ЗАО «Балаковские минеральные удобрения» к ОАО «Апатит». В 2015 г. мы продолжим работу над оптимизацией организационной структуры Компании за счет присоединения ЗАО «Агро-Череповец», ЗАО «Нордик Рус Холдинг» и ЗАО «ФосАгро АГ» к АО «ФосАгро-Череповец».

Высокие цены на удобрения, зафиксированные в 2014 г., благоприятно отразятся на доходе акционеров «ФосАгро». Генерируя стабильно высокие денежные потоки и имея достаточный объем финансирования, Компания сможет не только реализовать инвестиционные проекты, запланированные на ближайшие годы, снизить уровень долговой нагрузки, но и выплачивать дивиденды. Так, на заседании 28 апреля 2015 г. совет директоров рекомендовал годовому собранию акционеров утвердить финальные дивиденды за 2014 г. из расчета 15 рублей на обыкновенную акцию и утвердил изменения в дивидендную политику, предусматривающие увеличение объема чистой прибыли, распределяемой Компанией на дивиденды в диапазоне до 30–50% с 20–40% в настоящее время.

Новая стратегия развития «ФосАгро» до 2020 г.

В 2014 г. совет директоров завершил пересмотр стратегии развития «ФосАгро» для закрепления успехов, достигнутых в реализации стратегических проектов Компании в период после IPO 2011 г. Обновленная стратегия была представлена советом директоров и руководством Компании на «Дне инвестора» в ноябре прошлого года в Москве и Лондоне.

Одним из основных приоритетов новой стратегии стало усиление клиентоориентированности за счет предложения готовых решений под индивидуальные потребности фермеров из любой страны мира, что соответствует общей стратегии, описываемой в данном отчете. Для достижения этой цели Компания намерена расширять свои гибкие производственные мощности и сокращать количество посредников между Компанией и конечными потребителями.

Мы работаем над увеличением количества выпускаемых марок удобрений: в феврале 2015 г. Компания запустила новую линию по производству удобрений PKS на ЗАО «Метакхим» (г. Волхов) мощностью 100 тыс. т в год. Две новые марки этого вида удобрений, как и новая марка удобрений NPS, производство которых было начато в 2014 г., пользуются высоким спросом в Бразилии.

Новая стратегия развития «ФосАгро» до 2020 г. ориентирована на сохранение низких производственных издержек за счет сохранения вертикальной интеграции.

В январе 2014 г. Компания подписала договор займа на сумму 440,6 млн долл. США, обеспечивающий долгосрочное финансирование проекта по строительству нового агрегата по производству аммиака мощностью 760 тыс. т в год, запуск которого запланирован на 2017 г. Этот агрегат станет самым энергоэффективным в России и позволит Компании значительно повысить обеспеченность аммиаком собственного производства, что обеспечит увеличение производства минеральных удобрений вместе с увеличением объемов переработки апатитового концентрата внутри Группы при сохранении уровня вертикальной интеграции.

Дальнейшее снижение себестоимости производства обеспечивается, помимо прочего, за счет инвестиций в логистику: в порту Усть-Луга построен новый грузовой терминал, через который в 2015 г. мы планируем осуществить около 48% поставок удобрений на экспорт.

Ключевые события:

- Заключение договора займа на сумму 440,6 млн долл. США под строительство нового агрегата по производству аммиака, запуск которого запланирован на 2017 г.
- Завершение консолидации 100% долей в акционерном капитале АО «ФосАгро-Череповец»
- Завершение присоединения ЗАО «Балаковские минеральные удобрения» к ОАО «Апатит»
- Запуск нового терминала в порту Усть-Луга для отгрузки продукции на экспорт
- Совет директоров завершил пересмотр стратегии развития «ФосАгро», инициированный в ноябре 2014 г.
- Совет директоров предложил выплатить 43% от чистой прибыли по МСФО в 2014 г., скорректированной на сумму нереализованного убытка от курсовых разниц



Наша система корпоративного управления развивается в соответствии с мировыми стандартами и строится на следующих основных принципах:



Достижения в сфере корпоративного управления

С момента проведения IPO «ФосАгро» удалось достичь значительных успехов в области развития системы корпоративного управления, которая на текущий момент в большинстве аспектов соответствует мировым стандартам. Хотелось бы отметить ряд важных достижений в этой сфере за 2014 г. Работа совета директоров Компании строится на следующих основных принципах:

Информированность: все решения руководства и членов совета директоров Компании принимаются на основе актуальной информации о финансовой и операционной деятельности Группы. Члены совета директоров поддерживают постоянный контакт с высшим руководством Компании, которое регулярно информирует их о деятельности и стратегическом развитии «ФосАгро».

Независимость: трое из восьми членов совета директоров являются независимыми по российским и международным стандартам. Такой уровень независимости гарантирует соблюдение и учет интересов миноритарных акционеров при голосовании на заседаниях совета директоров.

Опыт: в состав совета директоров входят высококвалифицированные специалисты из разных стран мира, таких как Россия, Норвегия, Великобритания и Сингапур, каждый из которых обладает уникальными знаниями и навыками и вносит значительный вклад в обсуждение и принятие коллективных решений. Разносторонний опыт членов совета директоров и многообразие взглядов и точек зрения обеспечивают более комплексный подход к принятию решений.

Повышение эффективности: в 2014 г. совет директоров принял ряд важных решений, касающихся перспектив развития системы корпоративного управления Компании. Наиболее важные из них, на которые я хотел бы обратить особое внимание, – это принятие новой антикоррупционной политики в апреле 2014 г. и решение о создании комитета по управлению рисками при совете директоров в сентябре 2014 г.

Акцент на устойчивое развитие

Многие аспекты деятельности «ФосАгро» основываются на принципе устойчивого развития. В первую очередь этот принцип реализуется за счет поддержания продовольственной безопасности в международном масштабе: наши минеральные удобрения позволяют фермерам увеличить показатели урожайности на единицу посевной площади и обеспечить удовлетворение мирового спроса на продовольствие.

По сравнению с международными конкурентами Компания обладает устойчивым преимуществом в виде низкой себестоимости продукции, которое достигается за счет уникальной высококачественной ресурсной базы и последовательной реализации политики руководства, направленной на модернизацию производственных мощностей и повышение обеспеченности Компании сырьем собственного производства.



С момента проведения IPO «ФосАгро» удалось достичь значительных успехов в области развития системы корпоративного управления, которая на текущий момент в большинстве аспектов соответствует мировым стандартам.

После публикации в прошлом году нашего первого отчета об устойчивом развитии мы продолжили внедрение интегрированной системы отчетности как инструмента, который позволит наиболее эффективно и в максимально полной мере учитывать все факторы, влияющие на оценку деятельности Компании или принятие решений о стратегии ее развития.

В своей деятельности совет директоров «ФосАгро» уделяет самое пристальное внимание не только финансовым и операционным результатам деятельности Компании, но и исполнению ею своих обязательств перед сотрудниками и местными сообществами, а также обязательств, касающихся охраны окружающей среды, в целях устойчивого развития «ФосАгро» с учетом интересов потребителей и других заинтересованных сторон.

Прогноз

Несмотря на негативное влияние экономических и политических факторов на конъюнктуру внутреннего рынка, я смотрю на перспективы развития нашей Компании с оптимизмом: мы продолжаем наращивать производственные мощности и расширять географию присутствия «ФосАгро», поставляя нашу продукцию потребителям по всему миру.

Новая стратегия развития до 2020 г. ставит перед руководством Компании амбициозные цели по реализации многочисленных масштабных инвестиционных проектов и одновременному поддержанию результатов деятельности Компании на высоком уровне, а также сохранению ее стабильного финансового положения. Вместе с тем я уверен, что в своем текущем составе руководство обладает полным набором качеств и навыков, необходимых для успешной реализации этих целей, и что совместными усилиями мы сможем обеспечить устойчивое развитие и процветание Компании в будущем.

Принимая во внимание цикличность рынка удобрений, мы полагаем, что такие уникальные преимущества, как вертикально интегрированная бизнес-модель и самообеспеченность основными видами сырья, позволят «ФосАгро» и далее успешно осуществлять деятельность, эффективно реагируя на изменения рыночной конъюнктуры.

Новая стратегия развития Компании до 2020 г., предусматривающая расширение производственных мощностей в сочетании с дальнейшим снижением себестоимости продукции, позволит нам нарастить экономический потенциал Компании на благо акционеров и других заинтересованных сторон и максимизировать прибыль наших акционеров.

Свен Омбустведт

Председатель совета директоров

Расширение присутствия на мировых рынках

«ФосАгро» является ведущим мировым производителем с одними из самых низких затрат на выпуск фосфорсодержащих удобрений.

Продажи на внутренний рынок и рынки стран СНГ

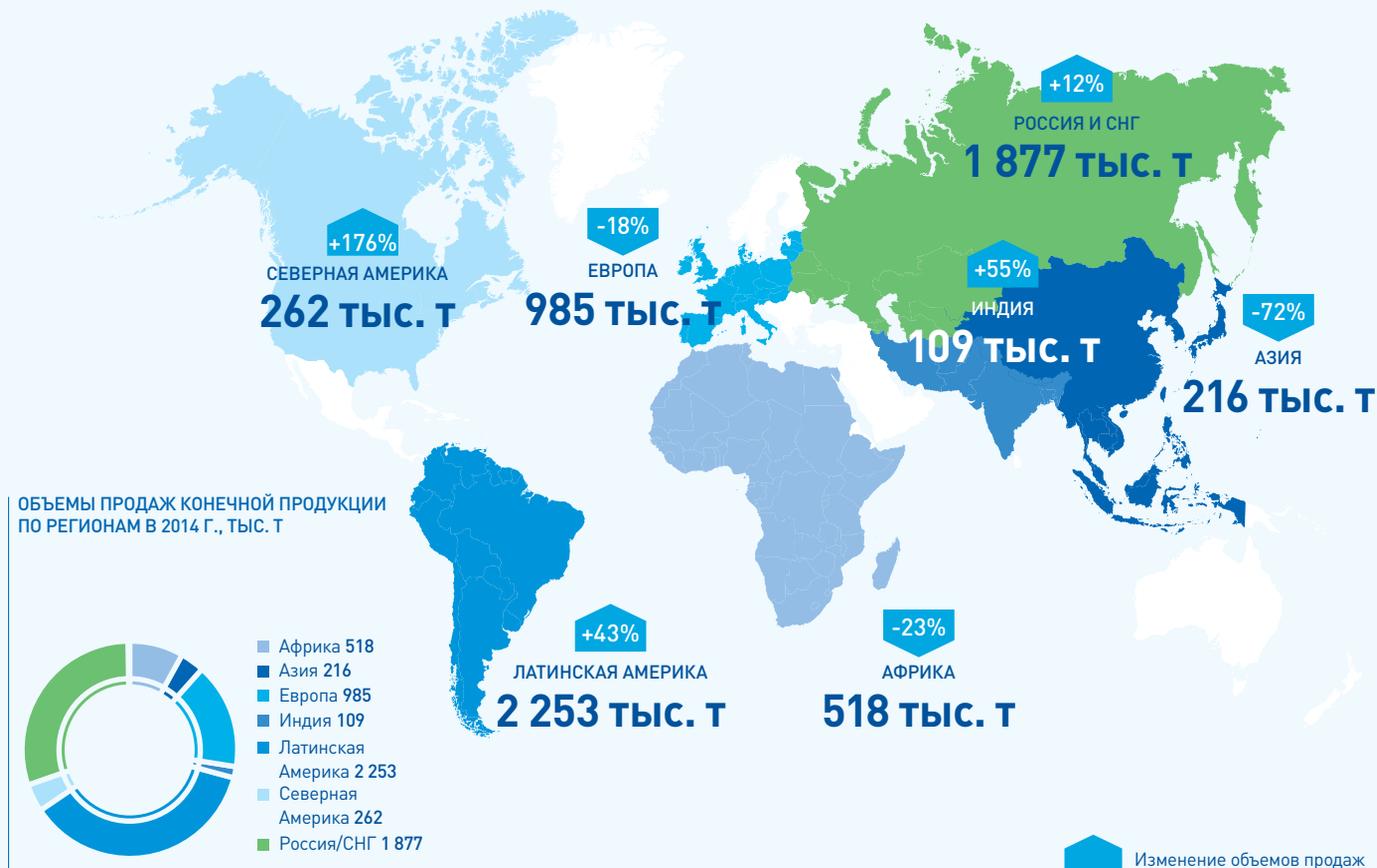
В 2014 г. поставки на внутренний рынок и рынки стран СНГ увеличились на 195 тыс. т, или на 12%. Всего в 2014 г. было поставлено 1,9 млн т. Рост был достигнут в основном за счет увеличения поставок комплексных NPK-удобрений. Это связано с благо-

приятной конъюнктурой российского рынка зерновых и технических культур, а также с сокращением производства и поставок рядом других российских производителей удобрений. По итогам 2014 г. «ФосАгро» заняла первое место по поставкам всех видов удобрений на российский рынок с долей рынка 20%, согласно данным Российской ассоциации производителей удобрений (РАПУ).

Продажи на экспорт

В 2014 г. поставки нашей продукции на рынки Латинской Америки выросли на 681 тыс. т, или на 43%. Особенно сильно выросли поставки в Бразилию. Всего в 2014 г. в Латинскую Америку

поставлено 2,3 млн т. Рост поставок был обусловлен благоприятной конъюнктурой рынков сои и кукурузы, особенно в первой половине года. Также отмечен рост поставок нашей продукции в Северную Америку в 2,8 раза до 262 тыс. т, что является следствием сокращения производства DAP/MAP американскими компаниями. Вместе с тем в 2014 г. «ФосАгро» сократила объемы экспорта на другие, менее рентабельные рынки сбыта, особенно в страны Азии и Африки.



Предлагаем фермерам готовые решения за счет лучшего понимания рынка

В этом разделе приведены примеры удобрений, рекомендуемых для основных сельскохозяйственных культур-потребителей фосфатных удобрений по всему миру. Для определения фактических норм внесения рекомендуется обращаться к материалам IPNI или руководству Defra.



Мы уже продаем минеральные удобрения напрямую фермерам и крупным агрохолдингам в России через нашу сеть центров дистрибуции под управлением «ФосАгро-Регион». Кроме того, мы стремимся быть ближе к нашим покупателям на приоритетных международных рынках. Это не только позволяет создавать стоимость для акционеров за счет большей вертикальной интеграции, но и предоставляет нашим клиентам дополнительные удобства, позволяя им работать без посредников, а нам – оперативно реагировать на изменение спроса.

В 2013 г. для организации сбыта на азиатском рынке в Сингапуре была зарегистрирована компания «ФосАгро-Азия», а на 2015 г. запланировано открытие офисов в Сан-Паулу (Бразилия) и Женеве (Швейцария).

МЕЖДУНАРОДНЫЕ ОФИСЫ ПРОДАЖ

- Новые офисы продаж
- Существующие офисы продаж

ЦЕНТРЫ ДИСТРИБУЦИИ В РОССИИ

- ФосАгро-Орел
- ФосАгро-Курск
- ФосАгро-Липецк
- ФосАгро-Белгород
- ФосАгро-Белгород (филиал в Воронеже)
- ФосАгро-Тамбов
- ФосАгро-Кубань (Краснодар)
- ФосАгро-Дон (Ростов-на-Дону)
- ФосАгро-Ставрополь
- ФосАгро-Волга (Нижний Новгород)
- ФосАгро-Волга (филиал в Саранске)
- ФосАгро-Волга (филиал в Казани)
- ФосАгро-СевероЗапад

Европа: Продукция высокого качества

Широкое распространение высокоинтенсивных методов ведения сельского хозяйства в Европе и использование низкокачественных удобрений существенно увеличивают риск повышения содержания опасных тяжелых металлов в почвах. В частности, введение ограничений на максимальное содержание кадмия в фосфорсодержащих удобрениях свидетельствует о растущей обеспокоенности в связи с загрязнением почв удобрениями с высоким содержанием опасных тяжелых металлов. Компания видит в этом возможности для увеличения продаж, так как содержание кадмия и других токсичных металлов (например, мышьяка и свинца) в выпускаемых нами удобрениях находится на минимальном уровне. Своим высоким качеством удобрения, производимые «ФосАгро», обязаны отсутствию примесей в апатит-нефелиновой руде магматического происхождения, добываемой «Апатитом» на Кольском полуострове.

Крупнейшие страны-потребители фосфатных удобрений в Европе

В 2015 г. «ФосАгро» планирует открыть трейдинговый офис в Женеве (Швейцария), который позволит нам лучше понимать потребности клиентов в этом регионе.

ПОТРЕБЛЕНИЕ ФОСФАТНЫХ УДОБРЕНИЙ* В 2014Г., ТЫС. Т P₂O₅



* DAP/MAP/TSP

Основные сельскохозяйственные культуры-потребители фосфатных удобрений в Европе

	РЕКОМЕНДУЕМЫЕ НОРМЫ ВНЕСЕНИЯ, КГ/ГА*		РЕШЕНИЯ	РЕКОМЕНДАЦИИ
пшеница 	N	40–210	NPK(S) 15:15:15 (10) Карбамид 46:0:0	Основное удобрение Дополнительный компонент
	P	45–110		
	K	40–130		
ячмень 	N	30–160	NPK(S) 15:15:15 (10) Карбамид 46:0:0	Основное удобрение Дополнительный компонент
	P	45–110		
	K	40–130		
рапс 	N	50–150	NPK(S) 15:15:15 (10) Карбамид 46:0:0	Основное удобрение Дополнительный компонент
	P	30–90		
	K	20–80		
кукуруза 	N	20–150	DAP 18:46:0 Карбамид 46:0:0 Хлористый калий 0:0:60	Основное удобрение Дополнительный компонент Дополнительный компонент
	P	20–115		
	K	110–205		
виноград 	N	20–60	NPK(S) 15:15:15 (10) Сульфат калия 0:0:50	Основное удобрение Дополнительный компонент
	P	40–110		
	K	80–220		

* Источник: Defra, 8th edition, June 2010, Fertiliser manual – весенний сев (в действующем веществе: N – азот; P – фосфор в P₂O₅; K – калий в K₂O)

БАЛАНС ПОТРЕБЛЕНИЯ/ПРОИЗВОДСТВА, ФОСФАТНЫХ УДОБРЕНИЙ, МЛН Т P₂O₅



■ Производство 0,8
■ Потребление 2,2

Источник: CRU

ПОТРЕБЛЕНИЕ ФОСФАТНЫХ УДОБРЕНИЙ СТРАНАМИ ЕВРОПЫ, ТЫС. Т P₂O₅



■ Франция 315
■ Италия 266
■ Испания 250
■ Польша 228
■ Германия 157
■ Прочие 961

Источник: CRU

ПОТРЕБЛЕНИЕ ФОСФАТНЫХ УДОБРЕНИЙ КУЛЬТУРАМИ, %



■ Пшеница 22
■ Ячмень и другие зерновые 15
■ Кукуруза 14
■ Рапс и другие масличные культуры 10
■ Виноград и другие фрукты 8
■ Прочие 31

Источник: IFA

Латинская Америка: Внимание потребностям клиентов

Расширение присутствия на быстрорастущих рынках Латинской Америки – еще один стратегический приоритет для Компании. «ФосАгро» делает все возможное для того, чтобы лучше понимать потребности клиентов. В ответ на рост площадей, засеваемых соей, Компания запустила в производство новую марку удобрений PKS с минимальным содержанием азота. Так как при вызревании соя потребляет незначительное количество азота, Группа решила предложить бразильским сельхозпроизводителям удобрения, которые содержат лишь необходимые для них действующие вещества. Таким образом, клиентам из Бразилии не придется дополнительно платить за излишнее содержание азота в удобрениях.

Крупнейшие страны-потребители фосфатных удобрений в Латинской Америке

Позже в 2015 г. Группа намерена открыть новый трейдинговый офис в Сан-Паулу. Это позволит нам взаимодействовать с бразильскими клиентами напрямую, без посредников.

ПОТРЕБЛЕНИЕ ФОСФАТНЫХ УДОБРЕНИЙ* В 2014 Г., ТЫС. Т P₂O₅



* DAP/MAP/TSP

Основные сельскохозяйственные культуры-потребители фосфатных удобрений в Латинской Америке

	РЕКОМЕНДУЕМЫЕ НОРМЫ ВНЕСЕНИЯ, КГ/ГА*	РЕШЕНИЯ	РЕКОМЕНДАЦИИ
 соя	N 0–5	PKS 20:20:5	Основное удобрение Дополнительный компонент
	P 15–32	Хлористый калий 0:0:60	
	K 0–83		
 сахарный тростник	N 110–120	MAP 12:52:0	Основное удобрение Дополнительный компонент Дополнительный компонент
	P 17–20	Карбамид 46:0:0	
	K 50–116	Хлористый калий 0:0:60	
 кукуруза	N 100–150	MAP 12:52:0	Основное удобрение Дополнительный компонент Дополнительный компонент
	P 20–28	Карбамид 46:0:0	
	K 0–42	Хлористый калий 0:0:60	
 виноград	N 80	NPK(S) 15:15:15 (10)	Основное удобрение Дополнительный компонент Дополнительный компонент
	P 26	Сульфат калия 0:0:50	
	K 66	Карбамид 46:0:0	
 пшеница	N 80–120	NPK 10:20:20	Основное удобрение Дополнительный компонент
	P 20–26	Карбамид 46:0:0	
	K 0–42		

* Источник: IPNI (в действующем веществе: N – азот; P – фосфор в P₂O₅; K – калий в K₂O)

БАЛАНС ПОТРЕБЛЕНИЯ/ПРОИЗВОДСТВА ФОСФАТНЫХ УДОБРЕНИЙ, МЛН Т P₂O₅



■ Производство 1,5
■ Потребление 4,9

Источник: CRU

ПОТРЕБЛЕНИЕ ФОСФАТНЫХ УДОБРЕНИЙ СТРАНАМИ ЛАТИНСКОЙ АМЕРИКИ, ТЫС. Т P₂O₅



■ Бразилия 3 402
■ Аргентина 500
■ Прочие 1 006

Источник: CRU

ПОТРЕБЛЕНИЕ ФОСФАТНЫХ УДОБРЕНИЙ КУЛЬТУРАМИ В БРАЗИЛИИ, %



■ Соя 48
■ Кукуруза 20
■ Сахарный тростник 7
■ Пшеница 3
■ Виноград и другие фрукты 3
■ Прочие 19

Источник: IFA

Россия: Развитие дистрибуции

В 2014 г. мы стали ведущим поставщиком на внутренний рынок. Наши продажи в России выросли на 22%. Это стало результатом большой работы, которую мы проделали для укрепления наших позиций на внутреннем рынке. Росту продаж в том числе способствовали наши инвестиции в размере 425 млн руб., что позволило нам увеличить площадь складов и площадок, оборудованных для хранения нашей продукции, на 14% до 242 тыс. м² и отремонтировать 21% от складских площадей. Кроме того, в 2014 г. мы открыли два новых центра дистрибуции и три филиала.

В настоящее время «ФосАгро» обладает одной из крупнейших сетей дистрибуции минеральных удобрений в России и является их ведущим поставщиком на внутренний рынок.

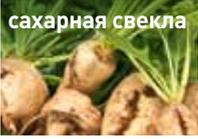
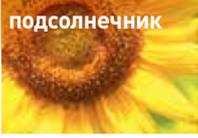
- Ведущие регионы потребления MAP/NPK
- Центры дистрибуции
- Центры дистрибуции, открытые в 2014 г.
- Новые филиалы, открытые в 2014 г.

ПОТРЕБЛЕНИЕ ФОСФАТНЫХ УДОБРЕНИЙ* В 2014 Г., ТЫС. Т P:O₅



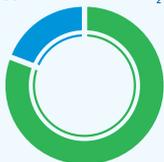
* DAP/MAP/TSP

Основные сельскохозяйственные культуры-потребители фосфатных удобрений в России

	РЕКОМЕНДУЕМЫЕ НОРМЫ ВНЕСЕНИЯ, КГ/ГА*		РЕШЕНИЯ	РЕКОМЕНДАЦИИ
 пшеница	N	60–120	NPK(S) 13:19:19 (6) или MAP 12:52:0 Карбамид 46:0:0 или Нитрат аммония 34:0:0	Основное удобрение
	P	20–90		
	K	20–90		Дополнительный компонент
 сахарная свекла	N	60–150	MAP 12:52:0 Нитрат аммония 34:0:0 Хлористый калий 0:0:60	Основное удобрение
	P	60–150		Основное удобрение
	K	60–150		Основное удобрение
 подсолнечник	N	20–60	NPK(S) 15:15:15 (10)	Основное удобрение
	P	30–60		
	K	20–30		
 капуста	N	120–180	NPK 10:26:26 Хлористый калий 0:0:60 Карбамид 46:0:0 или Нитрат аммония 34:0:0	Основное удобрение
	P	150–160		Основное удобрение
	K	160–180		Дополнительный компонент
 картофель	N	90–180	NPK(S) 13:19:19 (6) или NPK 10:26:26 Хлористый калий 0:0:60 Нитрат аммония 34:0:0	Основное удобрение
	P	120–140		Основное удобрение
	K	120–180		Дополнительный компонент

* Источник: IPNI (в действующем веществе: N – азот; P – фосфор в P₂O₅; K – калий в K₂O)

БАЛАНС ПОТРЕБЛЕНИЯ/
ПРОИЗВОДСТВА, ФОСФАТНЫХ
УДОБРЕНИЙ, МЛН Т P₂O₅



Источник: CRU

ПОТРЕБЛЕНИЕ ФОСФАТНЫХ
УДОБРЕНИЙ В СНГ, ТЫС. Т P₂O₅



Источник: CRU

ПОТРЕБЛЕНИЕ ФОСФАТНЫХ
УДОБРЕНИЙ КУЛЬТУРАМИ, %



Источник: IFA

Азия: Удобрения, подходящие любому фермеру

Азия – весьма неоднородный регион с различными типами почв, выращиваемых культур и климатических условий. «ФосАгро» выпускает и реализует 28 марок азотных и фосфорсодержащих удобрений, поэтому мы можем предложить продукцию, которая подходит практически для всех видов сельскохозяйственных культур, выращиваемых в регионе. Собственное научно-исследовательское подразделение дает Компании возможность гибко реагировать на потребности клиентов и запускать производство новых марок удобрений по мере возникновения спроса на соответствующую продукцию.



Крупнейшие страны-потребители фосфатных удобрений в Юго-Восточной Азии

В 2013 г. был открыт трейдинговый офис в Сингапуре. Он позволяет «ФосАгро» непосредственно сотрудничать с клиентами со всего азиатского региона.

ПОТРЕБЛЕНИЕ ФОСФАТНЫХ УДОБРЕНИЙ* В 2014 Г., ТЫС. Т P:05



* DAP/MAP/TSP

Основные сельскохозяйственные культуры-потребители фосфатных удобрений в Юго-Восточной Азии

	РЕКОМЕНДУЕМЫЕ НОРМЫ ВНЕСЕНИЯ, КГ/ГА*	РЕШЕНИЯ	РЕКОМЕНДАЦИИ
рис 	N 100–130	DAP 18:46:0	Основное удобрение
	P 13–26	Карбамид 46:0:0	Дополнительный компонент
	K 30–50	Хлористый калий 0:0:60	Дополнительный компонент
кукуруза 	N 80–105	NPK(S) 13:13:21 (9)	Основное удобрение
	P 25–32	Карбамид 46:0:0	Дополнительный компонент
	K 33–70		
сахарный тростник 	N 110–120	DAP 18:46:0	Основное удобрение
	P 26–52	Карбамид 46:0:0	Дополнительный компонент
	K 50–100	Хлористый калий 0:0:60	Дополнительный компонент
пальмовое масло 	N 90	NPK(S) 15:15:15 (10)	Основное удобрение
	P 25	Карбамид 46:0:0	Дополнительный компонент
	K 165	Хлористый калий 0:0:60	Дополнительный компонент
кокос 	N 49	NPK(S) 15:15:15 (10)	Основное удобрение
	P 16	Карбамид 46:0:0	Дополнительный компонент
	K 115	Хлористый калий 0:0:60	Дополнительный компонент

* Источник: IPNI, для кокоса – van der Vossen et al. (2007), (в действующем веществе: N – азот; P – фосфор в P₂O₅; K – калий в K₂O)

БАЛАНС ПОТРЕБЛЕНИЯ/ПРОИЗВОДСТВА ФОСФАТНЫХ УДОБРЕНИЙ В ЮВА, МЛН Т Р₂O₅



■ Производство 0,1
■ Потребление 1,2

Источник: CRU

ПОТРЕБЛЕНИЕ ФОСФАТНЫХ УДОБРЕНИЙ СТРАНАМИ ЮВА, ТЫС. Т Р₂O₅



■ Вьетнам 583
■ Индонезия 291
■ Тайланд 273
■ Малайзия 35
■ Филиппины 31
■ Прочие 6

Источник: CRU

ПОТРЕБЛЕНИЕ ФОСФАТНЫХ УДОБРЕНИЙ КУЛЬТУРАМИ ЮВА, %



■ Рис 40
■ Пальмовое масло 20
■ Кукуруза 8
■ Сахарный тростник 5
■ Прочие 27

Источник: IFA

Обзор рынка удобрений

По оценкам Международной ассоциации производителей удобрений (IFA), мировой спрос на минеральные удобрения в 2014 г. вырос на 0,5% по сравнению с предыдущим годом. На фоне возросшего потребления минеральных удобрений в странах Африки и Южной Америки наблюдался более низкий уровень спроса в южно-азиатском регионе в основном по причине неэффективной политики субсидирования рынка удобрений в Индии. Объем потребления удобрений в странах Восточной Азии, Европы и Северной Америки не изменился.

Фосфорсодержащие удобрения

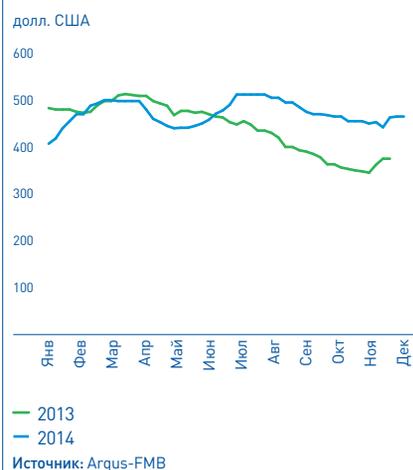
Средняя цена DAP в 2014 г. составила 472 долл. США за тонну (FOB Тампа), а MAP – 469 долл. США за тонну (FOB Балтика/Черное море) по сравнению с 442 и 453 долл. США за тонну в 2013 г. соответственно.

В I кв. 2014 г. мировые цены на DAP выросли на 100 долл. США до 500 долл. США за тонну (FOB Тампа)¹, в то время как цены на MAP выросли на 100–130 долл. США, достигнув в конце февраля – начале марта максимальной отметки в 505 долл. США за тонну (FOB Балтика)². Столь значительный рост цен был прежде всего обусловлен высоким спросом на фосфорсодержащие удобрения в Бразилии, Австралии, странах Восточной Европы и США на фоне ограниченного предложения со стороны неинтегрированных производителей с высокой себестоимостью производства. Проблемы технического и производственного характера, возникшие в Марокко, Саудовской Аравии и Тунисе, привели к ограничению поставок из этих стран.

Во II кв. 2014 г. цены снизились, в среднем составив 458 долл. США за тонну DAP и 454 долл. США за тонну MAP. Снижение цен стало результатом усиления конкурентной борьбы среди производителей фосфорсодержащих удобрений и низкого сезонного спроса на удобрения в странах Северного полушария. Негативное влияние на цены также оказало резкое снижение экспортных пошлин на фосфорсодержащие удобрения в Китае и последовавший за этим рост китайского экспорта.

В III кв. 2014 г. цены выросли и в августе достигли максимальной отметки за весь 2014 г. Так, цена DAP увеличилась до 505 долл. США за тонну, а цена MAP составила 515 долл. США за тонну. Рост цен был вызван в первую очередь сезонным повышением спроса на удобрения со стороны Бразилии и стран азиатского

НЕДЕЛЬНЫЕ ЦЕНЫ НА DAP, FOB ТАМПА



региона. Также был отмечен рост спроса на импорт удобрений со стороны США, что частично объясняется прекращением производства фосфорсодержащих удобрений на одном из заводов компании PotashCorp.

В конце III кв. и в течение всего IV кв. 2014 г. основное влияние на рынок удобрений оказывало окончание сезонного спроса в странах Азии и Южной Америки и одновременное падение цен на сельхозпродукцию, вызванное рекордным урожаем кукурузы и сои, а также наличием значительных запасов почти всех типов зерновых. В то же время влияние этих факторов смягчилось на фоне сокращения объема поставок из США. В ноябре компания Mississippi Phosphates (MissPhos) объявила о банкротстве, а компании Mosaic и OCP объявили о сокращении объемов производства в связи с высоким уровнем цен на аммиак и серу.

Баланс спроса и предложения на рынке фосфорсодержащих удобрений

Динамика спроса

Объем потребления фосфорсодержащих удобрений на мировом рынке в 2014 г. составил 41,6 млн т P₂O₅, что, по данным IFA, на 1,3% меньше объема потребления 2013 г.

СРЕДНЯЯ ЦЕНА НА
DAP, FOB ТАМПА В 2014 Г.

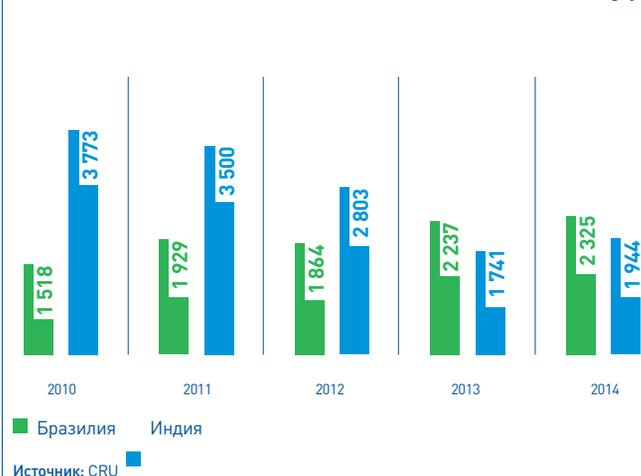
\$472

ИМПОРТ ПРК
В БРАЗИЛИЮ

+37%

¹ Все цены на DAP приведены на условиях FOB Тампа.

² Все цены на MAP приведены на условиях FOB Балтика.

ДИНАМИКА ИМПОРТА В БРАЗИЛИЮ И ИНДИЮ DAP/MAP/TSP, ТЫС. Т P₂O₅ВВОД И ЗАКРЫТИЕ МОЩНОСТЕЙ ПО ПРОИЗВОДСТВУ ФОСФОРНОЙ КИСЛОТЫ В МАРОККО И КИТАЕ, ТЫС. Т P₂O₅

Такое снижение прежде всего объясняется низким спросом со стороны Индии. Объем ввозимых в эту страну удобрений DAP уже второй год подряд составляет менее 4 млн т. Так, по данным Ассоциации производителей удобрений Индии, в 2014 г. в страну было ввезено 3,6 млн т, а в 2013 г. – 3,5 млн т. Основная причина малого объема импорта – низкий уровень субсидий и значительно более высокая цена на комплексные фосфорсодержащие и калийные удобрения по сравнению с ценами на карбамид. Тем не менее негативное влияние низкого спроса со стороны Индии смягчалось активным потреблением фосфорсодержащих удобрений в странах Северной и Южной Америки. По данным таможенной службы Бразилии, объем ежегодного импорта MAP – основного применяемого в Бразилии вида фосфорсодержащих удобрений – в 2014 г. составил 3 млн т, что на 0,5 млн т, или 20% больше аналогичного показателя предыдущего года. В основном это объясняется ростом объемов выращивания сои – главной сельскохозяйственной культуры Бразилии. По сравнению с 2013 г. импорт в Бразилию комплексных удобрений NPS и NPK также увеличился на 25% и 37%, или 1,5 млн т и 0,6 млн т соответственно.

Благоприятная конъюнктура мировых рынков позволила «ФосАгро» существенно увеличить поставки удобрений на приоритетные для нас рынки сбыта, и прежде всего – на рынки стран Латинской Америки.

Динамика предложения

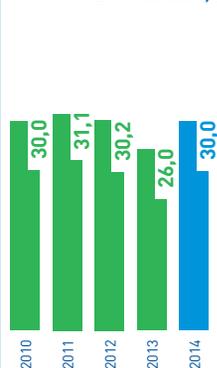
В 2014 г. объем мирового производства удобрений DAP и MAP, составляющих 70% от общего объема поставок фосфорсодержащих удобрений в мире, достиг 27,9 млн т P₂O₅, что на 0,3 млн т больше аналогичного показателя предыдущего года. При этом мировой оборот торговли данными видами удобрений вырос на 10% по сравнению с 2013 г. и составил 10,9 млн т P₂O₅ прежде всего благодаря активному росту импорта MAP в Бразилию.

В 2014 г. наблюдался ограниченный ввод новых мощностей по производству фосфорной кислоты и фосфорсодержащих удобрений, представленный новыми производственными линиями в Марокко (450 тыс. т P₂O₅) и в Иордании (475 тыс. т P₂O₅), где проект был реализован в рамках совместного предприятия с одной из индийских компаний.

Китай

Негативное влияние на цены также оказало резкое снижение экспортных пошлин на фосфорсодержащие удобрения в Китае и последовавший за этим рост китайского экспорта. В период так называемого экспортного окна (с середины мая до середины октября 2014 г.) экспортные пошлины на удобрения DAP и MAP были снижены до 50 юаней за тонну (приблизительно 8 долл. США), тогда как в 2013 г. для расчета пошлин применялась прогрессивная шкала (начиная с 5% от стоимости за тонну, в зависимости от экспортной цены). В результате снижения пошлин объем экспорта фосфорсодержащих удобрений (DAP, MAP, NP, TSP) из Китая увеличился на 52% по сравнению с 2013 г., составив 8,9 млн т (по данным China Fertilizer Market Weekly).

**ОБЪЕМЫ МИРОВОЙ ТОРГОВЛИ
ФОСФАТНЫМ СЫРЬЕМ, МЛН Т**



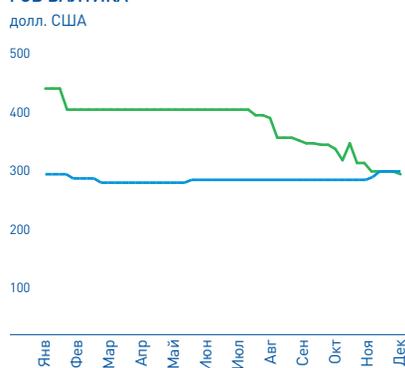
Источник: IFA

По данным аналитической компании CRU, в 2014 г. общий объем производства фосфорной кислоты в Китае сократился примерно на 0,4 млн т P_2O_5 по причине закрытия ряда маломощных и низкорентабельных предприятий по производству фосфорсодержащих удобрений и одновременного ввода в эксплуатацию малого числа новых производственных линий. В 2014 г. в результате закрытия компании MissPhos и сокращения производственных мощностей PotashCorp снизились и объемы производства фосфорной кислоты и фосфорсодержащих удобрений в США – на 0,7 млн т и 1,2 млн т P_2O_5 соответственно.

Прогноз по спросу и предложению

Согласно прогнозу IFA, ожидается, что объем потребления фосфорсодержащих удобрений на мировом рынке в 2015 г. увеличится на 0,4 млн т P_2O_5 до 42 млн т P_2O_5 . Более высокий спрос ожидается со стороны потребителей в странах Южной (Индия) и Юго-Восточной Азии в силу необходимости компенсировать низкое потребление фосфорсодержащих удобрений в этих регионах в предыдущие годы.

**НЕДЕЛЬНЫЕ ЦЕНЫ НА ХЛОРИСТЫЙ КАЛИЙ,
FOB БАЛТИКА**



Источник: Argus-FMB

По данным CRU, в 2015 г. Марокко планирует продолжить увеличение производства фосфорсодержащих удобрений за счет ввода в эксплуатацию двух интегрированных предприятий общей мощностью 1 млн т в год каждое, что в свою очередь может привести к снижению цен на фосфорсодержащие удобрения во второй половине 2015 г.

Фосфатное сырье

В 2014 г. мировой оборот торговли фосфатным сырьем значительно вырос, превысив аналогичный показатель прошлого года на 15%, и составил 30 млн т в основном благодаря росту импорта в США, Индонезию, Бразилию и Индию. Положительная динамика цен на фосфорсодержащие удобрения и увеличение импорта фосфатного сырья вызвали рост цен – со 106 долл. США за тонну (FOB, Марокко, содержание P_2O_5 – 32%) до 123 долл. США за тонну в конце 2014 г.

НЕДЕЛЬНЫЕ ЦЕНЫ НА АММИАК, FOB ЮЖНЫЙ



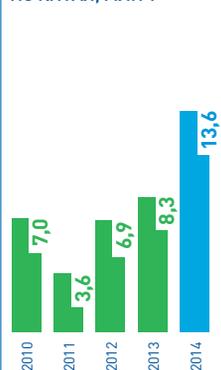
Источник: Argus-FMB

Калийные удобрения

Последствия произошедшего в 2013 г. распада Белорусской калийной компании продолжали оказывать влияние на мировой рынок калийных удобрений в начале 2014 г., что выразилось в усилении конкурентной борьбы среди производителей и привело к снижению цен. Так, цена поставки калийных удобрений по текущим контрактам в Китай в 2014 г. составила 305 долл. США за тонну (CFR), что почти на 95 долл. США ниже аналогичного показателя прошлого года. Цены поставок в Индию были зафиксированы на уровне 322 долл. США за тонну (CFR).

Аммиак

По данным IFA, в 2014 г. объем мирового производства аммиака увеличился лишь на 1% по сравнению с показателем прошлого года и составил 172 млн т. На фоне роста производства в Китае объемы выпуска аммиака в Украине, Египте и странах Центральной Америки сократились.

ЭКСПОРТ КАРБАМИДА
ИЗ КИТАЯ, МЛН Т

Источник: CFMW

В 2014 г. мировой оборот торговли аммиаком вырос приблизительно на 0,5 млн т, достигнув 18,7 млн т. Основными причинами изменения цен на аммиак в 2014 г. стало почти двукратное сокращение экспорта аммиака из Украины (до 0,6–0,7 млн т), а также проблемы технического характера и перерывы в поставках природного газа, с которыми столкнулись 15 стран-производителей (в том числе такие основные поставщики, как Тринидад, Египет, Канада, Австралия и Оман). Перерывы в производстве значительно увеличили волатильность мирового рынка аммиака, и в ноябре цены достигали уже 610 долл. США за тонну (FOB Южный), что почти на 200 долл. США выше минимального уровня цен, наблюдавшегося в I кв. 2014 г. Средняя цена на аммиак в 2014 г. составила 495 долл. США за тонну (FOB Южный) по сравнению с 482 долл. США за тонну в 2013 г.

НЕДЕЛЬНЫЕ ЦЕНЫ НА КАРБАМИД, FOB ЮЖНЫЙ



Источник: Argus-FMW

Азотные удобрения

Значительное влияние на мировой оборот торговли карбамидом оказал существенно возросший объем экспорта из Китая, частично сбалансированный сокращением поставок из Египта и Украины.

По данным China Fertilizer Market Weekly, объем экспорта карбамидом из Китая в 2014 г. составил 13,6 млн т, что на 5 млн т, или на 65%, выше соответствующего показателя прошлого года. При этом, согласно расчетам агентства Fertecop, общий объем поставок из Египта и Украины в 2014 г. сократился приблизительно на 2 млн т.

В конце января – начале февраля 2014 г. экспортные цены на карбамид достигли максимальной отметки в 365 долл. США за тонну (FOB Балтика) в связи с сезонным изменением спроса со стороны потребителей в США и странах Европы, Центральной и Южной Америки, а также снижением объемов экспорта из Китая, вызванным высокими экспортными пошлинами. Однако в течение II кв., по мере снижения спроса на более ликвидных рынках Западного полушария и роста объемов китайского экспорта, цены снизились и колебались в пределах 280–305 долл. США за тонну (FOB Балтика). В III кв. по причине сезонного роста

спроса со стороны Бразилии, а также незначительного снижения конкурентной борьбы за бразильский рынок среди производителей из стран Ближнего Востока (в связи с сезонными поставками на рынок США) цены на карбамид вновь возросли до 325–335 долл. США за тонну (FOB Балтика). Отрицательная динамика цен вновь наметилась в IV кв. вследствие сезонного снижения спроса на большинстве ключевых рынков.

Динамика цен на аммиачную селитру практически идентична изменению цен на карбамид.

По оценкам IFA, в 2014 г. мировой оборот торговли карбамидом составил 45,1 млн т, что лишь на 0,2 млн т превышает аналогичный показатель прошлого года. Возросший спрос со стороны США и Бразилии и незначительное увеличение спроса со стороны европейских потребителей не смогли оказать значительное влияние на общую конъюнктуру рынка вследствие одновременного снижения спроса со стороны ключевых игроков азиатского региона (Индии и Таиланда).

Выпуск продукции высочайшего качества



Мы учитываем потребности клиентов при запуске производства новых марок удобрений и реагируем на потребности рынка в дополнительных объемах продукции за счет гибкости наших производственных мощностей.



Истекший год оказался удачным для отрасли минеральных удобрений, что позволило компании «ФосАгро» воспользоваться преимуществом в виде стабильно низкой себестоимости производства по сравнению с конкурентами и достичь рентабельности по EBITDA 31% вместе с полной загрузкой производственных мощностей.

Работа над стратегией

Начиная с конца 2013 г. и на протяжении всего 2014 г. велась работа по пересмотру стратегии развития Компании (более подробная информация представлена в разделе «Стратегия» на стр. 24–29), по результатам которой на рассмотрение совета директоров были представлены подробные планы развития «ФосАгро» до 2020 г. В ноябре 2014 г. мы провели «День инвестора», где представили новую стратегию развития, в основе которой лежат следующие приоритетные направления:

- Актуализированная стратегия продаж. Мы видим значительные перспективы сближения с клиентами на приоритетных рынках Латинской Америки, Европы и Азии, где наблюдается структурный дефицит P_2O_5 и где мы сможем продавать нашу продукцию с более высокой прибылью. Для обеспечения устойчивых позиций в указанных реги-

онах мы создаем в них платформу для ведения торговых операций: в 2013 г. была создана трейдинговая компания «ФосАгро-Азия», а на 2015 г. запланировано открытие трейдинговых офисов в Сан-Паулу (Бразилия) и Женеве (Швейцария).

На российском рынке мы стали крупнейшим поставщиком минеральных удобрений для сельскохозяйственных культур в 2013 г. и продолжаем наращивать долю рынка. Мы отремонтировали 21% наших баз хранения и увеличили их общую площадь за счет нового строительства на 8% и намерены продолжать инвестировать в «ФосАгро-Регион», через которую мы продаем удобрения напрямую российским сельхозпроизводителям и предоставляем им дополнительные услуги, например, такие как фасовка удобрений.

- Органический рост. Строительство нового комплекса по производству аммиака мощностью 760 тыс. т в год и новой линии по производству сульфата аммония мощностью 300 тыс. т в год обеспечит нас сырьем, необходимым для увеличения производства азотных удобрений на линии по производству карбамида мощностью 500 тыс. т в год, а также позволит наращивать объемы производства DAP/MAP/NPK. В целом мы планируем увеличить объем производства конечной продукции на 25% с 6,5 млн т в 2014 г. до 8,1 млн т к 2017 г. Кроме того, мы выводим на рынок новые виды удобрений: в 2014 г. мы готовились к вводу в эксплуатацию новой линии по производству удобрений PKS мощностью 100 тыс. т в год в г. Волхов. Новая линия по производству PKS была введена в промышленную эксплуатацию в феврале 2015 г.
- Повышение операционной эффективности. АО «Апатит» обеспечивает Компании стабильное конкурентное преимущество благодаря обеспеченности фосфатным сырьем, отличающимся высоким содержанием полезного вещества и низким содержанием примесей. Стратегия развития Компании до 2020 г. предполагает увеличение доли добычи руды подземным способом к 2016 г. до 80%. После запуска Главного ствола №2 в 2015 г. производственные мощности Кировского рудника возрастут до 14 млн т руды в год с последующим увеличением до запланированного объема производства в 16–16,5 млн т руды в год. В части переработки мы инвестируем в строительство новых эффективных мощностей с применением самых современных технологий, позволяющих снизить потребление сырья и энергии на единицу продукции, а также минимизировать воздействие на окружающую среду.

ПРОИЗВОДСТВО УДОБРЕНИЙ

+3,7%

Мы также инвестируем в повышение эффективности логистики и стали одним из соучредителей совместного предприятия в порту Усть-Луга, которое сможет обрабатывать до 2 млн т удобрений в форме сыпучих и контейнерных грузов ежегодно. Это позволит Компании перенаправлять грузы из более отдаленных портов и сокращать долю поставок через дорожно обходящиеся порты Санкт-Петербурга. По нашим ожиданиям, это позволит снизить издержки, тем самым укрепив наше конкурентное преимущество и позволит увеличить рентабельность уже в 2015 г.

- Консолидация. В 2014 г. мы завершили консолидацию 100% акций АО «ФосАгро-Череповец», что стало первым этапом одного из базовых элементов нашей стратегии после проведения IPO и что увеличит долю прибыли, причитающейся акционерам «ФосАгро».

В будущем мы планируем и далее совершенствовать и упрощать структуру Группы. Мы уже провели присоединение ЗАО «Балаковские минеральные удобрения» к ОАО «Апатит» и в начале года объявили о планах по присоединению ЗАО «Агро-Череповец», ЗАО «Нордик Рус Холдинг» и ЗАО «ФосАгро АГ» к АО «ФосАгро-Череповец». В более долгосрочной перспективе мы рассматриваем возможность полной консолидации всех производственных активов в рамках одного юридического лица.

Мы полагаем, что успешная реализация принятой стратегии развития до 2020 г. позволит не только увеличить стоимость Компании, что актуально для акционеров, но и принесет пользу всем заинтересованным лицам.

ПРОДАЖИ КОНЕЧНОЙ ПРОДУКЦИИ

+2,7%

Больше внимания к потребностям клиентов

Мы учитываем потребности клиентов при запуске производства новых марок удобрений и реагируем на потребности рынка в новых объемах продукции за счет гибкости наших производственных мощностей. Так, в начале 2015 г. мы ввели в эксплуатацию не имеющую аналогов на российском рынке линию по производству удобрений PKS и уже подписали договоры о поставке продукции с нашими бразильскими клиентами.

Мы начали производство двух новых марок PKS и одной новой марки NPS, увеличив таким образом общее число предлагаемых в 2014 г. марок NPKS с 16 до 19, а общее количество выпускаемых марок – до 28.

Мы учимся лучше понимать потребности наших клиентов благодаря расширению присутствия Компании и запланированному на 2015 г. открытию офисов продаж в Латинской Америке и Европе. Открытие этих офисов позволит более оперативно реагировать на нужды клиентов, глубже изучить особенности местных рынков и проводить более эффективные мероприятия по продвижению нашей фирменной продукции высокого качества. На рынках Латинской Америки и Европы уже долгое время наблюдается структурный дефицит P₂O₅, в связи с чем они рассматриваются в качестве приоритетных рынков сбыта и источника более высокой прибыли на многие годы. В 2014 г. на рынки этих двух регионов пришелся 71% объемов экспортных продаж конечной продукции Компании, и мы уверены, что в будущем эта цифра будет только расти.



В 2014 г. особое внимание было уделено повышению экономической устойчивости Компании за счет инвестиций в вертикальную интеграцию. Эти инвестиции стали первым шагом на пути увеличения вертикальной интеграции и самообеспеченности «ФосАгро» в рамках реализации долгосрочного плана экономически устойчивого развития Компании.

Объемы продаж на внутреннем рынке выросли на 22% благодаря инвестициям в развитие сбытовой сети «ФосАгро» в России. Мы значительно увеличили капитальные затраты на развитие дистрибуторской сети (с 337 млн руб. в 2013 г. до 425 млн руб. в 2014 г.). Благодаря этим инвестициям Компания теперь располагает современными базами хранения, фасовочными мощностями и необходимой вспомогательной инфраструктурой.

Производственные результаты

Благодаря модернизации и оптимизации производственных мощностей объем производства удобрений в 2014 г. увеличился на 3,7% по сравнению с прошлым годом и составил 6,1 млн т, а объем продаж вырос на 2,7% и составил 6,1 млн т. Производство фосфорсодержащих удобрений и кормовых фосфатов в 2014 г. увеличилось на 3,2% до 4,8 млн т, а производство азотных удобрений выросло на 5,2% по сравнению с прошлым годом до 1,4 млн т.

Очередной год, отмеченный возросшими объемами производства, позволил нам поддерживать загрузку мощностей на уровне почти 100%. Некоторые производители были вынуждены приостановить

работу своих мощностей в связи с тем, что цены на основное сырье, например, аммиак и серу, росли быстрее, чем цены на удобрения. Однако низкая себестоимость производства минеральных удобрений за счет вертикальной интеграции и высокой обеспеченности основными видами сырья собственного производства позволили нам сохранить полную загрузку мощностей.

Финансовые результаты

На финансовые результаты Компании в 2014 г. оказали влияние благоприятная конъюнктура рынка удобрений, успешное снижение себестоимости производства и значительное обесценение рубля относительно доллара США.

Благодаря росту объемов реализации удобрений и хорошим ценам выручка в 2014 г. увеличилась на 18% по сравнению с прошлым годом до 123,1 млрд руб. С учетом того, что на экспортные продажи пришелся 71% общей выручки, обесценение рубля оказало положительное влияние на размер операционной прибыли и показатель EBITDA Компании вследствие значительного роста выручки «ФосАгро» в иностранной валюте по сравнению с расходами, которые Компания несет преимущественно в рублях. При этом Компания также понесла крупные убытки (в основном нереализованные) от колебаний валютных курсов по долгосрочным долговым обязательствам, номинированным в долларах США.

Устойчивое развитие

«ФосАгро» реализует долгосрочную политику устойчивого развития с учетом того, какие последствия деятельность Компании будет иметь для широкого круга заинтересованных сторон, отношения с которыми определяют успех Компании в будущем.

В 2014 г. особое внимание было уделено повышению экономической устойчивости Компании за счет инвестиций в вертикальную интеграцию. Так, было привлечено финансирование и начато строительство нового агрегата по производству аммиака мощностью 760 тыс. т в год, который сыграет основную роль в увеличении объемов выпуска фосфорсодержа-

щих и азотных удобрений. Это стало первым шагом на пути увеличения вертикальной интеграции и самообеспеченности «ФосАгро» в рамках реализации долгосрочного плана экономически устойчивого развития Компании.

В 2015 г. мы планируем завершить программу оптимизации численности персонала, начатую в 2012 г. Данная программа способствовала сокращению расходов «ФосАгро» без ущерба для экономической стабильности регионов, в которых Компания является крупным работодателем.

Мы инвестируем в подготовку кадров на самых ранних этапах, поддерживая программы популяризации спорта и здорового образа жизни среди школьников и финансируя школьные программы углубленного изучения химии и других наук. Студентам высших и средних профессиональных учебных заведений присуждаются гранты, а выпускники приглашаются для работы на предприятиях «ФосАгро». Компания также осуществляет прямые инвестиции в развитие профессиональных училищ в рамках совместных образовательных программ в регионах присутствия предприятий Группы. Благодаря этим программам у наших предприятий всегда есть возможность нанять квалифицированных специалистов, что способствует долгосрочному устойчивому развитию Компании.

«ФосАгро» обеспечивает безопасные условия труда и привлекательные возможности карьерного роста, предлагает справедливые социальные льготы и гарантии для работников предприятий и членов их семей. В 2014 г. в отдельных цехах предприятий Группы при поддержке «Дюпон Наука и Технологии» (DuPont Sustainable Solutions) был внедрен новый подход к проведению мероприятий по охране труда и обеспечению безопасности на рабочих местах. На 2015 г. запланировано тиражирование этого опыта на остальные цеха предприятий Группы.



БОЛЕЕ ПОДРОБНАЯ ИНФОРМАЦИЯ
ПРЕДСТАВЛЕНА В РАЗДЕЛЕ «ОБЗОР
ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ» НА СТР. 36–39

ПОТРЕБЛЕНИЕ NPK НА
ВНУТРЕННЕМ РЫНКЕ

+30%

Мы активно взаимодействуем с муниципальными органами власти в регионах нашего присутствия, инвестируем в подготовку кадров, своевременно платим налоги и инвестируем в развитие инфраструктуры, образования, спорта и здравоохранения.

Конъюнктура рынка

В 2014 г. ситуация на мировом рынке удобрений стабилизировалась после 2013 г., отмеченного высоким уровнем волатильности, а мировой спрос на P_2O_5 снизился на 1,3% по сравнению с 2013 г.

Темпы роста объемов производства и сбыта продукции «ФосАгро» составили 3,7% и 2,7% соответственно, что подтверждает эффективность используемого Компанией подхода к снижению себестоимости, интегрированной бизнес-модели и гибкости производственных и сбытовых процессов.

Средние цены на нашу продукцию демонстрировали уверенный рост: средняя цена на DAP в 2014 г. составила 472 долл. США за тонну, FOB Тампа, по сравнению с 442 долл. США за тонну в 2013 г. Бразилия, один из крупнейших в мире потребителей минеральных удобрений, увеличила объем импорта фосфорсодержащих удобрений более чем на 10% по сравнению с 2013 г. В Индии данный показатель вырос на 4%, хотя в стране все еще сохраняется минимальный уровень потребления удобрений за последние семь лет.

На внутреннем рынке наблюдались наиболее высокие темпы роста в сегменте фосфорсодержащих удобрений: потребление NPK возросло более чем на 30%, а потребление MAP – на 5%.

ПОТРЕБЛЕНИЕ MAP НА
ВНУТРЕННЕМ РЫНКЕ

+5%

Вместе с тем, несмотря на благоприятную конъюнктуру рынка удобрений в 2014 г., политические и экономические факторы оказали негативное влияние на положение акционеров почти всех российских компаний. «ФосАгро» не стала исключением, однако динамика курса наших акций в очередной раз подтверждает уникальность нашей Компании. Курсы акций и ГДР «ФосАгро» упали не так сильно, как котировки других российских эмитентов. Я считаю это свидетельством того, что нам удалось создать по-настоящему устойчивую компанию, деятельность которой определяется в первую очередь конъюнктурой мировых рынков удобрений.

Мы также считаем, что снижение цен на нефть окажет положительное влияние на нашу деятельность, так как более низкие цены на топливо позволят сельхозпроизводителям инвестировать больше средств в удобрения для повышения урожайности.

Прогноз

Мы ожидаем, что в 2015 г. спрос на минеральные удобрения сохранится на высоком уровне. При этом наиболее существенный рост вероятен в Индии, где в последние два года наблюдался крайне низкий уровень внесения P_2O_5 . Темпы роста рынка минеральных удобрений в Бразилии, вероятно, будут медленнее, поскольку цены на зерновые в настоящее время находятся на минимальном уровне за последние шесть лет.

В то же время, говоря про Бразилию, важно отметить, что из-за девальвации издержки местных фермеров, выраженные в национальной валюте, еще более снизились, что является существенным преимуществом по сравнению с производителями, которые несут затраты в долларах США. Кроме того, в долларовом эквиваленте существенно снизились цены на топливо, что дает возможность местным фермерам вкладывать больше средств в приобретение удобрений для повышения урожайности.

Являясь мировым лидером с самым низким уровнем затрат на производство, мы с оптимизмом смотрим на перспективы развития нашей Компании, в том числе и в отношении наших финансовых результатов.

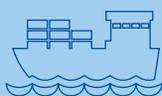
В заключение я хотел бы поблагодарить всех сотрудников Компании за вклад в улучшение производственных, финансовых и стратегических результатов Группы в 2014 г. Я также хотел бы поблагодарить акционеров «ФосАгро» за непоколебимую веру в нашу Компанию.

Андрей А. Гурьев

Генеральный директор
и председатель правления
ОАО «ФосАгро»

Вертикальная интеграция и высокое качество выпускаемой продукции

«ФосАгро» – вертикально интегрированный производитель высококачественных фосфорсодержащих удобрений. Мы контролируем все бизнес-процессы: от добычи сырья до прямых продаж удобрений, что обеспечивает наше основное конкурентное преимущество – низкую себестоимость производства удобрений. Вертикальная интеграция позволяет нам добиваться максимальной эффективности на каждом этапе: от добычи сырья до продажи готовых удобрений. Еще одно преимущество вертикальной интеграции – минимальная зависимость от колебаний цен на большинство видов сырья, используемого для производства удобрений.



ДИСТРИБЬЮТОРСКАЯ СЕТЬ И СБЫТ: БЛИЖЕ К КЛИЕНТАМ

- За рубежом мы стремимся быть ближе к потребителям удобрений, создавая торговые подразделения на приоритетных рынках. В 2013 г. для организации сбыта на азиатском рынке в Сингапуре была зарегистрирована компания «ФосАгро-Азия», а на 2015 г. запланировано открытие офисов в Сан-Паулу (Бразилия) и Женеве (Швейцария).
- В 2014 г. «ФосАгро» стала крупнейшим поставщиком минеральных удобрений на внутренний рынок. «ФосАгро-Регион» является крупнейшей в России сбытовой сетью.
- За счет прямых продаж сельхозпроизводителям мы обеспечиваем полную вертикальную интеграцию бизнеса на внутреннем рынке.



ПРОИЗВОДСТВО УДОБРЕНИЙ И КОРМОВЫХ ФОСФАТОВ

- Наши производственные мощности по выпуску удобрений, кормовых и технических фосфатов расположены в г. Череповец Вологодской области, г. Балаково Саратовской области и г. Волхове Ленинградской области.
- Наши предприятия производят 28 марок удобрений.
- Каждая тонна нашего фосфатного сырья позволяет произвести больше удобрений за счет высокого содержания P_2O_5 (39%) и израсходовать меньше энергии и других видов ресурсов за счет низкого содержания примесей.



ДОБЫЧА И ОБОГАЩЕНИЕ РУДЫ

- Предприятие «Апатит», расположенное в Мурманской области, эксплуатирует месторождение уникальной высококачественной апатит-нефелиновой руды и производит апатитовый концентрат с низким содержанием примесей и высоким содержанием P_2O_5 (39%).
- Запасы высококачественной апатит-нефелиновой руды на месторождениях, эксплуатируемых предприятием «Апатит», превышают 2 млрд т.
- Мы производим больше апатитового концентрата, чем потребляем, продаем на внутреннем рынке и экспортируем.



РЕСУРСЫ И КАПИТАЛ

ПРИРОДНЫЕ РЕСУРСЫ

Низкая себестоимость производства минеральных удобрений является нашим основным преимуществом перед мировыми производителями фосфорсодержащих удобрений и обеспечивается редко встречающимися в мире доступом ко всем основным видам сырья в пределах одной страны. При этом мы контролируем добычу и производство большинства видов необходимого сырья.

СОБСТВЕННЫЕ РЕСУРСЫ

АПАТИТ-НЕФЕЛИНОВАЯ РУДА

Высококачественная апатит-нефелиновая руда, которую мы добываем и перерабатываем в концентрат на «Апатите», исключительна по своей чистоте и позволяет производить концентрат с одним из самых высоких в мире содержанием P_2O_5 (39%).

АММИАК

Благодаря собственному производству аммиака мы эффективнее контролируем затраты и менее подвержены колебаниям рыночных цен (см. раздел «Обзор рынка» на стр. 10).

ДОПОЛНИТЕЛЬНУЮ ИНФОРМАЦИЮ СМ. В РАЗДЕЛЕ «РЫНКИ» НА СТР. 10-13

ДОПОЛНИТЕЛЬНУЮ ИНФОРМАЦИЮ СМ. В РАЗДЕЛЕ «ОПЕРАЦИОННЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ» НА СТР. 36-39

Создаваемая ценность

Мы стремимся приносить пользу для всех заинтересованных сторон

 ДОПОЛНИТЕЛЬНУЮ ИНФОРМАЦИЮ О ВЗАИМОДЕЙСТВИИ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ СМ. НА СТР. 30–35

АКЦИОНЕРЫ И ИНВЕСТОРЫ

НАЧИСЛЕНО ДИВИДЕНДОВ ЗА 2014 Г.

7,8 млрд руб.

ПРОФСОЮЗЫ
Равные условия работы для сотрудников

РЕГИОНАЛЬНЫЕ ВЛАСТИ И МЕСТНЫЕ СООБЩЕСТВА

УПЛАЧЕНО РЕГИОНАЛЬНЫХ И МЕСТНЫХ НАЛОГОВ В 2014 Г.

6,0 млрд руб.

ФЕРМЕРЫ
Востребованная продукция высокого качества

ПЕРСОНАЛ

ЧИСЛЕННОСТЬ СОТРУДНИКОВ

19 663

БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ И СОЦИАЛЬНЫЕ ПРОГРАММЫ В 2014 Г.

0,7 млрд руб.

ЦЕНТРЫ ДИСТРИБУЦИИ В РОССИИ

10

МЕЖДУНАРОДНЫЕ ОФИСЫ ПРОДАЖ

1+2

ОБЕСПЕЧЕННОСТЬ СОБСТВЕННЫМ АММИАКОМ В 2014 Г.

82%

ОБЕСПЕЧЕННОСТЬ СОБСТВЕННОЙ ЭЛЕКТРОЭНЕРГИЕЙ В 2014 Г.

40%

ОБЕСПЕЧЕННОСТЬ АПАТИТОВЫМ КОНЦЕНТРАТОМ СОБСТВЕННОГО ПРОИЗВОДСТВА В 2014 Г.

100%

АПАТИТОВЫЙ КОНЦЕНТРАТ, ПОТРЕБЛЕННЫЙ ГРУППОЙ В 2014 Г.

68%



ЛОГИСТИКА

- Под управлением нашего дочернего предприятия «ФосАгро-Транс» находится более 6 500 вагонов, используемых для транспортировки апатитового концентрата на наши производственные предприятия, а также для доставки готовой продукции в порты и центры дистрибуции. Собственный подвижной состав позволяет нам контролировать транспортные расходы и обеспечивать надежность и своевременность поставок для нашего бизнеса.
- Для организации экспортных поставок Компания инвестирует в строительство нового терминала в порту Усть-Луга перевалочной мощностью до 2 млн т насыпных и контейнерных грузов в год.

ПОДВИЖНОЙ СОСТАВ

6 500

СОБСТВЕННЫЕ ПОРТОВЫЕ МОЩНОСТИ ПО ПЕРЕВАЛКЕ УДОБРЕНИЙ

2 млн т

ДОСТУПНЫЕ В РОССИИ РЕСУРСЫ

КАЛИЙ

«ФосАгро» выгодно расположена в непосредственной близости от двух крупнейших в мире производителей этого сырья, что позволяет нам получать его по минимальной экспортной цене.

ПРИРОДНЫЙ ГАЗ

Россия – одна из крупнейших стран-производителей природного газа, что гарантирует нам долгосрочный доступ к этому сырью по конкурентным ценам.

СЕРА

Россия является одним из крупнейших производителей серы, что позволяет «ФосАгро» обеспечивать себя этим сырьем без значительных логистических затрат.

ФИНАНСОВЫЙ КАПИТАЛ

Мы располагаем широкой базой инвесторов по всему миру и признаны тремя ведущими рейтинговыми агентствами одним из наиболее надежных заемщиков среди частных компаний в России.

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ

Инвестиции в развитие сотрудников, проведение тренингов для кадрового резерва и прием на работу перспективных выпускников позволяют «ФосАгро» опираться на собственный коллектив в работе по достижению поставленных целей.

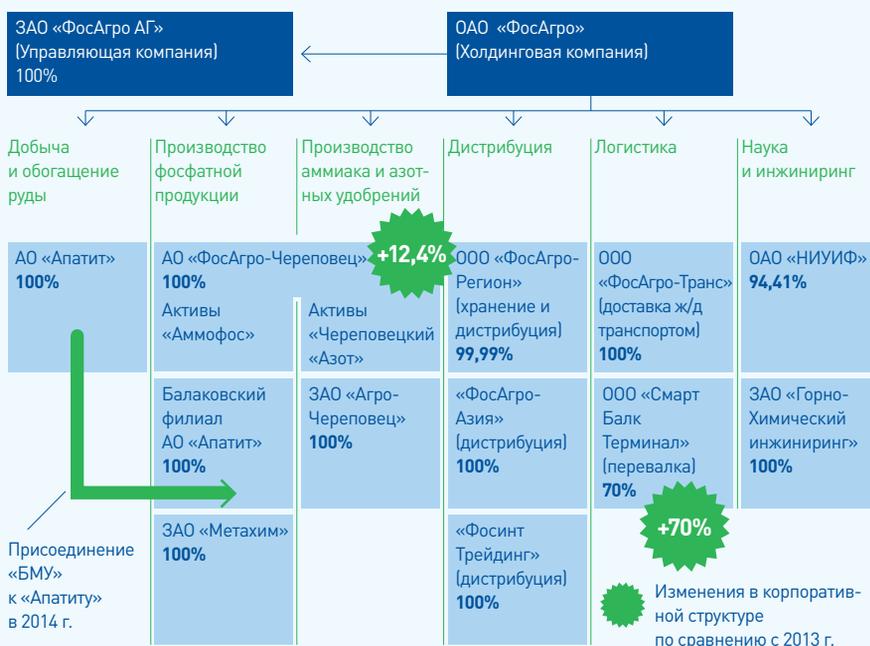
ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЙ КАПИТАЛ

Собственные проектные и научно исследовательские институты позволяют нам быстро разрабатывать новые марки продукции для производства на имеющихся и строящихся мощностях. Кроме того, надзор за ходом нового строительства специалистами «ФосАгро» позволяет нам контролировать расходы.

Консолидация активов и укрепление позиций на приоритетных рынках

В 2014 г. мы достигли одной из основных стратегических целей – консолидации в собственности 100% акций АО «ФосАгро-Череповец». Это позволит нам продолжить работу над оптимизацией корпоративной структуры, в частности над присоединением ЗАО «Агро-Череповец», ЗАО «Нордик Рус Холдинг» и ЗАО «ФосАгро АГ» к АО «ФосАгро-Череповец».

Структура Компании на 31 декабря 2014 г.



МОЩНОСТИ ПО ДОБЫЧЕ



«Апатит»

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

АПАТИТОВЫЙ КОНЦЕНТРАТ

7,5 млн т

НЕФЕЛИНОВЫЙ КОНЦЕНТРАТ

1,7 млн т



МОЩНОСТИ ПО ПЕРЕРАБОТКЕ



«ФосАгро-Череповец»

Производство фосфорсодержащих и азотных удобрений, фосфорной и серной кислот, аммиака

MAP/DAP/NPK

APP

3,2 млн т

140 тыс. т

КАРБАМИД

АММИАЧНАЯ СЕЛИТРА

980 тыс. т

450 тыс. т

АММИАК

1 155 тыс. т



Балаковский филиал АО «Апатит»

Производство фосфорсодержащих удобрений и кормовых фосфатов, фосфорной и серной кислот

MAP/DAP/NPS

1,3 млн т

КОРМОВЫЕ ФОСФАТЫ (MCP)

250 тыс. т



«Метахим» (г. Волхов)

Производство PKS, SOP, STPP, фосфорной и серной кислот

PKS

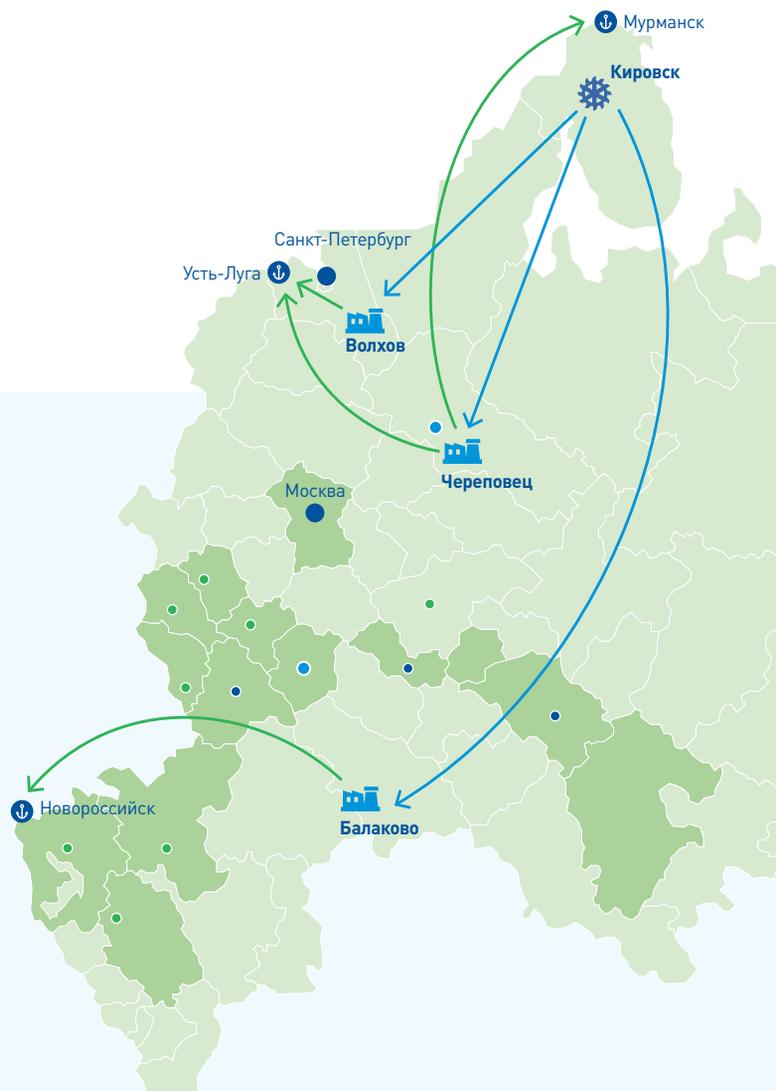
STPP

100 тыс. т

130 тыс. т

SOP

30 тыс. т



Укрепление преимуществ в логистике

В 2015 г. мы планируем отгрузить 48% всех экспортных объемов через наш новый терминал в порту Усть-Луга. Перевалочная мощность нового терминала достигает 2 млн т насыпных и контейнерных грузов в год. По нашей оценке, его эксплуатация позволит нам сократить расходы примерно на 8 долл. США с каждой тонны удобрений по сравнению с отгрузкой через более дорогие портовые терминалы Санкт-Петербурга или более удаленные порты, такие как Мууга, Котка и Выборг.

Дистрибьюторская сеть

Благодаря «ФосАгро-Регион», располагающей одной из крупнейших в стране сетей дистрибуции, в 2014 г. мы стали ведущим поставщиком удобрений на внутренний рынок. В состав «ФосАгро-Регион» входит 10 региональных сбытовых компаний и 3 обособленных подразделения, расположенных в основных сельскохозяйственных регионах России. В 2014 г. «ФосАгро-Регион» увеличила продажи удобрений на 22% до 1,6 млн т.



ДИСТРИБУЦИЯ И ПРОДАЖИ



«ФосАгро-Регион»

Крупнейший в России дистрибьютор удобрений, под управлением которого находится 10 сбытовых центров и 3 обособленных подразделения в основных сельскохозяйственных регионах страны.

Трейдинговые компании

За счет выхода на приоритетные экспортные рынки мы увеличиваем вертикальную интеграцию бизнеса: в Сингапуре уже действует трейдинговая компания «ФосАгро-Азия», еще два представительства планируется открыть в Бразилии и Швейцарии в 2015 г.

ЦЕНТРЫ
ДИСТРИБУЦИИ

10

МЕЖДУНАРОДНЫЕ
ОФИСЫ ПРОДАЖ

1+2



ЛОГИСТИКА



«ФосАгро-Транс»

Российский оператор подвижного состава, под управлением которого находится более 6 500 вагонов (преимущественно минераловозы).

«Смарт Балк Терминал»

Строительство и эксплуатация терминала в порту Усть-Луга перевалочной мощностью 2 млн т насыпных и контейнерных грузов в год.

ПОДВИЖНОЙ
СОСТАВ

6 500

МОЩНОСТИ ПОРТОВОГО
ТЕРМИНАЛА

2 млн т

→ Апатитовый концентрат

→ Удобрения

■ Ведущие регионы потребления
MAP/NPK

⚙ Горнодобывающие и обогатительные
мощности

🏭 Мощности по производству конечной
продукции

⚓ Экспортные порты

● Центры дистрибуции

● Центры дистрибуции, открытые в 2014 г.

● Новые филиалы, открытые в 2014 г.

Доступ к фосфатному сырью высокого качества

«ФосАгро» – мировой лидер по производству высокосортного апатитового концентрата и крупнейший в Европе производитель фосфорсодержащих удобрений. Уникальное преимущество в виде собственных запасов высококачественного фосфатного сырья в сочетании с гибкой вертикально интегрированной бизнес-моделью позволяет «ФосАгро» обеспечивать как российских, так и мировых сельхозпроизводителей широким спектром минеральных удобрений, произведенных с учетом их потребностей. Стабильно низкий уровень производственных издержек выгодно отличает «ФосАгро» от других производителей фосфорсодержащих удобрений, увеличивая общую ценность Компании для всех заинтересованных сторон.



Высокое качество ресурсной базы с низким содержанием примесей

Мы используем собственное высококачественное сырье, получаемое из руды магматического происхождения (апатитовый концентрат с высоким содержанием фосфора и низким содержанием примесей). Использование такого сырья означает снижение затрат на переработку и, соответственно, возможность получения более высокой прибыли от продаж минеральных удобрений.

Мы ожидаем, что в связи с ростом озабоченности по поводу содержания кадмия и других загрязняющих веществ в минеральных удобрениях, используемых при производстве продуктов питания, вопросы качества и чистоты удобрений будут привлекать все большее внимание государственных регулирующих органов и сельхозпроизводителей в странах Европы и других регионах с развитым сельским хозяйством.

Вертикальная интеграция

«ФосАгро» – одна из компаний с наиболее высокой степенью вертикальной интеграции в отрасли и значительным уровнем самообеспеченности основными видами сырья. В сочетании с высоким качеством добываемой апатит-нефелиновой руды это позволяет Компании сохранять себестоимость производства минеральных удобрений на одном из самых низких для отрасли уровней. Более подробная информация о нашей вертикально интегрированной бизнес-модели представлена в разделе «Бизнес-модель Компании» на стр. 18–19.

СОДЕРЖАНИЕ КАДМИЯ
В АПАТИТОВОМ КОНЦЕНТРАТЕ

<0,1 мг/кг

Гибкая бизнес-модель производства и продаж

Гибкая бизнес-модель производства и продаж позволяет нам заниматься выпуском наиболее востребованной продукции и осуществлять продажи по всему миру на условиях, обеспечивающих справедливую чистую цену реализации.

Наши производственные линии позволяют переключаться между выпуском MAP, DAP и комплексных удобрений (NPK и NPS) всего в течение двух рабочих смен, за счет чего мы можем быстро реагировать на изменения спроса в целях производства и реализации наиболее рентабельной продукции. Кроме того, благодаря гибкой модели продаж Компания может реализовывать продукцию по конкурентоспособной цене практически в любой точке мира, осуществляя поставки в объемах от 800 кг в мягких контейнерах на внутренний рынок и от 29-тонного контейнера до полностью нагруженного судна на экспорт.

Внимание к потребителям

Стратегия развития «ФосАгро» до 2020 г. направлена на сохранение низкой себестоимости производства удобрений по сравнению с другими мировыми производителями и наращивание экономического потенциала за счет повышения вертикальной интеграции и расширения присутствия на приоритетных рынках, что позволит Компании предлагать удобрения для сельскохозяйственных культур большему числу потребителей в соответ-

ствии с их индивидуальными потребностями. По итогам пересмотра стратегии развития «ФосАгро» в 2014 г. основные усилия будут направлены на увеличение акционерной стоимости Компании за счет обеспечения роста эффективности использования уникальной ресурсной базы и повышения вертикальной интеграции.

Высококвалифицированный персонал и собственное инженеринговое подразделение

Высококвалифицированные сотрудники, осуществляющие научно-исследовательскую деятельность, занимаются подготовкой ТЭО и руководят разработкой проектно-сметной документации в рамках оценки эффективности инвестиций в строительство новых объектов.

В 2014 г. ОАО «Научно-исследовательский институт по удобрениям и инсектофунгицидам имени профессора Я. В. Самойлова» (НИУИФ) принимал самое активное участие в разработке и доработке проекта новой линии по производству удобрений PKS мощностью 100 тыс. т в год в г. Волхове.

Большой выбор марок удобрений

Знание рынка в сочетании с потенциалом инженеринговых подразделений, входящих в структуру Группы, позволяют нам в сжатые сроки осваивать выпуск новых марок продукции. В настоящее время «ФосАгро» производит 28 марок минеральных удобрений, включая недавно освоенные марки PKS.

Ценность для заинтересованных сторон

С учетом продолжительности возможного использования существующей ресурсной базы (более 70 лет) Компания ориентируется в своей деятельности по производству фосфорсодержащих удобрений на долгосрочную перспективу. Это означает, что долгосрочное планирование должно распространяться не только на такие аспекты, как расширение производственных мощностей, оптимизация логистики, повышение эффективности операционной деятельности и сети продаж.

Устойчивое развитие «ФосАгро» напрямую зависит от того, насколько успешно мы работаем на благо всех заинтересованных сторон: от наших сотрудников до инвесторов и акционеров. Мы вкладываем средства в развитие регионов, в которых действуют предприятия Компании, и активно сотрудничаем с местными органами власти и ведомствами, а также профсоюзами и образовательными учреждениями. Такое участие в развитии местных сообществ решает целый ряд вопросов, имеющих для «ФосАгро» важное значение в долгосрочной перспективе: от обеспечения здоровья и высокой квалификации будущих сотрудников наших предприятий до признания местными жителями и официальными лицами положительной роли Компании в жизни региона.

 БОЛЕЕ ПОДРОБНАЯ ИНФОРМАЦИЯ ПРЕДСТАВЛЕНА В РАЗДЕЛЕ «РАЗРАБОТКА УСТОЙЧИВОЙ СТРАТЕГИИ» НА СТР. 24–29

ЛУЧШАЯ В МИРЕ ФОСФАТНАЯ СЫРЬЕВАЯ БАЗА

Регион ¹	«ФосАгро»	Марокко	США	Иордания	Китай	Тунис
Мировые запасы фосфатного сырья, млрд т	2,05	50	1,4	1,5	3,7	0,1
Тип руды	Вулканическая	Осадочная	Осадочная	Осадочная	Осадочная	Осадочная
Содержание AL ₂ O ₃	13,0–14,0% высокое	Очень низкое	Очень низкое	Очень низкое	Очень низкое	От низкого до умеренного
Содержание примесей (MER) ²	0,02–0,04	0,02–0,04	0,05–0,1	0,02–0,03	Более чем 0,05	0,05
Содержание кадмия ³	Менее 0,1	15–40	9–38	5–6	2	40
Уровень радиоактивности	Очень низкий	Умеренный	От умеренного до высокого	От низкого до умеренного	От низкого до умеренного	Умеренный
Содержание тяжелых металлов	Очень низкое	Умеренное	От умеренного до высокого	Низкое	От низкого до умеренного	От низкого до умеренного

Источник: Fertecon, IMC, USGS 2011.

1 Основные регионы производства DAP/MAP в мире.

2 Относительный показатель содержания примесей (MER). Значение более 0,1 усложняет производство высококачественного DAP.

3 Среднее содержание кадмия, мг/кг.

Стратегия устойчивого роста до 2020 г.

Определение приоритетов на период до 2020 г.



Несмотря на то, что Группа добилась значительных успехов в реализации всех стратегических целей, правление и совет директоров Компании признали необходимость актуализации долгосрочной стратегии «ФосАгро» в соответствии с последними рыночными тенденциями, а также задачами по увеличению стоимости Компании на благо всех заинтересованных сторон и укреплению ее конкурентных преимуществ, основанных на низких производственных издержках.



Стратегия была пересмотрена в 2014 г.: на основе тщательного анализа руководством имеющихся возможностей и прогнозов состояния международного рынка удобрений были определены конкретные цели на период до 2020 г.

Приоритеты:

1. Прямой доступ к приоритетным рынкам сбыта:

Продвижение производимых Группой удобрений на приоритетных рынках за счет создания собственных центров дистрибуции рассматривается как долгосрочный стратегический ориентир Компании. Открытие в 2015 г. офисов продаж в Латинской Америке и Европе, в непосредственной близости от основных потребителей продукции, поможет нам лучше понять потребности клиентов, оперативно реагировать на их запросы, лучше разбираться в особенностях местных рынков и более эффективно доносить до покупателей информацию о высоком качестве нашей продукции.

2. Рост производства и повышение обеспеченности собственным сырьем:

Будучи международным производителем удобрений с низкими издержками и первоклассной ресурсной базой, «ФосАгро» может использовать существующие возможности для расширения производства премиальных марок удобрений с целью удовлетворения растущего международного спроса и вытеснения с мировых рынков компаний с высокими издержками производства.

3. Повышение операционной эффективности

- Добыча: Цель – увеличение доли добычи апатит-нефелиновой руды в АО «Апатит» подземным способом до 80% от совокупных объемов добычи к 2016 г. После запуска Главного ствола №2 в 2015 г. производственные мощности Кировского рудника возрастут до 14 млн т руды в год с последующим увеличением до запланированных 16–16,5 млн т руды в год.

- Переработка: В основе стратегии по повышению эффективности в сегменте переработки лежат планы по вводу в эксплуатацию нового агрегата по производству аммиака и новых мощностей по производству удобрений. Для реализации этих проектов Группа намерена использовать лучшие доступные технологии, способные обеспечить эффективность производственных процессов и минимизировать воздействие на окружающую среду при наращивании совокупных объемов производства.
- Логистика: В перспективе руководство Группы ожидает снижения издержек в результате включения в вертикально интегрированную структуру Компании перевалочного терминала в порту Усть-Луга неподалеку от Санкт-Петербурга.

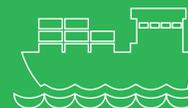
4. Консолидация:

В 2014 г. Группа завершила консолидацию 100% акций АО «ФосАгро-Череповец», что стало первым этапом реализации одного из базовых элементов стратегии Компании после проведения IPO. Это событие ознаменовало завершение сложного многолетнего процесса приватизации, выкупа акций, консолидации миноритарных пакетов и прочих процедур, которые в конечном счете позволили Группе получить полный контроль над всеми производственными дочерними компаниями.

В будущем руководство планирует и далее совершенствовать и упрощать структуру Группы. В более долгосрочной перспективе руководство Группы рассматривает возможность полной консолидации производственных активов в рамках одного юридического лица.



1 Прямой доступ к приоритетным рынкам



Возможность:

Повышение доли продаж на тех приоритетных рынках, где конъюнктура позволяет «ФосАгро» реализовывать продукцию по справедливым ценам

Обоснование:

Бразилия, Азия и Европа были выбраны в качестве приоритетных регионов «ФосАгро» по следующим причинам:

- на этих рынках имеются прогнозы по росту дефицита удобрений с содержанием P_2O_5
- на этих рынках «ФосАгро» может рассчитывать на реализацию продукции по справедливой цене

- европейские потребители потенциально более чувствительны к наличию в удобрениях опасных примесей (например, кадмия), что дает «ФосАгро» явное преимущество перед другими производителями фосфорсодержащих удобрений

Основным стимулом роста на внутреннем рынке будет интеграция всех направлений деятельности «ФосАгро» в комплексную вертикальную структуру, что позволит Группе получать прибыль на всем протяжении цепочки создания стоимости до момента продажи продукции конечному потребителю

ДОСТИЖЕНИЯ ГРУППЫ В 2014 Г.

- Выбор Европы и Латинской Америки в качестве приоритетных рынков
- Увеличение объемов продаж на российском рынке на 22% по сравнению с 2013 г.

ЗАДАЧИ НА 2015 Г.

- Открытие офиса продаж в Сан-Паулу (Бразилия) с целью освоения рынков Латинской Америки
- Открытие офиса продаж в Женеве (Швейцария) с целью освоения рынков Северной и Восточной Европы

ЦЕЛИ НА 2020 Г.

Увеличение продаж по сравнению с 2014 г.:

- Аммиак: на 300 тыс. т
- Карбамид: на 500 тыс. т

Связанные риски:

Стратегические риски: риск неэффективного стратегического планирования

Операционные, регуляторные, репутационные и финансовые риски

2 Рост производства и повышение обеспеченности собственным сырьем



Возможность:

Строительство новых мощностей по производству аммиака и сульфата аммония с целью обеспечения производства собственным сырьем и обеспечения роста объемов выпуска удобрений предприятиями при сохранении вертикальной интеграции в рамках Группы

Обоснование:

Аммиак и сульфат аммония являются основными видами сырья, необходимого «ФосАгро» для увеличения объемов производства удобрений при сохранении обеспеченности собственным сырьем. По этой причине было принято решение начать строительство:

- агрегата по производству аммиака мощностью 760 тыс. т в год
- линии по производству сульфата аммония мощностью 300 тыс. т в год

При обеспеченности указанными видами сырья Группа сможет к 2020 г. увеличить выпуск конечной продукции перерабатывающими предприятиями на 25% по сравнению с текущим показателем за счет модернизации существующих производственных мощностей и строительства:

- линии по производству гранулированного карбамида мощностью 500 тыс. т в год
- увеличения выпуска NPK на 500 тыс. т в год за счет модернизации существующих линий по производству MAP/DAP/NPK
- выпуск товарного аммиака мощностью 300 тыс. т в год

ДОСТИЖЕНИЯ ГРУППЫ В 2014 Г.

- Начало строительства нового агрегата по производству аммиака мощностью 760 тыс. т в год на предприятии АО «ФосАгро-Череповец»
- Увеличение объемов производства удобрений NPKS на 20 тыс. т в месяц в «ФосАгро-Череповец»
- Запуск ленточного фильтра на мощностях Балаковского филиала АО «Апатит» по производству фосфорной кислоты и, как следствие, увеличение объемов переработки апатитового концентрата с 2 млн т до 2,2 млн т в год

ЗАДАЧИ НА 2015 Г.

Ввод в эксплуатацию новой линии по производству удобрений PKS мощностью 100 тыс. т в год на предприятии ЗАО «Метахим» (завершено).

Продолжение строительства нового агрегата по производству аммиака мощностью 760 тыс. т в год.

Начало строительства:

- новой линии по производству гранулированного карбамида мощностью 500 тыс. т в год
- новой линии по производству сульфата аммония мощностью 300 тыс. т в год

ЦЕЛИ НА 2020 Г.

- Ввод в эксплуатацию в 2017 г. 500 тыс. т новых мощностей по производству гранулированного карбамида на «ФосАгро-Череповец»
- Увеличение объемов производства азотных удобрений, модернизация линий по производству удобрений MAP/DAP/NPK и, как следствие, увеличение совокупных объемов производства товарной продукции на 25% (по сравнению с 2014 г.) до 8,1 млн т в год
- Обеспеченность аммиаком: 100%
- Обеспеченность сульфатом аммония: 100%

Связанные риски:

Стратегические риски

Производственные риски: экологические риски

Операционные риски: проектные риски, риски нарушения и неэффективности бизнес-процессов, риски экономической безопасности

Регуляторные и репутационные риски

3 Повышение операционной эффективности



Возможность:

Сохранение низкой себестоимости производства за счет оптимизации затрат и сокращения логистических издержек

Обоснование:

Залог конкурентного преимущества Группы – это сохранение низких производственных издержек. В целях сохранения низких издержек Группа проводит политику оптимизации расходов на всех этапах производства и логистики.

ДОСТИЖЕНИЯ ГРУППЫ В 2014 Г.

- Продолжение строительства Главного ствола № 2 на Кировском руднике АО «Апатит»
- Ввод в эксплуатацию австралийской корпорацией Orica завода по производству эмульсионных взрывчатых веществ на территории промплощадки АО «Апатит»
- Создание «Смарт Балк Терминал» – нового перевалочного терминала в порту Усть-Луга

ЗАДАЧИ НА 2015 Г.

- Завершение строительства Главного ствола №2
- Перевалка 48% поставляемой на экспорт продукции через терминал в порту Усть-Луга

ЦЕЛИ НА 2020 Г.

- Сокращение денежных расходов при проведении горнодобывающих работ за счет увеличения доли добычи подземным способом до 80%
- Обеспечение устойчивого сокращения издержек (приблизительно на 8 долл. США на тонну продукции) за счет перевалки до 2 млн т экспортируемых удобрений в год через терминал в порту Усть-Луга

Связанные риски:

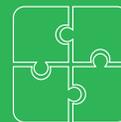
Стратегические риски: социальные и кадровые риски

Производственные риски: риски производственного процесса, экологические риски

Операционные риски: проектные, риски нарушения и неэффективности бизнес-процессов, риски экономической безопасности

Регуляторные риски

4 Консолидация



Возможность:

Устранение дублирующих функций и повышение прозрачности деятельности

Обоснование:

Консолидация и оптимизация структуры Группы увеличит долю прибыли, причитающейся акционерам «ФосАгро».

ДОСТИЖЕНИЯ ГРУППЫ В 2014 Г.

- Достижение стратегической цели консолидации 100% акций АО «ФосАгро-Череповец»
- Объединение активов ЗАО «Балаковские минеральные удобрения» с ОАО «Апатит»

ЗАДАЧИ НА 2015 Г.

- Присоединение ЗАО «Агро-Череповец», ЗАО «Нордик Рус Холдинг» и ЗАО «ФосАгро АГ» к АО «ФосАгро-Череповец»

ЦЕЛИ НА 2020 Г.

- В процессе рассмотрения: консолидация всех производственных дочерних компаний «ФосАгро» в рамках одного юридического лица

Связанные риски:

Стратегические риски: риски неэффективного стратегического планирования

Операционные, регуляторные и репутационные риски

Взаимовыгодное сотрудничество

«ФосАгро» активно выстраивает взаимовыгодные отношения со всеми заинтересованными сторонами, поскольку такое сотрудничество – это фундамент нашего бизнеса и ключевая составляющая его устойчивого развития. Эффективная стратегия взаимодействия позволяет нам быть в курсе меняющихся ожиданий в отношении нашей Компании – в особенности тех из них, которые могут на нее повлиять, чтобы своевременно и соразмерно реагировать на них.

	Цели взаимодействия	Формы взаимодействия
<p>1</p> <p>Акционеры и инвесторы</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Совершенствование корпоративной культуры и повышение качества корпоративного управления • Обеспечение роста стоимости Компании в долгосрочной перспективе • Информирование о стратегии развития Компании • Активная работа с новыми инвесторами в целях поддержания уровня ликвидности и цен на акции Компании 	<ul style="list-style-type: none"> • Роуд-шоу • Конференции для инвесторов • Индивидуальные встречи с инвесторами • Проведение «Дня инвестора» • Телефонные конференции, посвященные обсуждению финансовых и операционных результатов деятельности Компании • Пресс-релизы и другие документы в рамках обязательного раскрытия информации • Работа с аналитиками, осуществляемая на постоянной основе • Ежегодные общие собрания акционеров и обязательная отчетность Компании • Корпоративный веб-сайт • Посещение производственных предприятий аналитиками и инвесторами
<p>2</p> <p>Региональные и муниципальные органы власти и местное население</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Разработка социально-экономических соглашений • Содействие социально-экономическому развитию регионов • Осведомленность о предполагаемых изменениях в политике органов государственной власти и соответствующих нормативно-правовых требованиях, в частности об изменениях, которые могут повлиять на деятельность Компании • Реализация программ поддержки молодежи, развития образования и спорта • Деятельность, направленная на удовлетворение нужд и потребностей общества, решение социальных и экологических проблем 	<ul style="list-style-type: none"> • Разработка условий соглашений с региональными и муниципальными органами власти в соответствии с нуждами и потребностями региона • Встречи с представителями региональных и муниципальных органов власти и местного населения • Поддержка деятельности местных общественных и спортивных организаций • Реализация программы углубленного изучения точных наук (в том числе химии) для школьников спонсируемых «ФосАгро-классов» • Предоставление университетских стипендий и реализация программы трудоустройства молодых специалистов в целях популяризации изучения химии



День инвестора «ФосАгро» в Лондоне.



Министр образования и науки Российской Федерации Ливанов Д.В. и Генеральный директор ОАО «ФосАгро» Гурьев А.А.



Встреча руководителей Ленинградской области и компании «ФосАгро» с учениками «ФосАгро-классов» школы №1 в Волхове.

Мероприятия 2014 г.

- Проведение «Дня инвестора» в Москве и Лондоне по стратегии развития «ФосАгро» до 2020 г.
- Шесть серий встреч с инвесторами
- Организация посещения предприятия «ФосАгро-Череповец» аналитиками
- Пять телефонных конференций с участием аналитиков и инвесторов для обсуждения финансовых и операционных результатов деятельности Компании
- Поддержание постоянного диалога с основными инвесторами и аналитиками силами специалистов по работе с инвесторами
- Публикация 63 пресс-релизов через систему раскрытия информации (RNS) Лондонской фондовой биржи
- Публикация 142 сообщений в рамках обязательного раскрытия информации через центр раскрытия корпоративной информации и агентство «Интерфакс»

- Министр образования и науки РФ Дмитрий Ливанов и Генеральный директор «ФосАгро» в рамках выездного заседания Президиума Госсовета в Вологодской области обсудили перспективы развития Череповецкого Химико-технологического колледжа
- «ФосАгро-Регион» и министерство сельского хозяйства республики Татарстан заключили соглашение о сотрудничестве
- «ФосАгро-Регион» и министерство сельского хозяйства Ставропольского края подписали соглашение о поставке 110 тыс. т минеральных удобрений

Результаты

- Выплачиваемые дивиденды превосходят объемы, предусмотренные дивидендной политикой
- По итогам пересмотра действующей стратегии была разработана стратегия развития «ФосАгро» до 2020 г.

- Мы способствуем устойчивому развитию регионов присутствия и заботимся о благополучии местного населения, обеспечивая возможность привлечения к работе на наших предприятиях здоровых и высококвалифицированных сотрудников
- Уплачиваемые Компанией налоги пополняют федеральный и региональные бюджеты
- Взаимодействуя с местными органами власти в рамках программ, направленных на совершенствование базы материально-технического оснащения объектов жилищно-коммунального комплекса и городского хозяйства, мы способствуем повышению уровня комфорта и качества жизни местного населения



БОЛЕЕ ПОДРОБНАЯ ИНФОРМАЦИЯ ПРЕДСТАВЛЕНА В РАЗДЕЛЕ «ИНВЕСТИЦИИ В СОЦИАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ» НА СТР. 56

	Цели взаимодействия	Формы взаимодействия
<p>3</p> <p>Сотрудники и профсоюзы</p>	<ul style="list-style-type: none"> Создание условий для профессионального роста и социального благополучия сотрудников Компании Повышение мотивации персонала Ответственный подход к использованию трудовых ресурсов Социальная поддержка действующих и вышедших на пенсию сотрудников Формирование эффективной корпоративной культуры Поддержание конструктивных отношений с профсоюзами Эффективное использование трудовых ресурсов 	<ul style="list-style-type: none"> Привлечение профсоюзов к разработке программ охраны труда (ОТ) и производственной безопасности (ПБ), в том числе к мониторингу соблюдения правил техники безопасности Коллективные трудовые договоры, заключаемые по результатам совместной работы с представителями профсоюзов с указанием условий трудоустройства и компенсации, выплачиваемой сотрудникам (обычно заключаются сроком на три года с каждым производственным предприятием Компании отдельно) Постоянное взаимодействие с профсоюзами, в том числе в формате совместных рабочих групп, совещаний и переговоров Сотрудничество с профсоюзами в целях разработки программ развития культуры и спорта; совместное участие в работе комитетов по ОТ и ПБ; назначение координаторов по вопросам ОТ и ПБ и участие в ежегодных семинарах по ОТ и ПБ Программы развития персонала, в том числе программа формирования кадрового резерва Опросы, проводимые среди сотрудников, презентации, доски объявлений, интранет-портал Встречи с генеральными директорами предприятий «ФосАгро», руководителями по персоналу и социальным вопросам, представителями профсоюзов; выделенные адреса электронной почты для обращений и жалоб сотрудников; телефонные номера, по которым рекомендуется обращаться по социальным вопросам и в случае нарушений внутренних правил Компании; возможность обращения в корпоративные газеты, выпускаемые Компанией
<p>4</p> <p>Сельхозпроизводители</p>	<ul style="list-style-type: none"> Обеспечение конечных потребителей высококачественной продукцией, отвечающей их требованиям Производство наиболее эффективных удобрений для различных видов сельскохозяйственных культур с учетом особенностей почв и других факторов 	<ul style="list-style-type: none"> Внутренний рынок: активное взаимодействие с дистрибьюторской сетью, которая работает с российскими сельскохозяйственными производителями и агрохолдингами напрямую Участие в работе Российской ассоциации производителей удобрений (РАПУ) Международные рынки: <ul style="list-style-type: none"> Создание собственных торговых подразделений на приоритетных рынках в целях более тесной работы с сельхозпроизводителями Членство в отраслевых организациях, таких как Международный институт питания растений (IPNI) и Международная ассоциация производителей удобрений (IFA)

Мероприятия 2014 г.

- Взаимодействие с представителями профсоюзных организаций на еженедельной основе; участие в работе комитетов по вопросам трудовых споров
- Принятие предприятиями внутренних нормативных документов и проведение мероприятий по повышению уровня ОТ и ПБ
- Профсоюзами при поддержке «ФосАгро» ежегодно проводятся следующие мероприятия:
 - фестиваль «Звезды «ФосАгро»»;
 - спортивные соревнования с участием сотрудников всех предприятий Компании;
 - конкурсы профессионального мастерства (в том числе среди сварщиков, токарей и электриков)
- Генеральные директора и руководители по персоналу и социальным вопросам предприятий совместно с профсоюзами регулярно проводят личные встречи с сотрудниками; в каждой корпоративной газете указана контактная информация для обращений, а в случае нарушений правил Компании сотрудникам рекомендуется сообщать о них по выделенным телефонными номерам

Результаты

- «ФосАгро» обеспечивает привлекательные возможности карьерного роста и достойную оплату труда, активное вовлечение сотрудников в жизнь Компании и заслуженное признание их профессионализма, а также эффективное функционирование систем мотивации и развития персонала
- В Компании действуют программы обучения, повышения квалификации и развития управленческих навыков для сотрудников, стремящихся к профессиональному и карьерному росту
- Действующие в Компании справедливые условия трудоустройства, с одной стороны, позволяют удовлетворять потребности сотрудников, с другой – способствуют развитию и поддержанию высоких доходов «ФосАгро»

 БОЛЕЕ ПОДРОБНАЯ ИНФОРМАЦИЯ ПРЕДСТАВЛЕНА
В РАЗДЕЛЕ «НАШИ СОТРУДНИКИ» НА СТР. 46-51

- Начало производства двух новых марок PKS и одной новой марки NPS
- «ФосАгро» стала полноправным партнером Международного института питания растений (IPNI)
- Совместно с IPNI начата работа с целью выработки рекомендаций для фермеров по внесению фосфорсодержащих и комплексных удобрений под такие культуры, как соя, пшеница, кукуруза и сахарная свекла
- Распространение маркетинговых материалов, взаимодействие с основными клиентами и конечными потребителями

- Более тесная работа с сельхозпроизводителями – один из основных приоритетов стратегии развития «ФосАгро» до 2020 г.
- Наш продуктовый ассортимент включает 28 марок удобрений. В 2014 г. Группа активно работает над дальнейшим расширением продуктовой линейки
- Наши удобрения обладают преимуществом в виде минимального содержания вредных примесей за счет высокого качества апатитового концентрата, используемого для их производства
- Мы публикуем информацию о положительном воздействии фосфорсодержащих удобрений на урожайность и их важной роли в обеспечении продовольственной безопасности во всем мире

	Цели взаимодействия	Формы взаимодействия
<p>5 Общественность и СМИ</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Обеспечение положительного восприятия Компании и укрепление ее репутации в деловых кругах • Обеспечение лояльности и поддержки инициатив Компании в сфере добычи фосфатного сырья и производства минеральных удобрений, а также в области повышения продовольственной безопасности • Оказание поддержки при решении вопросов как производственного, так и социального характера 	<ul style="list-style-type: none"> • Взаимодействие с экспертными и общественными организациями • Работа со средствами массовой информации, в том числе в формате регулярных брифингов и встреч с журналистами (включая встречи с участием высшего руководства), организация посещения производственных площадок Компании представителями СМИ, пресс-релизы • Участие в общественных слушаниях • Экскурсии на предприятия Компании, участие в выставках и конгрессах • Корпоративный веб-сайт, социальные сети
<p>6 Деловые партнеры</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Создание партнерских отношений на основе взаимного уважения и доверия; единое понимание взаимных обязательств и ожиданий от сотрудничества • Забота о здоровье потребителей • Общее понимание и вклад в решение основных проблем, влияющих на производство минеральных удобрений и горнодобывающую отрасль 	<ul style="list-style-type: none"> • Договоры и соглашения • Конференции • Совместное участие в работе по проблемам отрасли • Поддержка международных проектов в области устойчивого развития и социальной ответственности и прикладных исследовательских проектов • Взаимодействие с конечными потребителями, публикации и распространение рекламных материалов • Членство в отраслевых ассоциациях

Мероприятия 2014 г.

- Выпуск еженедельной корпоративной газеты на производственных предприятиях
- Выпуск ежемесячной корпоративной газеты
- «ФосАгро» и ее основные дочерние предприятия опубликовали 195 пресс-релизов
- Более 20 000 публикаций с упоминанием предприятий Группы в отечественных и зарубежных СМИ
- Регулярные встречи генерального директора «ФосАгро» с ведущими российскими и зарубежными СМИ, включая Financial Times, Bloomberg, Reuters, Dow Jones, «Ведомости», «Коммерсант», «Интерфакс», МИА «Новости», РБК; его экспертные комментарии по важным событиям для Компании и отрасли; шесть интервью, в том числе телеканалу «Россия 24», Business FM, МИА «Новости», Reuters, Bloomberg телевизионному каналу деловых и финансовых новостей CNBC, бразильской деловой газете Valor
- Пресс-конференции, брифинги генерального директора «ФосАгро» для журналистов в рамках значимых крупных мероприятий всероссийского и международного масштаба, включая Петербургский международный экономический форум, Международную выставку химической промышленности и науки, а также в рамках торжественных церемоний по подписанию соглашений с руководителями регионов присутствия предприятий Группы «ФосАгро»
- Встречи генерального директора «ФосАгро» с ведущими журналистами мировых изданий и влиятельными представителями бизнес-сообщества на Мировом экономическом форуме в Давосе

- Участие приблизительно в 10 международных и региональных отраслевых конференциях
- Членство в российских и международных профессиональных ассоциациях
- Организация церемонии вручения молодым талантливым ученым грантов, учрежденных ЮНЕСКО, Международным союзом теоретической и прикладной химии (IUPAC) и «ФосАгро» в рамках проекта «Зеленая химия для жизни»
- «ФосАгро» и РУСАЛ в рамках соглашения о долгосрочном сотрудничестве заключили контракты на поставку фторида алюминия и сырья для его производства
- АО «Апатит» и ООО «Авиапредприятие «Северсталь» договорились о расширении сотрудничества в управлении аэропортом «Хибины» и увеличения количества рейсов в Москву и Санкт-Петербург

Результаты

- Защита репутации Компании и обеспечение осведомленности населения о ее текущей деятельности

- В отрасли минеральных удобрений «ФосАгро» пользуется репутацией надежного партнера
- Совместно с другими предприятиями мы прилагаем усилия для того, чтобы позиция отрасли была услышана
- Мы осуществляем поддержку научных исследований, связанных с развитием технологий «зеленой химии», в том числе в области производства удобрений

Бизнес-модель обеспечивает полную загрузку мощностей



Добыча



Новая линия по производству гранулированных удобрений PKS мощностью 100 тыс. т в год, строительство которой продолжалось на протяжении 2014 г., была введена в промышленную эксплуатацию в феврале 2015 г.

Михаил Рыбников

Операционный директор

МОЩНОСТИ ПО ВИДАМ ПРОДУКЦИИ

Апатитовый концентрат	Нефелиновый концентрат
7,5 млн т	1,7 млн т

Сегмент фосфорсодержащей продукции

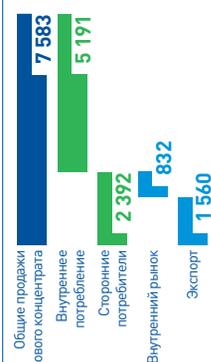
Поставку фосфатного сырья в сегменте фосфорсодержащих удобрений Группы обеспечивает АО «Апатит», осуществляющее добычу апатит-нефелиновой руды и ее переработку в апатитовый и нефелиновый концентраты.

Переработкой сырья в данном сегменте занимаются АО «ФосАгро-Череповец», Балаковский филиал АО «Апатит» (бывш. ЗАО «Балаковские минеральные удобрения») и ЗАО «Метахим». АО «ФосАгро-Череповец» и Балаковский филиал АО «Апатит» специализируются на производстве фосфорсодержащих удобрений. Балаковский филиал АО «Апатит» также осуществляет производство кормового монокальцийфосфата (MCP). На предприятии ЗАО «Метахим» производятся комплексные гранулированные удобрения (PKS) и промышленные фосфаты – триполифосфат натрия (STPP) и сульфат калия (SOP).

Сегмент фосфорсодержащей продукции: основные показатели

- В 2014 г. объем производства фосфорсодержащих удобрений увеличился на 3,2% по сравнению с прошлым годом и составил 4,8 млн т
- Объем продаж фосфорсодержащих удобрений вырос на 0,8% по сравнению с 2013 г. и составил 4,7 млн т
- Доля потребления апатитового концентрата внутри Группы увеличилась до 68,5% от совокупного объема производства

ПРОДАЖИ АПАТИТОВОГО КОНЦЕНТРАТА В 2014 Г., ТЫС. Т



Источник: ФосАгро

Сегмент фосфорсодержащей продукции: добыча

В 2014 г. совокупный объем извлеченной апатит-нефелиновой руды составил 26,1 млн т, незначительно снизившись по сравнению с 2013 г. (26,7 млн т). Было произведено 7,5 млн т апатитового концентрата, что на 2,8 % меньше объемов 2013 г. (7,7 млн т).

Доля потребления апатитового концентрата внутри Группы увеличилась до 68,5% (5 191 тыс. т) от общего объема продаж апатитового концентрата в 2014 г. по сравнению с 62,0% (4 765 тыс. т) в 2013 г. главным образом благодаря росту объемов собственного производства фосфорсодержащих удобрений в 2014 г.

ОБЪЕМЫ ПРОИЗВОДСТВА И ПРОДАЖ ПРОДУКЦИИ «АПАТИТ»

	Объемы производства			Объемы продаж ¹		
	2014 г., тыс. т	2013 г., тыс. т	Изменение, %	2014 г., тыс. т	2013 г., тыс. т	Изменение, %
Апатитовый концентрат	7 500,5	7 713,0	(2,8%)	2 392,4	2 920,5	(18,1%)
Нефелиновый концентрат	940,3	990,6	(5,1%)	936,4	991,5	(5,6%)

1 Без учета продаж внутри Группы.

Доля апатитового концентрата, реализованного Группой в 2014 г. сторонним потребителям, составила 11,0% и 20,6% на внутреннем и экспортном рынке соответственно по сравнению с 21,8% и 16,2% в 2013 г. Большая часть экспорта пришлась на бельгийскую компанию Прауон и норвежского производителя Уага. Снижение поставок на внутреннем рынке стало результатом увеличения объемов внутреннего потребления и снижения поставок одному из крупных российских покупателей.

В 2014 г. объемы производства и продаж нефелинового концентрата сократились на 5,1% и 5,6% по сравнению с предыдущим годом. Весь произведенный предприятиями Группы нефелиновый концентрат поставляется единственному потребителю – ЗАО «БазэлЦемент-Пикалево», которое в 2014 г. снизило объемы его переработки.

РУДНЫЕ ЗАПАСЫ «ФОСАГРО» ПО СОСТОЯНИЮ НА 1 ЯНВАРЯ 2015 Г.

Месторождение	Запасы, тыс. т (категории А, В и С1)	Среднее содержание Р ₂ О ₅ , %
Кукисвумчорское	407 453	14,67
Юкспорское	522 320	14,16
Апатитовый цирк	111 149	14,26
Плато Расвумчорр	330 069	12,99
Коашвинское	596 697	16,88
Ньоркпахкское	61 180	13,25
Йолитовый отрог	1 298	16,1
Итого	2 030 166	14,85

АО «Апатит» имеет пять лицензий на добычу и одну лицензию на геологическое изучение, разведку и добычу апатит-нефелиновых руд, что позволяет ему вести добычу на четырех рудниках и разведку запасов на одном месторождении. Лицензии на добычу, срок действия которых заканчивался в 2012–2014 гг., были в установленном порядке продлены по мере их истечения. В 2014 г. был продлен срок действия четырех лицензий и была получена новая лицензия на разведку и добычу на месторождении Йолитовый отрог.

Классификация запасов

Категория А: месторождение детально разведано, контуры месторождения обозначены на местности канавами, скважинами или подземными выработками. Качество и свойства руды определены достоверно и гарантируют надежность проектируемой разработки месторождения.

Категория В: месторождение в значительной степени разведано и изучено, контуры месторождения обозначены на местности канавами, скважинами или подземными выработками. Качество и свойства руды определены достаточно детально и в значительной мере гарантируют надежность проектируемой разработки месторождения.

Категория С1: месторождение разведано по редкой сети канав, скважин или подземных выработок. Качество, свойства руды и основные условия разработки месторождения определены экспериментальными исследованиями по аналогии с изученными месторождениями того же типа. Данная категория включает смежные с залежами категорий А и В запасы, а также запасы на месторождениях со сложным строением, на которых структура рудного тела не поддается достоверному определению даже при значительном сгущении сети разведки.



Переработка

МОЩНОСТИ ФОСФАТНОГО СЕГМЕНТА ПО ВИДАМ ПРОДУКЦИИ

MAP/DAP/NPK/NPS 4,5 млн т	Кормовые фосфаты 250 тыс. т
APP 140 тыс. т	PKS 100 тыс. т
Фосфорная кислота 2,1 млн т	Триполифосфат натрия 130 тыс. т

Сегмент фосфорсодержащей продукции: переработка

Объемы производства и продаж фосфорсодержащих удобрений увеличились на 3,2% и 0,8% соответственно.

Благодаря возможности быстрого переключения производственных мощностей между выпуском MAP/DAP и NPK/NPS и преимуществу в виде относительно низкой себестоимости производства по сравнению с конкурентами Компания нарастила объемы производства и продаж MAP/DAP в 2014 г. по сравнению с прошлым годом на 10,9% и 10,5% соответственно.

В 2014 г. объемы производства NPK увеличились на 5,9% до 1,7 млн т, а объемы продаж остались на прежнем уровне – 1,7 млн т. Объемы производства и продаж NPS сократились на 45,9% и 48,6%, составив 248 тыс. т и 250 тыс. т соответственно.

Новая линия по производству гранулированных удобрений PKS мощностью 100 тыс. т в год, строительство которой продолжалось на протяжении 2014 г., была введена в промышленную эксплуатацию в начале 2015 г. В 2014 г. объемы производства и продаж удобрений, сошедших с данной линии, составили 59 тыс. т и 46 тыс. т соответственно.

В 2014 г. объемы производства и продаж сульфата калия (SOP) снизились на 43,8% и 49,8%, составив 30 тыс. т и 27,5 тыс. т соответственно. Причиной такого сокращения стала главным образом адаптация ряда мощностей к эксплуатации в режиме, совместимом с новой линией по производству удобрений PKS.

ОБЪЕМЫ ПРОИЗВОДСТВА И ПРОДАЖ ФОСФОРСОДЕРЖАЩИХ УДОБРЕНИЙ И КОРМОВОГО МОНОКАЛЬЦИЙФОСФАТА (MCP)

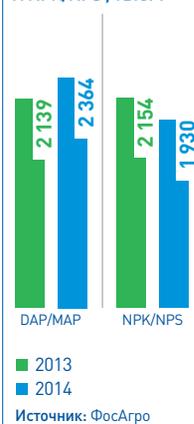
	Объемы производства			Объемы продаж		
	2013 г., тыс. т	2013 г., тыс. т	Изменение, %	2013 г., тыс. т	2013 г., тыс. т	Изменение, %
DAP/MAP	2 366,7	2 134,1	10,9%	2 364,1	2 139,0	10,5%
NPK	1 725,2	1 628,4	5,9%	1 680,4	1 666,9	0,8%
NPS	248,4	459,1	(45,9%)	250,0	486,6	(48,6%)
APP	89,7	98,6	(9,0%)	89,9	79,6	12,9%
MCP	252,1	247,2	2,0%	250,3	245,2	2,1%
PKS	58,5	0,0	–	45,5	0,0	–
SOP	29,7	52,8	(43,8%)	27,5	54,8	(49,8%)

Гибкость производственных линий позволила Группе обеспечить загрузку мощностей на уровне 100% на протяжении всего 2014 г.

Сегмент фосфорсодержащей продукции: прогноз

- Группа «ФосАгро» продолжит работать над выполнением стратегической задачи по оптимизации издержек в сегменте добычи.
- Активно ведутся работы по расширению производства в Череповецком производственном комплексе. В 2014 г. выработка при производстве удобрений NPKS была увеличена на 20 тыс. т в месяц, что найдет свое отражение в производственных показателях Группы, начиная с 2015 г.
- Запуск нового ленточного фильтра в производстве фосфорной кислоты балаковского филиала АО «Апатит» позволит Группе увеличить объемы перерабатываемой апатитовой руды с 2 млн т до 2,2 млн т в год.

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



Деятельность научно-исследовательского подразделения «ФосАгро»

В 2014 г. дочерние компании «ФосАгро», занимающиеся научно-исследовательскими разработками, сыграли активную роль в запуске новых мощностей по производству удобрений PKS общей производительностью 100 тыс. т в год, ввод которых в промышленную эксплуатацию состоялся в начале 2015 г. на ЗАО «Метахим». Технология производства новой марки удобрений была разработана Научно-исследовательским институтом по удобрениям и инсекто-фунгицидам имени профессора Я. В. Самойлова, а проектирование новой линии осуществило ООО «ГорноХимический Инжиниринг».

Собственное научно-исследовательское подразделение осуществляет разработку новых марок удобрений, а также планирование и реализацию проектно-конструкторских работ при запуске новых производственных мощностей.

МОЩНОСТИ СЕГМЕНТА АЗОТНЫХ УДОБРЕНИЙ ПО ПРОДУКТАМ

Аммиак	Карбамид
1 155 тыс. т	980 тыс. т
Аммиачная селитра	
450 тыс. т	

Сегмент азотных удобрений

Сегмент азотных удобрений представлен азотным комплексом АО «ФосАгро-Череповец», специализирующимся на производстве аммиака, карбамида, аммиачной селитры и удобрений на ее основе, и производственным комплексом ЗАО «Агро-Череповец», производящим карбамид на основе поставляемого АО «ФосАгро-Череповец» аммиака.

Сегмент азотных удобрений: основные показатели

- В 2014 г. объем производства азотных удобрений увеличился на 5,2% по сравнению с прошлым годом и составил 1,4 млн т
- Объем продаж азотных удобрений увеличился на 9,7% до 1,4 млн т
- Продолжается строительство нового агрегата по производству аммиака мощностью 760 тыс. т в год
- Подписан договор на подготовку проектной документации и проведение конструкторских работ в рамках строительства нового агрегата по производству гранулированного карбамида мощностью 500 тыс. т
- Подписан договор, предусматривающий строительство линии по производству сульфата аммония мощностью 300 тыс. т в год

ОБЪЕМЫ ПРОИЗВОДСТВА И ПРОДАЖ: АЗОТНЫЕ УДОБРЕНИЯ

	Объемы производства			Объемы продаж		
	2014 г., тыс. т	2013 г., тыс. т	Изменение, %	2014 г., тыс. т	2013 г., тыс. т	Изменение, %
Карбамид	966,0	903,1	7,0%	1 016,6	872,5	16,5%
САФУ (NP)	120,5	109,1	10,4%	120,3	110,0	9,4%
Аммиачная селитра	291,4	297,4	(2,0%)	247,6	279,7	(11,5%)

Сегмент азотных удобрений: динамика производства

В 2014 г. общий объем продаж азотных удобрений вырос на 9,7% по сравнению с прошлым годом главным образом благодаря увеличению производства карбамида.

Объемы производства карбамида увеличились по сравнению с 2013 г. на 7,0% и составили 966 тыс. т, а объемы продаж – на 16,5% до 1 017 тыс. т соответственно.

В 2014 г. 78% всех экспортных поставок карбамида осуществлялось в рамках долгосрочных контрактов, заключенных с Trammo AG (Швейцария) на период с июля 2013 г. по июнь 2015 г. и Ameropa AG (Швейцария) на период с октября 2013 г. до сентября 2014 г. (в октябре 2014 г. контракт был продлен до сентября 2015 г.). Основная часть прочих объемов карбамида реализуется на рынке по спотовым контрактам или краткосрочным контрактам сроком на один квартал. Руководство Группы полагает, что такой подход позволяет сохранять объемы продаж и цены на карбамид на стабильном уровне и дает возможность гибко использовать преимущества спотового рынка.

Производимый «ФосАгро» аммиак используется для изготовления фосфорсодержащих и азотных удобрений предприятиями Группы. В 2014 г. объемы производства аммиака выросли на 12,6% по сравнению с 2013 г. благодаря модернизации соответствующих производственных мощностей. В результате самообеспеченность Группы аммиаком увеличилась с 76% в 2013 г. до 82%

в 2014 г. Большая часть выпущенного в 2014 г. аммиака была использована собственными предприятиями Группы для наращивания производства фосфорсодержащих удобрений и карбамида.

В 2014 г. объемы производства и продаж аммиачной селитры (AN) сократились на 2,0% и 11,5% соответственно. В основном это было обусловлено увеличением потребления производимого Компанией аммиака для производства карбамида и САФУ (NP). Увеличение производства карбамида и САФУ вместо аммиачной селитры связано с их более высокой доходностью.

Сегмент азотных удобрений: прогноз

- После запланированного на 2017 г. ввода в эксплуатацию нового агрегата по производству аммиака мощностью 760 тыс. т в год самообеспеченность Группы данным видом сырья превысит 100%.
- Ввод в эксплуатацию нового агрегата по производству карбамида запланирован на 2017 г.
- Начало строительства линии по производству сульфата аммония мощностью 300 тыс. т в год запланировано на 2015 г. Предполагаемый срок окончания строительства – 2017 г.

Рост выручки и повышение операционной эффективности

Отчет о совокупных доходах

Выручка

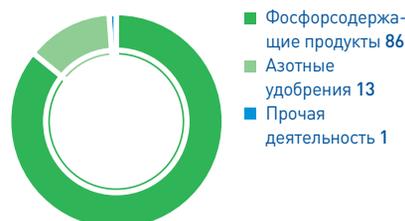
На протяжении 2014 г. стратегия по повышению гибкости производства наряду с высоким уровнем спроса на мировом рынке позволила «ФосАгро» добиться роста объемов выручки и продаж. Объем производства и продаж удобрений в 2014 г. увеличился на 4% и 3% соответственно по сравнению с 2013 г. Выручка за этот период увеличилась на 18% в связи с ростом средних экспортных цен за тонну DAP/MAP и NPK более чем на 27% и 17% соответственно.

В 2014 г. доля выручки от экспортных продаж составила 71% по сравнению с 68% в 2013 г.

СТРУКТУРА ВЫРУЧКИ ПО РЕГИОНАМ В 2014 Г., %



СТРУКТУРА ВЫРУЧКИ В 2014 Г. ПО СЕГМЕНТАМ, %



КЛЮЧЕВЫЕ ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

млн руб.	2014 г.	2013 г.	Изменение, %
Выручка	123 124	104 566	18%
Себестоимость	(68 821)	(68 139)	1%
Валовая прибыль	54 303	36 427	49%
Рентабельность по валовой прибыли	44%	35%	9 п.п.
Операционная прибыль	29 596	16 142	83%
Рентабельность по операционной прибыли	24%	15%	9 п.п.
Чистый (убыток)/прибыль	(13 395)	8 576	(256%)
Рентабельность по чистой прибыли	(11%)	8%	(19 п.п.)
ЕБИТДА	37 609	23 934	57%
Рентабельность по ЕБИТДА	31%	23%	8 п.п.
Чистый долг	93 137	43 818	113%
Соотношение чистого долга и ЕБИТДА	2,48x	1,83x	

КЛЮЧЕВЫЕ ОПЕРАЦИОННЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

Объемы продаж	2014 г.	2013 г.	Изменение, %
Фосфорсодержащая продукция	4 836,5	4 793,8	1%
Азотные удобрения	1 384,5	1 262,2	10%
Продукция производства АО «Апатит»	3 328,8	3 912,0	(15%)
Другая продукция	220,6	191,3	15%

ВЫРУЧКА ПО РЕГИОНАМ

млн руб.	2014 г.	2013 г.	Изменение, %
Северная и Южная Америка	39 477	20 821	90%
Европа	25 491	24 174	5%
Африка	8 799	7 974	10%
Азия	6 193	10 478	(41%)
СНГ	6 882	7 409	(7%)
Россия	36 282	33 710	8%
Всего	123 124	104 566	18%

ВЫРУЧКА ПО СЕГМЕНТАМ

млн руб.	2014 г.	2013 г.	Изменение, %
Фосфорсодержащие продукты	105 832	91 065	16%
Азотные удобрения	16 626	12 810	30%
Прочая деятельность	666	691	(4%)
Всего	123 124	104 566	18%

Валовая прибыль, операционная прибыль, EBITDA и чистая прибыль

В 2014 г. валовая прибыль выросла на 49% и составила 54,3 млрд руб. по сравнению с 36,4 млрд руб. в 2013 г. При этом рентабельность по валовой прибыли выросла: с 35% в 2013 г. до 44% в 2014 г.

Операционная прибыль за 2014 г. составила 29,6 млрд руб., что на 83% выше, чем 16,1 млрд руб. в 2013 г. В результате рентабельность по операционной прибыли выросла с 15% в 2013 г. до 24% в 2014 г.

EBITDA выросла на 57% до 37,6 млрд руб. в 2014 г. В 2014 г. рентабельность по EBITDA выросла до 31% по сравнению с 23% в 2013 г. Существенная девальвация рубля привела к увеличению выручки на 18% до 123,1 млрд руб. в 2014 г. по сравнению с 104,6 млрд руб. в 2013 г.

Кроме увеличения выручки другим важным фактором, повлиявшим на операционную прибыль и EBITDA, был программа оптимизации расходов, в том числе сокращение расходов на персонал. В результате себестоимость реализованной продукции выросла только на 0,7 млрд руб.

Существенная девальвация рубля привела к нереализованному убытку от курсовых разниц в размере 31,5 млрд руб. и убытку от операций с производными финансовыми инструментами в размере 7,3 млрд руб. В результате воздействия этих двух факторов Компания отразила чистый убыток в 2014 г. Чистый убыток в 2014 г. составил 13,4 млрд руб. по сравнению с чистой прибылью в размере 8,6 млрд руб. в 2013 г.

Отчет о финансовом положении

Общий долг по состоянию на 31 декабря 2014 г. составил 123,8 млрд руб. по сравнению с 52,8 млрд руб. по состоянию на 31 декабря 2013 г.

Денежные средства и их эквиваленты по состоянию на 31 декабря 2014 г. составляли 30,7 млрд руб. в сравнении с 8,9 млрд руб. по состоянию на 31 декабря 2013 г.

Чистый долг по состоянию на 31 декабря 2014 г. увеличился до 93,1 млрд руб. по сравнению с 43,8 млрд руб. по состоянию на 31 декабря 2013 г. Большая часть займов и кредитов Компании выражена в долларах США, что является естес-

твенным хеджированием валютной выручки. Ослабление рубля относительно доллара США стало основной причиной роста чистого долга «ФосАгро» в рублевом выражении.

Соотношение чистого долга Компании к показателю EBITDA повысилось до 2,48 по состоянию на 31 декабря 2014 г. в сравнении с 1,83 по состоянию на 31 декабря 2013 г.

Выручка в сегменте фосфорсодержащей продукции

Выручка в сегменте фосфорсодержащих удобрений увеличилась на 16% до 105,8 млрд руб. в 2014 г. За отчетный период Компания увеличила продажи фосфорсодержащей продукции на 1% по сравнению с 2013 г.

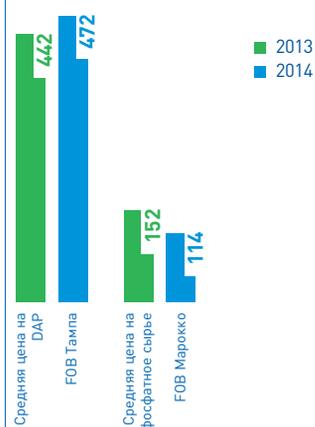
Валовая прибыль сегмента в 2014 г. увеличилась на 48% по сравнению с 2013 г. до 46,5 млрд руб., в результате чего рентабельность по валовой прибыли составила 44% по сравнению с 35% в 2013 г. Главным образом это было вызвано увеличением объема продаж, номинированных в рублях и уменьшением себестоимости реализованной продукции.

Ситуация на рынке фосфорсодержащей продукции в 2014 г.

- Средняя цена на DAP в 2014 г. составила 472 долл. США за тонну (FOB Тампа), что на 7% выше средней цены на уровне 442 долл. США в 2013 г.
- Общее потребление P_2O_5 в 2014 г. можно описать 2 значимыми факторами: это был очередной год с низким потреблением P_2O_5 в Индии и импортом удобрений DAP на уровне лишь приблизительно 3,6 млн т, а также очередной рекордный год по потреблению P_2O_5 в Бразилии, чему способствовал рост производства соевых бобов, при этом импорт фосфорсодержащих удобрений вырос более чем на 11%.

- Рост спроса и цен на фосфорную кислоту и удобрения привели к увеличению цен на фосфатное сырье. Благоприятный уровень цен на фосфорсодержащие удобрения наряду с ростом импортного спроса привели к росту цен на фосфатное сырье с 106 долл. США за тонну (FOB Марокко) (32% P_2O_5) до 123 долл. США за тонну в конце 2014 г.

ИНДИКАТИВНЫЕ ЦЕНЫ ДЛЯ РЫНКА ФОСФОРСОДЕРЖАЩЕЙ ПРОДУКЦИИ, ДОЛЛ. США



СЕГМЕНТ ФОСФОРСОДЕРЖАЩЕЙ ПРОДУКЦИИ

Показатель	2014 г., млн руб.	2013 г., млн руб.	Изменение, %
Выручка	105 832	91 065	16%
Себестоимость реализованной продукции	(59 285)	(59 588)	(1%)
Валовая прибыль	46 547	31 477	48%
Рентабельность по валовой прибыли	44%	35%	9 п.п.

В 2014 г. 85% выручки сегмента фосфорсодержащей продукции приходилось на продажу MAP/DAP/NPK/NPS, MCP и апатитового концентрата.

Рост объема продаж удобрений был обеспечен в основном благодаря благоприятной рыночной конъюнктуре и высокому уровню спроса, что позволило Компании существенно увеличить продажи концентрированных фосфорсодержащих удобрений и NPK в России и страны Латинской Америки.

- Выручка от реализации DAP/MAP увеличилась на 36% с 31,2 млрд руб. в 2013 г. до 42,7 млрд руб. в 2014 г., что соответствует росту общего объема продаж на 10% и росту средней выраженной в рублях выручки на тонну DAP/MAP на 24%.
- Выручка от реализации NPK/NPS увеличилась на 8% с 25,6 млрд руб. в 2013 г. до 27,8 млрд руб. в 2014 г., что соответствует снижению объема продаж на 10% при росте средней выраженной в рублях выручки на тонну NPK/NPS на 21%.
- Выручка от реализации MCP увеличилась на 15% с 4,6 млрд руб. в 2013 г. до 5,3 млрд руб. в 2014 г., что соответствует росту объема продаж на 2% и росту средней выраженной в рублях выручки на тонну MCP на 13%.

ВЫРУЧКА И ПРОДАЖИ ОСНОВНЫХ ВИДОВ ФОСФОРСОДЕРЖАЩЕЙ ПРОДУКЦИИ

Продукт	Выручка, млн руб.			Объемы продаж, тыс. т		
	2014 г.	2013 г.	Изменение, %	2014 г.	2013 г.	Изменение, %
Апатитовый концентрат	14 393	16 887	(15%)	2 392,4	2 920,5	(18%)
DAP/MAP	42 654	31 264	36%	2 330,0	2 114,1	10%
NPK/NPS	27 770	25 631	8%	1 931,4	2 153,5	(10%)
MCP	5 262	4 574	15%	250,3	245,2	2%

Объемы продаж апатитового концентрата снизились на 18% в 2014 г. по сравнению с показателем 2013 г., в результате роста потребления концентрата производственными предприятиями «ФосАгро» и снижением объемов его производства в связи с оптимизацией программы горных работ. В этой связи выручка от продаж апатитового концентрата сократилась в 2014 г. на 15% до 14,4 млрд руб. При этом снижение выручки было частично компенсировано ростом средней выручки на тонну в 2014 г. на 4%.

СТРУКТУРА ВЫРУЧКИ СЕГМЕНТА ФОСФОРСОДЕРЖАЩЕЙ ПРОДУКЦИИ В 2014 Г. ПО РЕГИОНАМ, %



ВЫРУЧКА ПО РЕГИОНАМ ДЛЯ СЕГМЕНТА ФОСФОРСОДЕРЖАЩЕЙ ПРОДУКЦИИ

Регион	2014 г., млн руб.	2013 г., млн руб.	Изменение, %
Северная и Латинская Америка	30 026	15 058	99%
Европа	23 732	23 392	1%
Африка	6 326	5 337	19%
Азия	6 191	9 507	(35%)
СНГ	6 877	7 409	(7%)
Россия	32 680	30 362	8%

Выручка в сегменте азотсодержащей продукции

Выручка в сегменте азотсодержащей продукции увеличилась на 30% до 16,6 млрд руб. в 2014 г. по сравнению с 12,8 млрд руб. в 2013 г. За отчетный период объемы азотных удобрений выросли на 10% по сравнению с 2013 г. Валовая прибыль сегмента в 2014 г. увеличилась на 125% до 6,5 млрд руб., преимущественно в результате существенного роста выручки, вызванного ослаблением рубля относительно доллара США, благодаря чему рентабельность по валовой прибыли составила 39% по сравнению с 22% в 2013 г.

Ситуация на рынке азотных удобрений в 2014 г.

- Средняя цена карбамида в 2014 г. составляла 319 долл. США за тонну (FOB Южный) была на 6% ниже по сравнению с 341 долл. США за тонну (FOB Южный) в 2013 г.
- На объемы продаж карбамида второй год подряд существенно влиял значительно возросший уровень экспорта из Китая, который был частично уравновешен снижением экспорта карбамида из Египта и Украины.

ИНДИКАТИВНЫЕ ЦЕНЫ ДЛЯ РЫНКА АЗОТНЫХ УДОБРЕНИЙ, ДОЛЛ. США



Сегмент азотсодержащей продукции

Показатель	2014 г., млн руб.	2013 г., млн руб.	Изменение, %
Выручка	16 626	12 810	30%
Обороты между сегментами	8	99	(92%)
Себестоимость реализованной продукции	(10 180)	(10 036)	1%
Валовая прибыль	6 454	2 873	125%
Рентабельность по валовой прибыли	39%	22%	17 п.п.

Выручка и продажи основных видов азотсодержащей продукции

Продукт	Выручка, млн руб.			Объемы продаж, тыс. т		
	2014 г.	2013 г.	Изменение, %	2014 г.	2013 г.	Изменение, %
Карбамид	12 250	9 104	35%	1 016,6	872,5	17%
Аммиачная селитра	2 499	2 620	(5%)	247,7	279,7	(11%)

В 2014 г. 89% выручки сегмента азотсодержащей продукции пришлось на продажу карбамида и аммиачной селитры. Объемы продаж азотных удобрений выросли на 10% за счет увеличения выпуска аммиака в результате завершившейся модернизации мощностей по производству аммиака в Череповце.

- Выручка от продаж карбамида выросла на 35% с 9,1 млрд руб. в 2013 г. до 12,3 млрд руб. в 2014 г. в связи с ростом объема продаж на 17% и ростом выручки на тонну продукции на 15%.
- Выручка от продаж аммиачной селитры (AN) снизилась на 5% с 2,6 млрд руб. в 2013 г. до 2,5 млрд руб. в 2014 г. в связи с сокращением объемов продаж на 11%, что было уравновешено ростом выручки на тонну продукции на 8%.

Структура выручки сегмента азотсодержащей продукции в 2014 г. по регионам, %



Выручка по регионам для сегмента азотсодержащей продукции

Регион	2014 г., млн руб.	2013 г., млн руб.	Изменение, %
Северная и Латинская Америка	9 450	5 762	64%
Африка	2 474	2 637	(6%)
Европа	1 759	782	125%
Азия	1	972	(100%)
СНГ	5	0	100%
Россия	2 937	2 657	11%

Себестоимость

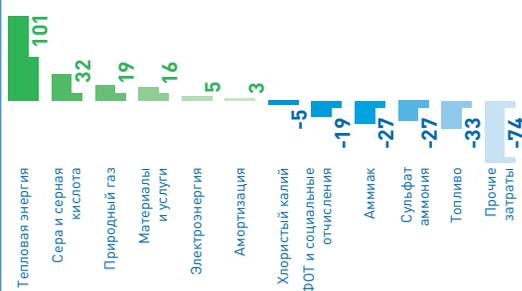
Себестоимость реализованной продукции «ФосАгро» в 2014 г. увеличилась лишь на 1% по сравнению с 2013 г. до 68,8 млрд руб., в то время как общий объем продаж удобрений увеличился на 3%. Такая динамика себестоимости реализованной продукции преимущественно вызвана следующими факторами:

- Стоимость материалов и услуг увеличилась на 3,5 млрд руб., или на 16%, в результате инфляции цен на уровне 6% (соотношение индекса цен производителей в 2014 г. и 2013 г.), а также роста объема производства на 4% и аутсорсинга ряда функций, что было уравновешено существенным снижением расходов на персонал.
- Расходы на персонал снизились на 19%, или на 2,3 млрд руб. по сравнению с 2013 г. в результате оптимизации численности персонала.
- Расходы на аммиак сократились на 1,2 млрд руб., или на 27%, с 4,7 млрд руб. в 2013 г. до 3,4 млрд руб. в 2014 г. Это было вызвано сокращением объема закупок на 28%, частично уравновешенным ростом цен на 2%. Сокращение объемов закупок аммиака у третьих лиц стало возможным благодаря модернизации агрегатов аммиака в АО «ФосАгро-Череповец», что способствовало росту объемов производства аммиака на 132 тыс. т, или на 13%, в 2014 г. по сравнению с 2013 г.
- Расходы на природный газ увеличились на 1,2 млрд руб., или на 19%, достигнув 7,5 млрд руб. в 2014 г. Газ в первую очередь необходим для производства аммиака. Цена кубометра газа выросла на 8%, в то время как потребление газа увеличилось на 11% по сравнению с показателем 2013 г. Повышение цены было вызвано ростом тарифа на 15% во второй половине 2013 г. Рост объемов закупки газа на 11% был связан с наращиванием объемов производства аммиака.
- Расходы на калий снизились на 5%, или 0,2 млрд руб., до 3,9 млрд руб. в 2014 г. Это было преимущественно связано со снижением закупочных цен на калий на 18%, что было

СТРУКТУРА СЕБЕСТОИМОСТИ

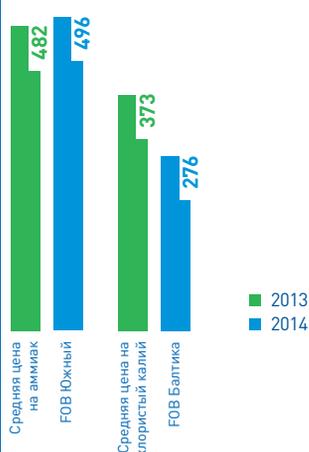
Составляющая себестоимости	2014 г.		2013 г.		Изменение	
	млн руб.	% от себестоимости продаж	млн руб.	% от себестоимости продаж	млн руб.	%
Материалы и услуги	24 532	36%	21 084	31%	3 448	16%
ФОТ и социальные отчисления	9 754	14%	12 022	18%	(2 268)	(19%)
Природный газ	7 505	11%	6 300	9%	1 205	19%
Амортизация	7 332	11%	7 147	10%	185	3%
Сера и серная кислота	4 522	7%	3 428	5%	1 094	32%
Хлористый калий	3 915	6%	4 114	6%	(199)	(5%)
Электроэнергия	3 650	5%	3 478	5%	172	5%
Аммиак	3 423	5%	4 671	7%	(1 248)	(27%)
Топливо	2 791	4%	4 161	6%	(1 370)	(33%)
Тепловая энергия	1 161	2%	579	1%	582	101%
Сульфат аммония	839	1%	1 157	2%	(318)	(27%)
Прочие затраты	14	-	53	-	(39)	(74%)
Изменение величины запасов незавершенного производства и готовой продукции	(617)	(1%)	(55)	-	(562)	1 022%
Итого	68 821	100%	68 139	100%	682	1%

ИЗМЕНЕНИЕ СОСТАВЛЯЮЩИХ СЕБЕСТОИМОСТИ, %



- компенсировано ростом объема закупок калия на 16% в результате увеличения объемов производства NPK на 6%.
- Расходы на топливо сократились на 1,4 млрд руб., или 33%, с 4,2 млрд руб. в 2013 г. до 2,8 млрд руб. в 2014 г. Это соответствовало снижению потребления топлива на 35% в результате перехода с закупок мазута на прямые закупки теплоэнергии, а также сокращения объема добычи на открытых рудниках.
- Снижение производства NPS/NPK с высоким содержанием азота привело к сокращению закупок сульфата аммония на 0,3 млрд руб., или 27%, по сравнению с 2013 г.
- Расходы на теплоэнергию увеличились на 0,6 млрд руб. с 0,6 млрд руб. в 2013 г. до 1,2 млрд руб. в 2014 г. в результате перехода с закупок мазута, который используется в котельных, генерирующих тепловую энергию в ОАО «Апатит», на прямые закупки теплоэнергии, что обеспечило существенную экономию расходов на топливо.

ИНДИКАТИВНЫЕ ЦЕНЫ ДЛЯ РЫНКОВ ОСНОВНОГО СЫРЬЯ, ДОЛЛ. США



- Расходы на серу и серную кислоту выросли на 1,1 млрд руб., или 32%, с 3,4 млрд руб. в 2013 г. до 4,5 млрд руб. в 2014 г. Такой рост был вызван увеличением потребления на 4% в связи с ростом производства фосфорсодержащих удобрений и кормовых фосфатов, а также ростом закупочных цен на 27%. Рост средних закупочных цен на серу соответствовал росту мировых цен на серу.

Коммерческие, общие и административные расходы

Административные расходы выросли на 8% до 9,1 млрд руб. в 2014 г. преимущественно в результате следующих факторов:

- Увеличение расходов на оплату труда на 7%, или 0,4 млрд руб., в результате реструктуризации состава административного персонала Группы и перемещения его в Череповец, а также внедрения новой системы мотивации менеджмента на основе КПЭ, которая привела к увеличению бонусных выплат ключевым представителям руководства в результате общего роста EBITDA.
- Рост расходов на профессиональные услуги на 60%, или 0,4 млрд руб.

Коммерческие расходы выросли на 39% с 8,4 млрд руб. в 2013 г. до 11,6 млрд руб. в 2014 г. Это было обусловлено, прежде

всего, следующими изменениями в 2014 г. по сравнению с 2013 г.:

- Увеличение расходов на оплату услуг РЖД и вознаграждений операторов на 6% с 4,3 млрд руб. до 4,6 млрд руб. Рост поставок продукции в контейнерах наряду с ростом продаж удобрений на внутреннем рынке на 22%

(преимущественно поставки на базе СПТ) привел к росту использования железнодорожного грузового транспорта.

- Рост фрахта, портовых и стивидорных расходов на 104% с 2,6 млрд руб. до 5,2 млрд руб., что было в первую очередь обусловлено увеличением поставок через порты на 9% и ростом портовых тарифов.

ДВИЖЕНИЕ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ

млн руб.	2014 г.	2013 г.	Изменение, %
Денежные средства от операционной деятельности	27 509	17 925	53%
Денежные средства, использованные в инвестиционной деятельности	(20 210)	(15 604)	30%
Денежные средства, использованные в финансовой деятельности	8 401	(3 542)	(337%)
Чистое (уменьшение)/увеличение денежных средств и их эквивалентов	15 700	(1 221)	(1 386%)

Движение денежных средств

Денежные средства от операционной деятельности

Сумма денежных средств от операционной деятельности в 2014 г. увеличилась на 53% до 27,5 млрд руб. Это увеличение было связано преимущественно с благоприятными рыночными условиями и девальвацией рубля.

Денежные средства, использованные в инвестиционной деятельности

В 2014 г. сумма денежных средств, использованных в инвестиционной деятельности составила 20,2 млрд руб. Увеличение на 30% связано, прежде всего, с увеличением капитальных затрат, которые были направлены в основном на строительство Главного ствола №2 на Кировском руднике (для дополнительной информации смотрите раздел «Стратегия» на стр. 24–29), а также строительство нового склада для хранения жидкого аммиака в балаковском филиале АО «Апатит».

Денежные средства, использованные в финансовой деятельности

В 2014 г. сумма денежных средств, использованных в финансовой деятельности, составила 8,4 млрд руб., по сравнению с (3,5) млрд руб. в 2013 г. Уменьшение на 337% было преимущественно вызвано увеличением суммы привлеченных заемных средств в 2014 г.

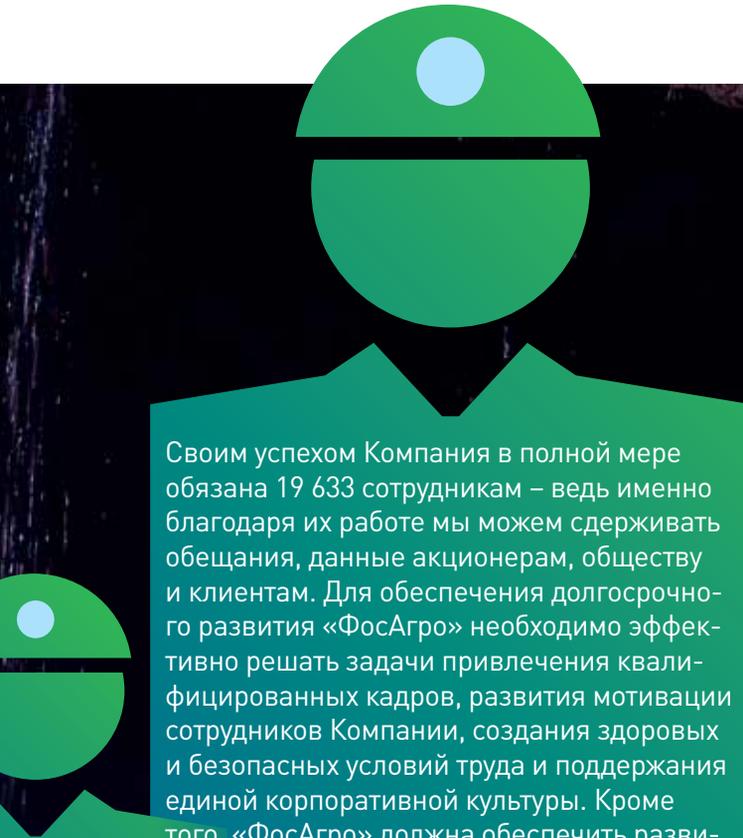
Капитальные вложения

Капитальные вложения, включая затраты на приобретение основных средств, в 2014 г. составили 18,6 млрд руб. Капитальные вложения были направлены в основном на строительство Главного ствола №2 на Кировском руднике, новую установку аммиака мощностью 760 тыс. т в год на АО «ФосАгро-Череповец», а также строительство нового склада для хранения жидкого аммиака в Балаково.

КАПИТАЛЬНЫЕ ВЛОЖЕНИЯ

млн руб.	2014 г.	2013 г.	Изменение, %
Фосфорсодержащая продукция/ Добыча и обогащение	6 984	8 451	(17%)
Фосфорсодержащая продукция/ Производство продукции	5 079	5 227	(3%)
Азотные удобрения	4 664	2 192	113%
Прочие	1 848	1 792	3%
Совокупные капитальные затраты	18 575	17 662	5%

Наши сотрудники – ключ к успеху Компании



Своим успехом Компания в полной мере обязана 19 633 сотрудникам – ведь именно благодаря их работе мы можем сдерживать обещания, данные акционерам, обществу и клиентам. Для обеспечения долгосрочного развития «ФосАгро» необходимо эффективно решать задачи привлечения квалифицированных кадров, развития мотивации сотрудников Компании, создания здоровых и безопасных условий труда и поддержания единой корпоративной культуры. Кроме того, «ФосАгро» должна обеспечить развитие у своих сотрудников профессиональных навыков, необходимых для достижения целей Компании, реализации их собственных карьерных устремлений и планирования кадрового резерва.

В прошлом году была внедрена новая система КПЭ, призванная обеспечить выполнение задач Компании посредством постановки индивидуальных задач для руководителей. В перечень ключевых показателей эффективности входят финансовые результаты, а также показатели по охране труда и обеспечению промышленной безопасности.

КОЛИЧЕСТВО НЕЗНАЧИТЕЛЬНЫХ ТРАВМ СНИЗИЛОСЬ НА

50%





Подход к управлению

С момента проведения IPO «ФосАгро» действовала в соответствии со стратегией консолидации своих долей участия в основных дочерних предприятиях и оптимизации организационной структуры Компании. Одновременно с этим были представлены новые принципы работы, направленные на интеграцию и централизацию системы управления, а также унификацию кадровой политики на всех предприятиях Компании.

В рамках введенной в прошлом году системы КПЭ были выработаны единые стандарты, увязывающие размер вознаграждения руководителей высшего звена с рядом факторов, в том числе с показателями охраны труда и промышленной безопасности на основных производственных предприятиях «ФосАгро», а также в управляющей, логистической и ряде других дочерних компаний. На протяжении 2014 г. мы совершенствовали систему КПЭ с тем, чтобы в следующем году начать тиражировать ее на других предприятиях Группы. Закончить ее внедрение в масштабе всей Группы планируется в 2016 г.

Для разрешения возникающих проблем задействуется множество каналов коммуникации, как, например, рубрика вопросов и ответов в корпоративной газете, встречи сотрудников с руководством и телефон анонимной «горячей линии» по вопросам противодействия коррупции и неправомерным действиям.

Продолжается активная работа по улучшению качества жизни сотрудников «ФосАгро» – как при помощи программы формирования кадрового резерва Компании, так и, в частности, путем обеспечения их жильем и прочими благами. Такого рода деятельность – гарантия того, что у нас нет и не будет недостатка в талантливых кандидатах и, как следствие, сотрудниках.

Оптимизация численности персонала

В рамках стратегии по оптимизации бизнеса в 2014 г. продолжалась работа по привлечению внешних подрядчиков для непрофильных видов деятельности и трансформации бизнес-процессов в сочетании с расширением зон ответственности работников и объединением вспомогательных функций на уровне Группы.

В 2014 г. среднесписочная численность персонала в сфере добычи и первичной переработки сырья сократилась на 23% по сравнению с 2013 г. – с 11 307 до 8 708 человек соответственно. Среднесписочная численность персонала в сфере производства конечной продукции снизилась на 13% – с 10 226 человек в 2013 г. до 8 904 человек в 2014 г. Данные меры благоприятно отразились на показателях производительности, рассчитываемой как объем производства в тоннах на человека: в 2014 г. в сфере добычи и первичной переработки сырья производительность выросла на 27% по сравнению с прошлым годом, а в сфере произ-

ЧИСЛЕННОСТЬ СОТРУДНИКОВ

	2014 г.	2013 г.	2012 г.
Добыча и переработка	8 708	11 307	12 528
Производство конечной продукции	8 904	10 226	9 765
Хранение и сбыт	532	443	413
Логистика	75	85	82
Инжиниринговые подразделения	425	461	303
Прочие подразделения ¹	989	746	592
Итого	19 633	23 268	23 683

1 В эту категорию входят сотрудники управляющей компании ЗАО «ФосАгро АГ» и некоторых других компаний в составе Группы.

СРЕДНЕСПИСОЧНАЯ ЧИСЛЕННОСТЬ СОТРУДНИКОВ, ЧЕЛ.



ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА, Т/ЧЕЛ.



водства конечной продукции – на 19%, составив 969 т концентрата и 705 т конечной продукции соответственно.

Компания уделяет большое внимание социальной и экономической стабильности в регионах присутствия, именно поэтому параллельно с сокращением численности штата мы стремились привлекать тех внешних подрядчиков для непрофильных видов деятельности, которые готовы были предложить бывшим сотрудникам «ФосАгро» аналогичные должности. Кроме того, всем работникам, покинувшим Компанию по программе сокращения численности персонала, была выплачена достойная компенсация.

Охрана труда и промышленная безопасность

Руководство «ФосАгро» придает первостепенное значение вопросам ОТ и ПБ, поскольку предупреждение производственного травматизма и сокращение заболеваемости профессиональными заболеваниями способствует устойчивому развитию Компании. Если Компания не будет принимать достаточных мер для обеспечения безопасности своих сотрудников, это может крайне негативно сказаться на работе как отдельных производств, так и целого предприятия.

Принципы корпоративной культуры Компании основаны на четком понимании того, что обеспечение безопасности входит в сферу личной ответственности каждого сотрудника. Все новые сотрудники «ФосАгро» проходят инструктаж по охране труда и технике безопасности, впоследствии повторный инструктаж производится раз в год. Также проводятся ежегодные семинары по ОТ и ПБ и разъяснительная работа в отношении рисков, характерных для отдельных производственных площадок, и соответствующих процедур безопасности.

В рамках обеспечения соблюдения культуры безопасности мы настоятельно просим сотрудников сообщать о всех случаях нарушения техники безопасности, потенциально опасных ситуациях на производстве, а также поднимать любые вопросы, связанные с охраной труда и промышленной безопасностью.

За всеми производственными объектами Компании закреплены специалисты по ОТ и ПБ, ответственные за координацию проверок выполнения требований техники безопасности и расследование несчастных случаев на производстве, а также сбор и анализ данных о возникших предаварийных ситуациях и несчастных случаях на производстве, повлекших за собой причинение вреда здоровью или смерть работника, а также за выработку и распространение рекомендаций по предотвращению аналогичных ситуаций в целях снижения выявленных рисков.

В 2014 г. в сотрудничестве с компанией «Дюпон Наука и Технологии» [DuPont Sustainable Solutions] «ФосАгро» занималась подготовкой к внедрению передовых методов и подходов в области управления техникой безопасности, в результате чего для всех предприятий Компании был разработан проект «Повышение эффективности управления в сфере охраны труда и промышленной безопасности». В рамках нового подхода были составлены стратегия и план действий по оптимизации управления в данной сфере и формированию культуры безопасности в Компании.

ТРАВМЫ И СМЕРТЕЛЬНЫЕ СЛУЧАИ, ВЫЗВАННЫЕ ПРОИСШЕСТВИЯМИ НА РАБОЧИХ МЕСТАХ



В результате работы с «Дюпон Наука и Технологии» в деятельность Компании в сфере ОТ, ПБ и ООС внедрены следующие инициативы:

- наряду с расследованиями, осуществляемыми официальными властями, в Компании теперь производятся внутренние расследования всех происшествий
- утверждены «золотые правила» охраны труда и обеспечения промышленной безопасности, неукоснительного соблюдения которых мы требуем и от сотрудников, и от субподрядчиков. Принципы обеспечения безопасности направлены на защиту жизни и здоровья наших сотрудников, сокращение уровня травматизма на предприятиях, соблюдение нормативно-правовых требований и поддержание здоровых условий труда, при этом нарушение принципов карается санкциями вплоть до увольнения
- в дирекции по охране труда и промышленной безопасности создан отдел развития системы управления охраной труда, занимающийся разработкой новых и совершенствованием существующих методик и процедур в сфере ОТ и ПБ

- в ряде цехов каждого из предприятий Компании стартовали пилотные проекты по комплексному управлению безопасностью, охраной труда и окружающей среды

Благодаря сотрудничеству с «Дюпон Наука и Технологии» количество незначительных травм в «ФосАгро» сократилось на 50%.

Однако несмотря на принятые меры, число серьезных травм сократить не удалось, поэтому планируется внедрить систему управления рисками в области промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды на всех производственных объектах «ФосАгро». Кроме того, мы ожидаем снижения числа несчастных случаев благодаря образовательной программе «Основы безопасного поведения», обучение по которой будут проводить с отрывом от производства.

Мы с сожалением сообщаем о том, что в 2014 г. количество несчастных случаев со смертельным исходом на производственных объектах «ФосАгро» не было сведено к нулю.

Цель «ФосАгро» на 2015 г. – не допустить на предприятиях Компании ни одного случая со смертельным исходом и ни одного группового несчастного случая.

Развитие кадрового потенциала

Долгосрочный успех Компании зависит от наличия резерва сотрудников, обладающих потенциалом для дальнейшей работы на руководящих должностях или для выполнения задач высокого уровня сложности, требующих специальных технических знаний и навыков. Благодаря образовательным программам мы снижаем риск нехватки квалифицированных кадров, что особенно актуально в регионах, где предложение кадров с достаточным уровнем подготовки зачастую бывает ограничено. «ФосАгро» работает над созданием интегрированной системы привлечения и подготовки кадров, охватывающей школы и университеты и включающей внутренние программы обучения персонала.

«ФосАгро-классы»

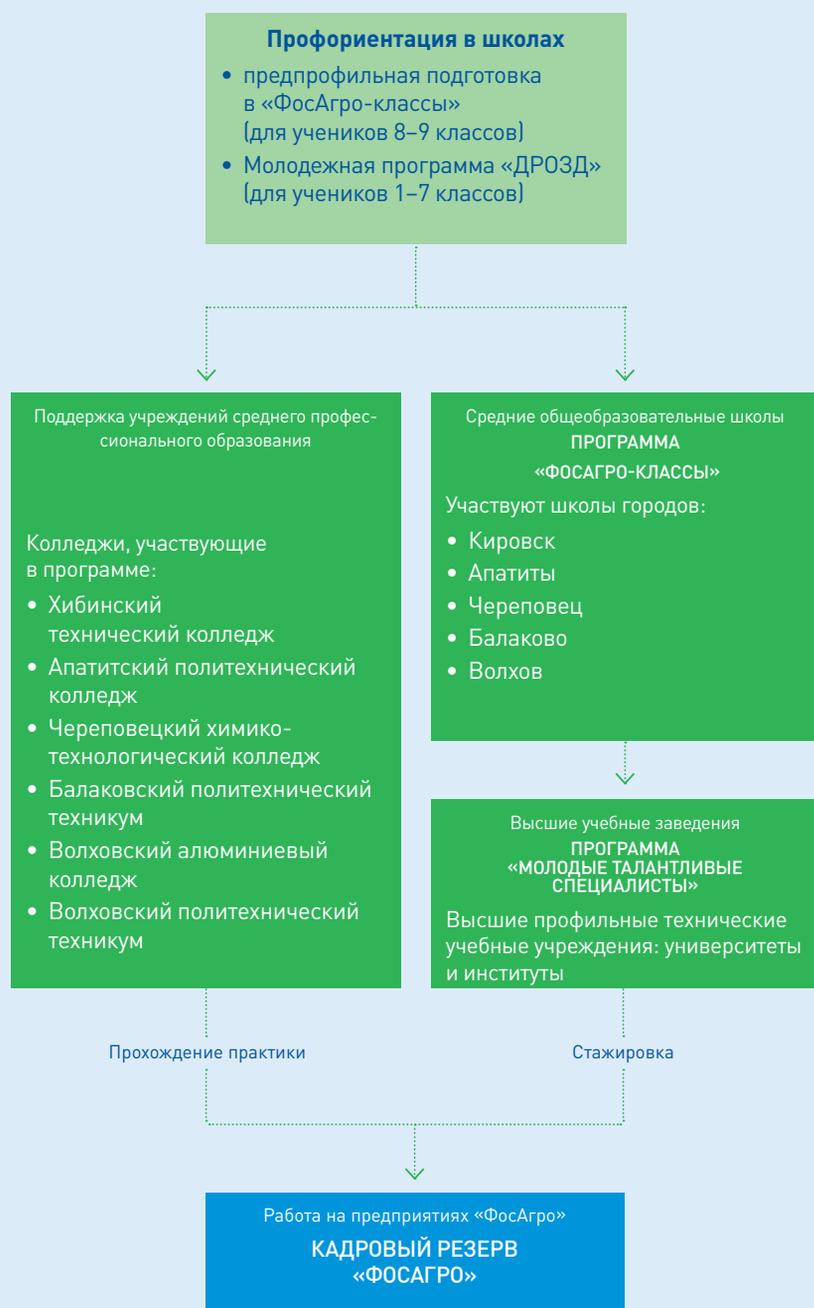
В школах страны реализуется программа углубленного изучения точных наук (в том числе химии) «ФосАгро-классы». В 2014 г. количество учащихся по программе возросло в два раза и составило 250 учеников, при этом всех их отличает высокая успеваемость и заинтересованность в изучении химии, физики, математики и информатики. На поддержание программы Компания ежегодно выделяет 17 млн руб.

Молодые талантливые специалисты

В рамках программы «Молодые талантливые специалисты» Компания приглашает на работу выпускников вузов-партнеров, получивших соответствующие рекомендации. Всем прошедшим отбор участникам программы была предложена конкурентоспособная заработная плата, компенсация расходов на переезд к месту работы и помощь с жильем. Кроме того, за каждым молодым специалистом был закреплен старший коллега-наставник. В рамках данной программы в 2014 г. работу в «ФосАгро» получили 45 молодых специалистов-выпускников; таким образом, общее число выпускников, пришедших в Компанию с момента старта программы в 2012 г., увеличилось до 113 человек. На сегодняшний день работу в Компании продолжают 103 молодых специалиста, профессиональное и карьерное развитие которых идет в рамках следующих направлений деятельности: минералогия, геология, гидротехника, химия, химическая технология, железнодорожный транспорт, открытая и подземная добыча минерального сырья и охрана окружающей среды.

По состоянию на декабрь 2014 г. 43% участников программы, числящихся в штате «ФосАгро», получили повышение и/или были зачислены в кадровый резерв, а 82% завершили работу над проектами, вверенными им при поступлении на работу.

Развитие кадрового потенциала «ФосАгро»



Программа формирования кадрового резерва

Цель программы – выявление необходимости и организация дополнительной подготовки талантливых сотрудников для дальнейшего развития с расширением зоны ответственности в рамках занимаемой должности или с переходом на более высокую должность. Программы профессиональной подготовки руководителей «ФосАгро» нацелены на развитие широкого круга профессиональных навыков и компетенций в таких областях, как принятие решений, лидерские качества и делегирование полномочий, урегулирование конфликтных ситуаций, управление проектами, коммуникативные навыки, наставничество.

В 2014 г. в кадровый резерв включили 340 сотрудников. Общая сумма инвестиций Компании в профессиональное и личностное развитие сотрудников составила 57 млн руб., при этом 12 млн руб. было выделено на финансирование специальных программ развития и подготовки 517 действующих и будущих руководителей из состава кадрового резерва «ФосАгро».

Предприятие	Число сотрудников, включенных в кадровый резерв
«Апатит»	147
«ФосАгро-Череповец»	39
Балаковский филиал АО «Апатит»	99
«Метакхим»	12
«ФосАгро АГ»	43
Итого	340

В это число вошли сотрудники, прошедшие отбор в качестве кандидатов на руководящие должности.

Предприятие	Число сотрудников кадрового резерва – кандидаты на руководящие должности	% от числа сотрудников кадрового резерва
«Апатит»	68	46
«ФосАгро-Череповец»	18	90
Балаковский филиал АО «Апатит»	5	36
«Метахим»	8	67
Итого	99	52

Развитие управленческих навыков

В рамках программы группы из 14–16 человек проходят тренинги по следующим тематикам:

- прогнозирование
- подходы к ведению деятельности
- ориентация на результат
- эффективная коммуникация между подразделениями
- влияние и построение взаимоотношений
- организация и управление
- наставничество

За 2014 г. в тренингах по профессиональной подготовке руководителей приняли участие 345 руководителей и 360 сотрудников, зачисленных в кадровый резерв (руководители производственных участков и линий, в том числе руководители производственных площадок, начальники смены, рядовые и ведущие инженеры).

Предприятие	Сотрудники, принявшие участие в программе	
	Действующие руководители	Кадровый резерв
«Апатит»	102	83
«ФосАгро-Череповец»	97	174
Балаковский филиал АО «Апатит»	97	64
«Метахим»	49	39
Итого	345	360

Равенство возможностей

При подготовке отчетных материалов «ФосАгро» ориентируется на Руководство GRI по отчетности в области устойчивого развития G4 (GRI G4) и в связи с этим более подробно освещает действующий в Компании принцип равенства возможностей. Принцип равенства возможностей повышает привлекательность «ФосАгро» как работодателя.

В соответствии с данным принципом работу в Компании получает лучший кандидат на должность вне зависимости от пола, вероисповедания, национальной и этнической принадлежности. Кроме того, «ФосАгро» выполняет все обязательства перед обществом и сотрудниками в соответствии с требованиями федерального и регионального законодательства. К числу таких требований относится запрет на использование детского и принудительного труда, а также свобода ассоциаций и свобода профсоюзов вести переговоры с работодателями в целях заключения коллективных договоров.

Вознаграждение

Стремясь к обеспечению высоких стандартов качества и достижению стратегических целей, Компания уделяет огромное внимание профессиональному и личностному развитию и мотивации сотрудников. Наряду с собственной сырьевой базой и современными производствами Компания обладает еще одним ценным активом – командой высококлассных специалистов. Именно они помогают «ФосАгро» добиваться внушительных результатов. Большую роль в управлении Компанией играет совет директоров, который в своей деятельности руководствуется самыми высокими стандартами корпоративного управления.

В Компании введена новая система премирования руководителей Череповецкой площадки уровней N-3 и N-4, устанавливающая прямую зависимость между достижением основных целей Компании (в том числе повышением стабильности

бизнеса Компании в долгосрочной перспективе и эффективностью использования инвестированного капитала) и премией. В 2015–2016 гг. планируется тиражировать этот опыт на другие управляемые компании Группы.

Сотрудники Компании получают конкурентоспособные зарплаты и пенсионное обеспечение, доступ к жилищным, медицинским, оздоровительным программам, в том числе возможность участия в регулярно проводимых спортивных и культурных мероприятиях, достойные условия труда, среди которых организация качественного питания в заводских столовых.

Приоритетные направления деятельности в 2015 г.

В 2015 г. «ФосАгро» планирует завершить программу оптимизации численности персонала, сохранив лидирующие позиции на мировых рынках фосфорсодержащих удобрений в качестве производителя продукции с низкой себестоимостью.

Что касается сферы ОТ, ПБ и ООС, мы продолжим внедрение стратегии, разработанной в сотрудничестве с компанией «Дюпон Наука и Технологии».

В соответствии с долгосрочными целями стратегии управления кадровыми ресурсами до 2020 г. Компания намерена продолжать реализацию политики вертикальной интеграции в сфере подбора персонала и обучения сотрудников. Мы ставим своей целью ежегодно привлекать 125 учеников из пяти школ пяти российских городов к обучению по программе «ФосАгро-классы», с тем чтобы иметь возможность пригласить больше половины из них на работу к 2020 г. 10% новых сотрудников планируется нанимать из числа выпускников профессионально-технических учебных заведений, которые поддерживает «ФосАгро»; также планируется привлекать высококвалифицированные кадры в рамках программы «Молодые талантливые специалисты».

Бережное отношение к окружающей среде

Высокий уровень организации производства и использование передовых технологий позволяют «ФосАгро» бережно использовать невозобновляемые ресурсы. Следование передовым стандартам в области охраны окружающей среды направлено на максимальное снижение воздействия предприятий Компании на окружающую среду. Экологическая ответственность вместе с эффективным взаимодействием со всеми заинтересованными сторонами способствует долгосрочному устойчивому развитию «ФосАгро».

ВЫБРОСЫ В АТМОСФЕРУ
СОКРАТИЛИСЬ НА

8%

КОЛИЧЕСТВО ТВЕРДЫХ ОТХОДОВ
СОКРАТИЛОСЬ НА

23%



«ФосАгро» ведет непрерывную работу по снижению уровня негативного воздействия всех предприятий на окружающую среду – это залог непрерывности деятельности Компании, защиты и укрепления ее деловой репутации. Основные направления такой работы включают предотвращение и сокращение выбросов загрязняющих веществ в атмосферу и сбросов в водные объекты.

При этом «ФосАгро» опирается на целый ряд методов, инструментов и технологий, к числу которых относятся оценка и анализ воздействия предприятий на окружающую среду, соблюдение требований российского и международного законодательства, проведение экологического аудита, постоянный поиск новых решений и технологий, обеспечивающих эффективное использование невозобновляемых ресурсов и энергии, сокращение объемов образования и утилизация отходов, формирование корпоративной культуры на принципах ответственного отношения к окружающей среде и здоровью населения в регионах деятельности Компании.

Качество воздуха и выбросы в атмосферу
В 2014 г. производственные предприятия Группы сократили валовые выбросы в атмосферу на 2,4 тыс. т, или 8%, по сравнению с 2013 г. до 27,4 тыс. т в 2014 г. Лидером по сокращению выбросов стал «ФосАгро-Череповец», где выбросы в атмосферу снизились на 12%. При этом на «Апатите» снижение составило 3%. Эмиссия загрязняющих веществ на тонну произведенной продукции снизилась до 1,9 кг/т, или на 6%.

Снижение выбросов в атмосферу стало возможным в основном благодаря проводимой модернизации. В частности, в результате модернизации оборудования, используемого для производства серной кислоты в «ФосАгро-Череповец» резко сократилось количество выбросов диоксида серы.

Водоочистка и использование воды
Производственные предприятия Группы применяют самые современные решения при использовании воды для технологических нужд с максимальным ее вовлечением в циклы для снижения объема сточных вод. В частности, в Балаковском филиале АО «Апатит» применяется бессточная

технология, аналогов которой в РФ и ближайшем зарубежье не существует. Основные объемы водопотребления и водоотведения приходятся на «Апатит» и «ФосАгро-Череповец». Вместе эти два предприятия потребляют 88% воды из поверхностных источников и осуществляют сброс 99% стоков.

ВЫБРОСЫ В АТМОСФЕРУ ЗАГРЯЗНЯЮЩИХ ВЕЩЕСТВ



ВОДООТВЕДЕНИЕ



В 2014 г. общее водопотребление предприятий Группы из поверхностных источников выросло на 3% к 2013 г. и составило 83,4 млн м³. При этом удельное потребление воды на тонну производимой продукции выросло на 6% и составило 5,7 м³/т.

Водоотведение в поверхностные водоемы составило 184,3 млн м³, что всего на 0,5% больше, чем в 2013 г. При этом 95% от общего объема водоотведения приходится на «Апатит». Отметим 20%-ное снижение сбросов в «ФосАгро-Череповец», что связано с переводом части охлаждающего цикла упарки фосфорной кислоты на использование осветленной оборотной воды.

Размещение и использование твердых отходов

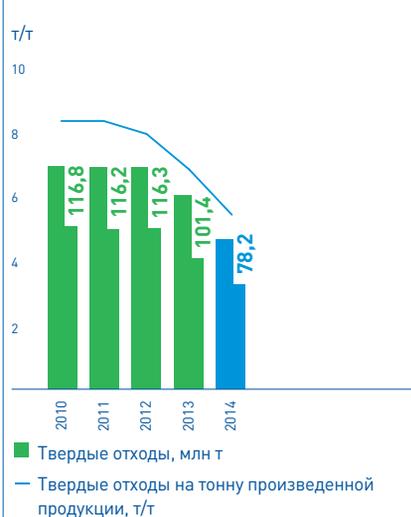
Компания постоянно ведет модернизацию производства, при этом одной из целей является снижение количества образования размещаемых отходов, в том числе за счет рециклинга, а также снижение степени опасности отходов для окружающей среды. На предприятиях Компании некоторые виды отходов используются в качестве сырья в производственном процессе. Основные направления в переработке крупнотоннажных отходов Компания связывает с внедрением технологии переработки фосфогипса.

В 2014 г. общий объем твердых отходов составил 78,2 млн т. Около 90% отходов приходится на «Апатит». Снижение количества отходов по сравнению с 2013 г. составило 23%.

Снижение объемов отходов на «Апатите» преимущественно обусловлено увеличением объемов добычи руды подземным способом. В результате резко уменьшился объем вскрыши.

На предприятиях, выпускающих конечную продукцию, в результате увеличения выпуска продукции количество отходов по сравнению с 2013 г. выросло на 8%.

ТВЕРДЫЕ ОТХОДЫ



Энергоэффективность

В целом производственные предприятия Группы компаний «ФосАгро» самостоятельно обеспечивают 40% своих потребностей в электрической и тепловой энергии. Часть электроэнергии производится за счет утилизации тепла, выделяющегося при производстве серной кислоты.

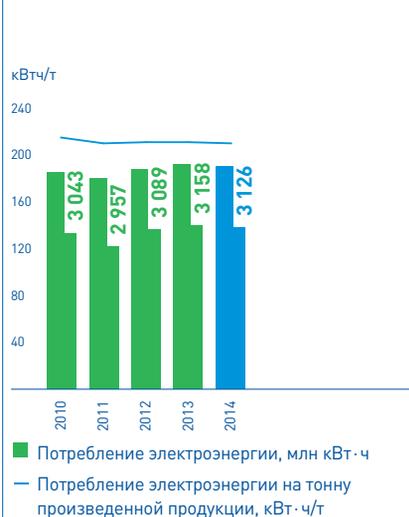
На предприятиях реализуется принятая программа по энергосбережению и повышению энергоэффективности.

Природный газ и мазут

Потребление природного газа предприятиями Компании выросло на 6% и составило 1 906 млн м³ по сравнению к прошлому году, одновременно потребление мазута снизилось на 34% и составило 146 тыс. т.

Потребление природного газа выросло в связи с увеличением выпуска удобрений и другой конечной продукции предприятиями Компании. Вместе с тем снижение на 27% потребления природного газа на «Метаксиме» связано с выводом из состава предприятия цементного производства.

ПОТРЕБЛЕНИЕ ЭЛЕКТРОЭНЕРГИИ



«Апатит» является единственным потребителем мазута. Снижение потребления мазута связано с реализацией в конце 2013 г. проекта по строительству тепломагистралей от Апатитской ТЭЦ до города Кировска и замещением тепловой энергии собственного производства на закупаемую от Апатитской ТЭЦ.

Электроэнергия

В 2014 г. 40% потребленной предприятиями Компании электроэнергии произведено самостоятельно. Общее потребление электроэнергии составило 3 126 млн кВт·ч и примерно соответствует уровню 2013 г. В 2014 г. выработка собственной электроэнергии увеличилась на 1,9%, вместе с тем количество покупной электроэнергии уменьшилось на 0,6%. Причиной послужило увеличение выработки электроэнергии на Балаковском филиале АО «Апатит».

Соблюдение природоохранного законодательства, сертификация и аудит

Помимо соблюдения собственных стандартов качества, практика, применяемая Компанией для снижения уровня негативного воздействия ее деятельности на окружающую среду, полностью отвечает требованиям российского природоохранного законодательства и всем соответствующим нормативам.

Компания также ориентируется на директивы по защите окружающей среды Евросоюза и международные соглашения, такие как Базельская, Хельсинская и другие конвенции. Так, например, «ФосАгро» не занимается трансграничной перевозкой опасных отходов. На предприятиях Компании не применяются озоноразрушающие вещества (ОРВ) ни в производстве, ни в качестве средств пожаротушения, ни в качестве хладагентов.

Производственные объекты Компании не располагаются на землях особо охраняемых природных территорий (ООПТ), и поэтому для Компании нет значительных ограничений на осуществление производственной деятельности. Кроме этого, Компания соблюдает стандарты Международной финансовой корпорации. В целом требования российского природоохранного законодательства соответствуют международным стандартам; основные законодательные акты в этой области – федеральные законы «Об охране окружающей среды» и «Об экологической экспертизе». Согласно положениям этих федеральных законов, перед началом реализации нового проекта необходимо проведение оценки его воздействия на окружающую среду (ОВОС). До получения положительного заключения государственной экологической экспертизы не допускается ни строительство, ни эксплуатация производственных объектов. Наличие данного заключения является обязательным условием для получения финансирования и реализации проекта. Федеральное законодательство по охране окружающей среды подкрепляется и дополняется требованиями местных законодательных актов.

При этом Россия выступает стороной большинства основных международных конвенций и соглашений по защите окружающей среды; в случае расхождений с российским законодательством данные соглашения имеют преимущественную силу.

В целом в России на ведение любой деятельности, связанной с потенциальным неблагоприятным воздействием на окружающую среду, распространяются следующие требования:

- получение разрешений или лицензий (в том числе на водопользование, недропользование (например, в горнодобывающей отрасли), лесопользование, выбросы загрязняющих веществ в атмосферу, размещение и обезвреживание отходов, эксплуатацию опасных производственных объектов)
- установление ограничений по объему воздействия на окружающую среду
- уплата штрафов за нанесение вреда окружающей среде
- плата за негативное воздействие на окружающую среду (выбросы, сбросы, размещение отходов)
- ответственность, вплоть до уголовной, в случае нарушения законодательства об охране окружающей среды

Кроме этого, необходимо получение разрешений на определенные виды негативного воздействия на окружающую среду, такие как загрязнение воздуха, сбросы загрязняющих веществ в водные объекты, размещение и обезвреживание отходов и т. д. Выданные разрешения налагают на предприятия обязательства

по восстановлению окружающей среды, подверженной негативному воздействию. Правительство Российской Федерации рассматривает новые законодательные инициативы в сфере охраны окружающей среды, которые могут существенно повлиять на деятельность «ФосАгро», в том числе в части увеличения размера платежей за негативное воздействие на окружающую среду. Компания «ФосАгро» участвует в работе Комитета по экологии и природопользованию Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП) для представления своих замечаний и предложений к данным инициативам.

В дополнение к соблюдению российского законодательства об охране окружающей среды «ФосАгро» строго соблюдает международные стандарты, связанные с деятельностью Компании.

Для оценки соответствия деятельности Компании требованиям стандартов, а также получения сертификатов в «ФосАгро» действуют процедуры регулярного внутреннего и внешнего аудита. В таблице ниже приводятся актуальные данные о проведении сертификации систем менеджмента по международным стандартам на наших предприятиях. Кроме этого, оценка воздействия, паспорта безопасности международного формата и рекомендации по безопасному применению разрабатываются в рамках соответствия требованиям европейских Регламентов №1272/2008 по классификации и маркировке и №1907/2006 по регистрации, оценке и авторизации химических веществ (REACH) при разработке сценариев воздействия.

СЕРТИФИКАЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ

	ИСО 9001	OHSAS 18001	ИСО 14001
«Апатит»	с 2011 г. по настоящее время	–	–
«ФосАгро-Череповец»	с 2004 г. по настоящее время	с 2008 года по настоящее время	с 2006 года по настоящее время
Балаковский филиал АО «Апатит»	с 2005 г. по настоящее время	–	с 2009 года по настоящее время

Создание условий для жизни и развития

Компания стремится совместить интересы бизнеса и общества – в частности, программы, направленные на поддержку местной системы образования, способствуют удовлетворению потребности Компании в высококвалифицированных кадрах. Мы вкладываем средства в развитие регионов, в которых действуют предприятия Компании, с тем чтобы обеспечить здоровье и благополучие местного населения, что, в свою очередь, обусловит устойчивость деятельности и увеличение стоимости Компании в долгосрочной перспективе.

ВЫПУСКНИКИ СПОНСИРУЕМЫХ КОЛЛЕДЖЕЙ
СРЕДИ НОВЫХ СОТРУДНИКОВ СОСТАВЯТ

10%

ИНВЕСТИЦИИ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ
ОБРАЗОВАНИЕ В 2014 Г.

26 млн руб.





Подход к управлению

Компания вырабатывает политику вложения средств в регионы на основе диалога с такими заинтересованными сторонами, как местные органы власти и образовательные учреждения, а также с собственными работниками и их семьями. Деятельность «ФосАгро» в сфере социальной ответственности часто отвечает общенациональным приоритетам, таким как поддержка спорта, здорового образа жизни и образования.

Компания вкладывает средства в развитие регионов несколькими способами. С местными властями заключаются соглашения о сотрудничестве, в которых учитываются приоритеты развития региона. В школах и университетах Компания ведет работу, направленную на повышение качества преподавания химии, тем самым обеспечивая себе наличие квалифицированных специалистов в будущем. Программа «ДРОЗД», организованная «ФосАгро», способствует популяризации здорового образа жизни среди детей и подростков. Компания предоставляет широкий спектр социальных льгот и гарантий работникам предприятий и членам их семей с целью улучшить их здоровье и качество жизни.

При разработке программ Компания поддерживает активный диалог с заинтересованными сторонами. Этот диалог ведется посредством переговоров с профсоюзами, встреч с представителями региональных органов власти и работы с образовательными учреждениями.

Сотрудничество с местными и региональными властями

Компания стремится наращивать свой вклад в повышение благосостояния местных сообществ за счет тесного сотрудничества с региональными и местными властями в сфере совершенствования социальной и коммунальной инфраструктуры, образования, культуры и спорта – приоритетных направлений нашей социальной политики.

«ФосАгро» заключила соглашения о сотрудничестве с региональными и муниципальными органами власти. Примеры такого сотрудничества приведены далее.

НАЛОГОВЫЕ ОТЧИСЛЕНИЯ В РЕГИОНАЛЬНЫЕ И МЕСТНЫЕ БЮДЖЕТЫ, МЛН РУБ.

	2012 г.	2013 г.	2014 г.
Мурманская область	3 453	4 557	3 009
Региональный бюджет	2 728	3 747	2 352
Местный бюджет	725	810	657
Вологодская область	4 732	1 022	2 391
Региональный бюджет	4 524	852	2 132
Местный бюджет	208	170	259
Саратовская область	902	131	338
Региональный бюджет	838	65	289
Местный бюджет	64	66	49
Ленинградская область¹	–	232	264
Региональный бюджет	–	172	204
Местный бюджет	–	60	59
Итого	9 087	5 942	6 002

1 Данные по Ленинградской области приведены начиная с 2013 г. (после консолидации ЗАО «Метахим»).

Мурманская область

- В ноябре 2014 г. в соответствии с трехсторонним соглашением между «ФосАгро», правительством Мурманской области и администрацией г. Кировска о развитии горнолыжного комплекса «Большой Вудъявр» была запущена в эксплуатацию гондольно-кресельная дорога, соединяющая северный и южный склоны горы Айкуайвенчорр. Компания вкладывает средства в совершенствование базы материально-технического оснащения объектов жилищно-коммунального комплекса и городского хозяйства г. Кировска, а также в реализацию там культурных и спортивных программ
- Оказание поддержки в процессе диверсификации региональной экономики, в т. ч. посредством развития спорта и туризма

Вологодская область

- В 2014 г. «ФосАгро», «Северсталь» и правительство Вологодской области заключили трехстороннее соглашение о стратегическом партнерстве и подписали протокол о партнерстве для повышения эффективности взаимодействия, направленного на развитие социальной и экономической сферы региона. Соглашение предполагает взаимодействие по целому ряду вопросов, таких как защита окружающей среды, социальная ответственность, обмен успешным производственным опытом в рамках инвестиционных проектов, приобретение сырья и услуг, а также железнодорожные и авиатранспортные логистические операции
- Развитие профессионального образования в Вологодской области и подготовка квалифицированных кадров для химической отрасли в целях формирования надежного кадрового резерва для соответствующих предприятий

- Соглашение между «ФосАгро» и правительством Вологодской области о поставках удобрений местным производителям сельскохозяйственной продукции

Ленинградская область

- Соглашение между «ФосАгро» и правительством Ленинградской области, направленное на поддержку социально-экономического развития региона и г. Волхова за счет трудоустройства местного населения на предприятии ЗАО «Метатим» и сотрудничества с местными поставщиками

Ростовская область

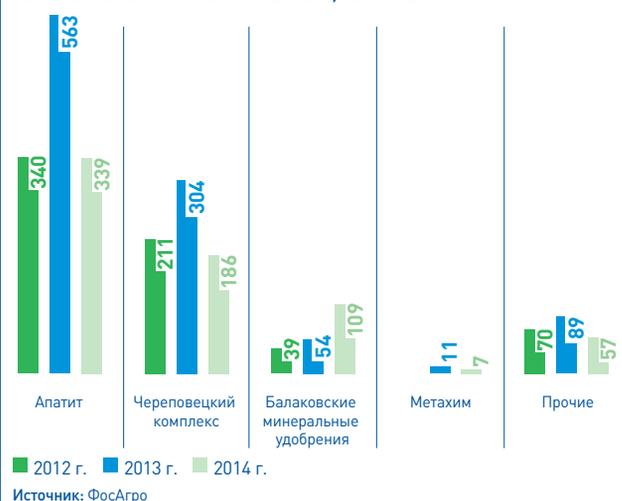
- Ростовская область – один из основных производителей сельскохозяйственной продукции в России, и Компания регулярно продлят соглашения о гарантированных поставках удобрений в этот регион. В соответствии с недавним соглашением Компания выделила более 147 тыс. т удобрений на поставку примерно 4 000 производителям сельскохозяйственной продукции в Ростовской области

Программа	Целевая группа	Описание	Вложения за 2014 г.
«ДРОЗД»	1–7 классы	Компания запустила программу «ДРОЗД» более десяти лет назад с целью популяризации здорового образа жизни и образования среди детей и подростков. Мероприятия программы проводятся в шести городах: Череповец, Воскресенск, Волхов, Кировск, Апатиты и Балаково. Более 15 000 детей и подростков регулярно участвуют в программе и еще как минимум 50 000 представителей подрастающего поколения посещают ее отдельные мероприятия каждый год.	55 млн руб.
«ФосАгро»-классы»	10–11 классы	«ФосАгро»-классы» открыты в школах пяти городов: Балаково, Волхов, Кировск, Апатиты и Череповец. В рамках программы обеспечивается углубленное изучение математики, информатики, физики и химии. За последний год количество учащихся по программе «ФосАгро»-классы» возросло в два раза и составило 250 человек.	17 млн руб.
Профессиональные училища	Профессиональное образование	В городах своего присутствия «ФосАгро» сотрудничает с пятью училищами по программам профессионального образования, в т. ч. оплачивая ремонт аудиторий и лабораторий, а также покупку оборудования.	26 млн руб.
Университеты	Профессиональное образование и научные исследования	«ФосАгро» сотрудничает с Череповецким государственным университетом с целью разработки новых моделей профессионального образования. Компания участвовала в создании в университете нового факультета – «Технология неорганических веществ и удобрений». Компания тесно сотрудничала с Санкт-Петербургским государственным горным университетом при разработке своей новой стратегии и новых технологий; в университете проводятся научные исследования для дочерних предприятий Компании и организуется профессиональная подготовка студентов, планирующих работать в «ФосАгро».	71 млн руб.
Стипендии и гранты	Студенты университетов	Компания предоставляет стипендии и гранты студентам, изучающим химию или другие предметы, необходимые в деятельности «ФосАгро». В прошлом учебном году (2013–2014 гг.) Компания обеспечила стипендии 57 студентам.	6 млн руб.
Проект «Молодые талантливые специалисты»	Недавние выпускники	Программа «Молодые талантливые специалисты» создана для тех, кто недавно закончил ВУЗ и заинтересован в продвижении по карьерной лестнице в «ФосАгро». Представители Компании помогают им составить план индивидуального профессионального развития и назначают их руководителями проектов, что обеспечивает ускоренный карьерный рост. Более подробная информация представлена в разделе «Наши сотрудники» на стр. 46–51.	5 млн руб.

БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫЕ ВЗНОСЫ И СОЦИАЛЬНЫЕ ПРОГРАММЫ ЗА 2014 Г., МЛН РУБ.



БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫЕ ВЗНОСЫ И СОЦИАЛЬНЫЕ ПРОГРАММЫ ПО ИСТОЧНИКАМ ФИНАНСИРОВАНИЯ, МЛН РУБ.



Программы по развитию образования и поддержке молодежи

Компания заинтересована в привлечении высококвалифицированных специалистов, имеющих высокий уровень технических и инженерных знаний. Именно поэтому программы по поддержке образования занимают немаловажное место в нашей социальной деятельности.

Компания рассматривает задачи привлечения персонала и выполнения своих социальных обязательств в рамках подхода, нацеленного на перспективу, и реализует ряд программ для учащихся начальной и средней школы, а также для студентов.

Подход «ФосАгро» к подбору персонала строится на создании источника высококвалифицированной рабочей силы для всех уровней Компании, а также на привлечении и обучении многообещающих выпускников и молодых профессионалов. Для достижения этих целей Компания поддерживает ряд образовательных инициатив.

Сотрудничество с регионами присутствия

Разрабатывая и реализуя социальные программы, направленные на развитие регионов присутствия, Компания заявляет о себе как о социально ответственном члене общества и обеспечивает долгосрочное устойчивое развитие своего бизнеса.

При работе с регионами одним из приоритетов Компании является обеспечение осведомленности населения о текущей деятельности и планах расширения, в рамках которых предполагается строительство новых объектов или наращивание объемов производства. Для достижения этой цели «ФосАгро» организует общественные слушания и консультации, на которых местные жители могут ознакомиться с проектной, природоохранной и прочей документацией. Компания делает все возможное для информирования жителей в городах присутствия как о возможном влиянии расширения деятельности, так и о мерах, принимаемых для минимизации негативного воздействия на окружающую среду.

В процессе расширения производственных мощностей или строительства новых объектов Компания всегда руководствуется российскими нормативно-правовыми актами и успешным опытом компаний по всему миру для эффективного нивелирования влияния своей деятельности на общество и окружающую среду. Эта цель достигается, помимо прочего, за счет необходимой образовательной работы.

Планы на 2015 г. и последующий период

Компания продолжит развивать образование и обеспечивать возможности трудоустройства и карьерного роста в регионах своего присутствия; в рамках этой инициативы 10% новых сотрудников будет нанято из числа выпускников училищ, которые поддерживает «ФосАгро». К 2020 г. планируется предоставить трудоустройство по крайней мере 50% учеников, участвующих в программе «ФосАгро»-классы».

В течение следующих 3–5 лет Компания будет вкладывать средства в ряд проектов по наращиванию мощностей, среди которых строительство новых объектов и замена отслужившего оборудования. Также будет продолжен процесс структурной оптимизации «ФосАгро» с целью сокращения количества юридических лиц в Группе. В рамках обеих инициатив потребуются активное взаимодействие с местными органами власти, населением и сотрудниками для обеспечения полной осведомленности всех заинтересованных лиц о наших планах и их возможном влиянии на местное сообщество, а также возможности представить Компании свои замечания и предложения или поднять насущные вопросы.

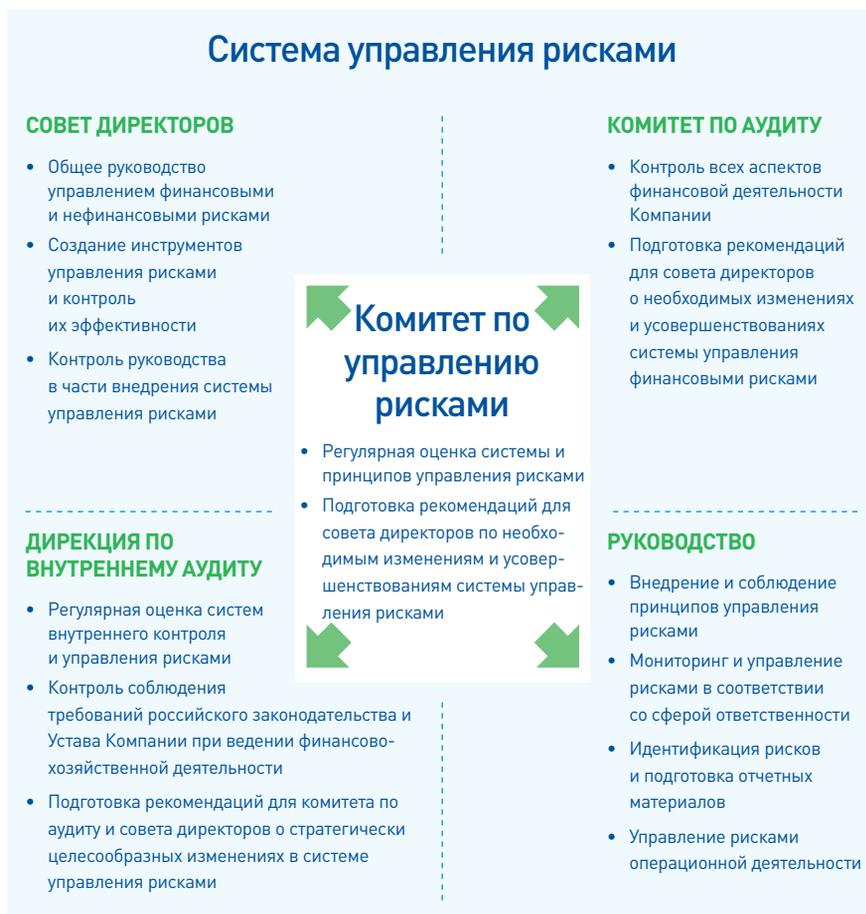
Развитие системы управления рисками

В 2014 г. Компания в связи с углубляющимися кризисными явлениями и ослаблением курса рубля пересмотрела систему управления рисками. В этой связи с привлечением консультантов внесли изменения в классификации рисков, был скорректирован перечень рисков, изменены подходы к управлению рисками. Результатом работы по совершенствованию системы управления рисками стало утверждение в декабре 2014 г. основополагающего документа – Политики управления рисками.

Изменения в системе управления рисками нашли отражение в системе корпоративного управления. При совета директоров был создан комитет по рискам, а в составе системы управления Компании – соответствующее подразделение, которое взаимодействует с правлением Общества. В 2014 г. комитет совета директоров по управлению рисками рассмотрел и утвердил паспорта и карту наиболее значимых рисков Компании, а также план действий по дальнейшему улучшению системы управления рисками.

Проведен обучающий тренинг функциональных руководителей Компании по основным принципам управления рисками, их идентификации, оценке, мониторингу отчетности.

Среди мероприятий, связанных с совершенствованием системы управления рисками и их минимизацией, необходимо отметить: утверждение новой политики по противодействию коррупции, кодекса этики, положения о конфликте интересов вместе с назначением директора по контролю за соблюдением процедур, а также презентацию инвесторам новой стратегии Компании.



Реализация мер, предусмотренных антикоррупционной политикой Компании в сочетании с развитием работы службы внутреннего аудита способствовала снижению коррупционных рисков и позволила вывести противодействие коррупции в Компании на новый уровень. Это стало возможным прежде всего за счет четко сформулированного и ясного сообщения сотрудникам об абсолютном неприятии коррупции. Более того, было признано необходимым обязательное включение в договора со всеми подрядчиками соответствующих положений о неприятии и/или коррупции, что способствовало распространению лучших практик и на наших поставщиков и подрядчиков.

Презентация инвесторам в ноябре 2014 г. нашей новой стратегии управления рисками послужила основой для реализации ряда мероприятий, снижающих стратегические риски, и прежде всего благодаря ясным ориентирам развития Компании до 2020 г.

Планами на 2015 г. предусмотрено дальнейшее развитие системы управления рисками как совокупности методологического и нормативного обеспечения вместе с изменениями в организационной структуре и порядке взаимодействия структурных подразделений Компании.

Одновременно с проведением необходимых преобразований будут совершенствоваться ИТ системы.



На уровне совета директоров через Комитет по рискам построение системы управления рисками будет сопровождаться:

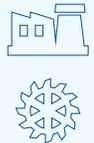
- корректировкой значения и уровня рисков Компании в связи с изменениями, происходящими на российском и мировом рынках;
- разработкой рекомендации по совершенствованию системы управления рисками;
- обоснованием риск-аппетита и уровня толерантности к рискам;

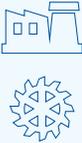
- совершенствование и при необходимости внесение изменений в политики, составляющие систему управления рисками «ФосАгро» с учетом опыта 2014 г.

Работа по построению системы управления рисками будет проводиться с учетом положений стандарта COSO «Управление рисками организаций. Интегрированная модель», ISO 31000:2009 «Менеджмент рисков. Принципы и руководящие указания», ISO 31000:2009 «Менеджмент рисков. Методы оценки риска».

Приводимое далее в годовом отчете описание рисков, которые могут повлиять на деятельность Компании, не является исчерпывающим. В отчете указаны только основные риски.

В политике по управлению рисками приведена классификация рисков по основным группам: стратегические, операционные, производственные, проектные, регуляторные, репутационные и финансовые.

Описание риска	Привязка к стратегии	Мероприятия по минимизации или исключению реализации риска	Уровень риска	Последствия
Стратегические риски				
<p>1 Риск неэффективного стратегического планирования риски, связанные с принятием неверного стратегического решения и сопутствующих управленческих решений в результате неверной оценки внешних и внутренних факторов, влияющих на достижение Компанией ее стратегических целей и перспективы развития.</p>		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Мониторинг технологических инноваций и НДТ в отрасли ✓ Мониторинг развития инженерной инфраструктуры в регионе присутствия ● Разработка стратегии инновационного и технологического развития Компании ● Разработка технической политики с полным циклом от разработки идеи до внедрения инноваций в промышленное производство 	 	<ul style="list-style-type: none"> ● Потеря конкурентных преимуществ, связанных с уровнем технологического развития производства и ограничениями внешней инфраструктуры ● Недостижение плановых значений основных стратегических показателей
<p>2 Социальные и кадровые риски охватывают риски привлечения, развития и удержания сотрудников, а также риски взаимоотношений с местными сообществами, риски возникновения социально неблагоприятных ситуаций в регионах присутствия.</p>		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Регулярное обучение и повышение квалификации персонала ✓ Заключены коллективные договоры с администрацией производственных предприятий Компании ✓ Реализация программы по сотрудничеству с вузами и привлечению талантливой молодежи ✓ Создание кадрового резерва ✓ Проведение ежегодного исследования лояльности персонала ● Разработка и внедрение для Компании единой системы грейдов и квалификационных требований ● Разработка единой кадровой политики 		<ul style="list-style-type: none"> ● Несоответствие численности и квалификации персонала потребностям Компании
Производственные риски				
<p>3 Риски производственного процесса негативные события технико-производственного и природно-естественного характера, ведущие к сбоям производственного процесса: простоям производственного оборудования, авариям, инцидентам и происшествиям на производственных площадках и объектах производственной инфраструктуры, невыпуску запланированного объема продукции.</p>		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Составление графика планово-предупредительных и капитальных ремонтов, выполнение в полном объеме запланированных работ по поддержанию и обследованию оборудования ✓ Обязательное страхование опасных производственных объектов и имущества предприятий ● Ведение единой базы отказов по всем предприятиям Компании ● Ведение единого реестра производственных рисков ● Ведение реестра надежных подрядчиков ● Использование наилучших практик организации ремонтов, эксплуатации и обслуживания оборудования ● Выбор надежных подрядчиков и выполнение комплекса строительно-монтажных работ на основе действующего стандарта и регламента 	 	<ul style="list-style-type: none"> ● Аварии и инциденты на объектах производства, потеря выработки продукции, ухудшение экономических показателей, повреждение/утрата оборудования ● Аварии и инциденты на объектах энергоинфраструктуры
<p>4 Риски охраны труда и промышленной безопасности риски производственного травматизма, профессиональных заболеваний работников, аварий и инцидентов на опасных производственных объектах, а также риски, связанные с несоответствием элементов системы управления ОТ и ПБ законодательным требованиям.</p>		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Производственный контроль за соблюдением требований охраны труда и промышленной безопасности ✓ Обучение и проверка знаний персонала на предмет требований охраны труда и безопасного выполнения работ ✓ Включение требований в области охраны труда и промышленной безопасности в договоры с подрядными организациями ● Выявление корневых причин травм на основе статистики несчастных случаев и микротравм ● Непрерывный обмен информацией между предприятиями для выявления лучших практик ● Внедрение системы OHSAS 18001 ● Продвижение корпоративной культуры безопасности 		<ul style="list-style-type: none"> ● Производственный травматизм, полная или частичная потеря трудоспособности

Описание риска	Привязка к стратегии	Мероприятия по минимизации или исключению реализации риска	Уровень риска	Последствия
Производственные риски (продолжение)				
<p>5 Экологические риски риски возникновения потенциального ущерба окружающей среде в результате деятельности, осуществляемой Компанией.</p>		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Составление полного реестра экологических рисков ✓ Непрерывный производственно-экологический контроль и мониторинг экологических рисков ✓ Привлечение внешних экспертов при проведении оценки и анализа воздействия на окружающую среду ✓ Программа повышения энергоэффективности ✓ Мониторинг изменений природоохранного законодательства, внесение изменений во внутренние нормативные документы и анализ экологических рисков ● Система экологического менеджмента ● Модернизация систем очистки выбросов и сбросов ● Внедрение системы оборотного водоснабжения ● Реализация программы мероприятий по снижению негативного воздействия на окружающую среду 		<ul style="list-style-type: none"> • Несоответствие установленным нормативам воздействия на компоненты окружающей среды
Операционные риски				
<p>6 Проектные риски превышения плановых смет и сроков реализации проектов, а также недостижение плановых показателей эффективности проектов.</p>		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Распределение проектных ролей и назначение ответственных исполнителей ✓ Контроль качества работ, выполняемых подрядными организациями ✓ Контроль объема работ и обязательств заказчика ● Единый стандарт и подходы к реализации и управлению проектами ● Анализ возможных рисков до начала выполнения проектов ● Обучение и вовлечение персонала, задействованного в капитальном строительстве ● Проведение ценового и технологического аудита ● Рассмотрение проектной документации на расширенном техническом и инвестиционно-техническом совете предприятий ● Штрафные санкции за некачественное/несвоевременное выполнение задач подрядчиками 	 	<ul style="list-style-type: none"> • Превышение плановых смет и сроков по реализации проектов, предусматривающих капитальное строительство • Некачественное выполнение работ • Превышение установленных сроков в рамках строительства новых мощностей, модернизации действующих мощностей

Описание риска	Привязка к стратегии	Мероприятия по минимизации или исключению реализации риска	Уровень риска	Последствия
Операционные риски (продолжение)				
<p>7 Риски нарушения и неэффективности бизнес-процессов</p> <p>риски, связанные с низкой эффективностью или преднамеренным/непреднамеренным нарушением совокупности внутренних процедур, определяющих бизнес-процессы Компании.</p>	   	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Службы безопасности созданы на всех предприятиях и участвуют в проведении тендерных и закупочных процедур. Проводятся аудиты ТМЦ, входные проверки ✓ Ведение перечня недобросовестных поставщиков ✓ Использование различных форм оплаты ТМЦ в зависимости от надежности поставщика ● Применение политик, стандартов в области выбора, оценки подрядчиков, закупок, должностных инструкций ● Штрафные санкции за несоблюдение поставщиками условий договоров и условий по замене некачественного оборудования ● Учет случаев задержек и сбоя производства в результате использования контрафактных, бракованных ТМЦ ● Работа с подрядчиками по повышению уровня соответствия требованиям Компании. Обеспечение информационной поддержки ● Наличие ИТ-обеспечения и автоматизация процессов ● Использование внешних торговых площадок ✓ Мониторинг арбитражной практики, изменений в законодательстве, разъяснений надзорных органов ✓ Изучение общих тенденций в поведении налоговых органов, изменений в фискальной политике государства ● Утвержденная налоговая стратегия для Компании, а также регламенты и инструкции по подготовке налоговой отчетности, порядок документооборота ● Политика по регулированию трансфертного ценообразования в Компании ● Стандартизация позиций и подходов в области налоговой и учетной политики внутри Компании ● Проведение внутреннего контроля за качеством подготовки налоговой отчетности 		<ul style="list-style-type: none"> ● Поставка сырья, материалов и оборудования низкого качества, контрафакта ● Оказание работ и услуг низкого качества или несвоевременное выполнение работ ● Риск наступления административных и уголовно-правовых последствий в результате нарушений, выявленных налоговыми органами
<p>8 Риски в области экономической безопасности</p> <p>риски, связанные с ущербом, причиненным имуществу и активам Компании вследствие правонарушений в области экономики, совершенных ее сотрудниками и третьими лицами, в том числе риски мошенничества и хищений.</p>	   	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Обеспечение пропускного режима на территорию административных и производственных помещений предприятия ✓ Анализ профессионального опыта и репутации сотрудников предприятия, а также проверка достоверности предоставленных ими сведений (в том числе с использованием проверки на полиграфе) ✓ Введение системы разграничения полномочий и многоуровневого согласования договоров и сделок предприятия ✓ Проверка благонадежности контрагентов предприятия ✓ Обеспечение функционирования средств обратной связи от контрагентов и сотрудников предприятия («горячая линия») ● Проведение периодических инвентаризаций ТМЦ и основных средств ● Доведение до сотрудников принципа «абсолютной нетерпимости к мошенничеству и хищениям» ● Информирование сотрудников об ответственности в виде штрафов и лишения свободы за мошенничество и хищения 		<ul style="list-style-type: none"> ● Утрата имущества предприятия в результате противоправных действий, в том числе мошенничества и хищения

Описание риска	Привязка к стратегии	Мероприятия по минимизации или исключению реализации риска	Уровень риска	Последствия
Операционные риски (продолжение)				
<p>9 Риски в области информационной безопасности</p> <p>риски, связанные с ущербом, причиненным имуществу и активам Компании путем несанкционированного доступа к ее информационным системам либо раскрытия информации конфиденциального характера</p>	 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Обеспечение функционирования средств обратной связи о нарушениях («горячая линия») ✓ Проведение периодических аудитов в области соблюдения режима охраны информации конфиденциального характера ✓ Предусмотрение ответственности за разглашение информации конфиденциального характера в трудовых договорах и договорах гражданско-правового характера ✓ Утверждение положения об инсайдерской информации ✓ Утверждение внутренних регламентов по режиму защиты коммерческой тайны ● Ограничение доступа к информации конфиденциального характера ● Сертификация на соответствие ISO/IEC 27001 		<ul style="list-style-type: none"> ● Разглашение информации конфиденциального характера
Регуляторные риски				
<p>10 Соответствие нормативно-правовым требованиям</p> <p>риск влияния изменений/нарушений законодательства и регулирующих нормативных актов на деятельность Компании, которые могут повлечь за собой увеличение расходов на ведение бизнеса, ограничительные меры со стороны регуляторных органов, снижение инвестиционной привлекательности бизнеса и/или изменение конкурентной среды.</p>	   	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Мониторинг нормотворческой деятельности государственных надзорных органов и контроль процессуальных изменений ✓ Подготовка и подача документов для получения/продления лицензий, разрешений ✓ Взаимодействие с профильными комитетами законодательных органов и отраслевыми объединениями ✓ Оценка соответствия имеющейся производственно-технической документации нормативным требованиям ✓ Привлечение внешних специализированных организаций для экспертизы соответствия нормативной документации требованиям законодательства ● Единая система по учету лицензий и разрешений ● Внедрение системы комплаенса в области лицензируемых видов деятельности ● Единая система учета производственно-технической документации ● Система комплаенса в области производственно-технической документации 		<ul style="list-style-type: none"> ● Несоответствие Компании требованиям, предъявляемым к лицензируемым видам деятельности
<p>● Несоответствие производственно-технической документации Компании действующим нормативным требованиям</p>		<ul style="list-style-type: none"> ● Издание нормативно-правовых актов органами федеральной и региональной власти РФ, предусматривающих новые обременения и запреты для Компании в Российской Федерации 		
<p>11 Коррупционные риски,</p> <p>риски, связанные с ущербом, вызванным санкциями в отношении Компании со стороны органов государственной власти в результате несоблюдения или ненадлежащего соблюдения Компанией и ее сотрудниками требований применимого антикоррупционного законодательства.</p>	   	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Обеспечение функционирования средств обратной связи от контрагентов и сотрудников предприятия («горячая линия») ✓ Проведение тренингов по противодействию коррупции и основам применения антикоррупционного законодательства для сотрудников предприятия ✓ Доведение до сотрудников принципа абсолютной нетерпимости к коррупции ✓ Предупреждение сотрудников об ответственности за нарушение антикоррупционного законодательства ● Проведение периодических аудитов в области соблюдения антикоррупционного законодательства и внутренних нормативных документов 		<ul style="list-style-type: none"> ● Совершение сотрудниками и/или контрагентами предприятий коррупционных действий

Описание риска	Привязка к стратегии	Мероприятия по минимизации или исключению реализации риска	Уровень риска	Последствия
Репутационные риски				
<p>12 Репутационные риски ущерб, причиненный деловой репутации Компании несанкционированным раскрытием в средствах массовой информации данных о ее деятельности, финансовых результатах, высшем руководстве и т.п. Кроме того, репутационный риск возникает вследствие неудачного использования бренда, некачественного производства товаров и услуг, неисполнения соответствующих законов, а также нарушения обязательств, взятых на себя Компанией перед ее сотрудниками.</p>		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Принятие единой информационной политики в Компании ✓ Принятие регламента взаимодействия со СМИ ✓ Регулярный мониторинг СМИ ✓ Принятие регламента раскрытия информации о деятельности Компании ● Политика в области социальных медиа ● Проведение регулярных обучающих внутренних семинаров для ознакомления сотрудников с положениями информационной политики ● Наличие формализованной антикризисной коммуникационной программы, охватывающей все подразделения, вовлеченные в кризис ● Расследование случаев «черного» PR 		<ul style="list-style-type: none"> ● Несанкционированная передача в СМИ информации о деятельности Компании неуполномоченными и/или неустановленными представителями Компании (утечка)
<p>13 Кредитные риски риски финансовых потерь, вызванные невыполнением в срок и в полном объеме своих финансовых обязательств перед Компанией торговыми контрагентами, поставщиками, банками, страховыми компаниями, клиринговыми центрами и другими финансовыми контрагентами Компании.</p>		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Разработка регламентов по кредитным рискам ✓ Проведение оценки уровня кредитного риска для каждого контрагента. Установление условий оплаты для контрагента на основании его оценки ✓ Продажи продукции Компании по полной предоплате/ поставка против платежа ✓ Анализ дебиторской задолженности. Контроль просроченной дебиторской задолженности ✓ Создание реестра недобросовестных/запрещенных контрагентов (поставщиков, банков, страховых компаний) ✓ Работа с поставщиками товаров и услуг, подрядчиками без авансирования ✓ Полное или частичное страхование кредитного риска с учетом экономической выгоды ● Разработка политики по кредитным рискам ● Применение портфельного подхода к управлению финансовыми рисками ● Разработка и использование имитационной модели Компании для оценки подверженности финансового результата Компании кредитным рискам, оценка контрагентов ● Разработка системы лимитов по кредитным рискам ● Факторинг/форфейтинг дебиторской задолженности Компании 		<ul style="list-style-type: none"> ● Публичные заявления и действия третьих лиц и организаций в отношении Компании, порочащие деловую репутацию Компании, с целью оказать негативное влияние на ее деятельность ● Неплатежи клиентов за поставленную продукцию ● Несвоевременные платежи клиентов за поставленную продукцию

Описание риска	Привязка к стратегии	Мероприятия по минимизации или исключению реализации риска	Уровень риска	Последствия
<p>14 Валютные риски риски финансовых потерь, вызванные неблагоприятной динамикой курсов валют по отношению к базовой валюте Компании.</p>		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Выравнивание валютной структуры чистых поступлений по операционной деятельности с валютной структурой чистых расходов по финансовой инвестиционной деятельности ✓ Полное или частичное хеджирование плановой чистой валютной позиции ● Применение портфельного подхода к управлению финансовыми рисками ● Разработка политики по валютным рискам ● Разработка регламентов по валютным рискам ● Разработка и использование имитационной модели Компании для оценки подверженности финансового результата Компании валютным рискам 		<ul style="list-style-type: none"> • Увеличение задолженности в функциональной валюте при неблагоприятном изменении курса • Убытки по производным финансовым инструментам • Денежные и неденежные убытки в результате переоценки валютной задолженности • Уменьшение денежного потока в функциональной валюте
<p>15 Товарно-сырьевые риски возможные потери, связанные с неблагоприятными изменениями рыночных цен и продаж.</p>		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Определение круга ключевых поставщиков сырья, энергоресурсов, услуг Компании ✓ Мониторинг глобальных и локальных рыночных цен, потенциальных объемов рынка и других ключевых событий ✓ Оптимизация структуры продаж по маркам удобрений в соответствии с маржинальностью сегментов рынка ✓ Инвестиции в улучшение производства. Создание гибкой по маркам удобрений системы производства ✓ Предоставление дополнительных услуг при продаже товарно-сырьевых продуктов (хранение, фасовка, блендинг) ✓ Проведение тендерных закупок ✓ Регулярное получение обратной связи от покупателей и поставщиков ● Применение портфельного подхода к управлению финансовыми рисками ● Разработка политики по товарно-сырьевым рискам ● Разработка регламентов по товарно-сырьевым рискам ● Разработка и использование имитационной модели Компании для оценки подверженности финансового результата Компании товарно-сырьевым рискам ● Прогнозирование цен на продукцию ● Повышение эффективности механизма премий и скидок по спецификации и условиям поставляемой продукции ● Хеджирование ценовых рисков ● Использование механизмов финансирования покупателей 		<ul style="list-style-type: none"> • Критическое влияние на себестоимость продукции одного или нескольких сырьевых ресурсов, рост издержек и ухудшение финансового результата • Потеря выручки в связи с неэффективным выбором продукта с низкой маржинальностью

Разносторонняя квалификация и многолетний опыт

Члены совета директоров обладают разнообразным опытом: от международного аудита и глобального химического бизнеса до инвестирования и финансовых рынков в России и за рубежом. Такое сочетание знаний позволяет всесторонне рассматривать вопросы, вынесенные на обсуждение совета директоров, перед принятием решения.

СОСТАВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ



ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ОПЫТ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ



Андрей А. Гурьев



Исполнительный директор

Год назначения: 2013

Состоит в комитетах: ■ ■ ■

Опыт работы:

2013 – по настоящее время – генеральный директор ОАО «ФосАгро»

2011–2013 гг. – заместитель генерального директора по продажам и логистике ЗАО «ФосАгро АГ»

2011–2013 гг. – заместитель генерального директора ОАО «ФосАгро»

Образование:

Имеет диплом бакалавра по экономике Университета Гринвича (Великобритания). Окончил Российскую академию народного хозяйства при Правительстве РФ. Кандидат экономических наук.

Акции «ФосАгро»:

Доли в уставном капитале ОАО «ФосАгро» не имеет. По информации, имеющейся у Компании, акции компаний Adorabella Limited, Chlodwig Enterprises Limited, Fornido Holding Limited, Dubhe Holdings Limited, Miles Ahead Management Limited, Owl Nebula Enterprises Limited, в совокупности владеющих 45,46% размещенных акций ОАО «ФосАгро», переданы в трасты, экономическими бенефициарами доходов по которым являются Андрей Г. Гурьев и члены его семьи.

Игорь Антошин



Исполнительный директор

Год назначения: 2006

Состоит в комитетах: ■

Опыт работы:

2013 – по настоящее время – советник генерального директора ОАО «ФосАгро»

2009–2013 гг. – генеральный директор ООО «Инжиниринговый центр ФосАгро»

2006–2009 гг. – генеральный директор ОАО «ФосАгро»

Образование:

Выпускник Санкт-Петербургского государственного горного института (ТУ) им. Г. В. Плеханова.

Акции «ФосАгро»:

Владеет акциями в размере 1,92% уставного капитала ОАО «ФосАгро». По информации, имеющейся у Компании, акции компаний Vindematrix Trading Limited, Carranita Holdings Limited и Dubberson Holdings Limited, владеющие в совокупности 12,66% акций ОАО «ФосАгро», в конечном итоге переданы в трасты, бенефициаром доходов по которым является Игорь Антошин.

Андрей Г. Гурьев



Неисполнительный директор

Год назначения: 2013

Состоит в комитетах: ■

Опыт работы:

2006 – по настоящее время – вице-президент некоммерческой организации «Российский Союз предприятий и организаций химического комплекса»

2001–2013 гг. – член Совета Федерации

Образование:

Окончил Санкт-Петербургский государственный горный институт им. Г.В. Плеханова (ТУ) и Государственный Центральный ордена Ленина институт физической культуры.

Акции «ФосАгро»:

Доли в уставном капитале не имеет. По информации, имеющейся у Компании, акции компаний Adorabella Limited, Chlodwig Enterprises Limited, Fornido Holding Limited, Dubhe Holdings Limited, Miles Ahead Management Limited, Owl Nebula Enterprises Limited, в совокупности владеющих 45,46% размещенных акций ОАО «ФосАгро», переданы в трасты, экономическими бенефициарами доходов по которым являются Андрей Г. Гурьев и члены его семьи. Супруга Андрея Г. Гурьева владеет акциями в размере 4,82% уставного капитала ОАО «ФосАгро».

**Свен
Омбудстведт**



Независимый директор

Год назначения: 2011

Состоит в комитетах: ■ ■ ■

Опыт работы:

2010 – по настоящее время – Генеральный директор Norske Skogindustrier ASA

2008–2009 гг. – старший вице-президент SCD SAS

2006–2008 гг. – финансовый директор и директор по стратегическому развитию Yara International ASA

Образование:

Имеет степень магистра международного менеджмента в Американской высшей школе международного менеджмента Thunderbird. Бакалавр Тихоокеанского лютеранского университета (США).

Акции «ФосАгро»:

Владеет 4 000 ГДР (3 ГДР соответствуют 1 обыкновенной акции), что соответствует 0,001% уставного капитала ОАО «ФосАгро».

**Маркус
Роудс**



Независимый директор

Год назначения: 2011

Состоит в комитетах: ■ ■

Опыт работы:

2002–2008 гг. – партнер по аудиту Ernst & Young

1998–2002 гг. – партнер по аудиту Arthur Andersen

Образование:

Окончил университет Лафборо (Великобритания). Дипломированный присяжный бухгалтер. Является членом Института дипломированных бухгалтеров Англии и Уэльса и группы неисполнительных директоров Института дипломированных бухгалтеров Англии и Уэльса (ICAEW).

Акции «ФосАгро»:

Доли в уставном капитале ОАО «ФосАгро» не имеет.

Членство в советах директоров других организаций:

Член совета директоров компаний «Росинтер Ресторанс Холдинг», «Группа Черкизово», Tethys Petroleum Limited и QIWI.

**Иван
Родионов**



Неисполнительный директор

Год назначения: 2004

Состоит в комитетах: ■

Опыт работы:

2003 г. – по настоящее время – профессор Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики»

С 2006–2014 гг. – профессор Российского государственного гуманитарного университета

2004–2006 гг. – управляющий директор AIG-Interros RCF Adviser

1997–2006 гг. – управляющий директор AIG Brunswick Capital Management

Образование:

Окончил Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова (Россия).

Акции «ФосАгро»:

Доли в уставном капитале ОАО «ФосАгро» не имеет.

Членство в советах директоров других организаций:

«Межведомственный аналитический центр», «Инвестиционная компания ИК РУСС-ИНВЕСТ», ОАО «IBIS Group Holding».

**Роман
Осипов**



Исполнительный директор

Год назначения: 2012

Состоит в комитетах: ■

Опыт работы:

2013 – по настоящее время – директор по развитию бизнеса ОАО «ФосАгро»

2012–2013 гг. – советник генерального директора ОАО «ФосАгро»

2012–2013 гг. – заместитель генерального директора по развитию бизнеса ЗАО «ФосАгро АГ»

2009–2012 гг. – директор по экономике и финансам ЗАО «ФосАгро АГ»

Образование:

Окончил Балтийский государственный технический университет им. Д. Ф. Устинова (Военмех).

Имеет степень магистра Международной школы управления LETI-Lovalium (Россия) (сегодня – международная школа менеджмента, Россия)

Акции «ФосАгро»:

Доли в уставном капитале ОАО «ФосАгро» не имеет. По информации, имеющейся у Компании, супруга Романа Осипова владеет акциями в размере 0,0002% уставного капитала ОАО «ФосАгро».

**Джеймс Б.
Роджерс Дж**



Независимый директор

Год назначения: 2014

Состоит в комитетах: ■ ■

Опыт работы:

Джим Роджерс – легендарный инвестор и со-основатель Фонда «Quantum», глобального инвестиционного партнерства.

Он – писатель, финансовый обозреватель, искатель приключений, успешный международный инвестор и в настоящее время занимает директорские позиции и выступает консультантом более чем десятка компаний и инвестиционных фондов по всему миру.

Образование:

Бакалавриат Йельского Университета (США), бакалавр/магистр в области философии, политики и экономики Balliol College Оксфордского университета (Англия).

Акции «ФосАгро»:

13 000 ГДР (3 ГДР соответствуют 1 обыкновенной акции), что соответствует 0,0033% уставного капитала ОАО «ФосАгро».

Комитеты совета директоров

Комитет по аудиту

Комитет по стратегии

Комитет по вознаграждениям и кадрам

Комитет по охране труда, промышленной безопасности и охране окружающей среды

Комитет по управлению рисками

Ответственный и устойчивый бизнес выгоден всем



«Одна из основных задач, стоящих передо мной как перед председателем совета директоров «ФосАгро», – обеспечить ответственный подход к коммерческой деятельности, устойчивое развитие Компании и рост ее экономического потенциала на благо всех заинтересованных лиц с помощью надлежащим образом функционирующей системы корпоративного управления. С этой целью в 2014 г. был предпринят ряд важных мер, в частности, создание комитета по управлению рисками, принятие новой антикоррупционной политики и избрание в состав совета директоров еще одного независимого директора.

В сентябре 2014 г. совет директоров учредил комитет по управлению рисками. Эта инициатива направлена на совершенствование системы управления рисками Компании при полном контроле со стороны совета директоров. Комитет уже провел два заседания и представил совету директоров свои рекомендации в отношении разрабатываемой структуры системы управления рисками и соответствующих внутренних нормативных документов.

Мы также приняли новую антикоррупционную политику, действие которой распространяется на все уровни руководства и всех сотрудников «ФосАгро» и ее дочерних компаний. Ее положения были доведены до сведения персонала и будут включены в программы корпоративного обучения как новых, так и действующих сотрудников. Решение об утверждении указанной политики было принято в связи с двумя случаями коррупции с участием бывших сотрудников Компании, имевшими место в 2004–2009 гг. По завершении расследования данных случаев Компанией будут предприняты надлежащие меры. В сентябре 2014 г. в состав совета директоров в качестве независимого неисполнительного директора был избран легендарный инвестор Джим Роджерс, обладающий обширным опытом и знаниями в ряде приоритетных для «ФосАгро» направлений, в том числе рынков сельхозпродукции и азиатских рынков.

Кроме того, я хотел бы еще раз подчеркнуть важность такого шага, как пересмотр стратегии Компании в прошедшем году, результаты которого были представлены инвесторам. В сотрудничестве с руководством «ФосАгро» и независимыми консультантами совет директоров провел комплексный анализ мировых рынков фосфорсодержащих удобрений с целью выявления сегментов, наиболее перспективных для расширения бизнеса Компании. Основываясь на результатах анализа, мы разработали и утвердили стратегию развития «ФосАгро» до 2020 г., которая, как мы полагаем, поможет нам в течение ближайших пяти лет увеличить стоимость Компании и создать прочный фундамент для ее устойчивого роста в последующие годы.

В числе приоритетных направлений работы совета директоров в 2015 г. – контроль над реализацией стратегии Компании и обеспечение выполнения масштабной инвестиционной программы, а также принятие системы управления рисками «ФосАгро» в соответствии с передовыми международными стандартами. Мы также намерены следить за соблюдением принципа социальной ответственности в деятельности Компании и выполнением ею своих обязательств перед населением, а также осуществлять мониторинг финансовых результатов «ФосАгро», производителя с самой низкой себестоимостью продукции на мировых рынках фосфорсодержащих удобрений.

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

Свен Омбустведт

Председатель совета директоров

CM. РАЗДЕЛ «УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ»
НА СТР. 60–67

CM. БИОГРАФИЮ Г-НА РОДЖЕРСА
НА СТР. 69

ПОДОТЧЕТНОСТЬ

Совет директоров подотчетен акционерам «ФосАгро» и отвечает за:

- выработку стратегии Компании
- создание и обеспечение функционирования систем контроля эффективности деятельности Компании
- контроль реализации стратегии руководством «ФосАгро»

РАВНОПРАВИЕ

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



ПРОЗРАЧНОСТЬ

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

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

«ФосАгро» признает права всех заинтересованных лиц и стремится сотрудничать с широким кругом лиц и учреждений в целях обеспечения своей финансовой стабильности и успешного устойчивого развития.

Система корпоративного управления «ФосАгро»

Общие собрания акционеров предоставляют собственникам Компании возможность принимать решения по наиболее важным вопросам, затрагивающим деятельность Компании, в частности, об утверждении финансовой отчетности и внесении изменений и дополнений в устав и внутренние документы.

Совет директоров осуществляет общее руководство Компанией по всем направлениям (за исключением тех, которые относятся к исключительной компетенции общего собрания акционеров), определяет целевые показатели деятельности и контролирует выполнение поставленных задач управлением и генеральным директором. Правление и генеральный директор отвечают за организацию текущей операционной деятельности Компании и реализацию стратегии, принятой советом директоров.

Общее собрание акционеров

Общее собрание акционеров – высший орган управления Компании; созывается советом директоров не реже одного раза в год. Годовое общее собрание акционеров проводится в период между 1 марта и 30 июня каждого года. Внеочередное общее собрание акционеров может быть созвано советом директоров по собственной инициативе или по требованию ревизионной комиссии, независимого аудитора или акционера(ов), владеющего(их) не менее чем 10% голосующих акций Компании.

К исключительной компетенции общего собрания акционеров относится принятие решений по ряду вопросов, в том числе:

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

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

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

С 2011 г. совет директоров «ФосАгро» возглавляет независимый директор. Совет директоров осуществляет деятельность, руководствуясь законом «Об акционерных обществах», Уставом Компании, Кодексом корпоративного управления, рекомендованным к применению Банком России, положениями Кодекса корпоративного управления Великобритании и передовой практикой корпоративного управления.

Среди основных направлений деятельности совета директоров в 2014 г. можно назвать:

- пересмотр и утверждение новой стратегии развития «ФосАгро» до 2020 г.
- принятие новой антикоррупционной политики и контроль за ее внедрением
- учреждение комитета по управлению рисками
- выработку рекомендаций в отношении выплаты дивидендов
- оценка эффективности деятельности единоличного исполнительного органа (в лице генерального директора) и ведущих топ-менеджеров
- мониторинг выполнения бюджета 2014 г. и реализации стратегических планов, а также утверждение нового бюджета на 2015 г. на основе операционных потребностей Компании и стратегических приоритетов.

прочие вопросы, в том числе:

- избрание председателя и заместителя председателя совета директоров
- утверждение перечня и состава комитетов совета директоров
- рассмотрение существенных аспектов деятельности дочерних предприятий
- рассмотрение итогов работы в области ОТ, ПБ и ООС
- рассмотрение финансовой отчетности по МСФО
- рассмотрение эффективности работы независимого аудитора и определение размера его вознаграждения
- одобрение сделок с заинтересованностью.

Члены совета директоров

На 31 декабря 2014 г. совет директоров состоял из восьми членов, трое из которых – независимые директора. Избрание Джима Роджерса в качестве независимого директора в сентябре 2014 г. стало еще одним шагом на пути создания системы корпоративного управления Компании, соответствующей передовым мировым стандартам. Официально в состав совета входят трое независимых неисполнительных директоров. До недавнего времени к таковым относился и Иван Родионов, утративший статус независимого неисполнительного директора в 2014 г. в связи с тем, что по правилам листинга на Московской бирже лицо, входящее в состав совета директоров Компании более 7 лет, формально не может продолжать считаться независимым. При этом г-н Родионов соответствует всем прочим требованиям, предъявляемым к независимому директору. Численность и состав совета директоров определяются на общем собрании акционеров. Члены совета директоров избираются на срок до следующего годового общего собрания акционеров. При рассмотрении кандидатов основное внимание уделяется сочетанию таких характеристик, как профессиональные навыки и опыт, независимость и знание отрасли.

Согласно Положению о совете директоров «ФосАгро», Кодексу корпоративного управления Великобритании и требованиями Управления по финансовому регулированию и надзору Великобритании, независимыми считаются директора, отвечающие следующим критериям:

- не являющиеся должностными лицами или работниками Компании на момент избрания и в течение пяти лет, предшествующих избранию
- не являющиеся должностными лицами или работниками другой компании, в которой любое из должностных лиц Компании является членом комитета совета директоров по вознаграждениям и кадрам
- не имеющие родственных связей с каким-либо представителем высшего руководства Компании или ее генеральным директором
- не являющиеся представителями федеральных, региональных или муниципальных органов государственной власти Российской Федерации
- не являющиеся представителями высшего руководства какого-либо дочернего предприятия «ФосАгро» и не владеющие более чем 3% уставного капитала Компании.

Совет директоров проводит постоянную работу по повышению эффективности деятельности, исполнению рекомендаций Кодекса корпоративного управления, рекомендованного к применению Банком России, и соблюдению международных стандартов корпоративного управления. Члены совета директоров избираются кумулятивным голосованием на общем собрании акционеров. В 2014 г. совет директоров провел девять заседаний, одно из которых представляло собой заочное голосование.

	Ф. И. О. год рождения	Свен Омбудстведт 1966	Маркус Роудс 1961	Иван Родионов 1953	Игорь Антошин 1963	Юрий Круговых 1955	Роман Осипов 1971	Андрей Г. Гурьев 1960	Андрей А. Гурьев 1982	Джим Роджерс 1942
Совет директоров	Проведено	9	9	9	9	6	9	9	9	2
	Участвовал	9	8	9	8	6	9	8	9	1
Комитет по аудиту	Проведено	7	7	5						2
	Участвовал	7	7	5						1
Комитет по стратегии	Проведено	1				1	2	1	2	
	Участвовал	1				1	2	1	2	
Комитет по вознаграждениям и кадрам	Проведено	4	1	3	3			3		1
	Участвовал	4	1	3	3			3		1
Комитет по охране труда, промышленной безопасности и охране окружающей среды	Проведено	3			3				3	
	Участвовал	3			3				3	
Комитет по управлению рисками	Проведено			2			2		2	
	Участвовал			2			1		2	

16 сентября 2014 г. в совет директоров был избран Джим Роджерс. Он занимает должность председателя комитета по вознаграждениям и кадрам, а также является членом комитета по аудиту.

16 сентября 2014 г. из состава совета директоров выбыл Юрий Круговых.

Комитет по управлению рисками был сформирован 16 сентября 2014 г.

Комитеты совета директоров

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

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

Менеджмент

Правление

На 31 декабря 2014 г. в состав правления входили:

Андрей А. Гурьев	Председатель правления
Михаил Рыбников	Член правления
Сиродж Лоиков	Член правления
Александр Шарабайко	Член правления
Алексей Сиротенко	Член правления

Вопросы, относящиеся к компетенции правления, определены в Уставе и охватывают следующие направления:

- рассмотрение и утверждение годовых и квартальных смет доходов и расходов (бюджетов) Компании, внесение в них изменений и дополнений
- определение инвестиционной политики и стратегии в отношении новых направлений деятельности Компании

- одобрение совершения Компанией определенных сделок, связанных с отчуждением принадлежащих Компании ценных бумаг и долей в уставном капитале хозяйственных обществ
- обеспечение подготовки и представление совету директоров отчетов о финансово-хозяйственной деятельности Компании
- утверждение положения о премировании и других внутренних нормативных актов, определяющих систему мотивации и оплаты труда сотрудников Компании
- избрание секретаря правления и прекращение его полномочий.

Комитет по аудиту



Маркус Роудс
Председатель комитета

“Одним из основных достижений Компании в прошедшем году стал существенный прогресс в улучшении процедур подготовки финансовой отчетности по МСФО.

Обращение председателя комитета:

Одним из основных достижений Компании в прошедшем году стал существенный прогресс в совершенствовании процедур подготовки финансовой отчетности по МСФО. Это стало результатом усилий комитета по аудиту, который проделал большую работу по оптимизации внутренних бизнес-процессов, связанных с подготовкой финансовой отчетности. В итоге это привело к более широкому применению передового опыта в раскрытии финансовой информации Компании.

В 2015 г. комитет продолжит реализовывать программу оптимизации, призванную привести сроки предоставления отчетности, а также степень ее прозрачности и раскрытия информации в соответствии со стандартами, применяемыми крупнейшими международными компаниями.

Деятельность в 2014 г.:

В отчетном периоде комитет по аудиту провел семь заседаний по вопросам, охватывающим все приоритетные направления деятельности Компании. Значительное внимание было уделено совершенствованию процедур внутреннего аудита. В 2014 г. комитет по аудиту занимался:

- анализом годовой и промежуточной финансовой отчетности по МСФО
- выработкой рекомендаций для совета директоров по вопросам его взаимодействия с управлением внутреннего аудита
- анализом сделок с заинтересованностью
- выработкой рекомендаций для совета директоров по кандидатуре независимого аудитора и анализом результатов его работы.

Состав комитета:

На 31 декабря 2014 г. в состав комитета по аудиту входили:

Маркус Роудс,
председатель комитета, независимый директор;

Свен Омбудсведт,
член комитета, независимый директор;

Джим Роджерс,
член комитета, независимый директор.

Основные задачи комитета:

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

Комитет по аудиту осуществляет:

- оценку достоверности и прозрачности сведений, представленных в финансовой отчетности по МСФО
- анализ процессов подготовки финансовой отчетности, в том числе проведение регулярных проверок и выработку рекомендаций для совета директоров
- выработку рекомендаций для совета директоров по утверждению внешнего аудитора и текущее взаимодействие с ним в процессе работы
- анализ и поддержку системы внутреннего аудита и процедур управления рисками, в том числе составление рекомендаций по их улучшению.

Комитет по стратегии



Андрей А. Гурьев
Председатель комитета

“ В 2014 г. предложенная нами стратегия была утверждена советом директоров, и дальнейшая работа комитета будет направлена на анализ и подготовку подробного описания приоритетных направлений развития в 2015 г.

Обращение председателя комитета:

Комитет сыграл ведущую роль в пересмотре стратегии Компании в 2014 г., о котором в настоящем отчете представлена самая подробная информация (см. раздел «Разработка устойчивой стратегии» на стр. 24–29). Я и мои коллеги в тесном сотрудничестве с руководством Компании и советом директоров разработали обновленную стратегию развития «ФосАгро» до 2020 г., которая, как мы убеждены, позволит Компании, обладающей стабильным конкурентным преимуществом в виде низкой себестоимости производства, упрочить свое лидерство на мировых рынках фосфорсодержащих удобрений.

В 2014 г. предложенная нами стратегия была утверждена советом директоров, и дальнейшая работа комитета будет направлена на анализ и подготовку подробного описания приоритетных направлений развития в 2015 г.

Деятельность в 2014 г.:

В 2014 г. комитет по стратегии провел два заседания, в ходе которых были рассмотрены следующие вопросы:

- разработка стратегии развития Компании до 2020 г.
- рассмотрение инвестиционной программы и плана привлечения заемного капитала на 2014 г. и 2015 г.
- разработка новой стратегии продаж на внутреннем рынке и стратегии экспортных продаж «ФосАгро» и ее дочерних предприятий
- анализ существенных аспектов деятельности дочерних предприятий «ФосАгро».

Состав комитета:

На 31 декабря 2014 г. в состав комитета по стратегии входили:

Андрей А. Гурьев,
председатель комитета, исполнительный директор;

Андрей Г. Гурьев,
член комитета, неисполнительный директор;

Роман Осипов,
член комитета, исполнительный директор.

Основные задачи комитета:

Комитет по стратегии оказывает содействие совету директоров при разработке стратегии и сопутствующих процессов, в том числе в управлении активами Компании и при анализе основных инновационных и инвестиционных программ и проектов. Решение о создании комитета, его составе и избрании председателя принимается советом директоров, что гарантирует всестороннее обсуждение и анализ рассматриваемых комитетом вопросов и учет различных мнений.

К основным целям и задачам комитета относятся:

- мониторинг и актуализация средне- и долгосрочной стратегии Компании, а также, в случае необходимости, разработка проекта политики в области стратегии
- оценка эффективности развития дочерних предприятий, в том числе анализ их стратегии
- выработка рекомендаций относительно проектов Компании по слиянию и поглощению
- анализ проектов стратегического партнерства и выработка соответствующих рекомендаций.

Комитет по вознаграждениям и кадрам



Джим Роджерс
Председатель комитета

“ В прошедшем году был завершен основной этап программы оптимизации численности персонала «ФосАгро» – одного из приоритетных проектов комитета, начатого в 2012 г.

Обращение председателя комитета:

Я вхожу в состав совета директоров «ФосАгро» и возглавляю комитет по вознаграждениям и кадрам с сентября 2014 г. В 2014 г. был завершен основной этап программы оптимизации численности персонала «ФосАгро» – одного из приоритетных проектов комитета, начатого в 2012 г. Мы также активно работали над совершенствованием системы КПЭ, запущенной в 2013 г., и дополнительно внедрили систему выплаты вознаграждений на основе КПЭ на ряде дочерних предприятий «ФосАгро».

В 2015 г. завершение программы оптимизации численности персонала и дальнейшее улучшение системы КПЭ Компании останутся приоритетными направлениями деятельности комитета.

Деятельность в 2014 г.:

В отчетном периоде комитет по вознаграждениям и кадрам провел четыре заседания. Основными вопросами, стоявшими перед комитетом в 2014 г., были:

- анализ социальных программ Компании за 2013 г. и приоритетных направлений социальной политики в 2014 г.
- оценка деятельности генерального директора и членов правления и представление совету директоров рекомендаций относительно продления их полномочий
- оценка эффективности программы оптимизации численности персонала «ФосАгро» и дочерних предприятий
- анализ кадровой политики Компании и дочерних предприятий
- оценка независимости кандидатов в совет директоров.

Состав комитета:

На 31 декабря 2014 г. в состав комитета по вознаграждениям и кадрам входили:

Джим Роджерс,

председатель комитета по вознаграждениям и кадрам, независимый директор;

Свен Омбудсведт,

член комитета по вознаграждениям и кадрам, независимый директор;

Маркус Роудс,

член комитета по вознаграждениям и кадрам, независимый директор;

Основные задачи комитета:

Согласно Положению о комитете по вознаграждениям и кадрам, председатель комитета избирается из числа независимых неисполнительных директоров в составе совета директоров Компании, при этом генеральный директор не может быть членом комитета.

К основным целям и задачам комитета относятся:

- разработка политики Компании в области организации работы и мотивации членов совета директоров
- разработка кадровой политики в отношении высшего руководства Компании и контроль ее внедрения.

Комитет по охране труда, промышленной безопасности и охране окружающей среды



Игорь Антошин
Председатель комитета

“ В 2014 г. мы занимались запуском и внедрением комплексной системы управления промышленной безопасностью, охраной труда и окружающей среды, разработанной при поддержке DuPont Sustainable Solutions.

Обращение председателя комитета:

В 2014 г. мы занимались в первую очередь запуском и внедрением комплексной системы управления промышленной безопасностью, охраной труда и окружающей среды, разработанной при поддержке DuPont Sustainable Solutions, на пилотных площадках. Эта система более детально описана на стр. 48–49. Мы также с гордостью сообщаем, что в 2014 г. в результате активной работы «ФосАгро» в области охраны труда и обеспечения безопасности на рабочих местах при активном участии комитета нам удалось добиться дальнейшего снижения уровня производственного травматизма.

Мы планируем продолжить дальнейшую работу по сокращению количества производственных травм, в том числе посредством внедрения системы управления промышленной безопасностью, охраной труда и окружающей среды на всех предприятиях «ФосАгро».

Деятельность в 2014 г.:

В отчетном периоде комитет по охране труда, промышленной безопасности и охране окружающей среды провел три заседания, в ходе которых были рассмотрены следующие вопросы:

- анализ деятельности ОАО «Апатит» в области охраны труда и обеспечения безопасности на рабочих местах, изучение текущей ситуации, выявление причин недостатков и мер по их устранению
- рассмотрение информации относительно внедрения универсальной политики управления вопросами охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды
- анализ отчета об устойчивом развитии «ФосАгро» за 2013 г.
- оценка результатов работы дочерних компаний по обеспечению соответствия законодательным нормам и требованиям в сфере охраны труда и безопасности на опасных производственных объектах в 2013 г.
- изучение предполагаемых изменений в российском природоохранном законодательстве и анализ их возможного влияния на деятельность Компании.

Состав комитета:

На 31 декабря 2014 г. в состав комитета по охране труда, промышленной безопасности и охране окружающей среды входили:

Игорь Антошин,
председатель комитета по охране труда, промышленной безопасности и охране окружающей среды, исполнительный директор;

Андрей А. Гурьев,
член комитета по охране труда, промышленной безопасности и охране окружающей среды, исполнительный директор;

Свен Омбудсведт,
член комитета по охране труда, промышленной безопасности и охране окружающей среды, независимый директор.

Основные задачи комитета:

Среди основных задач комитета по охране труда, промышленной безопасности и охране окружающей среды можно назвать осуществление надзора в таких областях деятельности Компании, как охрана окружающей среды, обеспечение эффективности использования природных ресурсов и электроэнергии, охрана труда, промышленная безопасность и предотвращение техногенных аварий, а также выработку рекомендаций для совета директоров по соответствующим вопросам. Решение о создании комитета, его составе и избрании председателя принимается советом директоров.

К основным целям и задачам комитета относятся:

- контроль соответствия деятельности «ФосАгро» требованиям законодательства и регулирующих органов в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды
- разработка и контроль реализации нормативных документов, методик и процедур, принятых в «ФосАгро» и направленных на обеспечение охраны окружающей среды, здоровья и безопасности сотрудников Компании, ее контрагентов, потребителей и населения
- оценка эффективности использования природных ресурсов и электроэнергии, внедрение энерго- и ресурсосберегающих технологий, а также выработка рекомендаций по дальнейшему развитию этого направления
- предотвращение техногенных аварий, в том числе разработка планов мероприятий, программ и процессов для оценки соответствующих рисков, управления ими и их снижения
- обеспечение здоровья и безопасности сотрудников Компании, а также контроль реализации политики в области охраны труда в целях снижения и предотвращения производственного травматизма.

Комитет по управлению рисками



Иван Родионов
Председатель комитета

“ В 2015 г. комитет продолжит развивать и совершенствовать политику в области управления рисками и проводить анализ рисков и их допустимых значений с учетом рыночной конъюнктуры.

Обращение председателя комитета:

В 2014 г. совет директоров «ФосАгро» учредил комитет по управлению рисками и утвердил новую политику Компании в области управления рисками. Эти меры имеют большое значение для развития системы управления рисками «ФосАгро».

В 2015 г. комитет продолжит развивать и совершенствовать политику в области управления рисками и проводить анализ рисков и их допустимых значений с учетом рыночной конъюнктуры.

Деятельность в 2014 г.:

Комитет по управлению рисками был сформирован 16 сентября 2014 г. В отчетном периоде комитет провел два заседания, в ходе которых были рассмотрены следующие вопросы:

- анализ политики «ФосАгро» в области управления рисками
- анализ внутренних нормативных документов, регулирующих деятельность комитета
- оценка системы управления рисками Компании.

Состав комитета:

На 31 декабря 2014 г. в состав комитета по управлению рисками входили:

Иван Родионов,

председатель комитета по управлению рисками, член совета директоров, неисполнительный директор;

Андрей А. Гурьев,

член комитета по управлению рисками, член совета директоров, исполнительный директор;

Роман Осипов,

член комитета по управлению рисками, член совета директоров, исполнительный директор;

Основные задачи комитета:

Комитет по управлению рисками был учрежден в 2014 г. с целью подготовки рекомендаций и предложений для совета директоров и других органов управления относительно выявления существенных рисков Компании и управления ими, а также улучшения и развития систем управления рисками «ФосАгро». Члены и председатель комитета назначаются советом директоров.

К основным целям и задачам комитета относятся:

- оценка эффективности системы управления рисками Компании и выработка рекомендаций по ее улучшению
- представление рекомендаций совету директоров «ФосАгро» относительно:
 - методологии управления рисками, определения наиболее существенных рисков Компании, требующих непрерывного мониторинга и контроля, подготовки рекомендаций по улучшению единой системы управления рисками
 - определения приемлемого и предельно допустимого уровня риска Компании
 - внесения изменений и дополнений в политику «ФосАгро» в области управления рисками.

В отчетном периоде правление провело шесть заседаний, в ходе которых были рассмотрены следующие вопросы:

- утверждение бюджета «ФосАгро» на 2014 г.
- добровольное предложение на покупку акций ОАО «ФосАгро-Череповец»
- финансовые результаты и результаты операционной деятельности Компании за 2013–2014 гг.

Высшее руководство

Высшее руководство Компании представлено правлением. Оно организует текущую операционную деятельность «ФосАгро» и реализует принятую стратегию.

Генеральный директор

Согласно Уставу Компании, генеральный директор назначается советом директоров сроком на один год; его полномочия могут быть прекращены в любое время по решению совета директоров.

В соответствии с Кодексом корпоративного управления Компании, генеральный директор, действуя в интересах Компании и ее акционеров, должен руководствоваться принципами добросовестности и осмотрительности. К компетенции и сфере ответственности генерального директора относятся все вопросы управления текущей деятельностью Компании, за исключением вопросов, относящихся к компетенции общего собрания акционеров, совета директоров и правления. Генеральный директор совместно с правлением отвечает за реализацию стратегии и обеспечивает исполнение решений общего собрания акционеров и совета директоров. В целях повышения эффективности корпоративной коммуникации генеральный директор ежеквартально представляет совету директоров отчет о своей деятельности.

Сфера компетенции генерального директора охватывает следующие направления:

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

В 2014 г. должность генерального директора Компании занимал Андрей А. Гурьев. Его биография представлена в разделе «Совет директоров».

Вознаграждение членов совета директоров и высшего руководства

По решению общего собрания акционеров члены совета директоров «ФосАгро» могут получать вознаграждение и компенсацию расходов, связанных с исполнением должностных обязанностей. Согласно Кодексу корпоративного управления, размер вознаграждения членов совета директоров определяется в соответствии с ситуацией на рынке и устанавливается таким образом, чтобы иметь возможность привлечь и удерживать высококвалифицированных специалистов и стимулировать их к работе, таким образом обеспечивая рост показателей деятельности в будущем. В то же время размер вознаграждения не должен быть больше, чем необходимо и достаточно для достижения указанной цели.

В 2014 г. совокупный объем вознаграждений членов совета директоров «ФосАгро» составил 482,2 тыс. долл. США и 3 299,5 тыс. руб.

Размеры вознаграждения и дополнительных компенсаций, выплачиваемых генеральному директору, указаны в договоре между генеральным директором и Компанией, утвержденном советом директоров. Совокупный объем вознаграждения генерального директора зависит от его квалификации и личного вклада в финансовые результаты Компании.

Совокупный объем вознаграждений, выплаченных Компанией генеральному директору и пяти членам правления (представляющим высшее руководство) за услуги, оказанные Компании за год, закончившийся 31 декабря 2014 г., составил 41,1 млн руб., включая ежемесячную заработную плату и дополнительные вознаграждения (по сравнению с 37,5 млн руб. в 2013 г.).

Вознаграждение представителей высшего руководства Компании включает ежемесячную выплату базовой заработной платы и дополнительное вознаграждение по итогам работы за квартал и за год. Выплата дополнительного вознаграждения зависит от достижения Компанией ключевых показателей эффективности и реализации дополнительных целей и задач, поставленных советом директоров и генеральным директором в отчетном периоде (году, квартале). Ключевые показатели эффективности устанавливаются для каждого представителя высшего руководства на определенный период и зависят главным образом от показателей операционной эффективности, а также вклада в развитие Компании и реализацию стратегии. Размер дополнительных годовых выплат определяется на основании показателей EBITDA Компании за отчетный период (согласно решению совета директоров).

Политика в отношении инсайдерской информации

В «ФосАгро» действует строгая политика в отношении инсайдерской информации, наличие которой представляет собой одно из наиболее важных условий обеспечения соблюдения прав и интересов акционеров и инвесторов. Принципы Компании в отношении инсайдерской информации изложены в Положении об инсайдерской информации, размещенном на веб-сайте Компании. Инсайдер – это лицо, имеющее право доступа к инсайдерской информации на основании должностной инструкции, внутреннего документа, договора с Компанией либо закона или иного нормативно-правового акта. В «ФосАгро» создана внутренняя структура, подотчетная совету директоров, в обязанности которой в том числе входит обеспечение соблюдения действующих законодательных и нормативно-правовых актов в отношении инсайдерской информации.

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

Дивидендная политика

Дивидендная политика «ФосАгро» основана на следующих принципах:

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

Решение о выплате дивидендов, срока и объеме выплат принимается общим собранием акционеров на основе рекомендаций совета директоров, формируемых исходя из размера чистой прибыли «ФосАгро» по МСФО, а также с учетом потребности в денежных средствах и финансового состояния Компании. Хотя формально объем средств, направляемых на дивидендные выплаты, рассчитывается на основе показателя чистой прибыли Компании за первый квартал, полугодие, девять месяцев и/или год по РСБУ, а выплата дивидендов осуществляется в соответствии с этими периодами, решения совета директоров основываются на финансовых результатах Компании по МСФО. Решение о выплате промежуточных дивидендов принимается общим собранием акционеров не позднее чем через три месяца после окончания соответствующего отчетного периода. В случае принятия общим собранием акционеров решения о выплате дивидендов, дата, на которую определяются лица, имеющие право на получение дивидендов, устанавливается на основе рекомендаций совета директоров в промежутке от 10 до 20 дней с даты принятия такого решения. Зарегистрированным в реестре акционеров номинальным держателям – профессио-

нальным участникам рынка ценных бумаг и управляющим фондами дивиденды выплачиваются в течение 10 рабочих дней с даты, на которую определяются лица, имеющие право на получение дивидендов. Прочим зарегистрированным в реестре акционеров держателям дивиденды выплачиваются в течение 25 рабочих дней с указанной даты. Держатели глобальных депозитарных расписок «ФосАгро» также имеют право на получение дивидендов по акциям согласно условиям депозитарных соглашений. Совет директоров «ФосАгро» стремится, чтобы объем рекомендуемых им средств, направляемых на выплату дивидендов составлял от 20% до 40% консолидированной прибыли за год по МСФО, причитающейся акционерам Компании.

Ревизионная комиссия

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

Дирекция по внутреннему аудиту

Дирекция по внутреннему аудиту – это независимое структурное подразделение Компании, отвечающее за проведение внутреннего аудита с целью независимой и объективной оценки состояния системы внутреннего контроля и управления рисками Компании и ее дочерних предприятий. Дирекция по внутреннему аудиту оказывает содействие совету директоров и руководству «ФосАгро» в достижении стратегических целей, увеличении акционерной стоимости и улучшении показателей деятельности Компании. По результатам внутреннего аудита директор по внутреннему аудиту представляет регулярные отчеты комитету по аудиту и генеральному директору. Комитет по аудиту рекомендует для утверждения решением совета директоров кандидатуру директора по внутреннему аудиту.

Внутренний контроль и аудит

Система внутреннего контроля и аудита является частью системы корпоративного управления «ФосАгро». Она используется в текущей деятельности Компании и направлена на совершенствование процессов управления рисками (см. раздел «Управление рисками» на стр. 60–67), контроля и корпоративного управления в целях реализации следующих задач:

- обеспечение эффективности операционной деятельности
- реализация стратегии и бизнес-плана
- обеспечение сохранности активов Компании, экономное и эффективное использование ресурсов
- своевременное выявление и анализ рисков
- планирование и управление рисками, в том числе содействие принятию своевременных и адекватных решений в целях минимизации возникающих рисков
- создание и поддержание высокой репутации «ФосАгро» в деловых кругах, а также среди инвесторов Компании и потребителей ее продукции
- обеспечение эффективных процедур подготовки отчетности
- обеспечение достоверности, точности и полноты информации о финансовой и операционной деятельности для ведения бухгалтерского учета, составления финансовой и управленческой отчетности
- обеспечение актуальности сведений, представляемых руководству для составления отчетности и принятия решений
- своевременное составление внешней отчетности по результатам деятельности
- обеспечение соблюдения нормативно-правовых требований
- контроль соблюдения требований действующего законодательства, внутренних нормативных документов, стандартов и процедур.

Внутренний контроль и аудит

Орган внутреннего контроля	Ревизионная комиссия	Комитет по аудиту
Назначен	Общим собранием акционеров	Советом директоров
Подотчетен	Общему собранию акционеров	Совету директоров
Функции	<p>Подготовка отчета о результатах операционной деятельности Компании за предыдущий год для годового общего собрания акционеров и заключения о достоверности финансовой отчетности Компании</p> <p>Проведение процедур внутреннего аудита и обеспечение соответствия РСБУ</p> <p>Мониторинг соблюдения действующего законодательства, Устава и внутренних положений Компании</p>	<p>Повышение эффективности и качества работы совета директоров в области внутреннего контроля</p> <p>Рассмотрение вопросов и выработка рекомендаций для совета директоров по следующим направлениям:</p> <ul style="list-style-type: none"> • внешний аудит, внутренний аудит • адекватность и эффективность процедур внутреннего контроля • управленческая и финансовая отчетность • процедуры и системы управления рисками • качество отражения рисков в отчетности Компании. <p>Контроль деятельности дирекции по внутреннему аудиту</p>

Совет директоров	Генеральный директор	Дирекция по внутреннему аудиту	Внешний аудитор
Общим собранием акционеров	Советом директоров	Советом директоров	Одобен советом директоров
Акционерам	Совету директоров и общему собранию акционеров	Функционально: комитету по аудиту Административно: генеральному директору	Комитету по аудиту
<p>Определение порядка работы системы внутреннего контроля и утверждение различных связанных с ней мероприятий и внутренних нормативных документов</p> <p>Представление общему собранию акционеров годового отчета о надежности и эффективности системы внутреннего контроля</p>	<p>Организация работы системы внутреннего контроля</p> <p>Внедрение процедур внутреннего контроля и обеспечение их реализации</p> <p>Оперативное оповещение совета директоров о возникновении существенных рисков или серьезных недостатках системы внутреннего контроля</p> <p>Информирование совета директоров о предпринятых или планируемых мерах по разрешению проблем и соответствующих результатах</p>	<p>Независимая и объективная оценка систем внутреннего контроля и управления рисками Компании</p> <p>Контроль соблюдения требований российского законодательства и Устава Компании при ведении финансово-хозяйственной деятельности</p> <p>Обеспечение полноты и достоверности бухгалтерской и финансовой отчетности Компании</p> <p>Оценка эффективности бизнес-процессов, в том числе в части использования ресурсов</p> <p>Участие в разработке универсальных элементов системы контроля внутри Компании</p> <p>Выработка рекомендаций по стратегическим изменениям внутри Компании, связанным с совершенствованием системы внутреннего контроля, управления рисками и корпоративного управления</p> <p>Разработка корпоративной политики внутреннего контроля и содействие в ее реализации</p>	<p>Проверка соответствия годовой финансовой отчетности Компании требованиям МСФО в части достоверности и полноты представленной информации</p> <p>Проверка финансовой и коммерческой деятельности Компании и системы внутреннего контроля</p> <p>Подготовка отчета, представляемого комитету по аудиту не реже одного раза в год</p> <p>В случае разногласий между руководством Компании и независимым аудитором Комитет по аудиту контролирует процесс урегулирования разногласий</p> <p>В настоящее время независимым аудитором «ФосАгро» является АО «КПМГ»</p>

Заявление об ответственности руководства

Руководство Компании подтверждает, что согласно имеющейся у него информации:

- a. Финансовая отчетность, подготовленная в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности (МСФО), опубликованными Советом по международным стандартам финансовой отчетности, достоверно отражает активы, обязательства, финансовое положение и прибыли (или убытки) Компании и ее консолидированных дочерних предприятий.
- b. Отчет руководства достоверно отражает развитие и результаты деятельности, а также финансовое положение Компании и ее консолидированных дочерних предприятий, включая описание основных рисков и неопределенностей, присущих Группе.

Консолидированная финансовая отчетность за год, завершившийся 31 декабря 2014 г., утверждена руководством Компании 28 апреля 2015 г.

**Генеральный директор
и председатель правления,
ОАО «ФосАгро»**
Гурьев А.А.

Финансовая отчетность

Содержание

Аудиторское заключение.....	86
Консолидированный отчет о прибыли или убытке и прочем совокупном доходе.....	87
Консолидированный отчет о финансовом положении.....	88
Консолидированный отчет о движении денежных средств.....	89
Консолидированный отчет об изменениях в капитале.....	91
Примечания к консолидированной финансовой отчетности.....	92
1 Общие положения.....	92
2 Основы подготовки финансовой отчетности.....	92
3 Основные положения учетной политики.....	93
4 Определение справедливой стоимости.....	102
5 Сегментная информация.....	103
6 Выручка.....	105
7 Расходы на персонал.....	106
8 Себестоимость реализованной продукции.....	106
9 Административные расходы.....	106
10 Коммерческие расходы.....	107
11 Прочие расходы, нетто.....	107
12 Финансовые доходы и расходы.....	107
13 Доход/(расход) по налогу на прибыль.....	108
14 Основные средства.....	109
15 Инвестиции в ассоциированные предприятия.....	110
16 Отложенные налоговые активы и обязательства.....	111
17 Прочие внеоборотные активы.....	113
18 Прочие краткосрочные инвестиции.....	113
19 Запасы.....	113
20 Торговая и прочая дебиторская задолженность.....	114
21 Денежные средства и их эквиваленты.....	114
22 Капитал.....	114
23 Убыток/(прибыль) на акцию.....	116
24 Кредиты и займы.....	116
25 Обязательства по планам с установленными выплатами.....	118
26 Операции аренды.....	119
27 Торговая и прочая кредиторская задолженность.....	119
28 Управление финансовыми рисками.....	120
29 Контрактные обязательства.....	124
30 Условные обязательства.....	124
31 Операции со связанными сторонами.....	125
32 Основные дочерние предприятия.....	126
33 События после отчетной даты.....	126

Аудиторское заключение



Акционерное общество «КПМГ»
Пресненская наб., 10
Москва, Россия 123317

Телефон: +7 (495) 937 4477
Факс: +7 (495) 937 4400/99
Интернет: www.kpmg.ru

Акционерам и Совету директоров

ОАО «ФосАгро»

Мы провели аудит прилагаемой консолидированной финансовой отчетности ОАО «ФосАгро» (далее – «Компания») и его дочерних компаний (далее – «Группа»), состоящей из консолидированного отчета о финансовом положении по состоянию на 31 декабря 2014 года и консолидированных отчетов о прибыли или убытке и прочем совокупном доходе, изменениях в капитале и движении денежных средств за 2014 год, а также примечаний, состоящих из краткого обзора основных положений учетной политики и прочей пояснительной информации.

Ответственность руководства аудируемого лица за консолидированную финансовую отчетность

Руководство аудируемого лица несет ответственность за составление и достоверность данной консолидированной финансовой отчетности в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности, и за внутренний контроль, который руководство считает необходимым для составления консолидированной финансовой отчетности, не содержащей существенных искажений вследствие недобросовестных действий или ошибок.

Ответственность аудиторов

Наша ответственность заключается в выражении мнения о достоверности данной консолидированной финансовой отчетности на основе проведенного нами аудита. Мы провели аудит в соответствии с российскими федеральными стандартами аудиторской деятельности и Международными стандартами аудита. Данные стандарты требуют соблюдения этических норм, а также планирования и проведения аудита таким образом, чтобы получить достаточную уверенность в том, что консолидированная финансовая отчетность не содержит существенных искажений.

Аудит включает проведение процедур, направленных на получение аудиторских доказательств, подтверждающих числовые показатели в консолидированной финансовой отчетности и раскрытие в ней информации. Выбор процедур зависит от профессионального суждения аудитора, включая оценку рисков существенного искажения консолидированной финансовой отчетности вследствие недобросовестных действий или ошибок. В процессе оценки этих рисков аудитор рассматривает систему внутреннего контроля за составлением и достоверностью консолидированной финансовой отчетности, чтобы разработать аудиторские процедуры, соответствующие обстоятельствам, но не с целью выражения мнения об эффективности внутреннего контроля. Аудит также включает оценку надлежащего характера применяемой учетной политики и обоснованности бухгалтерских оценок, сделанных руководством, а также оценку представления консолидированной финансовой отчетности в целом.

Мы полагаем, что полученные нами аудиторские доказательства являются достаточными и надлежащими для выражения нашего мнения о достоверности данной консолидированной финансовой отчетности.

Мнение

По нашему мнению, консолидированная финансовая отчетность отражает достоверно во всех существенных отношениях финансовое положение Группы по состоянию на 31 декабря 2014 года, а также ее финансовые результаты и движение денежных средств за 2014 год в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности.

Романенко А.М.

Директор, (доверенность от 16 марта 2015 года № 22/15)

АО «КПМГ»

28 апреля 2015 года

Москва, Российская Федерация

Аудируемое лицо: ОАО «ФосАгро»

Зарегистрировано Государственной регистрационной палатой при Министерстве юстиции Российской Федерации. Свидетельство от 10 октября 2001 года № Р-18009.16.

Внесено в Единый государственный реестр юридических лиц Межрайонной инспекцией Министерства Российской Федерации по налогам и сборам № 39 по городу Москве 5 сентября 2002 года за № 1027700190572. Свидетельство серии 77 № 005082819.

119333, Российская Федерация, Москва, Ленинский проспект, дом 55/1, строение 1.

Независимый аудитор: АО «КПМГ», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Российской Федерации, член сети независимых фирм КПМГ, входящих в ассоциацию KPMG International Cooperative ("KPMG International"), зарегистрированную по законодательству Швейцарии.

Зарегистрировано Московской регистрационной палатой. Свидетельство от 25 мая 1992 года № 011.585.

Внесено в Единый государственный реестр юридических лиц Межрайонной инспекцией Министерства Российской Федерации по налогам и сборам № 39 по городу Москве за № 1027700125628 13 августа 2002 года. Свидетельство серии 77 № 005721432.

Член Некоммерческого партнерства «Аудиторская Палата России». Основной регистрационный номер записи в государственном реестре аудиторов и аудиторских организаций 10301000804.

Консолидированный отчет о прибыли или убытке и прочем совокупном доходе за 2014 год

	Прим.	2014 млн руб.	2013 млн руб.
Продолжающаяся деятельность			
Выручка	6	123 124	104 566
Себестоимость реализованной продукции	8	(68 821)	(68 139)
Валовая прибыль		54 303	36 427
Административные расходы	9	(9 081)	(8 380)
Коммерческие расходы	10	(11 646)	(8 378)
Налоги, кроме налога на прибыль		(1 983)	(2 149)
Прочие расходы, нетто	11	(1 997)	(1 378)
Прибыль от операционной деятельности		29 596	16 142
Финансовые доходы	12	1 059	1 138
Финансовые расходы	12	(11 610)	(2 272)
Отрицательные курсовые разницы, нетто	28(b)	(33 545)	(2 999)
Доля в (убытке)/прибыли ассоциированных предприятий	15	(756)	19
Расходы на реструктуризацию	7	(173)	(1 985)
(Убыток)/прибыль до налогообложения		(15 429)	10 043
Доход/(расходы) по налогу на прибыль	13	2 034	(1 740)
(Убыток)/прибыль от продолжающейся деятельности		(13 395)	8 303
Прекращенная деятельность			
Прибыль от прекращенной деятельности, за вычетом налога		-	273
(Убыток)/прибыль за отчетный период		(13 395)	8 576
Причитающаяся:			
держателям неконтролирующих долей ¹		246	916
собственникам Компании		(13 641)	7 660
Прочий совокупный доход			
Переоценка ценных бумаг, имеющих в наличии для продажи		23	-
Актуарные прибыли и убытки, за вычетом налога		133	(111)
Курсовые разницы от пересчета операций в иностранной валюте		5 220	247
Прочий совокупный доход за отчетный период		5 376	136
Общий совокупный (расход)/доход за отчетный период		(8 019)	8 712
Причитающийся:			
держателям неконтролирующих долей ¹		248	901
собственникам Компании		(8 267)	7 811
Базовая и разводненная (убыток)/прибыль на акцию (в руб.)	23	(105)	60

¹ Под неконтролирующей долей следует понимать миноритарных акционеров дочерних компаний ОАО «ФосАгро».

Консолидированная финансовая отчетность утверждена 28 апреля 2015 года:



Генеральный директор

А.А. Гурьев



Директор по экономике и финансам

А.Ф. Шарайко

Консолидированный отчет о финансовом положении по состоянию на 31 декабря 2014 года

	Прим.	31 декабря 2014 млн руб.	31 декабря 2013 млн руб.
Активы			
Основные средства	14	86 086	75 928
Нематериальные активы		572	623
Инвестиции в ассоциированные предприятия	15	12 975	8 485
Отложенные налоговые активы	16	4 249	1 806
Прочие долгосрочные активы	17	8 935	4 383
Внеоборотные активы		112 817	91 225
Прочие краткосрочные инвестиции	18	1 656	1 673
Производные финансовые инструменты		–	79
Запасы	19	12 527	12 293
Текущий налог на прибыль		2 975	668
Торговая и прочая дебиторская задолженность	20	18 993	11 376
Денежные средства и их эквиваленты	21	30 687	8 938
Оборотные активы		66 838	35 027
Итого активов		179 655	126 252
Капитал			
	22		
Акционерный капитал		372	372
Эмиссионный доход		7 494	7 494
Нераспределенная прибыль		22 708	48 556
Прочие резервы		5 258	(116)
Итого капитала, причитающегося собственникам Компании		35 832	56 306
Неконтролирующая доля		149	3 020
Итого капитала		35 981	59 326
Обязательства			
Кредиты и займы	24	93 002	39 550
Обязательства по планам с установленными выплатами	25	453	971
Отложенные налоговые обязательства	16	2 118	3 304
Долгосрочные обязательства		95 573	43 825
Торговая и прочая кредиторская задолженность	27	15 321	9 377
Обязательства по текущему налогу на прибыль		620	518
Кредиты и займы	24	30 822	13 206
Производные финансовые обязательства		1 338	–
Краткосрочные обязательства		48 101	23 101
Итого капитала и обязательств		179 655	126 252

Показатели консолидированного отчета о финансовом положении следует рассматривать в совокупности с примечаниями на страницах 92-126, которые являются неотъемлемой частью данной консолидированной финансовой отчетности.

Консолидированный отчет о движении денежных средств за 2014 год

	Прим.	2014 млн руб.	2013 млн руб.
Денежные потоки от операционной деятельности			
(Убыток)/прибыль до налогообложения от продолжающейся деятельности		(15 429)	10 043
Корректировки:			
Амортизация	8, 9, 10	8 013	7 792
Убыток от выбытия основных средств	11	280	91
Процентные доходы	12	(1 059)	(1 138)
Процентные расходы	12	11 610	2 272
Доля в убытке/(прибыли) ассоциированных предприятий	15	756	(19)
Отрицательные курсовые разницы, нетто		35 010	3 252
Прибыль от операционной деятельности до учета изменений в оборотном капитале		39 181	22 293
(Увеличение)/уменьшение запасов		(100)	122
(Увеличение)/уменьшение торговой и прочей дебиторской задолженности		(7 191)	1 515
Увеличение/(уменьшение) торговой и прочей кредиторской задолженности		2 161	(823)
Денежные средства от операционной деятельности до уплаты налога на прибыль и процентов		34 051	23 107
Налог на прибыль уплаченный		(3 847)	(3 276)
Финансовые расходы уплаченные		(2 695)	(1 906)
Денежные средства от операционной деятельности		27 509	17 925
Денежные потоки от инвестиционной деятельности			
Займы (выданные)/погашенные, нетто		(907)	785
Приобретение нематериальных активов		(160)	(198)
Приобретение основных средств		(20 549)	(17 795)
Поступления от продажи основных средств		335	613
Поступление от продажи инвестиций		254	107
Финансовые доходы полученные		817	788
Денежные средства от приобретения Фосинт Трейдинг Лимитед и ФосАгро Азия		-	1 143
Денежные средства уплаченные за ЗАО «Нордик Рус Холдинг»		-	(1 680)
Поступления от продажи ЗАО «Пикалевская сода» и части производственных мощностей ЗАО «Метакхим»		-	633
Денежные средства, использованные в инвестиционной деятельности		(20 210)	(15 604)

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ
ОБЗОР

КОРПОРАТИВНОЕ
УПРАВЛЕНИЕ

ФИНАНСОВАЯ
ОТЧЕТНОСТЬ

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ
ИНФОРМАЦИЯ

Консолидированный отчет о движении денежных средств за 2014 год (продолжение)

	Прим.	2014 млн руб.	2013 млн руб.
Денежные потоки от финансовой деятельности			
Привлечение заемных средств		71 412	47 559
Выплаты по заемным средствам		(43 145)	(36 979)
Приобретение неконтролирующих долей	22	(7 078)	(11 674)
Поступление от вклада неконтролирующих акционеров в уставный капитал дочерних компаний		132	–
Налог на прибыль, выплаченный с доходов в виде внутригрупповых дивидендов		(247)	–
Дивиденды, выплаченные акционерам Компании	22	(5 737)	(7 511)
Погашение обязательств по финансовой аренде		(1 015)	(1 465)
(Убыток)/прибыль от погашения обязательств по деривативам		(5 921)	123
Поступления от выпуска дополнительных акций		–	6 407
Дивиденды, выплаченные держателям неконтролирующих долей		–	(2)
Денежные средства от/(использованные в) финансовой деятельности		8 401	(3 542)
Увеличение/(уменьшение) денежных средств и их эквивалентов, нетто			
Денежные средства и их эквиваленты на 1 января		8 938	9 664
Влияние изменений валютных курсов		6 049	495
Денежные средства и их эквиваленты на 31 декабря	21	30 687	8 938

Показатели консолидированного отчета о движении денежных средств следует рассматривать в совокупности с примечаниями на страницах 92-126 которые являются неотъемлемой частью данной консолидированной финансовой отчетности.

Консолидированный отчет об изменениях в капитале за 2014 год

млн руб.	Капитал, причитающийся собственникам Компании							
	Акционерный капитал	Эмиссионный доход	Нераспределенная прибыль	Резерв по переоценке инвестиций, имеющихся в наличии для продажи	Актуарные прибыли и убытки, признанные в составе капитала	Резерв накопленных курсовых разниц при пересчете операций в иностранной валюте	Неконтролирующая доля	Всего
Остаток на 1 января 2013 года	360	1 099	48 294	(23)	(347)	103	12 389	61 875
Общий совокупный доход за отчетный период								
Прибыль за отчетный период	-	-	7 660	-	-	-	916	8 576
Актуарные прибыли и убытки, за вычетом налога	-	-	-	-	(96)	-	(15)	(111)
Курсовые разницы от пересчета операций в иностранной валюте	-	-	-	-	-	247	-	247
	-	-	7 660	-	(96)	247	901	8 712
Операции с собственниками, отраженные непосредственно в составе капитала								
Приобретение неконтролирующих долей в дочерних предприятиях	-	-	(2 820)	-	-	-	(10 268)	(13 088)
Выпуск новых обыкновенных акций	12	6 395	-	-	-	-	-	6 407
Дивиденды, выплаченные собственникам Компании	-	-	(4 578)	-	-	-	-	(4 578)
Дивиденды, выплаченные держателям неконтролирующих долей	-	-	-	-	-	-	(2)	(2)
	12	6 395	(7 398)	-	-	-	(10 270)	(11 261)
Остаток на 31 декабря 2013 года	372	7 494	48 556	(23)	(443)	350	3 020	59 326
Остаток на 1 января 2014 года	372	7 494	48 556	(23)	(443)	350	3 020	59 326
Общий совокупный доход за отчетный период								
Убыток за отчетный период	-	-	(13 641)	-	-	-	246	(13 395)
Реклассификация неконтролирующих долей, отраженных в составе обязательств	-	-	-	-	-	-	(72)	(72)
Актуарные прибыли и убытки, за вычетом налога	-	-	-	-	131	-	2	133
Курсовые разницы от пересчета операций в иностранной валюте	-	-	-	-	-	5 220	-	5 220
Переоценка ценных бумаг, имеющихся в наличии для продажи	-	-	-	23	-	-	-	23
	-	-	(13 641)	23	131	5 220	176	(8 091)
Операции с собственниками, отраженные непосредственно в составе капитала								
Приобретение неконтролирующих долей в дочерних предприятиях, примечание 22	-	-	(3 633)	-	-	-	(3 179)	(6 812)
Дивиденды, выплаченные собственникам Компании, примечание 22	-	-	(8 327)	-	-	-	-	(8 327)
Налог на прибыль с доходов в виде внутригрупповых дивидендов	-	-	(247)	-	-	-	-	(247)
Дополнительный вклад неконтролирующих акционеров в уставный капитал дочерних компаний	-	-	-	-	-	-	132	132
	-	-	(12 207)	-	-	-	(3 047)	(15 254)
Остаток на 31 декабря 2014 года	372	7 494	22 708	-	(312)	5 570	149	35 981

Показатели консолидированного отчета об изменениях в капитале следует рассматривать в совокупности с примечаниями на стр. 92-126, которые являются неотъемлемой частью данной консолидированной финансовой отчетности.

Примечания к консолидированной финансовой отчетности за 2014 год

1 Общие положения

(a) Организационная структура и виды деятельности

ОАО «ФосАгро» (далее «Материнская компания» или «Компания») представляет собой открытое акционерное общество, зарегистрированное в соответствии с Гражданским кодексом РФ. В состав Материнской компании и ее дочерних предприятий (далее совместно именуемых «Группа») входят российские и иностранные юридические лица. Материнская компания была зарегистрирована в октябре 2001 года. Место нахождения Материнской компании: Российская Федерация, Москва, 119333, Ленинский проспект, 55/1, стр. 1.

Основным направлением деятельности Группы является производство апатитового концентрата и минеральных удобрений на предприятиях, расположенных в Кировске (Мурманская область), Череповце (Вологодская область), Балаково (Саратовская область) и Волхове (Ленинградская область), и их продажа на территории Российской Федерации и за рубежом.

Основными владельцами Материнской компании является ряд компаний, зарегистрированных на территории Республики Кипр, каждая из которых владеет от 5% до 9,9% обыкновенных акций Материнской компании. Большая часть обыкновенных акций Материнской компании находилась под конечным контролем траста, экономическим бенефициаром которого является Андрей Гурьев и члены его семьи.

(b) Условия осуществления хозяйственной деятельности в России

Группа осуществляет свою деятельность преимущественно в Российской Федерации. Соответственно, на бизнес Группы оказывают влияние экономика и финансовые условия Российской Федерации, которым присущи некоторые свойства развивающегося рынка. Правовая, налоговая и административная системы продолжают развиваться, однако сопряжены с риском неоднозначности толкования их требований, которые к тому же подвержены частым изменениям, что вкупе с другими юридическими и фискальными преградами создает дополнительные проблемы для предприятий, ведущих бизнес в Российской Федерации. Представленная консолидированная финансовая отчетность отражает точку зрения руководства на то, какое влияние оказывают условия ведения бизнеса в Российской Федерации на деятельность и финансовое положение Группы. Фактическое влияние будущих условий хозяйствования может отличаться от оценок их руководством.

2 Основы подготовки финансовой отчетности

(a) Заявление о соответствии

Данная консолидированная финансовая отчетность подготовлена в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности (далее «МСФО»), опубликованными Советом по международным стандартам финансовой отчетности и в соответствии с требованиями Федерального закона № 208-ФЗ «О консолидированной финансовой отчетности».

(b) База для оценки

Настоящая консолидированная финансовая отчетность подготовлена в соответствии с принципом оценки по первоначальной (исторической) стоимости, за исключением того, что инвестиции, имеющиеся в наличии для продажи и производные финансовые инструменты отражены по справедливой стоимости, а основные средства были переоценены для определения их условно-первоначальной стоимости по состоянию на 1 января 2005 года в рамках перехода на МСФО.

(c) Функциональная валюта и валюта представления отчетности

Национальной валютой Российской Федерации является российский рубль, который также является функциональной валютой Материнской компании и ее дочерних предприятий, за исключением иностранных трейдинговых предприятий, функциональной валютой которых является доллар США и Евро. Все числовые показатели в рублях округлены с точностью до миллиона, за исключением величин на одну акцию.

Данная консолидированная финансовая отчетность представлена в рублях.

Конвертация из долларов США в российские рубли (если применимо) осуществлялась следующим образом:

- Активы и обязательства по состоянию на 31 декабря 2014 года конвертировались по курсу на конец года 56,2584 рублей за доллар США (по состоянию на 31 декабря 2013 года: 32,7292 рублей за доллар США);
- Принимая во внимание значительные колебания курса российского рубля в четвертом квартале 2014 года, прибыли и убытки конвертировались отдельно за 9 месяцев, закончившихся 30 сентября 2014 года, и за 3 месяца, закончившихся 31 декабря 2014 года, по средним курсам, равным 35,3878 рублей за доллар США и 47,4243 рублей за доллар США, соответственно (в 2013 году: 31,8480 рублей за доллар США);
- Капитал, признанный на момент первого применения МСФО, 1 января 2005 года, конвертировался по курсу 27,7487 рублей за доллар США. Капитал, образовавшийся в течение года, признается по курсу на дату транзакции;
- Результирующие курсовые разницы признаются в составе прочего совокупного дохода.

2 Основы подготовки финансовой отчетности (продолжение)

Конвертация из Евро в российские рубли (если применимо) осуществлялась следующим образом:

- Активы и обязательства по состоянию на 31 декабря 2014 года конвертировались по курсу на конец года 68,3427 рублей за Евро (по состоянию на 31 декабря 2013 года: 44,9699 рублей за Евро);
- Принимая во внимание значительные колебания курса российского рубля в четвертом квартале 2014 года, прибыли и убытки конвертировались отдельно за 9 месяцев, закончившихся 30 сентября 2014 года, и за 3 месяца, закончившихся 31 декабря 2014 года, по средним курсам, равным 47,9894 рублей за Евро и 59,1997 рублей за Евро, соответственно (в 2013 году: 42,3026 рублей за Евро);
- Капитал, признанный на момент первого применений МСФО, 1 января 2005 года, конвертировался по курсу 37,8409 рублей за Евро. Капитал, образовавшийся в течение года, признается по курсу на дату транзакции;
- Результирующие курсовые разницы признаются в составе прочего совокупного дохода.

(d) Применение оценок и допущений

В целях подготовки настоящей консолидированной финансовой отчетности в соответствии с МСФО руководство сделало ряд оценок и допущений, связанных с представлением в отчетности активов и обязательств и раскрытием информации об условных активах и обязательствах. Фактические результаты могут отличаться от указанных расчетных оценок.

Оценки и допущения регулярно анализируются. Изменения оценок признаются в том периоде, в котором они были пересмотрены, а также во всех будущих периодах, на которые они оказывают влияние.

Информация о существенных допущениях и оценках, оказавших наиболее значительный эффект на данную консолидированную финансовую отчетность, представлена в следующих примечаниях:

- примечание 4(b) – определение справедливой стоимости производных финансовых инструментов;
- примечание 12 – признание резерва по сомнительным долгам в отношении векселей: неопределенность, связанная с процедурой финансового оздоровления банка, проводимой под контролем Агентства по страхованию вкладов;
- примечание 16 – признание отложенных налоговых активов: наличие будущего налогооблагаемого дохода для зачета имеющихся налоговых убытков.

3 Основные положения учетной политики

Перечисленные ниже принципы учетной политики применялись последовательно во всех отчетных периодах, представленных в настоящей консолидированной финансовой отчетности.

(a) Принципы консолидации

(i) Дочерние предприятия

Под дочерними предприятиями понимаются предприятия, контролируемые Группой. Группа обладает контролем в том случае, если подвержена рискам, связанным с переменным доходом от участия в объекте инвестиций, или имеет право на получение такого дохода, а также имеет возможность использовать свои полномочия в отношении объекта инвестиций с целью оказания влияния на величину этого дохода. Консолидированная финансовая отчетность включает показатели финансовой отчетности дочерних предприятий с даты получения контроля и до даты его прекращения. В случае необходимости вносятся поправки к финансовой отчетности дочерних предприятий для приведения используемой ими учетной политики к учетной политике Группы.

(ii) Утрата контроля

При утрате контроля над дочерним предприятием Группа прекращает признание его активов и обязательств, а также относящихся к нему неконтролирующих долей и других компонентов капитала. Любая положительная или отрицательная разница, возникшая в результате утраты контроля, признается в составе прибыли или убытка за период. Если Группа оставляет за собой часть инвестиции в бывшее дочернее предприятие, то такая доля участия оценивается по справедливой стоимости на дату утраты контроля. Впоследствии эта доля учитывается как инвестиция в ассоциированное предприятие (с использованием метода долевого участия) или как финансовый актив, имеющийся в наличии для продажи, что зависит от того, в какой степени Группа продолжает влиять на указанное предприятие.

Примечания к консолидированной финансовой отчетности за 2014 год (продолжение)

3 Основные положения учетной политики (продолжение)

(iii) Приобретение и продажа неконтролирующих долей

Любая разница между возмещением, уплаченным за приобретение неконтролирующей доли, и ее балансовой стоимостью отражается в составе капитала.

Любая разница между возмещением, полученным при продаже части доли Группы в дочернем предприятии, и балансовой стоимостью этой части, включая соответствующий гудвил, отражается в составе капитала.

(iv) Ассоциированные предприятия

Ассоциированными являются предприятия, на финансовую и операционную политику которых Группа оказывает значительное влияние, но не контролирует их. Консолидированная финансовая отчетность включает долю Группы в признанных прибылях и убытках ассоциированных предприятий, учитываемых методом долевого участия, начиная с даты фактического установления такого влияния до даты его фактического прекращения. Когда доля убытка Группы превышает долю ее участия в ассоциированном предприятии, балансовая стоимость такой доли участия уменьшается до нуля и признание дальнейших убытков прекращается, кроме тех случаев, когда Группа приняла на себя обязательства по компенсации убытков данного ассоциированного предприятия инвестиций, либо произвела выплаты от его имени.

(v) Операции, исключаемые при консолидации

При подготовке консолидированной финансовой отчетности исключаются остатки по расчетам внутри Группы, операции внутри Группы, а также нереализованная прибыль от таких операций. Нереализованная прибыль, возникшая по результатам операций с ассоциированными и совместно контролируемыми предприятиями, исключается пропорционально доле участия Группы в таких предприятиях. Нереализованная прибыль от операций с ассоциированными предприятиями уменьшает стоимость инвестиций в них. Нереализованные убытки исключаются аналогично нереализованной прибыли, кроме тех случаев, когда имеются признаки обесценения.

(b) Операции в иностранной валюте

Операции в иностранной валюте пересчитываются в рубли по обменному курсу, действовавшему на даты их совершения. Монетарные активы и обязательства в иностранной валюте по состоянию на отчетную дату пересчитываются в рубли по курсу, действовавшему на указанную дату. Немонетарные активы и обязательства в иностранной валюте, отраженные по первоначальной стоимости, пересчитываются в рубли по курсу, действовавшему на дату совершения операции. Немонетарные активы и обязательства в иностранной валюте, отраженные по справедливой стоимости, пересчитываются в рубли по курсу, действовавшему на даты определения справедливой стоимости. Возникшие при пересчете курсовые разницы отражаются в отчете о прибылях и убытках.

(c) Основные средства

(i) Собственные активы

Основные средства отражены по себестоимости (фактической стоимости) за вычетом накопленной амортизации и убытков от обесценения. Фактическая стоимость основных средств на дату перехода на МСФО была определена исходя из их справедливой стоимости на указанную дату (условно-первоначальная стоимость), рассчитанной независимым оценщиком.

В фактическую стоимость включаются все затраты, непосредственно связанные с приобретением соответствующего актива. В фактическую стоимость активов, возведенных (построенных) собственными силами включаются затраты на материалы, прямые затраты на оплату труда, все другие затраты, непосредственно связанные с приведением активов в рабочее состояние для использования их по назначению, затраты на демонтаж и перемещение активов и восстановление занимаемого ими участка, и капитализированные затраты по займам. Затраты на приобретение программного обеспечения, неразрывно связанного с функциональным назначением соответствующего оборудования, капитализируются в стоимости этого оборудования.

В случае если объект основных средств состоит из нескольких компонентов, имеющих различные сроки полезного использования, такие компоненты учитываются как отдельные объекты (существенные компоненты) основных средств.

(ii) Арендные активы

Аренда, по условиям которой к Группе переходят все риски и выгоды, вытекающие из права собственности, классифицируется как финансовая аренда (лизинг). Объекты основных средств, приобретенные на условиях финансовой аренды (лизинга), отражаются по наименьшей из двух величин – справедливой стоимости или приведенной стоимости минимальных арендных платежей на дату заключения договора аренды за вычетом накопленной амортизации и убытков от обесценения.

3 Основные положения учетной политики (продолжение)

(iii) Последующие расходы

Расходы, связанные с заменой отдельно учитываемого компонента объекта основных средств, капитализируются, а балансовая стоимость заменяемого компонента списывается. Прочие последующие расходы капитализируются в том случае, если они приводят к возникновению будущей экономической выгоды от использования соответствующего актива. Все остальные расходы, включая расходы на ремонт и техническое обслуживание, отражаются в отчете о прибылях и убытках по мере возникновения.

(iv) Амортизация

Амортизация начисляется в течение предполагаемого срока полезного использования отдельных объектов основных средств с применением линейного метода и отражается в отчете о прибылях и убытках. Начисление амортизации начинается с месяца, следующего за месяцем приобретения или – для объектов, возведенных хозяйственным способом, – с месяца, следующего за месяцем завершения их строительством и готовности к эксплуатации. Амортизация на землю не начисляется.

Предполагаемые сроки полезного использования различных категорий активов на дату перехода на МСФО (1 января 2005 г.) составляли:

- | | |
|--|-----------|
| • Здания | 12-17 лет |
| • Машины и оборудование | 4-15 лет |
| • Производственный и хозяйственный инвентарь | 3-6 лет |

Начисление амортизации основных средств, приобретенных после даты перехода на МСФО, производится в течение следующих сроков их полезного использования:

- | | |
|--|-----------|
| • Здания | 10-60 лет |
| • Машины и оборудование | 5-35 лет |
| • Производственный и хозяйственный инвентарь | 2-25 лет |

(d) Нематериальные активы и отрицательный гудвил

(i) Гудвил и отрицательный гудвил

Переход на МСФО

Руководство Материнской компании приняло решение не применять положения МСФО (IFRS) 3 «Объединение бизнеса» в отношении сделок по объединению бизнеса, которые имели место до даты перехода на МСФО. В результате на дату перехода на МСФО гудвил признан не был.

(ii) Исследования и разработки

Расходы на исследования, проводимые с целью разработки новых научных и технических решений, отражаются в составе отчета о прибылях и убытках по мере их возникновения.

Расходы на опытно-конструкторские работы, проводимые с целью внедрения или модернизации существующей продукции, или процессов, капитализируются в том случае, если подобная продукция или процесс технически и экономически обоснованы, и Группа обладает достаточными ресурсами для завершения работ. Капитализируемые расходы включают стоимость материалов, прямые трудовые затраты и соответствующую часть накладных расходов. Прочие расходы на опытно-конструкторские разработки отражаются в составе отчета о прибылях и убытках в том периоде, в котором они понесены. Капитализированные расходы на опытно-конструкторские разработки учитываются по фактической стоимости за вычетом накопленной амортизации и убытков от обесценения.

(iii) Прочие нематериальные активы

Прочие нематериальные активы, приобретенные Группой, представлены программным обеспечением Oracle, которое имеет установленные сроки полезного использования и отражается по фактической стоимости за вычетом накопленной амортизации и убытков от обесценения.

(iv) Амортизация

Амортизация нематериальных активов, за исключением гудвила, начисляется линейным методом на протяжении предполагаемого срока полезного использования активов, начиная с даты их готовности к эксплуатации. Расчетные сроки полезного использования нематериальных активов составляют от 3 до 10 лет.

Примечания к консолидированной финансовой отчетности за 2014 год (продолжение)

3 Основные положения учетной политики (продолжение)

(е) Финансовые инструменты

Непроизводные финансовые инструменты

В состав непроизводных финансовых инструментов входят инвестиции в капитал (долевые ценные бумаги) и долговые ценные бумаги, торговая и прочая дебиторская задолженность, денежные средства и их эквиваленты, кредиты и займы, а также торговая и прочая кредиторская задолженность.

Непроизводные финансовые инструменты первоначально признаются по справедливой стоимости плюс – для инструментов, не оцениваемых по справедливой стоимости, изменения которой отражаются в составе прибыли или убытка за период, – все затраты, относящиеся непосредственно к совершению сделки. После первоначального признания непроизводные финансовые инструменты учитываются в порядке, описанном ниже.

Инвестиции, удерживаемые до погашения: если Группа намерена и имеет возможность владеть долговыми ценными бумагами до наступления срока их погашения, такие инвестиции классифицируются как удерживаемые до срока погашения. Данные инвестиции отражаются по амортизированной стоимости по методу эффективной ставки процента за вычетом убытков от обесценения.

Финансовые активы, имеющиеся в наличии для продажи: инвестиции Группы в долевые и некоторые долговые ценные бумаги классифицируются как финансовые активы, имеющиеся в наличии для продажи. После первоначального признания такие активы отражаются по справедливой стоимости, изменения которой, за исключением убытков от обесценения (см. примечание 3(i) и прибылей и убытков по курсовым разницам в части монетарных активов, имеющихся в наличии для продажи, отражаются непосредственно в составе капитала. При прекращении признания инвестиции, накопленные прибыль или убыток, отраженные в составе капитала, переносятся в отчет о прибылях и убытках.

Прочие непроизводные финансовые инструменты: прочие непроизводные финансовые инструменты оцениваются по амортизированной стоимости по методу эффективной ставки процента за вычетом убытков от обесценения. Инвестиции в долевые ценные бумаги, не имеющие биржевых котировок, справедливая стоимость которых не может быть определена с достаточной точностью иными способами, учитываются по фактическим затратам за вычетом убытков от обесценения.

Производные финансовые инструменты

Группа периодически приобретает производные финансовые инструменты для целей управления валютными рисками. Все деривативы отражены по справедливой стоимости. Деривативы приобретаются не в качестве инструментов хеджирования. При первоначальном признании производные инструменты оцениваются по справедливой стоимости. После первоначального признания производные инструменты оцениваются по справедливой стоимости, при этом ее изменения сразу признаются в составе прибыли или убытка за период.

(f) Запасы

Запасы учитываются по наименьшей из двух величин – фактической себестоимости или чистой цене продажи. Чистая цена продажи – это предполагаемая цена продажи запасов в обычных условиях делового оборота за вычетом расчетных затрат на завершение работ и реализацию.

Запасы учитываются по методу средневзвешенной стоимости и включают затраты на их приобретение, доставку и доведение до текущего состояния. В фактическую стоимость произведенной готовой продукции и незавершенного производства включается соответствующая часть накладных расходов, рассчитанная исходя из стандартных норм загрузки производственного оборудования.

(g) Торговая и прочая дебиторская задолженность

Торговая и прочая дебиторская задолженность учитывается по фактической стоимости за вычетом убытков от обесценения.

(h) Денежные средства и их эквиваленты

Денежные средства и их эквиваленты включают остатки денежных средств на банковских счетах и депозиты до востребования. Для целей подготовки отчета о движении денежных средств банковские овердрафты, подлежащие оплате по требованию и представляющие собой неотъемлемую часть процесса управления денежными потоками Группы, включаются в состав денежных средств и их эквивалентов.

3 Основные положения учетной политики (продолжение)

(i) Обесценение

Финансовые активы

По состоянию на каждую отчетную дату финансовый актив, не отнесенный к категории финансовых инструментов, оцениваемых по справедливой стоимости, изменения которой отражаются в составе прибыли или убытка за период, оценивается на предмет наличия объективных свидетельств его возможного обесценения. Финансовый актив является обесценившимся, если существуют объективные свидетельства того, что после первоначального признания актива произошло событие, повлекшее убыток, и что это событие оказало негативное влияние на ожидаемую величину будущих потоков денежных средств от данного актива, величину которых можно надежно рассчитать.

К объективным свидетельствам обесценения финансовых активов (включая долевые ценные бумаги) могут относиться неплатежи или иное невыполнение должниками своих обязанностей, реструктуризация задолженности перед Группой на условиях, которые в ином случае Группой даже не рассматривались бы, признаки возможного банкротства должника или эмитента, исчезновение активного рынка для какой-либо ценной бумаги. Кроме того, применительно к инвестициям в долевые ценные бумаги, объективным свидетельством обесценения такой инвестиции является значительное или продолжительное снижение ее справедливой стоимости ниже ее фактической стоимости.

Признаки, свидетельствующие об обесценении дебиторской задолженности и инвестиционных ценных бумаг, классифицированных в категорию удерживаемых до погашения, Группа рассматривает как на уровне отдельных активов, так и на уровне портфеля. Все такие активы, величина каждого из которых, взятого в отдельности, является значительной, оцениваются на предмет обесценения в индивидуальном порядке. В том случае, если выясняется, что проверенные по отдельности значительные статьи дебиторской задолженности и инвестиционных ценных бумаг, классифицированных в категорию удерживаемых до погашения, не являются обесценившимися, то их затем объединяют в портфель для проверки на предмет обесценения, которое уже возникло, но еще не зафиксировано. Статьи дебиторской задолженности и инвестиционных ценных бумаг, классифицированных в категорию удерживаемых до погашения, величина которых не является по отдельности значительной, оцениваются на предмет обесценения в совокупности путем объединения в портфель тех статей дебиторской задолженности и инвестиционных ценных бумаг, классифицированных в категорию удерживаемых до погашения, которые имеют сходные характеристики риска.

При оценке фактов, свидетельствующих об обесценении, Группа анализирует исторические данные в отношении степени вероятности дефолта, сроков возмещения и сумм понесенных убытков, скорректированные с учетом суждений руководства в отношении текущих экономических и кредитных условий, в результате которых фактические убытки возможно окажутся больше или меньше тех, которых можно было бы ожидать исходя из исторических тенденций.

В отношении финансового актива, учитываемого по амортизированной стоимости, сумма убытка от обесценения рассчитывается как разница между балансовой стоимостью актива и приведенной стоимостью ожидаемых будущих потоков денежных средств, дисконтированных по первоначальной эффективной ставке процента этого актива. Убытки признаются в составе прибыли или убытка за период и отражаются на счете оценочного резерва, величина которого вычитается из стоимости дебиторской задолженности. Проценты на обесценившийся актив продолжают начисляться через отражение «высвобождения дисконта». В случае наступления какого-либо последующего события, которое приводит к уменьшению величины убытка от обесценения, восстановленная сумма, ранее отнесенная на убыток от обесценения, отражается в составе прибыли или убытка за период.

Убытки от обесценения инвестиционных ценных бумаг, классифицированных в категорию имеющих в наличии для продажи, признаются посредством переноса в состав прибыли или убытка за период той суммы накопленного убытка, который ранее признавался в составе прочей совокупной прибыли и представлялся в резерве изменений справедливой стоимости в составе капитала. Этот накопленный убыток от обесценения, исключаемый из состава прочей совокупной прибыли и включаемый в состав прибыли или убытка за период представляет собой разницу между стоимостью приобретения соответствующего актива за вычетом выплат основной суммы и начисленной амортизации и его текущей справедливой стоимостью за вычетом всех убытков от обесценения, ранее признанных в составе прибыли или убытка за период. Изменения начисленных резервов под обесценение, вызванных изменением временной стоимости, отражаются как элемент процентных доходов.

Если впоследствии справедливая стоимость обесценившейся долговой ценной бумаги, классифицированной в категорию имеющих в наличии для продажи, возрастает и данное увеличение можно объективно отнести к какому-либо событию, произошедшему после признания убытка от обесценения в составе прибыли или убытка за период, то списанная на убыток сумма восстанавливается, при этом восстанавливаемая сумма признается в составе прибыли или убытка за период. Однако любое последующее восстановление справедливой стоимости обесценившейся долевой ценной бумаги, классифицированной в категорию имеющих в наличии для продажи, признается в составе прочего совокупного дохода.

Примечания к консолидированной финансовой отчетности за 2014 год (продолжение)

3 Основные положения учетной политики (продолжение)

Нефинансовые активы

Балансовая стоимость нефинансовых активов Группы, за исключением запасов и отложенных налоговых активов, пересматривается на каждую отчетную дату с целью выявления признаков обесценения. При наличии признаков обесценения определяется возмещаемая стоимость активов.

Возмещаемая стоимость актива или единицы, генерирующей потоки денежных средств, определяется по наибольшей из двух величин: ценности использования или справедливой стоимости за вычетом расходов по продаже. При определении ценности использования ожидаемые будущие потоки денежных средств дисконтируются до их приведенной стоимости с применением ставки дисконтирования до вычета налогов, что отражает текущую оценку рыночной стоимости денег с учетом ее изменения с течением времени и рисков, присущих данному активу. Для целей проверки на предмет обесценения активы объединяются в минимальную по размеру группу активов, генерирующую потоки денежных средств в результате их продолжающегося использования, которые не зависят от потоков денежных средств, генерируемых другими активами или группами активов («единица, генерирующая потоки денежных средств», «ЕГДП»).

Убыток от обесценения признается в том случае, если балансовая стоимость актива или единицы, генерирующей потоки денежных средств, превышает его возмещаемую стоимость. Убытки от обесценения относятся на финансовые результаты. Признанные убытки от обесценения единиц, генерирующих денежные потоки, отражаются вначале как уменьшение балансовой стоимости гудвила, отнесенного на такие единицы (при наличии такового), а затем на пропорциональной основе как уменьшение балансовой стоимости других активов в составе единицы (группы единиц).

Убыток от обесценения гудвила не сторнируется. Убытки от обесценения прочих активов, признанные в прошлых отчетных периодах, оцениваются на каждую отчетную дату на предмет выявления признаков их уменьшения или подтверждения их наличия. Убыток от обесценения сторнируется в том случае, если произошли изменения в расчетных оценках, использованных при определении возмещаемой стоимости. Убыток от обесценения сторнируется только таким образом, чтобы балансовая стоимость актива не превышала балансовую стоимость, которая была бы определена (за вычетом амортизации) в том случае, если бы убыток от обесценения признан не был.

(j) Акционерный капитал

(i) Выкуп собственных акций

В случае выкупа акций, ранее отраженных в составе капитала, сумма уплаченного возмещения, в том числе затраты, непосредственно связанные со сделкой, отражается как уменьшение капитала.

(ii) Дивиденды

Дивиденды отражаются как обязательства в том периоде, в котором они объявлены.

(к) Кредиты и займы

Кредиты и займы принимаются к учету первоначально по справедливой стоимости за вычетом непосредственно относящихся затрат по сделке. Далее кредиты и займы отражаются по амортизированной стоимости с отнесением разницы между первоначальной стоимостью и стоимостью погашения на финансовые результаты в течение всего срока действия кредита или займа с применением эффективной ставки процента.

(l) Вознаграждения работникам

(i) Пенсионные планы

Чистые обязательства Группы по планам с установленным выплатами по окончании трудовой деятельности, включая пенсионные планы, рассчитываются отдельно по каждому плану путем оценки сумм будущих выплат, право на получение которых работники приобрели за работу в текущем и предыдущих отчетных периодах. Далее подобные выплаты дисконтируются для определения их приведенной стоимости, при этом справедливая стоимость активов, связанных с любым планом (при наличии такового), подлежит вычету. Ставка дисконтирования представляет собой доходность на отчетную дату по государственным облигациям, сроки погашения которых практически совпадают со сроками погашения обязательств Группы. Расчеты производятся по методу прогнозируемой условной единицы.

При увеличении будущих вознаграждений работникам сумма прироста вознаграждений признается в качестве расхода в отчете о прибылях и убытках равномерно на протяжении всего периода до того момента, когда право на получение будущих вознаграждений становится безусловным. Если право на получение увеличенных сумм будущих вознаграждений уже приобретено, соответствующий расход признается в отчете о прибылях и убытках сразу в полной сумме.

Все актуарные прибыли и убытки признаются в составе прочего совокупного дохода по мере их возникновения в полном объеме.

3 Основные положения учетной политики (продолжение)

(ii) Долгосрочные выплаты работникам помимо пенсий

Чистые обязательства Группы по планам долгосрочных выплат работникам помимо пенсий представляют собой сумму будущих выплат, право на получение которых работники приобрели за работу в текущем и предыдущих отчетных периодах. Расчет обязательства производится с использованием метода прогнозируемой условной единицы. Обязательство дисконтируется до его приведенной стоимости, при этом справедливая стоимость любых активов плана подлежит вычету. Ставка дисконтирования представляет собой доходность на отчетную дату по государственным облигациям, сроки погашения которых практически совпадают со сроками погашения обязательств Группы. Все актуарные прибыли и убытки признаются в составе прочего совокупного дохода по мере их возникновения в полном объеме.

(iii) Пенсионный фонд РФ

Группа производит отчисления в Пенсионный фонд Российской Федерации. Данные суммы списываются на расходы по мере их перечисления.

(m) Резервы

Резерв отражается в том случае, если у Группы возникает юридическое или обусловленное сложившейся практикой обязательство в результате события, произошедшего до даты окончания отчетного периода, и существует вероятность того, что выполнение данного обязательства повлечет за собой отток экономических выгод. Если влияние таких обстоятельств представляется существенным, величина резерва определяется путем дисконтирования ожидаемых будущих потоков денежных средств с применением ставки дисконтирования до вычета налогов, что отражает текущую оценку рыночной стоимости денег с учетом ее изменения с течением времени и, при необходимости, рисков, связанных с выполнением данного обязательства.

(n) Торговая и прочая кредиторская задолженность

Торговая и прочая кредиторская задолженность отражается по амортизированной стоимости.

(o) Налог на прибыль

Налог на прибыль за отчетный период включает сумму текущего налога и сумму отложенного налога. Налог на прибыль отражается в отчете о прибылях и убытках в полном объеме, за исключением сумм, относящихся к операциям, учитываемым непосредственно на счетах капитала, которые отражены в составе прочего совокупного дохода.

Сумма текущего налога рассчитывается исходя из предполагаемого налогооблагаемого годового дохода с использованием налоговых ставок, действующих или по существу введенных в действие на отчетную дату, включая корректировки по налогу на прибыль за предыдущие годы.

Сумма отложенного налога отражается по балансовому методу и начисляется в отношении временных разниц, возникающих между данными бухгалтерского учета и данными, используемыми для целей налогообложения. При расчете отложенных налогов не учитываются следующие временные разницы: разницы, возникающие при первоначальном признании активов и обязательств по сделке, которая не является сделкой по объединению бизнеса и не влияет ни на бухгалтерскую, ни на налогооблагаемую прибыль; разницы, относящиеся к инвестициям в дочерние предприятия, в той мере, в какой существует вероятность того, что они не будут восстановлены в обозримом будущем. Помимо этого, отложенные налоги не признаются в отношении налогооблагаемых временных разниц, возникающих при первоначальном признании гудвила. Исходя из положений законодательства, действующих или по существу введенных в действие на отчетную дату, величина отложенного налога рассчитывается по налоговым ставкам, которые предположительно будут применяться к временным разницам на момент их восстановления. Отложенные налоговые активы и обязательства сальдируются, если имеется юридически закрепленное право зачета текущих налоговых активов и обязательств и если они относятся к налогу на прибыль, взимаемому одним и тем же налоговым органом с одной и той же организации-налогоплательщика или с разных организаций-налогоплательщиков в тех случаях, когда они намерены урегулировать текущие налоговые активы и обязательства путем взаимозачета или имеют возможность одновременно реализовать налоговые активы и погасить налоговые обязательства.

Отложенный налоговый актив признается в той мере, в какой существует вероятность того, что в будущем будет получена налогооблагаемая прибыль, достаточная для реализации возникшей временной разницы. Величина отложенных налоговых активов пересматривается на каждую отчетную дату и уменьшается в той мере, в какой уже не существует вероятности того, что будет получена соответствующая выгода от их реализации.

Примечания к консолидированной финансовой отчетности за 2014 год (продолжение)

3 Основные положения учетной политики (продолжение)

(p) Выручка

Выручка от реализации товаров отражается по справедливой стоимости возмещения, полученного или подлежащего получению, за вычетом возврата продукции, скидок с ранее выставленных сумм в счетах-фактурах, дисконта и скидок за большой объем продаж. Признание выручки производится при переходе к покупателю существенных рисков и выгод, вытекающих из права собственности, высокой вероятности получения возмещения, возможности достоверной оценки сумм расходов и вероятности возврата товаров, а также при прекращении контроля за реализованной продукцией.

Момент перехода рисков и выгод, вытекающих из права собственности, зависит от конкретных условий каждого договора купли-продажи. Передача может происходить в момент отпуска продукции со складов компаний Группы (в основном при реализации на внутреннем рынке) или при погрузке продукции на транспортное средство перевозчика, или при доставке в пункт, определенный покупателем.

В тех случаях, когда при совершении сделки Группа выступает не в качестве комитента, а в качестве комиссионера, выручка признается в размере чистого комиссионного вознаграждения, полученного Группой.

Выручка от реализации услуг отражается в отчете о прибылях и убытках по мере завершения определенного этапа работы на отчетную дату. Степень завершенности работ определяется по результатам обзора (инспектирования) объема выполненных работ.

(q) Финансовые доходы и расходы

В состав финансовых доходов включаются процентные доходы по инвестированным средствам (в том числе по финансовым активам, имеющимся в наличии для продажи), дивидендный доход, прибыли от выбытия инвестиций, имеющихся в наличии для продажи, и изменения справедливой стоимости финансовых активов, классифицированных в категорию инструментов, оцениваемых по справедливой стоимости, изменения которой отражаются в составе прибыли или убытка за период, а также положительные курсовые разницы. Процентный доход признается в составе прибыли или убытка за период в момент возникновения и его сумма рассчитывается с использованием метода эффективной ставки процента. Дивидендный доход признается в составе прибыли или убытка за период в тот момент, когда у Группы появляется право на получение соответствующего платежа.

В состав финансовых расходов включаются процентные расходы по займам, отрицательные курсовые разницы, изменения справедливой стоимости финансовых активов, классифицированных в категорию инструментов, оцениваемых по справедливой стоимости, изменения которой отражаются в составе прибыли или убытка за период, а также признанные убытки от обесценения финансовых активов. Затраты, связанные с привлечением заемных средств, которые не имеют непосредственного отношения к приобретению, строительству или производству квалифицируемого актива, признаются в составе прибыли или убытка за период с использованием метода эффективной ставки процента.

Прибыли и убытки от изменения обменных курсов иностранных валют отражаются в нетто-величине.

(r) Вскрышные расходы

При добыче апатитовой руды открытым способом перед началом промышленной добычи полезных ископаемых существует необходимость переместить большое количество пустой породы.

Вскрышные расходы, понесенные до начала промышленной добычи открытым способом на новом месторождении, капитализируются в составе затрат на разработку месторождения и амортизируются в течение полезного срока службы месторождения.

Вследствие специфики подхода Группы к вскрышным работам, коэффициент вскрышных работ (объем вскрышных работ к объему добычи апатитовой руды) относительно постоянен в течение периода, поэтому расходы на вскрышные работы в процессе эксплуатации месторождения отражаются в составе прибыли или убытка по мере понесения.

(s) Прочие расходы

(i) Операционная аренда

Платежи по договорам операционной аренды начисляются линейным методом и отражаются в отчете о прибылях и убытках на протяжении всего срока аренды. Полученные льготы по аренде отражаются в отчете о прибылях и убытках как неотъемлемая часть общей арендной платы.

(ii) Расходы на социальные программы

Постольку, поскольку социальные программы Группы рассчитаны не только на ее сотрудников, но и на других граждан, расходы по реализации таких программ отражаются в отчете о прибылях и убытках по мере их осуществления.

3 Основные положения учетной политики (продолжение)

(t) Прибыль на акцию

Группа представляет показатели базовой и разводненной прибыли на акцию в отношении своих обыкновенных акций. Базовая прибыль на акцию рассчитывается как частное от деления прибыли или убытка, причитающихся держателям обыкновенных акций Компании, на средневзвешенное количество обыкновенных акций, находящихся в обращении в течение отчетного периода, скорректированное на количество находящихся у нее собственных акций.

В случае, если количество обыкновенных акций, находящихся в обращении, увеличивается/(уменьшается) в результате дробления акций/(консолидации акций), расчет прибыли на акцию за все периоды корректируется ретроспективно.

Разводненная прибыль на акцию рассчитывается путем корректировки величины прибыли или убытка, причитающихся держателям обыкновенных акций, и средневзвешенного количества обыкновенных акций в обращении, скорректированного на количество имеющихся собственных акций, на разводняющий эффект всех потенциальных обыкновенных акций, к которым относятся конвертируемые долговые обязательства и опционы на акции, предоставленные работникам.

(u) Сегментная отчетность

Операционный сегмент представляет собой компонент Группы, ведущий коммерческую деятельность, в результате которой может быть заработана выручка и понесены расходы, включая выручку и расходы по операциям с другими компонентами Группы. Показатели деятельности всех операционных сегментов, в отношении которых имеется отдельная финансовая информация, регулярно анализируются генеральным директором Группы с целью принятия решений о распределении ресурсов между сегментами и оценки их финансовых результатов.

Отчетные данные о результатах деятельности сегментов, направляемые генеральному директору Группы, включают статьи, которые относятся к сегменту непосредственно, а также те, которые могут быть отнесены к нему на разумной основе. К статьям, которые не были разнесены по определенным сегментам, относятся в основном корпоративные активы, расходы головного офиса, а также ассоциированные предприятия.

Капитальные затраты сегмента представляют собой общую сумму затрат, понесенных в отчетном году на приобретение основных средств и нематериальных активов, за исключением гудвила.

(v) Применение новых и пересмотренных стандартов и разъяснений

Ряд изменений к стандартам и разъяснениям вступили в силу с 1 января 2014 года:

- Измененный МСФО (IAS) 32 «Финансовые инструменты: представление информации» разъясняет применение правил взаимозачета финансовых инструментов. Измененный МСФО (IAS) 32 не оказал значительного влияния на консолидированную финансовую отчетность Группы.
- Измененный МСФО (IAS) 36 «Обесценение активов» был выпущен с целью отменить ненамеренное требование МСФО (IFRS) 13 «Оценка справедливой стоимости» раскрывать информацию о возмещаемой стоимости каждой единицы, генерирующей денежные средства, к которой был отнесен существенный гудвил или нематериальные активы с неопределенным сроком службы. Согласно данному изменению раскрытие информации о возмещаемой стоимости обесценившихся активов будет необходимым, только в случаях, когда возмещаемая стоимость определится на основе справедливой стоимости за вычетом расходов на выбытие. Изменения должны быть применены ретроспективно, как если бы указанная учетная политика использовалась всегда в прошлом. Измененный МСФО (IAS) 36 не оказал значительного влияния на консолидированную финансовую отчетность Группы.
- Измененный МСФО (IFRS) 10 «Консолидированная финансовая отчетность» устанавливает для инвестиционных организаций исключения в отношении консолидации определенных дочерних предприятий. Вместо этого инвестиционная организация должна оценивать инвестицию в каждое дочернее предприятие по справедливой стоимости через прибыль или убыток в соответствии с МСФО (IFRS) 9 «Финансовые инструменты» или МСФО (IAS) 39 «Финансовые инструменты: признание и оценка». Измененный МСФО (IFRS) 10 не оказал значительного влияния на консолидированную промежуточную сокращенную финансовую отчетность Группы.
- Измененный МСФО (IFRS) 12 «Раскрытие информации об участии в других предприятиях» требует дополнительных раскрытий в отношении того, почему организация соответствует определению инвестиционной организации, детальной информации о неконсолидируемых дочерних предприятиях, и о характере отношений и определенных операциях между инвестиционной организацией и ее дочерними предприятиями. Измененный МСФО (IFRS) 12 не оказал значительного влияния на консолидированную промежуточную сокращенную финансовую отчетность Группы.

Примечания к консолидированной финансовой отчетности за 2014 год (продолжение)

3 Основные положения учетной политики (продолжение)

- Разъяснение КРМФО (IFRIC) 21 «Обязательные платежи» рассматривает порядок определения момента признания обязательства по уплате обязательного платежа, налагаемого государством, если такое обязательство входит в сферу применения МСФО (IAS) 37 «Резервы, условные обязательства и условные активы». Настоящее разъяснение также рассматривает порядок учета обязательства по уплате обязательного платежа, сроки и сумма которого являются определенными. Разъяснение КРМФО (IFRIC) 21 не оказало значительного влияния на консолидированную промежуточную сокращенную финансовую отчетность Группы.

(w) Новые стандарты и разъяснения, еще не принятые к использованию

Ряд новых стандартов, изменений к стандартам и разъяснениям еще не вступили в силу по состоянию на 31 декабря 2014 года, и их требования не учитывались при подготовке данной консолидированной финансовой отчетности.

- МСФО (IFRS) 9 заменяет существующий МСФО (IAS) 39 «Финансовые инструменты: признание и оценка». МСФО (IFRS) 9 включает пересмотренное руководство в отношении классификации и оценки финансовых активов, включая новую модель ожидаемых кредитных убытков для оценки обесценения и новые общие требования по учету хеджирования. Также новый стандарт оставляет в силе руководство в отношении признания и прекращения признания финансовых инструментов, принятое в МСФО (IAS) 39. МСФО (IFRS) 9 вступает в силу в отношении годовых отчетных периодов, начинающихся 1 января 2018 года или после этой даты. Разрешается досрочное применение стандарта.
- МСФО (IFRS) 15 устанавливает общую систему принципов для определения того, должна ли быть признана выручка, в какой сумме и когда. МСФО (IFRS) 15 вступает в силу в отношении годовых отчетных периодов, начинающихся 1 января 2017 года или после этой даты. Разрешается досрочное применение стандарта.
- Разъяснение допустимых методов амортизации (поправки к МСФО (IAS) 16 и МСФО (IAS) 38). Поправки вступают в силу в отношении годовых отчетных периодов, начинающихся 1 января 2016 года или после этой даты. Разрешается досрочное применение поправок.
- Разъяснение противоречивости между МСФО (IFRS) 10 и МСФО (IAS) 28 (2011) в части утраты контроля над дочерним предприятием, которое вносится в качестве вклада в ассоциированное или совместное предприятие, адресовано в поправках к соответствующим стандартам. Поправки вступают в силу в отношении годовых отчетных периодов, начинающихся 1 января 2016 года или после этой даты. Разрешается досрочное применение поправок.

Группа планирует принять указанные стандарты и разъяснения к использованию после вступления их в силу.

4 Определение справедливой стоимости

Ряд положений учетной политики Группы и раскрытий требуют определения справедливой стоимости как финансовых, так и нефинансовых активов и обязательств. Справедливая стоимость определялась для целей оценки и (или) раскрытия информации с использованием указанных ниже методов (см. примечания 4(a) - 4(d)). Допущения, использованные при определении справедливой стоимости, при необходимости раскрываются более подробно в примечаниях, относящихся к соответствующему активу или обязательству.

(a) Инвестиции в долевые и долговые ценные бумаги

Справедливая стоимость инвестиций, удерживаемых до погашения, и финансовых активов, имеющих в наличии для продажи, определяется на основании их биржевых котировок (цены спроса) на отчетную дату. Справедливая стоимость инвестиций, удерживаемых до погашения, определялась исключительно для целей раскрытия информации.

Для инвестиций, по которым не определяется их рыночная стоимость, справедливая определяется на основе модели оценки, в случае если данная стоимость измерима с достаточной степенью надежности.

(b) Производные финансовые инструменты

По состоянию на 31 декабря 2014 года производные финансовые обязательства Группы были представлены поставочными конверсионными сделками по продаже долларов США по заранее определенному обменному курсу доллара США по отношению к рублю.

Справедливая стоимость производных финансовых инструментов рассчитывается в соответствии со вторым уровне иерархии справедливых стоимостей.

На каждую отчетную дату проводится моделирование методом Монте-Карло, переменными в котором служат текущие и прогнозные курсы рубля к доллару США, а также волатильность обменных курсов.

4 Определение справедливой стоимости (продолжение)

(с) Торговая и прочая дебиторская задолженность

Справедливая стоимость торговой и прочей дебиторской задолженности определяется как приведенная стоимость будущих потоков денежных средств, дисконтированных по рыночной ставке процента на отчетную дату.

(d) Финансовые обязательства, не являющиеся производными инструментами

Справедливая стоимость, определяемая для целей раскрытия информации, рассчитывается исходя из приведенной стоимости будущих потоков денежных средств по основной сумме долга и процентам, дисконтированным по рыночной ставке процента на отчетную дату. Рыночная ставка процента по операциям финансовой аренды (лизинга) определена на основании аналогичных договоров аренды.

5 Сегментная информация

В Группе существует два отчетных сегмента, которые являются ее стратегическими бизнес-единицами. Стратегические бизнес-единицы предлагают различные виды продукции; управление их деятельностью осуществляется отдельно, поскольку для этого требуется применение различных методов и маркетинговых стратегий. Далее в краткой форме представлено описание операций, совершаемых каждым отчетным сегментом Группы:

- сегмент «Фосфорсодержащая продукция» включает, в основном, производство аммофоса, диаммоний фосфата, триполифосфата натрия и других фосфатных и комплексных (НПК) удобрений на предприятиях, расположенных в Череповце, Балаково и Волхове, и их сбыт, а также производство апатитового концентрата из апатитонефелиновой руды, добываемой и перерабатываемой на предприятии в г. Кировске, и его продажу;
- сегмент «Азотосодержащая продукция» включает, в основном, производство аммиака, аммиачной селитры и карбамида на предприятии в г. Череповце, а также их сбыт.

Существует ряд активов и статей выручки и расходов, которые не отнесены ни к какому конкретному сегменту, в связи с чем отражены в колонке «Прочие виды деятельности». Ни один из этих видов деятельности не удовлетворял количественному порогу для квалификации их в качестве отчетных сегментов.

Информация о финансовых результатах деятельности каждого сегмента представлена далее. Оценка результатов проводится на основе анализа валовой прибыли сегментов, отраженной во внутренних отчетах, которые представляются для изучения Генеральному директору Группы.

Далее в таблице представлены данные о результатах деятельности бизнес-сегментов Группы по состоянию на и за год, закончившийся 31 декабря 2014 года:

млн руб.	Фосфор- содержащая продукция	Азото- содержащая продукция	Прочие виды деятельности	Сальдирование внутренних оборотов	Итого
Выручка и рентабельность сегмента					
Выручка сегмента от продаж внешним покупателям, из которых:	105 832	16 626	666	–	123 124
на внешнем рынке	73 152	13 690	–	–	86 842
на внутреннем рынке	32 680	2 936	666	–	36 282
Обороты между сегментами	–	8	–	(8)	–
Себестоимость реализованной продукции	(59 285)	(10 180)	(599)	8	(70 056)
Валовая прибыль сегментов	46 547	6 454	67	–	53 068
Отдельные статьи прибылей и убытков					
Начисленная амортизация	(5 990)	(1 657)	(218)	–	(7 865)
Всего внеоборотных активов сегментов	57 445	16 667	2 871	–	76 983
Поступления внеоборотных активов	12 063	4 664	1 065	–	17 792

Примечания к консолидированной финансовой отчетности за 2014 год (продолжение)

5 Сегментная информация (продолжение)

Далее в таблице представлены данные о результатах деятельности бизнес-сегментов Группы по состоянию на и за год, закончившийся 31 декабря 2013 года:

млн руб.	Фосфор- содержащая продукция	Азото- содержащая продукция	Прочие виды деятельности	Сальдирование внутренних оборотов	Итого
Выручка и рентабельность сегмента					
Выручка сегмента от продаж внешним покупателям, из которых:					
на внешнем рынке	91 065	12 810	691	–	104 566
на внутреннем рынке	60 703	10 153	–	–	70 856
	30 362	2 657	691	–	33 710
Обороты между сегментами	–	99	–	(99)	–
Себестоимость реализованной продукции	(59 588)	(10 036)	(615)	99	(70 140)
Валовая прибыль сегментов	31 477	2 873	76	–	34 426
Отдельные статьи прибылей и убытков					
Начисленная амортизация	(5 683)	(1 797)	(144)	–	(7 624)
Всего внеоборотных активов сегментов	51 930	14 309	2 232	–	68 471
Поступления внеоборотных активов	13 849	2 192	396	–	16 437

Анализ экспортной выручки по географическим регионам представлен ниже:

	2014 млн руб.	2013 млн руб.
Северная и Южная Америка	39 477	20 821
Европа	25 491	24 174
Африка	8 799	7 974
СНГ	6 882	7 409
Азия	3 521	9 055
Индия	2 672	1 423
	86 842	70 856
<hr/>		
	2014 млн руб.	2013 млн руб.
Всего выручки сегментов	123 124	104 566
Консолидированная выручка	123 124	104 566

5 Сегментная информация (продолжение)

Сверка с внутренними отчетами Группы:

	2014 млн руб.	2013 млн руб.
Всего валовой прибыли сегментов	53 068	34 426
Разница в величине амортизации	15	50
Разница в сроках признания расходов	(55)	427
Перераспределение административных расходов	2	3
Перераспределение коммерческих расходов	(65)	(82)
Перераспределение прочих доходов	114	(8)
Перераспределение капитализированных затрат	213	320
Исключение нереализованной прибыли	(422)	(94)
Признание финансовой аренды	1 422	1 447
Прочие корректировки	11	(62)
Консолидированная валовая прибыль	54 303	36 427

	31 декабря 2014 млн руб.	31 декабря 2013 млн руб.
Всего основных средств и нематериальных активов сегментов	76 983	68 471
Разница в балансовой стоимости основных средств	9 675	8 080
Всего консолидированных основных средств и нематериальных активов	86 658	76 551

6 Выручка

	2014 млн руб.	2013 млн руб.
Продажа минеральных удобрений	98 164	78 939
Продажа апатитового концентрата	14 393	16 887
Продажа триполифосфата натрия	4 713	3 605
Продажа аммиака	760	102
Продажа нефелинового концентрата	660	704
Прочая выручка	4 434	4 329
Итого	123 124	104 566

Примечания к консолидированной финансовой отчетности за 2014 год (продолжение)

7 Расходы на персонал

	2014 млн руб.	2013 млн руб.
Себестоимость реализованной продукции	(9 754)	(12 022)
Административные расходы	(5 248)	(4 889)
Коммерческие расходы	(359)	(351)
Расходы на реструктуризацию	(173)	(1 985)
	(15 534)	(19 247)

Расходы на персонал включают расходы по выплате заработной платы, выходные пособия и перечисление средств в социальные фонды, а также увеличение пенсионных обязательств за счет работы сотрудников в текущем периоде.

Расходы на реструктуризацию

В 2012 году Группа приступила к реализации плана по оптимизации бизнес-процессов и сокращению персонала в ключевых дочерних обществах. План предполагал сокращение количества персонала с помощью аутсорсинга соответствующих функций на третьи лица или внутренних мер по повышению эффективности. Затраты на данную программу, в основном включающие в себя выходное пособие и связанные с ним социальные начисления, составили 1 985 млн руб. в 2013 году. Резерв на завершение данной программы в сумме 472 млн руб. по состоянию на 31 декабря 2013 года был отражен в составе торговой и прочей кредиторской задолженности. Программа была завершена в 2014 году. Затраты на данную программу, понесенные в 2014 году, составили 173 млн руб.

8 Себестоимость реализованной продукции

	2014 млн руб.	2013 млн руб.
Материалы и услуги	(24 532)	(21 084)
Заработная плата и отчисления в социальные фонды	(9 754)	(12 022)
Природный газ	(7 505)	(6 300)
Амортизация	(7 332)	(7 147)
Сера и серная кислота	(4 522)	(3 428)
Хлорид калия	(3 915)	(4 114)
Электроэнергия	(3 650)	(3 478)
Аммиак	(3 423)	(4 671)
Топливо	(2 791)	(4 161)
Теплоэнергия	(1 161)	(579)
Сульфат аммония	(839)	(1 157)
Прочие	(14)	(53)
Изменение величины запасов незавершенного производства и готовой продукции	617	55
	(68 821)	(68 139)

9 Административные расходы

	2014 млн руб.	2013 млн руб.
Заработная плата и отчисления в социальные фонды	(5 248)	(4 889)
Профессиональные услуги	(1 107)	(693)
Амортизация	(567)	(559)
Прочие	(2 159)	(2 239)
	(9 081)	(8 380)

10 Коммерческие расходы

	2014 млн руб.	2013 млн руб.
Фрахт, портовые и стивидорные расходы	(5 252)	(2 577)
Тариф РЖД и вознаграждение операторов	(4 579)	(4 334)
Материалы и услуги	(1 342)	(1 030)
Заработная плата и отчисления в социальные фонды	(359)	(351)
Амортизация	(114)	(86)
	(11 646)	(8 378)

11 Прочие расходы, нетто

	2014 млн руб.	2013 млн руб.
Социальные расходы	(1 259)	(1 365)
Увеличение резерва по сомнительным долгам	(339)	(65)
Убыток от выбытия основных средств	(280)	(91)
(Увеличение)/уменьшение резерва под устаревание запасов	(48)	115
Прочие (расходы)/доходы, нетто	(71)	28
	(1 997)	(1 378)

12 Финансовые доходы и расходы

	2014 млн руб.	2013 млн руб.
Процентный доход	1 000	883
Дивидендный доход	3	24
Прибыль от операций с производными финансовыми инструментами	–	172
Прочие финансовые доходы	56	59
Финансовые доходы	1 059	1 138
Процентный расход	(2 577)	(2 026)
Убыток от операций с производными финансовыми инструментами	(7 338)	–
Увеличение резерва по сомнительным долгам по вексялям	(1 424)	–
Прочие финансовые расходы	(271)	(246)
Финансовые расходы	(11 610)	(2 272)
Финансовые расходы, нетто	(10 551)	(1 134)

По состоянию на 31 декабря 2014 года Группа владела вексялями компании, аффилированной с банком, в настоящее время проходящим процедуру финансового оздоровления под контролем Агентства по страхованию вкладов. В связи с неопределенностью ситуации, связанной с данной процедурой, Группа начислила резерв в размере 50% от номинальной стоимости данных векселей, включая начисленные проценты, на сумму 1 424 млн руб.

Примечания к консолидированной финансовой отчетности за 2014 год (продолжение)

13 Доход/(расход) по налогу на прибыль

Ставка налога на прибыль Компании составляет 20% (в 2013 году: 20%).

	2014 млн руб.	2013 млн руб.
Начисление текущего налога	(1 628)	(3 204)
Возникновение и восстановление временных разниц, включая изменение непризнанных налоговых активов	3 662	1 464
	2 034	(1 740)

Расчет эффективной ставки налога на прибыль:

	2014		2013	
	млн руб.	%	млн руб.	%
(Убыток)/прибыль до налогообложения от продолжающейся деятельности	(15 429)	100	10 043	100
Налог на прибыль, рассчитанный по действующей ставке	3 086	(20)	(2 009)	(20)
Корректировка налога за прошлые периоды	(183)	1	30	–
Непризнанный налоговый (актив)/обязательство по доле в (убытке)/прибыли ассоциированных предприятий	(151)	1	4	–
Корректировка накопленного налогового убытка	(330)	2	–	–
Расходы, не уменьшающие налогооблагаемую базу	(412)	3	(543)	(5)
Изменение величины непризнанных отложенных налоговых активов	6	–	778	8
Влияние налоговых ставок в иностранных юрисдикциях	18	–	–	–
	2 034	(13)	(1 740)	(17)

14 Основные средства

млн руб.	Земля и здания	Машины и оборудование	Производственный и хозяйственный инвентарь	Незавершенное строительство	Итого
Первоначальная стоимость					
На 1 января 2013 года	20 510	53 646	4 012	18 545	96 713
Поступление	75	1 753	689	15 145	17 662
Перемещение	3 198	5 620	3	(8 821)	-
Выбытие	(277)	(1 223)	(120)	(30)	(1 650)
На 1 января 2014 года	23 506	59 796	4 584	24 839	112 725
Поступление	33	1 157	967	16 418	18 575
Перемещение	2 381	7 475	-	(9 856)	-
Выбытие	(257)	(1 367)	(178)	(189)	(1 991)
На 31 декабря 2014 года	25 663	67 061	5 373	31 212	129 309
Накопленная амортизация					
На 1 января 2013 года	(4 508)	(23 378)	(2 434)	-	(30 320)
Начисленная амортизация	(1 043)	(5 843)	(672)	-	(7 558)
Выбытие	62	913	106	-	1 081
На 1 января 2014 года	(5 489)	(28 308)	(3 000)	-	(36 797)
Начисленная амортизация	(1 163)	(5 899)	(740)	-	(7 802)
Выбытие	88	1 163	125	-	1 376
На 31 декабря 2014 года	(6 564)	(33 044)	(3 615)	-	(43 223)
Остаточная стоимость на 1 января 2013 года	16 002	30 268	1 578	18 545	66 393
Остаточная стоимость на 1 января 2014 года	18 017	31 488	1 584	24 839	75 928
Остаточная стоимость на 31 декабря 2014 года	19 099	34 017	1 758	31 212	86 086

(a) Проверка на обесценение

По состоянию на отчетную дату Группа провела анализ на предмет обесценения в соответствии с требованиями МСФО (IAS) 36. Были подготовлены прогнозы движения денежных средств на период 5 лет для различных заводов, представляющих собой отдельные единицы, генерирующие денежные потоки, и рассчитана стоимость денежного потока в завершающем периоде на конец периода прогнозирования. При проведении проверки на предмет обесценения использовались следующие допущения:

- ставка дисконтирования (с учетом налогового эффекта) – 17,6% (в 2013 году: 12,6%)
- темпы роста на конец периода прогнозирования – 4,1% (в 2013 году: 3%).

По результатам проведенного анализа не было признано расходов на обесценение. Увеличение ставки дисконтирования на 1% не привело бы к возникновению убытка от обесценения для всех анализируемых единиц, генерирующих денежные потоки.

(b) Залоговое обеспечение

Имущество балансовой стоимостью 315 млн руб. (31 декабря 2013 года: 599 млн руб.) передано в залог в обеспечение банковских кредитов, см. примечание 24.

(c) Операции лизинга

Группа арендует машины и оборудование балансовой стоимостью 5 737 млн руб. (на 31 декабря 2013 года: 4 984 млн руб.) на основании договоров финансовой аренды (лизинга), см. примечание 26(a).

Примечания к консолидированной финансовой отчетности за 2014 год (продолжение)

15 Инвестиции в ассоциированные предприятия

Phosint Limited

Несмотря на то, что Группа владеет 49% Группы Phosint, Группа имеет право распределять все накопленные прибыли и резервы в отношении указанных компаний, сформировавшиеся до даты утраты контроля (октябрь 2010 г), рассчитанные исполнительным руководством в соответствии с отчетностями компаний группы Phosint, подготовленными в соответствии с МСФО. По достижению совокупных распределенных дивидендов значения нераспределенной прибыли группы Phosint на момент потери контроля, любые последующие дивиденды будут пропорциональны доли владения Группы в компаниях группы Phosint.

Движение инвестиций в ассоциированные предприятия представлено ниже:

	2014 млн руб.	2013 млн руб.
Остаток на 1 января	8 485	9 620
Доля в (убытке)/прибыли ассоциированных предприятий за период	(756)	19
Доля в прибыли от переоценки ценных бумаг для перепродажи	21	–
Доля в ЗАО «Нордик Рус Холдинг» на момент приобретения контроля	–	(1 406)
Курсовые разницы от пересчета операций в иностранной валюте	5 225	252
Остаток на 31 декабря	12 975	8 485

Балансовая стоимость инвестиций Группы в ассоциированные предприятия составила:

	31 декабря 2014 млн руб.	31 декабря 2013 млн руб.
Группа Phosint	12 324	7 843
ООО «ФосАгро-Украина»	111	111
ОАО «Хибинская тепловая компания»	400	400
ОАО «Гипроруда»	93	91
ОАО «Солигаличский известковый комбинат»	47	40
	12 975	8 485

Далее представлены финансовые показатели ассоциированных предприятий:

2014 год	Итого активы млн руб.	Итого обязательства млн руб.	Чистые активы млн руб.	Выручка млн руб.	Чистая прибыль/ (убыток) млн руб.
Группа Phosint	13 077	(453)	12 624	55	(759)
ООО «ФосАгро-Украина»	400	(198)	202	2 142	48
ОАО «Хибинская тепловая компания»	2 767	(1 940)	827	560	(37)
ОАО «Гипроруда»	451	(77)	374	249	59
ОАО «Солигаличский известковый комбинат»	225	(42)	183	546	29
	16 920	(2 710)	14 210	3 552	(660)

2013 год	Итого активы млн руб.	Итого обязательства млн руб.	Чистые активы млн руб.	Выручка млн руб.	Чистая прибыль/ (убыток) млн руб.
Группа Phosint	10 291	(2 478)	7 813	7 054	(151)
ООО «ФосАгро-Украина»	774	(607)	167	805	44
ОАО «Хибинская тепловая компания»	3 166	(2 302)	864	106	(35)
ОАО «Гипроруда»	465	(100)	365	298	54
ОАО «Солигаличский известковый комбинат»	204	(50)	154	507	11
	14 900	(5 537)	9 363	8 770	(77)

15 Инвестиции в ассоциированные предприятия (продолжение)

По состоянию на 31 декабря 2013 и 2014 годов на балансе компаний Группы Phosint имелись долевыми и долговые финансовые инструменты, номинированные в основном в долларах США, займы выданные и денежные средства и их эквиваленты. Справедливая стоимость чистых активов данных компаний соответствует их балансовой стоимости. В частности, инвестиции компаний Группы Phosint на отчетную дату включают текущие и депозитные счета (со сроком погашения от трех до одиннадцати месяцев после отчетной даты) в ПАО «Промсвязьбанк» на сумму 815 млн руб. и 6 188 млн руб., соответственно. (на 31 декабря 2013 года: депозиты на сумму 3 535 млн руб.).

Инвестиции Группы Phosint также включают векселя и кредитные ноты компаний, аффилированных с банком, в настоящее время проходящим процедуру финансового оздоровления под контролем Агентства по страхованию вкладов, на общую сумму 1 838 млн руб. (на 31 декабря 2013 года: 1 069 млн руб.) В связи с неопределенностью ситуации, связанной с данной процедурой, Группа начислила резерв в размере 50% от номинальной стоимости данных векселей и кредитных нот на сумму 919 млн руб.

Чистые активы группы Phosint представлены следующими статьями:

	31 декабря 2014 млн руб.	31 декабря 2013 млн руб.
Основные средства	812	1 455
Инвестиции в долговые ценные бумаги	921	1 072
Обращающиеся на бирже акции и депозитарные расписки, учитываемые по справедливой стоимости	2 284	28
Краткосрочные депозиты в долларах США	6 188	3 535
Торговая и прочая дебиторская задолженность	784	245
Денежные средства на банковских счетах	1 564	3 762
Прочие активы	524	194
Итого активы	13 077	10 291
Кредиты и займы	(378)	(2 434)
Прочие обязательства	(75)	(44)
Итого обязательства	(453)	(2 478)
Чистые активы	12 624	7 813

16 Отложенные налоговые активы и обязательства

(а) Признанные отложенные налоговые активы и обязательства

Признанные налоговые активы и обязательства относятся к следующим статьям:

млн руб.	Активы 2014	Обязательства 2014	Нетто 2014	Активы 2013	Обязательства 2013	Нетто 2013
Основные средства	38	(5 291)	(5 253)	11	(4 642)	(4 631)
Прочие внеоборотные активы	151	(236)	(85)	46	(3)	43
Оборотные активы	855	(328)	527	329	(471)	(142)
Обязательства	1 640	(22)	1 618	1 121	(30)	1 091
Накопленные налоговые убытки	5 349	–	5 349	2 172	–	2 172
Непризнанные отложенные налоговые активы	(25)	–	(25)	(31)	–	(31)
Налоговые активы/ (обязательства)	8 008	(5 877)	2 131	3 648	(5 146)	(1 498)
Зачет по налогу	(3 759)	3 759	–	(1 842)	1 842	–
Налоговые активы/ (обязательства), нетто	4 249	(2 118)	2 131	1 806	(3 304)	(1 498)

Примечания к консолидированной финансовой отчетности за 2014 год (продолжение)

16 Отложенные налоговые активы и обязательства (продолжение)

Признанные отложенные налоговые активы по накопленным налоговым убыткам подлежат утилизации в течение:

	31 декабря 2014 млн руб.	31 декабря 2013 млн руб.
5 лет	167	–
6 лет	–	167
7 лет	71	–
8 лет	208	401
9 лет	720	208
10 лет	4 183	1 396
	5 349	2 172

По состоянию на отчетную дату совокупная величина временных разниц, связанных с инвестициями в дочерние предприятия, составила 8 618 млн руб. (на 31 декабря 2013 года: 41 763 млн руб.). Отложенные налоговые активы, относящиеся к указанным временным разницам, не были отражены в настоящей консолидированной финансовой отчетности, поскольку Материнская компания имеет возможность контролировать сроки восстановления данных временных разниц и существует высокая вероятность того, что эти разницы не будут восстановлены в обозримом будущем.

(b) Изменение величины временных разниц в течение года

млн руб.	31 декабря 2014	Отражено в прибылях и убытках	Отражено в прочем совокупном доходе	1 января 2014
Основные средства	(5 253)	(622)	–	(4 631)
Прочие внеоборотные активы	(85)	(128)	–	43
Оборотные активы	527	669	–	(142)
Обязательства	1 618	560	(33)	1 091
Накопленные налоговые убытки	5 349	3 177	–	2 172
Непризнанные отложенные налоговые активы	(25)	6	–	(31)
Налоговые активы/(обязательства), нетто	2 131	3 662	(33)	(1 498)

млн руб.	31 декабря 2013	Отражено в прибылях и убытках	Отражено в прочем совокупном доходе	1 января 2013
Основные средства	(4 631)	(650)	–	(3 981)
Прочие внеоборотные активы	43	17	–	26
Оборотные активы	(142)	(98)	–	(44)
Обязательства	1 091	26	11	1 054
Накопленные налоговые убытки	2 172	1 391	–	781
Непризнанные отложенные налоговые активы	(31)	778	–	(809)
Налоговые активы/(обязательства), нетто	(1 498)	1 464	11	(2 973)

17 Прочие внеоборотные активы

	31 декабря 2014 млн руб.	31 декабря 2013 млн руб.
Авансы выданные под строительство и приобретение основных средств	6 927	2 864
Финансовые активы, имеющиеся в наличии для продажи, отраженные по себестоимости	610	627
Займы выданные связанным сторонам, учитываемые по амортизированной стоимости	466	48
Займы выданные третьим лицам, учитываемые по амортизированной стоимости	287	8
Займы выданные сотрудникам, учитываемые по амортизированной стоимости	260	384
Финансовые активы, имеющиеся в наличии для продажи и учитываемые по справедливой стоимости	44	81
Дебиторская задолженность по операциям финансовой аренды	21	74
Прочая долгосрочная дебиторская задолженность	320	297
	8 935	4 383

18 Прочие краткосрочные инвестиции

	31 декабря 2014 млн руб.	31 декабря 2013 млн руб.
Инвестиции в долговые ценные бумаги, учитываемые по амортизированной стоимости	2 531	1 473
Проценты к получению	383	88
Займы выданные третьим лицам, учитываемые по амортизированной стоимости	96	22
Займы выданные сотрудникам, учитываемые по амортизированной стоимости	63	73
Займы выданные связанным сторонам, учитываемые по амортизированной стоимости	7	17
Резерв по сомнительным долгам	(1 424)	-
	1 656	1 673

В текущем отчетном периоде Группа приняла решение реклассифицировать сумму процентов к получению, ранее отраженную в составе торговой и прочей дебиторской задолженности, в прочие краткосрочные инвестиции. В результате сумма прочих краткосрочных инвестиций по состоянию на 31 декабря 2013 года увеличилась на 88 млн руб. с 1 585 млн руб. до 1 673 млн руб.

19 Запасы

	31 декабря 2014 млн руб.	31 декабря 2013 млн руб.
Материалы и запасные части	5 137	5 472
Готовая продукция:		
Минеральные удобрения	5 543	4 029
Апатитовый концентрат	76	239
Незавершенное производство:		
Апатитовый концентрат	562	608
Апатит-нефелиновая руда	991	1 260
Минеральные удобрения и прочая продукция	379	794
Прочие товары для перепродажи	30	34
Резерв под устаревание запасов	(191)	(143)
	12 527	12 293

Примечания к консолидированной финансовой отчетности за 2014 год (продолжение)

20 Торговая и прочая дебиторская задолженность

	31 декабря 2014 млн руб.	31 декабря 2013 млн руб.
Налоги к возмещению	7 514	5 063
Торговая дебиторская задолженность	6 994	4 160
Авансы выданные	4 721	2 087
Прочая дебиторская задолженность	318	215
Расходы будущих периодов	54	110
Дебиторская задолженность персонала	42	14
Дебиторская задолженность по финансовому лизингу	11	49
Резерв по сомнительным долгам	(661)	(322)
	18 993	11 376

Информация о просроченных суммах торговой дебиторской задолженности приведена в примечании 28(с).

21 Денежные средства и их эквиваленты

	31 декабря 2014 млн руб.	31 декабря 2013 млн руб.
Денежные средства на банковских счетах	13 749	6 585
Депозиты до востребования	16 931	2 349
Денежные средства в кассе	7	4
	30 687	8 938

22 Капитал

(а) Акционерный капитал

Количество акций, если не указано иное	Обыкновенные акции
Количество выпущенных и размещенных акций на 31 декабря 2014 года номинальной стоимостью 2,5 руб. за акцию	129 500 000
Дополнительно объявлено акций на 31 декабря 2014 года номинальной стоимостью 2,5 руб. за акцию	994 977 080
Количество выпущенных и размещенных акций на 31 декабря 2013 года номинальной стоимостью 2,5 руб. за акцию	129 500 000
Дополнительно объявлено акций на 31 декабря 2013 года номинальной стоимостью 2,5 руб. за акцию	994 977 080

Первоначальная стоимость акционерного капитала в размере 311 млн руб. была скорректирована с учетом гиперинфляции в соответствии с требованиями МСФО (IAS) 29 «Финансовая отчетность в условиях гиперинфляционной экономики».

В октябре 2012 года Совет директоров принял решение об увеличении уставного капитала Компании путем размещения 13 500 000 дополнительных обыкновенных акций номиналом 2,5 руб. каждая. Компания определила началом размещения 10 апреля 2013 года и определила цену размещаемых дополнительных акций в размере 42 доллара США за одну обыкновенную акцию. Компания закончила процедуру размещения дополнительных акций в мае 2013 года, разместив в общей сложности 5 022 920 обыкновенных акций. Поступления от выпуска акций составили 210,96 млн долларов США (6 635 млн руб.). Расходы по этой сделке в размере 228 млн руб. были вычтены из эмиссионного дохода. В результате выпущенный акционерный капитал Компании состоит из 129 500 000 обыкновенных акций номинальной стоимостью 2,5 руб. каждая.

(b) Дивидендная политика

Компания планирует в будущем выплату дивидендов в размере 20–40% от рассчитанной в соответствии с требованиями МСФО консолидированной прибыли, причитающейся собственникам ОАО «ФосАгро», скорректированной на нереализованные отрицательные курсовые разницы.

22 Капитал (продолжение)

Рекомендованная Советом директоров выплата дивидендов (в том числе сроки и точная сумма к выплате) подлежит согласованию на Общем собрании акционеров и зависит от различных факторов, в том числе от потребности в наличных денежных средствах, финансового положения Компании и других существенных факторов, учитываемых Советом директоров при формировании рекомендаций по дивидендам для Общего собрания акционеров.

(с) Дивиденды

Согласно законодательству Российской Федерации сумма средств Компании к распределению ограничивается суммой остатка накопленной нераспределенной прибыли, отраженной в обязательной финансовой отчетности Компании, подготовленной в соответствии с российскими правилами бухгалтерского учета. По состоянию на 31 декабря 2014 года накопленная нераспределенная прибыль Материнской компании составила 28 236 млн руб. (на 31 декабря 2013 года: 14 537 млн руб.).

В апреле 2014 года Совет директоров рекомендовал выплатить дивиденд в размере 19,30 руб. на одну обыкновенную акцию. Общая сумма рекомендованного дивиденда составила 2 499 млн руб. В июне 2014 года рекомендованный дивиденд был утвержден собранием акционеров.

В августе 2014 года Совет директоров рекомендовал выплатить дивиденд в размере 25 руб. на одну обыкновенную акцию. Общая сумма рекомендованного дивиденда составила 3 238 млн руб. В сентябре 2014 года рекомендованный дивиденд был утвержден собранием акционеров.

В ноябре 2014 года Совет директоров рекомендовал выплатить дивиденд в размере 20 руб. на одну обыкновенную акцию. Общая сумма рекомендованного дивиденда составила 2 590 млн руб. В декабре 2014 года рекомендованный дивиденд был утвержден собранием акционеров.

(d) Выкуп неконтролирующих долей в АО «ФосАгро-Череповец»

В феврале 2014 года Группа направила предложение о добровольном приобретении обыкновенных акций АО «ФосАгро-Череповец». Предлагаемая цена, определенная в соответствии с законодательством Российской Федерации, составляла 44,0 руб. за одну обыкновенную акцию номинальной стоимостью 1,1 руб. Для целей добровольного выкупа Группа получила банковскую гарантию в пользу держателей неконтролирующих долей в размере 10 800 млн руб. Период действия предложения истек 6 мая 2014 года. В результате выкупа и последующих сделок купли-продажи акций, владельцы 10,39% всех выпущенных акций АО «ФосАгро-Череповец» (129 764 139 обыкновенных акций) приняли предложения Группы, и право собственности на акции перешло Группе, увеличив долю ее владения до 97,99%. Финансовым эффектом данной операции является уменьшение неконтролирующей доли на 2 599 млн руб. и уменьшение нераспределенной прибыли на 3 104 млн руб.

В августе 2014 года Компания направила в АО «ФосАгро-Череповец» требование о выкупе всех акций АО «ФосАгро-Череповец», принадлежащих миноритарным акционерам. Предлагаемая цена, определенная в соответствии с законодательством Российской Федерации, составляла 44,0 руб. за одну обыкновенную акцию номинальной стоимостью 1,1 руб. На конец отчетного периода все выпущенные акции АО «ФосАгро-Череповец» были выкуплены Группой. Финансовым эффектом данной операции является уменьшение неконтролирующей доли на 518 млн руб. и уменьшение нераспределенной прибыли на 602 млн руб.

(e) Учреждение нового дочернего предприятия ООО «Смарт Балк Терминал»

В феврале 2014 года Группа совместно с компанией «Ультрамар» учредила новое дочернее общество ООО «Смарт Балк Терминал» с уставным капиталом 10 000 руб. и долей владения 70%. Компания организует строительство и последующую эксплуатацию нового терминала в порту Усть-Луга, где она будет переваливать удобрения, производимые и реализуемые Группой.

(f) Выкуп неконтролирующих долей в ООО «ФосАгро-СевероЗапад» и ООО «ФосАгро-Тамбов»

В июле 2014 года Группа приобрела 80,1% в ООО «ФосАгро-СевероЗапад» и 80,1% в ООО «ФосАгро-Тамбов» за 235 млн руб. и 14 млн руб. соответственно. Финансовым эффектом данной операции является уменьшение прочих краткосрочных обязательств на 266 млн руб. и увеличение нераспределенной прибыли на 17 млн руб.

(g) Другие события после отчетной даты

Информация о других событиях, произошедших после 31 декабря 2014 года, приведена в примечании 33.

Примечания к консолидированной финансовой отчетности за 2014 год (продолжение)

23 (Убыток)/прибыль на акцию

Базовый (убыток)/прибыль на акцию рассчитывается исходя из средневзвешенного количества акций, находящихся в обращении после эффекта дробления акций и выпуска новых акций (см. примечание 22(a)). Поскольку эффект разводнения отсутствует, разводненный (убыток)/прибыль на акцию равен величине базового (убытка)/прибыли.

	2014 млн руб.	2013 млн руб.
Средневзвешенное количество обыкновенных акций в обращении	129 500 000	128 027 528
Чистый (убыток)/прибыль, причитающийся собственникам Компании (млн руб.)	(13 641)	7 660
Базовый и разводненный (убыток)/прибыль на акцию (руб.)	(105)	60

24 Кредиты и займы

В данном примечании приводится информация о договорных условиях предоставления Группе кредитов и займов. Более подробно об операциях финансовой аренды см. примечание 26(a). Информация о подверженности Группы валютному риску, процентному риску и риску ликвидности содержится в примечании 28.

млн руб.	Процентная ставка	31 декабря 2014	31 декабря 2013
Краткосрочные кредиты и займы			
Обеспеченные банковские кредиты:			
в рублях	1,50%-3,25%	–	76
Необеспеченные кредиты и займы:			
в рублях	9,15%-15,00%	9 011	–
в долларах США	1м ЛИБОР+1,4%-2,9%	13 627	10 546
в долларах США	3м ЛИБОР+2,9%-3,0%	4 220	–
в долларах США	1,35%-2,20%	928	818
Обеспеченные аккредитивы:			
в долларах США	6м ЕВРИБОР+2,30%	124	–
Необеспеченные аккредитивы:			
в Евро	12м ЕВРИБОР+1,15%-1,83%	775	–
Необеспеченные займы от связанных сторон:			
в рублях	9,00%	46	–
Необеспеченные займы от ассоциированных предприятий:			
в долларах США	2,25%	242	–
в Евро	4,50%	–	361
Необеспеченные займы от прочих компаний:			
в долларах США	12м ЛИБОР+1,25%	–	327
Обязательства по финансовой аренде:			
в долларах США	3,8%-13,9% ¹	1 294	769
Проценты к уплате:			
в рублях		8	2
в долларах США		547	307
		30 822	13 206

¹ Процентная ставка по договорам финансовой аренды состоит из процентной ставки и вознаграждения лизингодателя, страхования имущества и налога на имущество (для договоров финансового лизинга, заключенных с начала 2013 года, налог на имущество исключается из расчетной процентной ставки).

24 Кредиты и займы (продолжение)

млн руб.	Процентная ставка	31 декабря 2014	31 декабря 2013
Долгосрочные кредиты и займы			
Необеспеченные кредиты и займы:			
в рублях	8,25%-13,30%	3 000	207
в долларах США	1м ЛИБОР+2,0%-3,0%	48 217	18 469
в долларах США	3м ЛИБОР+2,9%	–	1 636
в долларах США	6м ЛИБОР+1,05%	2 612	–
в долларах США	4,17%	3 919	–
Обеспеченные аккредитивы:			
в долларах США	6м ЕВРИБОР+2,3%	–	217
в Евро	6м ЕВРИБОР +3,25%	208	274
Необеспеченные аккредитивы:			
в Евро	12м ЕВРИБОР +1,10%-1,15%	2 441	–
Необеспеченные займы от прочих компаний:			
в долларах США	12м ЛИБОР+1,25%	571	–
Еврооблигации:			
в долларах США	4,204% ²	28 066	16 281
Обязательства по финансовой аренде:			
в долларах США	3,8%-13,9% ¹	3 968	2 466
		93 002	39 550
		123 824	52 756

1 Процентная ставка по договорам финансовой аренды состоит из процентной ставки и вознаграждения лизингодателя, страхования имущества и налога на имущество (для договоров финансового лизинга, заключенных с начала 2013 года, налог на имущество исключается из расчетной процентной ставки).

2 В феврале 2013 года SPV Компании выпустил пятилетние Еврооблигации на сумму 500 млн. долларов США, котирующиеся на Ирландской фондовой бирже, с купонным доходом 4,204%, справедливая стоимость которых на отчетную дату составляет 23 800 млн руб. (31 декабря 2013 года: 16 286 млн руб.).

Примечания к консолидированной финансовой отчетности за 2014 год (продолжение)

25 Обязательства по планам с установленными выплатами

	31 декабря 2014 млн руб.	31 декабря 2013 млн руб.
Долгосрочные обязательства по выплате пенсий	362	599
Обязательства по выплате единовременных вознаграждений в связи с окончанием трудовой деятельности	91	372
	453	971

На трех дочерних предприятиях Группы, а именно, в АО «Апатит», АО «ФосАгро-Череповец» и ЗАО «Метакхим», действуют пенсионные планы с установленными выплатами. Планами предусматривается выплата фиксированной ежемесячной пенсии всем вышедшим на пенсию работникам, имеющим определенную выслугу лет на данном предприятии. Размер пенсии возрастает по мере увеличения стажа, пенсия выплачивается пожизненно. В дополнение к пенсионному плану в АО «Апатит» существует план выплаты единовременных вознаграждений в установленном размере по окончании трудовой деятельности. Планом предусматривается выплата работникам, имеющим определенную выслугу лет в АО «Апатит», единовременного пособия в связи с окончанием их трудовой деятельности. Все планы с установленными выплатами не обеспечены. Обязательства по планам с установленными выплатами составили:

	млн руб.
Обязательства по планам с установленными выплатами на 1 января 2013 года	1 257
Вознаграждения выплаченные	(404)
Стоимость услуг текущего периода и расход по процентам	112
Стоимость услуг прошлых периодов	(116)
Актuarные убытки, признанные в прочем совокупном доходе	122
Обязательства по планам с установленными выплатами на 1 января 2014 года	971
Вознаграждения выплаченные	(198)
Стоимость услуг текущего периода и расход по процентам	100
Стоимость услуг прошлых периодов	(254)
Актuarные прибыли, признанные в прочем совокупном доходе ¹	(166)
Обязательства по планам с установленными выплатами на 31 декабря 2014 года	453

¹ Включая расход по отложенному налогу в сумме 33 млн руб. (в 2013 году доход по отложенному налогу в сумме

При оценке обязательств по планам с установленными выплатами использовались следующие основные актуарные допущения:

	31 декабря 2014	31 декабря 2013
Ставка дисконтирования	13%	7,9%
Увеличение размера пенсий в будущих периодах	6%	5%

26 Операции аренды**(a) Финансовая аренда (лизинг)**

Дочернее предприятие Группы ООО «ФосАгро-Транс» заключило несколько договоров аренды железнодорожных вагонов в количестве 2 700 штук. Другие дочерние компании Группы также заключили договоры аренды в 2013 и 2014 годах. По окончании срока действия договоров аренды право собственности на арендованные активы переходит к арендатору.

млн руб.	2014		
	Минимальные арендные платежи	Сумма начисляемых процентов	Основной долг
Менее 1 года	1 724	430	1 294
От 1 года до 5 лет	4 309	646	3 663
Свыше 5 лет	317	12	305
	6 350	1 088	5 262

млн руб.	2013		
	Минимальные арендные платежи	Сумма начисляемых процентов	Основной долг
Менее 1 года	1 067	298	769
От 1 года до 5 лет	2 703	509	2 194
Свыше 5 лет	287	15	272
	4 057	822	3 235

(b) Операционная аренда

В 2013-2014 годах дочернее предприятие Группы ООО «ФосАгро-Транс» заключило несколько договоров аренды железнодорожных вагонов на условиях операционной аренды. Арендные платежи за 2014 год составили 489 млн руб. (в 2013 году: 693 млн руб.)

Платежи по нерасторжимым договорам операционной аренды составляют:

	31 декабря 2014 млн руб.	31 декабря 2013 млн руб.
Менее 1 года	174	503
От 1 года до 5 лет	214	376
	388	879

27 Торговая и прочая кредиторская задолженность

	31 декабря 2014 млн руб.	31 декабря 2013 млн руб.
Торговая кредиторская задолженность	3 902	2 179
Задолженность по выплате дивидендов	2 590	63
Авансы полученные	2 599	1 793
Налоги к уплате	2 362	1 614
Кредиторская задолженность по расчетам за основные средства	1 891	916
Начисленные расходы	1 178	1 633
Кредиторская задолженность по расчетам с персоналом	735	1 092
Прочая кредиторская задолженность	64	87
	15 321	9 377

Примечания к консолидированной финансовой отчетности за 2014 год (продолжение)

28 Управление финансовыми рисками

(a) Общий обзор

В ходе обычной операционной деятельности Группа подвержена рыночному, кредитному рискам и риску ликвидности.

В данном примечании содержится информация о подверженности Группы каждому из указанных рисков, рассматриваются цели, политика и порядок оценки и управления рисками, а также система управления капиталом Группы. Более подробные количественные данные раскрываются в соответствующих разделах настоящей консолидированной финансовой отчетности.

Общую ответственность за создание системы управления рисками Группы и контроль за ее эффективностью несет Совет директоров. Политика управления рисками Группы проводится в целях выявления и анализа рисков, связанных с деятельностью Группы, определения соответствующих лимитов риска и средств контроля, а также осуществления контроля за уровнем риска и соблюдением установленных лимитов. Политика и система управления рисками регулярно анализируются с учетом изменения рыночных условий и содержания деятельности Группы.

(b) Рыночный риск

Рыночный риск заключается в том, что колебания рыночной конъюнктуры, в частности, изменение валютных курсов, процентных ставок или цен на акции, могут повлиять на прибыль Группы или стоимость имеющихся у нее финансовых инструментов. Управление рыночным риском осуществляется с целью удержать его на приемлемом уровне, одновременно оптимизируя получаемую от него выгоду.

Валютный риск

Группа подвержена влиянию валютного риска в отношении операций по реализации, закупкам и привлечению заемных средств, которые выражены в валюте, отличной от функциональной валюты соответствующих предприятий Группы. Валютный риск возникает в основном по операциям в долларах США и Евро.

В части монетарных активов и обязательств, выраженных в иностранной валюте, Группа принимает все меры к тому, чтобы соответствующая чистая позиция под риском не превышала допустимого уровня, для чего при необходимости осуществляет сделки купли-продажи иностранной валюты по спот-курсу с целью устранения временного дисбаланса.

Периодически Группа использует производные финансовые инструменты с целью управления валютным риском. С целью снижения влияния валютного риска Группа придерживается подхода хеджирования, заключающая договоры кредитования в тех же валютах, в которых заключено большинство договоров на реализацию продукции Группы.

У Группы имеются следующие финансовые активы и обязательства, выраженные в иностранной валюте.

млн руб.	31 декабря 2014		31 декабря 2013	
	в долларах США	в Евро	в долларах США	в Евро
Оборотные активы				
Дебиторская задолженность	2 162	1	1 411	569
Краткосрочные инвестиции	1 424	-	1 473	-
Денежные средства и их эквиваленты	23 793	1 212	4 332	534
Долгосрочные обязательства				
Долгосрочные кредиты и займы	(87 353)	(2 649)	(39 069)	(274)
Краткосрочные обязательства				
Кредиторская задолженность	(846)	(3 522)	(53)	(90)
Краткосрочные кредиты и займы	(20 982)	(775)	(12 440)	(361)
	(81 802)	(5 733)	(44 346)	378

По оценкам руководства, с учетом уровня валютного риска Группы по состоянию на отчетную дату укрепление/(обесценение) рубля к доллару США и Евро на 10% привело бы к уменьшению/(увеличению) убытка до налогообложения за 2014 год на 8 754 млн руб. (в 2013 году к увеличению/(уменьшению) прибыли на 4 397 млн руб.). При проведении анализа предполагалось, что все остальные переменные, в том числе процентные ставки, остаются неизменными. При анализе данных за 2013 год использовались такие же допущения.

В текущем отчетном периоде Группа признала значительный убыток в виде отрицательных курсовых разниц на сумму 33 545 млн руб., нетто, образовавшихся в основном от курсовых разниц по кредитному портфелю Группы.

28 Управление финансовыми рисками (продолжение)

Процентный риск

Данный риск связан с изменением процентных ставок, которое может отрицательно сказаться на финансовых результатах Группы.

Руководство Группы не придерживается каких-либо установленных правил при определении соотношения между кредитами и займами по фиксированным и плавающим ставкам. Вместе с тем, на момент привлечения новых кредитов и займов руководство на основании своего суждения принимает решение о том, какая ставка – фиксированная или плавающая – будет наиболее выгодна для Группы на весь расчетный период до срока погашения задолженности.

Процентные финансовые активы и обязательства Группы были следующими:

	31 декабря 2014 млн руб.	31 декабря 2013 млн руб.
Финансовые инструменты с фиксированной процентной ставкой		
Долгосрочные займы выданные, учитываемые по амортизированной стоимости	1 013	440
Краткосрочные векселя	1 424	1 473
Дебиторская задолженность по финансовой аренде	32	123
Краткосрочные депозиты	16 931	2 349
Прочие краткосрочные инвестиции	231	200
Долгосрочные кредиты и займы	(38 953)	(18 954)
Краткосрочные кредиты и займы	(11 521)	(2 024)
	(30 843)	(16 393)
Финансовые инструменты с плавающей процентной ставкой		
Долгосрочные кредиты и займы	(54 049)	(20 596)
Краткосрочные кредиты и займы	(18 746)	(10 873)
	(72 795)	(31 469)

По состоянию на отчетную дату увеличение/(уменьшение) ставки ЛИБОР/ЕВРИБОР на 1% привело бы к уменьшению/(увеличению) прибыли и убытков, а также капитала Группы на 728 млн руб. (на 31 декабря 2013: 315 млн руб.).

(с) Кредитный риск

Кредитный риск представляет собой риск финансовых убытков для Группы в случае несоблюдения договорных обязательств со стороны ее покупателей и заказчиков или контрагентов по финансовым инструментам; в основном кредитный риск связан с дебиторской задолженностью покупателей и заказчиков, займами выданными связанным сторонам, краткосрочными и долгосрочными финансовыми активами, а также денежными средствами и их эквивалентами.

Торговая и прочая дебиторская задолженность

Подверженность Группы кредитному риску в основном зависит от индивидуальных особенностей каждого покупателя и заказчика. Общие характеристики клиентской базы Группы, а также риск дефолта в тех отраслях экономики и странах, в которых они ведут свою деятельность, оказывают относительно небольшое влияние на уровень кредитного риска.

Руководство проводит кредитную политику, в соответствии с которой каждый новый покупатель или заказчик проходит отдельную проверку на предмет кредитоспособности, прежде чем ему предлагаются стандартные условия оплаты и поставки, действующие в Группе. В ходе проверки руководство по возможности использует рейтинги независимых аналитиков, а в некоторых случаях запрашивает справки у банков. Для каждого покупателя или заказчика устанавливается индивидуальный лимит непогашенной дебиторской задолженности, величина которого пересматривается раз в квартал. Покупатели и заказчики, не соответствующие принятым в Группе критериям платежеспособности, могут вести хозяйственные операции с Группой только на условиях предоплаты.

Большинство покупателей и заказчиков ведут хозяйственные операции с Группой на протяжении нескольких лет, убытки у Группы на протяжении этих лет возникали редко. При осуществлении контроля за кредитным риском покупатели и заказчики подразделяются на группы в зависимости от их кредитных характеристик. Торговая и прочая дебиторская задолженность Группы преимущественно возникает по операциям с оптовыми покупателями и заказчиками.

Группа не требует предоставления обеспечения по торговой и прочей дебиторской задолженности, за исключением тех новых покупателей и заказчиков, с которыми она работает на условиях предоплаты, либо при условии предоставления приемлемой банковской гарантии или аккредитива.

Примечания к консолидированной финансовой отчетности за 2014 год (продолжение)

28 Управление финансовыми рисками (продолжение)

Группой начисляется резерв под обесценение, величина которого определяется исходя из предполагаемой суммы убытков по торговой и прочей дебиторской задолженности и инвестициям. Основными компонентами резерва являются компонент индивидуальных убытков, который относится к активам, существенным по отдельности, и компонент совокупных убытков, сформированный для групп аналогичных активов, убытки по которым уже понесены, но еще не идентифицированы по каждому активу в отдельности. Величина резерва по совокупным убыткам определяется на основании статистических данных о погашении задолженности по аналогичным финансовым активам за прошлые периоды.

В составе торговой и прочей дебиторской задолженности отражена торговая дебиторская задолженность со следующими сроками несвоевременности погашения по состоянию на отчетную дату:

	31 декабря 2014 млн руб.	31 декабря 2013 млн руб.
Непросроченная	5 966	3 758
Просроченная от 0 до 180 дней	325	138
Просроченная от 180 до 365 дней	103	2
Просроченная более 1 года	600	262
	6 994	4 160

Краткосрочные и долгосрочные финансовые активы

Группа предоставляет займы связанным сторонам, имеющим высокую кредитоспособность. На основании предыдущего опыта руководство полагает, что кредитный риск в отношении займов, выданных связанным сторонам, не является существенным.

По состоянию на 31 декабря 2014 года в состав краткосрочных инвестиций Группы включены векселя компании, аффилированной с банком, в настоящее время проходящим процедуру финансового оздоровления под контролем Агентства по страхованию вкладов, на общую сумму 2 848 млн руб., включая проценты к получению в сумме 317 млн руб. (на 31 декабря 2013: 1 473 млн руб.) В связи с неопределенностью ситуации, связанной с данной процедурой, Группа начислила резерв в размере 50% от номинальной стоимости данных векселей, включая начисленные проценты, на сумму 1 424 млн руб.

Денежные средства и их эквиваленты

По состоянию на 31 декабря 2014 года Группа владела денежными средствами и их эквивалентами на сумму 30 687 млн руб. (на 31 декабря 2013 года: 8 938 млн руб.) Наиболее значительные суммы были размещены в следующих банках:

- ОАО Национальный банк «Траст» 7 458 млн руб. (2013: 4 960 млн руб.)
- ОАО «Сбербанк России» 7 258 млн руб. (2013: 99 млн руб.)
- АО «ЮниКредит Банк» 5 801 млн руб. (2013: 28 млн руб.)
- АО «Альфа-Банк» 3 938 млн руб. (2013: ноль)
- АО «Райффайзенбанк» 2 608 млн руб. (2013: 189 млн руб.).

В 2015 году Группа перевела денежные средства из ОАО Национальный банк «Траст» в другие банки. В результате перевода Группа не понесла никаких убытков.

Гарантии

Группа считает, что заключенные ею договоры финансовой гарантии, призванные гарантировать задолженность других сторон, представляя собой договоры страхования, и учитывает их как таковые. В соответствии с этим подходом Группа отражает договор гарантии как условное обязательство до тех пор, пока не станет вероятным, что от Группы потребуется выплата по соответствующей гарантии.

В соответствии с принятой политикой Группа предоставляет финансовые гарантии только дочерним предприятиям или связанным сторонам.

(d) Риск ликвидности

Риск ликвидности заключается в потенциальной неспособности Группы выполнить свои финансовые обязательства при наступлении сроков их исполнения. Целью управления риском ликвидности является поддержание уровня ликвидности, достаточного для своевременного исполнения обязательств Группы как в обычных условиях, так и в сложных финансовых ситуациях, без риска недопустимо высоких убытков или ущерба для репутации Группы.

28 Управление финансовыми рисками (продолжение)

Группа ведет постоянную работу, направленную на обеспечение достаточного объема денежных средств для погашения плановых операционных расходов в течение 30 дней, включая расходы по обслуживанию финансовых обязательств, однако такого рода работа ведется без учета потенциального влияния чрезвычайных обстоятельств, которые не поддаются точному прогнозированию (например, стихийных бедствий). Помимо этого, у Группы открыто несколько кредитных линий в ряде российских и международных банков.

В таблице ниже указаны предусмотренные договорами сроки погашения финансовых обязательств, включая процентные платежи:

млн руб.	31 декабря 2014							
	Балансовая стоимость	Денежный поток в соответствии с договором	Менее 1 года	1-2 года	2-3 года	3-4 года	4-5 лет	Свыше 5 лет
Необеспеченные банковские кредиты	85 534	91 329	30 946	27 847	19 699	6 932	1 578	4 327
Необеспеченные кредиты от ассоциированных компаний	242	243	243	-	-	-	-	-
Необеспеченные кредиты от прочих компаний	571	607	11	11	11	574	-	-
Необеспеченные кредиты связанных сторон	46	50	50	-	-	-	-	-
Аккредитивы	3 548	3 781	1 083	2 444	254	-	-	-
Проценты к уплате	555	555	555	-	-	-	-	-
Обеспеченные обязательства по финансовой аренде	5 262	6 350	1 725	1 582	1 234	925	569	315
Еврооблигации	28 066	32 200	1 166	1 169	1 166	28 699	-	-
Торговая и прочая кредиторская задолженность	9 621	9 621	9 621	-	-	-	-	-
Финансовые гарантии, выданные по обязательствам связанных сторон	2 058	2 058	-	5	1	49	2 003	-
	135 503	146 794	45 400	33 058	22 365	37 179	4 150	4 642

млн руб.	31 декабря 2013							
	Балансовая стоимость	Денежный поток в соответствии с договором	Менее 1 года	1-2 года	2-3 года	3-4 года	4-5 лет	Свыше 5 лет
Обеспеченные банковские кредиты	76	76	76	-	-	-	-	-
Необеспеченные банковские кредиты	31 676	33 165	11 981	4 574	11 935	3 431	1 244	-
Необеспеченные кредиты от ассоциированных компаний	361	375	375	-	-	-	-	-
Необеспеченные кредиты от прочих компаний	327	329	329	-	-	-	-	-
Аккредитивы	491	535	15	229	9	282	-	-
Проценты к уплате	309	309	309	-	-	-	-	-
Обеспеченные обязательства по финансовой аренде	3 235	4 057	1 067	870	783	601	449	287
Еврооблигации	16 281	19 376	673	671	672	671	16 689	-
Торговая и прочая кредиторская задолженность	4 878	4 878	4 878	-	-	-	-	-
Финансовые гарантии, выданные по обязательствам связанных сторон	2,477	2,477	83	-	10	3	36	2,345
	60,111	65,577	19,786	6,344	13,409	4,988	18,418	2,632

Примечания к консолидированной финансовой отчетности за 2014 год (продолжение)

28 Управление финансовыми рисками (продолжение)

(e) Управление капиталом

Совет директоров Группы проводит политику, направленную на поддержание стабильно высокого уровня капитала, позволяющего сохранять доверие инвесторов, кредиторов и участников рынка и обеспечивать устойчивое развитие бизнеса в будущем. Совет директоров держит под контролем уровень прибыли на инвестированный капитал и уровень дивидендов, выплачиваемых акционерам.

В отчетном периоде подход Совета директоров к управлению капиталом не претерпел никаких изменений.

Компания и ее дочерние предприятия являются объектами внешних регулятивных требований в отношении капитала, включая требования, установленные законодательством страны их нахождения, и банковскими соглашениями.

(f) Справедливая стоимость

Если не указано иное, Руководство компании полагает, что справедливая стоимость финансовых активов и обязательств Группы соответствует их балансовой стоимости.

29 Контрактные обязательства

Группой заключены договоры на приобретение машин и оборудования на сумму 28 766 млн руб.

(31 декабря 2013 года: 23 891 млн руб.).

30 Условные обязательства

(a) Судебные разбирательства

У Группы имеются незначительные судебные разбирательства, как общего, так и налогового характера. По мнению руководства, после соответствующих консультаций с юристами, данные разбирательства ни по отдельности, ни вместе не окажут существенного влияния на финансовое положение Группы.

(b) Условные налоговые обязательства

Налоговая система Российской Федерации продолжает развиваться и характеризуется частыми изменениями законодательных норм, официальных разъяснений и судебных решений, которые временами являются противоречивыми, что допускает их неоднозначное толкование различными налоговыми органами. Проверками и расследованиями в отношении правильности исчисления налогов занимаются несколько регулирующих органов, имеющих право налагать крупные штрафы и начислять пени. Правильность исчисления налогов в отчетном периоде может быть проверена в течение трех последующих календарных лет, однако при определенных обстоятельствах этот срок может быть увеличен. В последнее время практика в Российской Федерации такова, что налоговые органы занимают более жесткую позицию в части интерпретации и требований соблюдения налогового законодательства.

Данные обстоятельства могут привести к тому, что налоговые риски в Российской Федерации будут гораздо выше, чем в других странах. Руководство Группы, исходя из своего понимания применимого российского налогового законодательства, официальных разъяснений и судебных решений, считает, что налоговые обязательства отражены в адекватной сумме. Тем не менее, трактовка этих положений соответствующими органами может быть иной и, в случае если они смогут доказать правомерность своей позиции, это может оказать значительное влияние на настоящую консолидированную финансовую отчетность.

(c) Условные обязательства в отношении охраны окружающей среды

Нормативно-правовая база охраны окружающей среды в Российской Федерации является относительно новой. Для нее характерны частые изменения природоохранного законодательства, а также публикация официальных заявлений регулирующих органов и вынесение судебных постановлений, которые во многих случаях содержат нечеткие, противоречивые формулировки и по-разному толкуются органами власти разного уровня.

Группа осуществляет свою деятельность в химической отрасли, которая подвержена существенным экологическим рискам. Предприятия Группы учитывают обязательства по охране окружающей среды в том периоде, в котором возникает высокая вероятность их исполнения и их величину можно оценить с достаточной степенью точности. Предприятия Группы выступают сторонами в различных судебных разбирательствах, инициированных российскими природоохранными органами. Основываясь на своей трактовке российского законодательства, официальных заявлениях регулирующих органов и вынесенных судебных постановлениях, руководство полагает, что необходимость в начислении резервов по природоохранным обязательствам отсутствует. Тем не менее, соответствующие регулирующие органы могут по-иному толковать положения действующего законодательства, что может оказать существенное влияние на данную консолидированную финансовую отчетность в том случае, если их толкование будет признано правомерным.

30 Условные обязательства (продолжение)

В августе 2014 года Федеральная служба по надзору в сфере природопользования (Росприроднадзор) по Мурманской области подала исковое заявление против дочернего общества Группы в отношении доначислений на сумму 741 млн руб., связанных с размещением производственных отходов в 2013 году. Руководство Группы полагает, что все необходимые экологические платежи начисляются и уплачиваются Группой своевременно, и не согласно с суммой доначислений. Руководство полагает, что с высокой вероятностью позиция Группы будет поддержана судом. В сентябре 2014 года арбитражный суд Мурманской области отказал Росприроднадзору в удовлетворении его требований. В январе 2015 года вышестоящий апелляционный суд подтвердил законность этого решения. В марте 2015 года Росприроднадзор подал кассационную жалобу против решения арбитражного суда Мурманской области и постановления апелляционного суда.

31 Операции со связанными сторонами**(a) Операции и остатки по расчетам с ассоциированными предприятиями****(i) Операции с ассоциированными предприятиями**

	2014 млн руб.	2013 млн руб.
Реализация товаров и услуг	1 589	9 173
Процентные доходы	31	113
Приобретение товаров и услуг	(225)	(1 050)
Приобретение ЗАО «Нордик Рус Холдинг»	–	(4 676)
Приобретение Фосинт Трэйдинг Лимитед и ФосАгро Азия	–	(146)
Процентные расходы	–	(11)

(ii) Остатки по расчетам с ассоциированными предприятиями

	31 декабря 2014 млн руб.	31 декабря 2013 млн руб.
Авансы выданные под строительство и приобретение основных средств	–	33
Дебиторская задолженность	156	455
Кредиторская задолженность	(19)	(13)
Краткосрочные займы полученные	(242)	(361)

(iii) Финансовые гарантии

Финансовые гарантии, выданные Группой банкам по обязательствам ассоциированных предприятий, составляют 1 880 млн руб. (31 декабря 2013 года: 2 151 млн руб.).

(b) Операции и остатки по расчетам с прочими связанными сторонами**(i) Операции с прочими связанными сторонами**

	2014 млн руб.	2013 млн руб.
Реализация товаров и услуг	340	406
Процентные доходы	4	2
Приобретение товаров и услуг	(83)	(72)

(ii) Остатки по расчетам с прочими связанными сторонами

	31 декабря 2014 млн руб.	31 декабря 2013 млн руб.
Долгосрочные займы, учитываемые по амортизированной стоимости	466	48
Краткосрочные займы, учитываемые по амортизированной стоимости	7	17
Дебиторская задолженность	81	4
Кредиторская задолженность	(21)	(47)
Краткосрочные займы полученные	(46)	–
Задолженность по выплате дивидендов собственникам Компании	(2 590)	–

Примечания к консолидированной финансовой отчетности за 2014 год (продолжение)

31 Операции со связанными сторонами (продолжение)

(iii) Финансовые гарантии

Финансовые гарантии, выданные Группой банкам по обязательствам прочих связанных сторон, составляют 178 млн руб. (31 декабря 2013 года: 326 млн руб.).

(c) Вознаграждение старшего руководящего персонала

Сумма вознаграждения, выплаченная Совету директоров и 13 старшим руководящим сотрудникам, составила 394 млн руб. (в 2013 году: 270 млн руб.).

32 Основные дочерние предприятия

Наименование	Страна регистрации	Эффективная доля участия на 31 декабря 2014 (округлено)	Эффективная доля участия на 31 декабря 2013 (округлено)
АО «Апатит» (включая Балаковский филиал)	Россия	100%	100%
АО «ФосАгро-Череповец» ¹	Россия	100%	88%
ЗАО «Метакхим»	Россия	100%	100%
ОАО «НИУИФ»	Россия	94%	94%
ЗАО «ФосАгро АГ»	Россия	100%	100%
ЗАО «Агро-Череповец»	Россия	100%	100%
ООО «ФосАгро-Транс»	Россия	100%	100%
ООО «ФосАгро-Регион»	Россия	100%	100%
ООО «ФосАгро-Белгород»	Россия	100%	100%
ООО «ФосАгро-Дон»	Россия	100%	100%
ООО «ФосАгро-Кубань»	Россия	100%	100%
ООО «ФосАгро-Курск»	Россия	100%	100%
ООО «ФосАгро-Липецк»	Россия	100%	75%
ООО «ФосАгро-Орел»	Россия	100%	100%
ООО «ФосАгро-Ставрополь»	Россия	100%	100%
ООО «ФосАгро-Волга»	Россия	100%	100%
ООО «ФосАгро-СевероЗапад» ²	Россия	100%	–
ООО «ФосАгро-Тамбов» ²	Россия	100%	–
ООО «Торговый дом «ФосАгро»	Россия	100%	100%
Phosint Trading Limited	Кипр	100%	100%
PhosAgro Asia Pte Ltd	Сингапур	100%	100%
ЗАО «Нордик Рус Холдинг»	Россия	100%	100%

1 См. примечание 22(d) по выкупу неконтролирующих долей АО «ФосАгро-Череповец».

2 См. примечание 22(f) по выкупу неконтролирующих долей ООО «ФосАгро-СевероЗапад» и ООО «ФосАгро-Тамбов».

33 События после отчетной даты

В январе 2015 года задолженность перед акционерами по выплате дивидендов в сумме 2 590 млн руб. была погашена.

В марте 2015 года акционеры АО «ФосАгро-Череповец» одобрили сделку по слиянию ЗАО «Агро-Череповец», ЗАО «ФосАгро АГ» и ЗАО «Нордик Рус Холдинг» с АО «ФосАгро-Череповец».

В апреле 2015 года Совет директоров рекомендовал выплатить дивиденд в размере 15 руб. на одну обыкновенную акцию. Общая сумма рекомендованного дивиденда составила 1 943 млн руб.

Информация для акционеров

Акционерный капитал

Уставный капитал «ФосАгро» по состоянию на 31 декабря 2014 г. составлял 323 750 000 руб., что соответствует 129 500 000 обыкновенных акций номинальной стоимостью 2,5 руб. за 1 акцию.

Фондовые биржи

Акции «ФосАгро» допущены к торгам в раздел «Котировальный список «А» первого уровня ЗАО «ФБ ММВБ» с торговым кодом PHOR (ISIN: RU000A0JRK8T8).

Глобальные депозитарные расписки (одна акция соответствует трем депозитарным распискам) обращаются на основной площадке Лондонской фондовой биржи с торговым кодом PHOR:

ИДЕНТИФИКАЦИОННЫЕ НОМЕРА ДЛЯ ГДР, ВЫПУЩЕННЫХ ПО «ПРАВИЛУ S»
Код CUSIP: 71922G209

ISIN: US71922G2093

Единый код: 065008939

SEDOL: 0B62QPJ1

RIC: PHOSq.L

ИДЕНТИФИКАЦИОННЫЕ НОМЕРА ДЛЯ ГДР, ВЫПУЩЕННЫХ ПО «ПРАВИЛУ 144»
Код CUSIP: 71922G100

ISIN: US71922G1004

Единый код: 065008939

SEDOL: 0B5N6Z48

RIC: GBB5N6Z48.L

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

Состав акционеров

Состав акционеров ОАО «ФосАгро» по состоянию на 31 декабря 2014 г.:

	Количество акций	% от выпущенных и размещенных акций
Dubhe Holdings Limited	12 317 370	9,51
Fornido Holding Limited	12 157 625	9,39
Adorabella Limited	9 361 435	7,23
Dubberson Holdings Limited	8 639 705	6,67
Owl Nebula Enterprises Limited	9 271 395	7,16
Miles Ahead Management Limited	8 037 357	6,21
Chlodwig Enterprises Limited	7 722 380	5,96
Carranita Holdings Limited	4 028 519	3,11
Vindematrix Trading Limited	3 726 814	2,88
Владимир Литвиненко	18 823 850	14,54
Евгения Гурьева	6 235 960	4,82
Игорь Антошин	2 489 540	1,92
Другие акционеры	26 688 050	20,61
Итого:	129 500 000	100,00

Дополнительная информация о владельцах

Согласно информации, имеющейся у Компании, акции компаний Fornido Holding Limited, Dubhe Holdings Limited, Chlodwig Enterprises Limited, Adorabella Limited, Miles Ahead Management Limited и Owl Nebula Enterprises Limited в конечном итоге переданы в траст, бенефициарами доходов по которому являются Андрей Гурьев и члены его семьи. Согласно информации, имеющейся у Компании, акции компаний Vindematrix Trading Limited, Carranita Holdings Limited и Dubberson Holdings Limited в конечном итоге переданы в траст, бенефициаром доходов по которым является Игорь Антошин.

Дивиденды

Дивидендные выплаты

Период, за который выплачивались дивиденды	Дата принятия решения о выплате дивидендов	Дата составления списка лиц, имеющих право на получение дивидендов	Размер дивиденда на одну обыкновенную акцию/ГДР, руб.	Сумма начисленных дивидендов, млн руб.
9 мес. 2014 г.	31/12/2014	11/01/2015	20,0/6,67	2 590
6 мес. 2014 г.	16/09/2014	29/09/2014	25,0/8,33	3 238

Обязанность по выплате начисленных в 2014 г. дивидендов выполнена в полном объеме. 28 апреля 2015 г. совет директоров «ФосАгро» рекомендовал акционерам на годовом собрании принять решение о выплате дивидендов по итогам 2014 г. из расчета 15,0 руб. на обыкновенную акцию (что соответствует 5,0 руб. на глобальную депозитарную расписку) на общую сумму 1 943 млн руб. При утверждении этих дивидендных выплат годовым общим собранием акционеров коэффициент дивидендных выплат достигнет 43% от чистой прибыли скорректированной на сумму unrealized убытка от курсовых разниц, что подтверждает намерение Компании придерживаться объявленной дивидендной политики и выполнять обещания, данные инвесторам во время IPO и SPO.

Налогообложение дивидендов

При выплате дивидендов «ФосАгро» в 2014 г. выступало налоговым агентом при осуществлении выплат доходов в виде дивидендов по акциям, права на которые учитываются в реестре ценных бумаг российской организации на лицевых счетах владельцев этих ценных бумаг. Компания исчисляла и удерживала налог на дивиденды, а также перечисляла сумму налога соответствующим ведомствам. Сумма дивидендов, выплачиваемых акционерам, уменьшалась на сумму удержанного налога. Размер удержанного налога зависит от статуса акционера. При этом «ФосАгро» учитывало соглашения об избежании двойного налогообложения и осуществляло налоговые платежи в соответствии с ними.

В связи с изменениями в российском законодательстве в части порядка выплаты дивидендов с 1 января 2014 г. мы рекомендуем всем акционерам, потенциальным акционерам, а также держателям ГДР «ФосАгро» обращаться к консультантам по налоговым вопросам для определения налоговых последствий.

Раскрытие информации

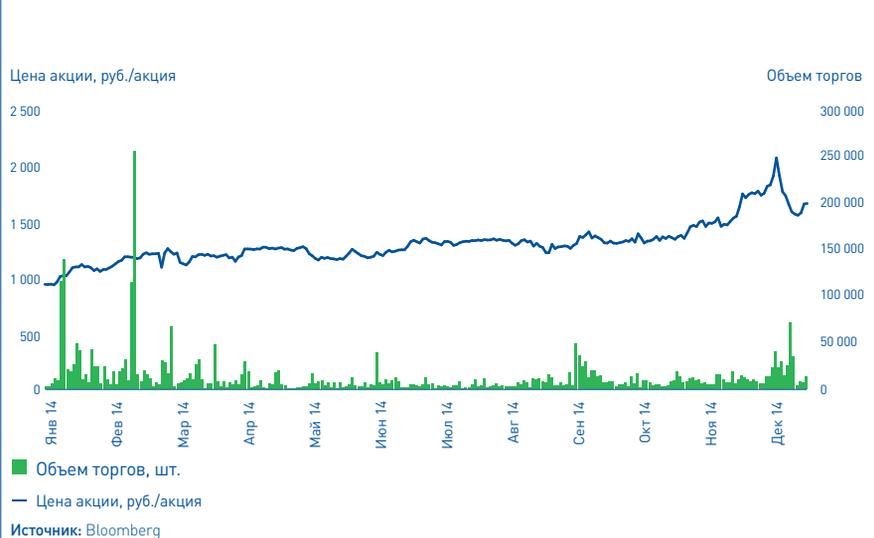
При декларировании и раскрытии информации «ФосАгро» соблюдает требования, содержащиеся в нормативных актах, регулирующих обращение ценных бумаг в России, а также требования, предъявляемые к компаниям, торгующимся на LSE. Компания своевременно раскрывает всю необходимую для акционеров и инвесторов информацию, распространяя ее через новостные агентства, а также путем размещения на официальном сайте Компании www.phosagro.ru.

Данные по торгам обыкновенных акций и ГДР «ФосАгро» в 2014 г.

ЦЕНЫ НА ДЕПОЗИТАРНЫЕ РАСПИСКИ «ФОСАГРО» НА ЛОНДОНСКОЙ ФОНДОВОЙ БИРЖЕ, ДОЛЛ. США



ЦЕНЫ НА ОБЫКНОВЕННЫЕ АКЦИИ «ФОСАГРО» НА МОСКОВСКОЙ БИРЖЕ, РУБ.



Рыночные сделки (Источник: Bloomberg)	Лондонская биржа (ГДР, долл. США)	Московская биржа (акции, руб.)
Максимальная цена за год	13,1	2 060,0
Минимальная цена за год	9,2	931,0
Цена на конец года	10,2	1 655,0
Объем торгов за год (млн шт.)	74,6	3,2

Глоссарий

Сокращения

ГДР или депозитарная расписка

Глобальная депозитарная расписка.

Км

Километр.

МВт

Мегаватт.

руб.

Российский рубль.

T

Тонна = 1 000 кг.

CFR

Cost and Freight – термин Инкотермс.

Условия поставки CFR означают, что продавец оплачивает доставку товара в порт назначения, а также обеспечивает прохождение таможенных процедур при экспорте товара. Покупатель оплачивает страховку товара. Риск потери или повреждения после перехода товара через поручни судна переходит на покупателя. Условия поставки CFR используются только в случае перевозки товара морским или речным транспортом.

FOB

Free On Board – термин Инкотермс.

Условия FOB предусматривают, что продавец обязан доставить товар в порт и погрузить на указанное покупателем судно; расходы по доставке товара на борт судна ложатся на продавца.

USD

Доллар США.

Отраслевые термины

Аммиак

Бесцветный горючий газ с химической формулой NH_3 . Аммиак – это соединение азота и водорода, в основном используется при производстве минеральных удобрений и различных азотсодержащих органических и неорганических веществ.

Аммиачная селитра или AN

Азотное удобрение с суммарным содержанием азота около 34%, получаемое в результате нейтрализации азотной кислоты (промежуточного химического вещества, получаемого при окислении аммиака) аммиаком.

NP (САФУ)

Сложное азотно-фосфорное удобрение.

Жидкие комплексные удобрения (ЖКУ) или АРР

Жидкие комплексные удобрения на основе фосфора и азота.

Апатит

Группа фосфорных минералов, к которым обычно относят гидроксилapatиты, фторапатиты и хлорапатиты, с формулой $Ca_5(PO_4)_3(OH,F,Cl)$. Апатит – крупнейший в мире источник фосфора – бывает различных цветов, форм и массы. Содержание фосфора в апатите традиционно выражают в виде пентоксида фосфора (P_2O_5).

Апатит-нефелиновая руда

Руда, представленная основными минералами: апатитом и нефелином.

Побочный продукт

Вещество, получаемое помимо основной продукции в ходе производственного процесса.

Концентрат

Вещество, получаемое в процессе обогащения руды, содержащее большую концентрацию минеральных веществ, чем руда. Концентрат получают на обогатительных фабриках.

Дробление

Механический метод измельчения руды.

Добыча

Процессы извлечения твердых, жидких и газообразных полезных ископаемых из недр земли с помощью технических средств.

Месторождение

Залежи полезных ископаемых, обнаруженных в процессе геологического картирования, бурения и разработок.

Диаммонийфосфат или DAP

Высококонцентрированное удобрение, содержащее фосфор и азот. DAP получается в процессе нейтрализации фосфорной кислоты аммиаком с последующей сушкой и грануляцией.

Скважина

Отверстие круглого сечения в породе, сделанное с помощью спецтехники или оборудования для получения пробы.

Выброс

Выход в атмосферу загрязняющих веществ из дымовых труб, вентиляционных отверстий промышленных, коммерческих и жилых объектов, а также из труб транспорта.

ЕВITDA

Рассчитывается как операционная прибыль, увеличенная на сумму амортизации.

Разведка

Работы по поиску полезных ископаемых, в ходе которых берутся пробы, проводится картографирование, технологическое бурение и другие работы.

Кормовые фосфаты

Неорганические кормовые фосфаты – источник высокоусвояемого фосфора для кормления животных. Большинство неорганических кормовых фосфатов получают из апатитового концентрата в процессе химического разложения, необходимого для извлечения фосфора в усвояемой форме. Основными неорганическими фосфатами являются фосфаты кальция, магния, аммония и натрия. Кормовые фосфаты из апатитового концентрата отличаются низким содержанием примесей и считаются лучшим источником фосфора для питания животных. Присутствие необходимого количества неорганических кормовых фосфатов в рационе питания является залогом успешного развития и здоровья животных.

Ключевые показатели эффективности (КПЭ)

Показатели деятельности подразделения (предприятия), которые помогают компании оценивать выполнение планов и принимать решения о размере вознаграждения для руководства.

Сорт/Марка минерального удобрения

Мера определения качества или процентное содержание полезных веществ в продукте.

Моноаммонийфосфат или MAP

Сложное удобрение, содержащее фосфор и азот. Производство MAP основано на нейтрализации фосфорной кислоты аммиаком с последующей сушкой и гранулированием. Моноаммонийфосфат часто используется для производства сухих смешанных удобрений.

MER

Отношение содержания примесных оксидов алюминия, железа и магния к содержанию фосфора в фосфатном сырье.

Монокальцийфосфат или MCP

Вид кормовых фосфатов с наивысшими содержанием и усвояемостью фосфора.

Нефелин

Минерал, содержащий оксид алюминия (Al₂O₃).

Азот или N

Одно из трех основных питательных веществ, необходимых для роста растений и универсальная мера содержания азота в азотсодержащих продуктах.

NPК

Комплексное удобрение, содержащее азот, фосфор и калий.

NPS

Комплексное удобрение, содержащее азот, фосфор и серу.

PKS

Комплексное удобрение, содержащее фосфор, калий и серу.

Карьер (рудник с открытыми работами)

Горная выработка или экскавация, осуществляемая с целью выемки горных пород с земной поверхности и проводимая непосредственно на открытой местности.

Переработка

Производство из апатитового концентрата, природного газа, серы и калия конечной продукции, включая фосфорсодержащие удобрения, технические и пищевые фосфаты.

Чистая цена реализации

Цена реализации, уменьшенная на сумму затрат доставки продукции от завода-производителя до покупателя.

Фосфатное сырье

Сырье (apatитовый концентрат, фосфоритный концентрат), получаемое в процессе обогащения фосфорсодержащих руд. Практически все производство фосфорсодержащих удобрений основано на переработке фосфатного сырья, получаемого из руд, содержащих минералы группы апатита.

Фосфаты

Соли и эфиры фосфорных кислот, а также удобрения, содержащие фосфорные соединения.

Фосфорная кислота

Минеральная (неорганическая) кислота с химической формулой H₃PO₄.

P₂O₅ (пентоксид фосфора)

Универсальная мера содержания фосфора в фосфорсодержащих продуктах.

Фосфор или P

Одно из трех основных питательных веществ, необходимых для роста растений.

Калий или K

Одно из трех основных питательных веществ, необходимых для роста растений.

K₂O

Универсальная мера содержания калия в калийсодержащих продуктах.

Редкоземельные элементы/ресурсы

Группа, состоящая из 15 элементов с атомными номерами от 57 до 71: лантан, церий, празеодим, неодим, прометий, самарий, европий, гадолиний, тербий, диспрозий, гольмий, эрбий, туллий, иттербий и лютеций.

Осадочные горные породы

Породы, образующиеся при разрушении твердых горных пород и перенесенные в виде твердых частиц или растворенного вещества от места их образования к месту залегания.

Ствол шахты

Горная выработка (обычно вертикальная), используемая для транспортировки людей, материалов, руды или вскрыши.

Серная кислота

Сильная двухосновная неорганическая кислота с химической формулой H₂SO₄.

Траншея

Узкий ров, предназначенный для разведки месторождений полезных ископаемых.

Карбамид

Органическое соединение углерода, азота, кислорода и водорода. Карбамид является наиболее концентрированным по азоту и широко используемым азотным удобрением, получаемым в результате взаимодействия аммиака с углекислым газом под высоким давлением.

Пустая порода

Входящие в состав ископаемого минерального сырья породы, не представляющие практической ценности при данных технико-экономических условиях.

Сточные воды

Отработанная или сбросная вода от частных домов, населенных пунктов, сельскохозяйственных и промышленных предприятий, содержащая растворенные и взвешенные частицы (воды, загрязненные органическими и неорганическими веществами).

Хвосты

Пустая порода, остающаяся после извлечения ценных минералов в процессе обогащения руды.

Прочие термины

Базельская конвенция

Базельская конвенция о контроле за трансграничной перевозкой опасных отходов и их удалением была принята 22 марта 1989 г. Конференцией Сторон в Базеле, Швейцария. Основоплагающая цель Базельской конвенции состоит в защите здоровья людей и окружающей среды от негативного воздействия опасных отходов. Сфера ее применения охватывает широкий диапазон отходов, определенных как «опасные отходы» на основе их происхождения, состава или характеристик, а также два типа отходов, определенных как «прочие отходы» – бытовые отходы и зола, возникшая в результате сжигания.

Министерство окружающей среды, продовольствия и сельского хозяйства или Defra

Министерство отвечает за охрану окружающей среды, пищевую промышленность и стандарты пищевого производства, сельское хозяйство, рыболовство и занимается вопросами жителей села в Великобритании.

Международный институт питания растений или IPNI

Международная организация, деятельность которой направлена на решение задач, связанных с растущей потребностью населения Земли в продукции растениеводства, включая биотопливо, растительные волокна и корма для животных.

Экологическая оценка

Процесс систематического анализа и оценки экологических последствий определенного проекта, при котором оцениваются потенциальные экологические риски и степень их влияния, а также возможности по снижению и смягчению неблагоприятного воздействия этих рисков.

FAO

Продовольственная и сельскохозяйственная организация ООН.

Технико-экономическое обоснование

Комплексная проектная оценка всех расходов, доходов, требований к оборудованию и уровню добычи, необходимым для разработки шахты (рудника). Исследование используется для определения технической и экономической жизнеспособности проекта, а также для привлечения финансирования для проекта.

Fertecon/Argus-FMB/CRU

Отраслевое аналитическое и консультационное агентство (Великобритания).

Группа/Компания/«ФосАгро»

Термин, обозначающий ОАО «ФосАгро» и его дочерние компании.

Хельсинкская конвенция

Хельсинкская конвенция была подписана в 1974 г. семью странами Балтийского региона и сделала все источники загрязнения морской среды Балтийского моря предметом одной конвенции. Конвенция 1974 г. вступила в силу 3 мая 1980 г. В 1992 г. всеми странами, прилегающими к Балтийскому морю, и Европейским сообществом была подписана новая конвенция в свете политических изменений и развития международного права в сфере охраны окружающей среды и морского права. После ратификации конвенция вступила в силу 17 января 2000 г. Конвенция охватывает всю зону Балтийского моря, в том числе внутреннее воды, а также саму воду моря и морское дно. Для сокращения загрязнения моря с суши также проводятся измерения во всем бассейне Балтийского моря.

IFA

Международная ассоциация производителей удобрений (Франция).

ИСО

Международная организация по стандартизации, крупнейший в мире разработчик стандартов. С 1947 г. по наши дни ИСО разработала свыше 19 тыс. международных стандартов в различных сферах: сельском хозяйстве, строительстве, машиностроении, медицинском оборудовании и новейших информационных технологиях.

LSE

Лондонская фондовая биржа.

Московская биржа

Российские фондовые биржи ММВБ и РТС в декабре 2011 г. были преобразованы в биржу ММВБ-РТС, которая в мае 2012 г. была переименована в ОАО «Московская Биржа».

Оценка риска

Количественная и качественная оценка, цель которой – определить риск (или степень вреда), который могут нанести или уже наносят некоторые загрязняющие вещества здоровью людей или окружающей среде.

Названия юридических лиц, используемые в настоящем отчете

ОАО «ФосАгро»
«ФосАгро»

ЗАО «ФосАгро АГ»
Управляющая компания
«ФосАгро АГ»

ОАО «ФосАгро-Череповец»/
АО «ФосАгро-Череповец»
«ФосАгро-Череповец»

ОАО «Аммофос»
«Аммофос»

ОАО «Апатит»/АО «Апатит»
«Апатит»

ОАО «Череповецкий Азот»
«Череповецкий Азот»

ЗАО «Балаковские минеральные
удобрения»/ Балаковский филиал
АО «Апатит»
«Балаковские минеральные удобрения»
или «БМУ»

ЗАО «Агро-Череповец»
«Агро-Череповец»

ЗАО «Метахим»
«Метахим»

ОАО «НИУИФ»
«НИУИФ»

ООО «ФосАгро-Транс»
«ФосАгро-Транс»

ООО «ФосАгро-Регион»
«ФосАгро-Регион»

ООО «ГорноХимический инжиниринг»
«ГорноХимический инжиниринг»
или «ГХИ»

ООО «Смарт Балк Терминал»
«Смарт Балк Терминал»

PhosAgro Asia Pte Ltd
«ФосАгро-Азия»

Phosint Trading Limited
«Фосинт Трейдинг»

Данные о рудных резервах, представленные в данном отчете, подготовлены в соответствии с законом РФ от 21 февраля 1992 года №2395-1 «О недрах», приказами Министерства природных ресурсов РФ от 7 марта 1997 года №40 «Об утверждении Классификаций запасов полезных ископаемых» и от 11 декабря 2006 года №278 «Об утверждении Классификации запасов и прогнозных ресурсов твердых полезных ископаемых», распоряжением Министерства природных ресурсов РФ от 5 июня 2007 года №37-р «Об утверждении Методических рекомендаций по применению Классификации запасов месторождений и прогнозных ресурсов твердых полезных ископаемых».

Вся информация о рудных резервах, представленная в данном отчете по состоянию на 1 января 2015 года, основана на данных, собранных геологическим отделом «Апатита» и заверена главным геологом предприятия Сергеем Глубокиим.

Контактная информация

Юридический адрес ОАО «ФосАгро»:

Российская Федерация, 119333,
Москва, Ленинский проспект,
д. 55/1, стр. 1

Почтовый адрес ОАО «ФосАгро»:

Российская Федерация, 119333,
Москва, Ленинский проспект,
д. 55/1, стр. 1

Тел.: +7 (495) 232-96-89
Факс: +7 (495) 956-19-02

Депозитарий:

Citigroup Global Markets Deutschland AG
Frankfurter Welle
Reuterweg 16
60323 Frankfurt

Аудитор:

ЗАО «КПМГ»
Российская Федерация, 123317,
Москва, Пресненская набережная,
д. 10, БЦ «Набережная Тауэр»

Тел.: +7 (495) 937-44-77
Факс: +7 (495) 937-44-00/99

Веб-сайт: www.kpmg.ru

Реестродержатель:

ОАО «Реестр»
Российская Федерация, 119021,
Москва, Зубовская площадь,
д. 3, стр. 2

Тел.: +7 (495) 617-01-01
Факс: +7 (495) 680-80-01

E-mail: reestr@aoreestr.ru
Веб-сайт: www.aoreestr.ru

Почтовый адрес:

Российская Федерация, 129090,
Москва, Большой Балканский
переулок, д. 20, стр. 1

Управление по корпоративным финансам и связям с инвесторами

Директор по корпоративным финансам и связям с инвесторами

Ирина Евстигнеева
Тел.: +7 (495) 231-31-15
E-mail: ir@phosagro.ru

Контакты для сотрудников и потенциальных сотрудников

Начальник управления оценки и развития персонала

Диана Сидельникова
Тел.: +7 (820) 259-31-13
E-mail: dsidelnikova@phosagro.ru

Контакты для СМИ

Директор управления по информационной политике

Андрей Подкопалов
Тел.: +7 (495) 232-96-89, доб. 26-51

Начальник управления по информационной политике

Пресс-секретарь
Тимур Белов
Тел.: +7 (495) 232-96-89, доб. 26-52
E-mail: pr@phosagro.ru

Консультант по работе с зарубежными СМИ

Сэм Вандерлип
Моб. (Великобритания): +44 7554-993-032
Тел. (Россия): +7 (499) 918-31-34
E-mail: Vanderlip@dem-comms.com

Контакты по вопросам, связанным с устойчивым развитием

Александр Карпухин
Тел.: +7 (495) 231-27-47, доб. 26-36
E-mail: akarpuhin@phosagro.ru

