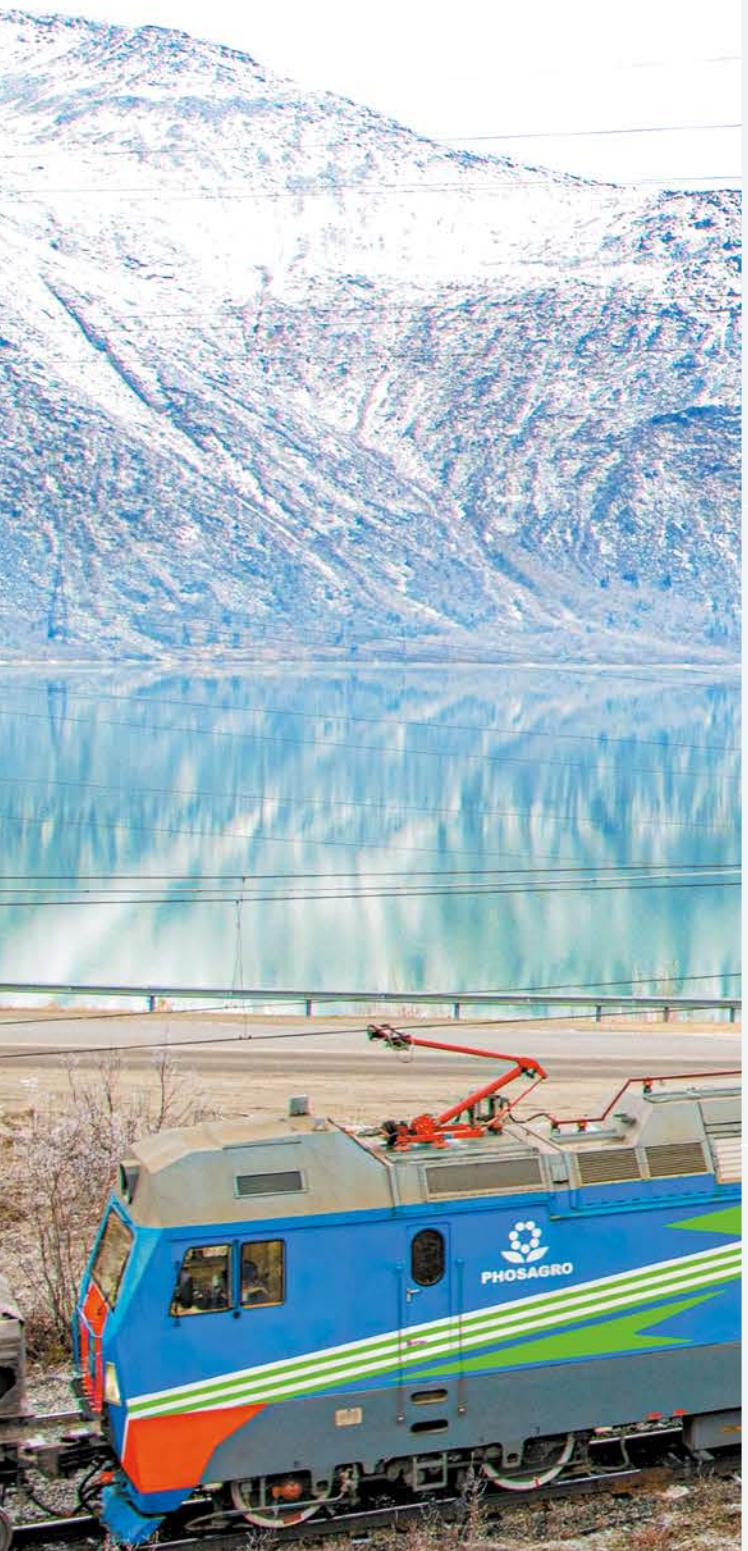


Цепочка поставок



НАПРАВЛЕНИЯ, СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ И МЕТРИКИ

РАЗВИТИЕ ЗАКУПОЧНОЙ ФУНКЦИИ



Задача 12.4

- оформление долгосрочных отношений по поставкам товарно-материальных ценностей (ТМЦ)
 - долгосрочный договор
 - консигнационные склады
 - интернет-магазины
- цель — **30%** закупаемой номенклатуры
- дальнейшее развитие категорийных стратегий;
- снижение процента брака

ESG-ОЦЕНКА ПОСТАВЩИКОВ



Задачи 8.3, 12.4 и 13.2

- поддержание уровня охвата ESG-оценки в размере **не менее 50%** от количества контрагентов, принявших участие в закупках, и в размере **не менее 30%** от объема закупок у оцененных контрагентов;
- проведение аудитов;
- проведение работы по актуализации контрагентами информации, предоставленной в ходе анкетирования по ESG-оценке, если с момента предоставления информации прошло более 1 года

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ



Задача 9.1

- развитие Process Mining;
- внедрение новых роботизированных решений

ОСНОВНЫЕ ПРОЕКТЫ И ФАКТЫ 2022 ГОДА

20 %

доля закупок у предприятий малого и среднего бизнеса

17 %

доля местных поставщиков

Категорийными стратегиями охвачены:

15

категорий сырья

2

категории работ и услуг

16

категорий материалов и оборудования

54 %

доля поставщиков, прошедших ESG-оценку

до 35 %

увеличился объем закупок у оцененных поставщиков

82

технических аудита потенциальных поставщиков материалов и оборудования проведено

49

поставщиков (60%) рекомендованы к сотрудничеству с учетом экологических и социальных критерии оценки, включенных в форму технического аудита



Создание системы обучения аспектам ESG для поставщиков



Разработка соглашения о взаимных улучшениях по направлениям услуги — сырье — ТМЦ



Материалы по обучению представлены на официальном сайте Компании в разделе «Закупки»

- Для управления закупочной деятельностью: использование Process Mining — инновационного метода анализа данных и оптимизации бизнес-процессов.
- Для проверки и мониторинга благонадежности поставщиков — система «СКАУТ»
- Продолжение работы по созданию и внедрению автоматизированного рабочего места специалиста по закупкам

Стратегия

Основная цель системы закупок Группы «ФосАгро» — своевременное обеспечение предприятий Группы «ФосАгро» необходимыми ресурсами, материалами и услугами надлежащего качества в полном объеме и по оптимальным ценам. Однако от того, на каких принципах основана эта система и как выстроены ее бизнес-процессы, зависит гораздо больше. С нашей точки зрения, эффективно и ответственно управляемая цепочка поставок — это важнейший элемент системы устойчивого

развития бизнеса Компании. В 2022 году общий объем закупок товаров и услуг Группы «ФосАгро» достиг почти 214 млрд руб. Прямые выгоды от этих инвестиций получают тысячи связанных с нами поставщиков и подрядчиков, а значит, в свою очередь, сотрудники этих предприятий и члены их семей. Выигрывают и государственные, и муниципальные бюджеты всех уровней. Но особенно важно то, что используемые нами инструменты, в частности экологическая и социальная оценка

поставщиков и антикоррупционные механизмы, самым непосредственным образом способствуют утверждению в российском деловом сообществе и обществе в целом ценностей устойчивого развития и социальной ответственности, которые мы в ФосАгро считаем основой нашей бизнес-философии. Мы стремимся к тому, чтобы закупочная деятельность Группы «ФосАгро» была весомой позитивной силой в интересах всех наших стейкholderов.



214 млрд руб.
общий объем закупок товаров и услуг

Подход к управлению

GRI 3-3

Основной целью закупочной деятельности является своевременное обеспечение потребностей Компании в материально-технических ресурсах, работах и услугах надлежащего качества, в полном объеме и по оптимальным ценам.

Группа «ФосАгро» стремится к установлению и сохранению деловых отношений с организациями, которые осуществляют свою деятельность в соответствии с высокими этическими стандартами ведения бизнеса и реализуют собственные меры по противодействию мошенничеству и коррупции. В связи с этим указанные нормативные акты обязательны к ознакомлению при регистрации поставщиков на электронной торговой площадке Компании.

Закупочная деятельность

Группы «ФосАгро» регулируется следующими документами Компании:

- [Политика в области закупок](#);
- [Антикоррупционная политика](#);
- Кодекс этики;
- Кодекс поведения контрагента Компании.

Ссылка на регистрационную форму

Ссылка на регистрационную форму, основные нормативные документы, а также инструкция по регистрации на ЭТП и пошаговая памятка представлены в разделе «Закупки» официального веб-сайта Компании.



Информация о горячей линии представлена на странице регистрации на электронной торговой площадке ФосАгро.

В закупочном процессе Компании используются следующие бизнес-решения и инструменты повышения его эффективности.

1

Категорийный менеджмент:

разработка и внедрение категорийных стратегий позволяет существенно сократить затраты предприятия, повысить надежность поставок и увеличить экономический эффект.

2

ИТ-решения:

- для управления закупочной деятельностью: использование Process Mining — инновационного метода анализа данных и оптимизации бизнес-процессов;
- для проверки и мониторинга благонадежности поставщиков — система «СКАУТ». Данная система помогает минимизировать существующие риски и потери благодаря внедрению единого стандарта проверок, позволяет в оперативном режиме мониторить состояние поставщиков и вовремя реагировать на изменения.

3

Роботизация процессов



Эффективная организация

За истекший год структура Дирекции по закупкам претерпела значительные изменения, нацеленные как на общее повышение эффективности деятельности, так и на адаптацию к изменившимся экономическим реалиям.

Деятельность Дирекции по закупкам охватывает несколько направлений:

- стратегический сорсинг закупок сырья, работ и услуг;
- операционные закупки;
- закупки под нужды проектов;
- локальные закупки;
- альтернативные закупки (в том числе стратегический сорсинг закупок по материалам и оборудованию);
- сопровождение поставок;
- планирование и анализ.

Для оценки результативности, повышения вовлеченности и мотивации работников в дирекции установлены КПЭ, соответствующие бизнес-целям Компании и позволяющие оценивать степень достижения целей дирекции и оптимальности процессов.

Результаты закупочной деятельности Компании ежегодно рассматриваются советом директоров ФосАгро.



Структура управления в области закупок

Уровни	Структурная единица	Ключевые обязанности
УРОВЕНЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ		
Совет директоров	Комитет по стратегии и устойчивому развитию совета директоров	<ul style="list-style-type: none"> • Устанавливает стратегические приоритеты в области закупок Компании; • осуществляет анализ отчетности исполнительного руководства в области закупок
УРОВЕНЬ РУКОВОДСТВА КОМПАНИИ		
Руководство Дирекции по закупкам	Директор (начальник, уполномоченный) дирекции	<ul style="list-style-type: none"> • Организация деятельности по общему функционированию, распределению функционала, разработке бизнес-стратегий развития, определению методик и процедур бесперебойного снабжения ТМЦ
	Заместитель директора	<ul style="list-style-type: none"> • Организация своевременного обеспечения потребностей Компании в ТМЦ, нормируемых позициях, работах и услугах надлежащего качества в полном объеме по оптимальным ценам;
	Директор департамента	<ul style="list-style-type: none"> • управление запасами на складах АО «Апатит»; • ведение оперативной работы по функционированию деятельности дирекции; • контроль работы структурных подразделений дирекции, распределение функционала; • разработка стратегии трансформации бизнес-процессов в Дирекции и др.
ОПЕРАЦИОННЫЙ УРОВЕНЬ		
Группа специалистов Дирекции по закупкам	Начальники отделов и руководители групп	<ul style="list-style-type: none"> • Осуществление руководства деятельностью подчиненных структурных подразделений, подбора и расстановки кадров, определение целесообразности их работы; • организация работы по повышению квалификации подчиненного персонала, созданию благоприятного социально-психологического климата в коллективе, развитию и поддержанию корпоративных отношений; • организация и непосредственный контроль за выполнением подчиненными сотрудниками требований нормативных документов; • осуществление деятельности в соответствии с требованиями системы менеджмента, участие в ее улучшении в рамках своих полномочий и др.
	Специалисты	<ul style="list-style-type: none"> • Своевременное обеспечение потребностей Компании в ТМЦ, нормируемых позициях, работах и услугах надлежащего качества в полном объеме по оптимальным ценам; • повышение квалификации, развитие профессиональных навыков

Вызовы 2022 года

Геополитические факторы оказали значительное влияние на работу цепочки поставок Группы «ФосАгро» в 2022 году. Прекратились поставки оборудования от производителей из США, Евросоюза, Японии и ряда других стран. Многие контракты пересматривались с изменением сроков, цен и условий платежей, логистических маршрутов, а во многих

случаях — и с заменой товарных позиций в уже заключенных сделках. Усложнилась и работа по банковскому сопровождению работы с зарубежными поставщиками. Ответом на эти вызовы стало внедрение структурных изменений в Дирекции по закупкам, организация альтернативных закупок со смещением географических приоритетов и выстраиванием новых логистических

цепочек, а также комплекс мер по повышению операционной эффективности работы дирекции. Своевременная и успешная реализация данного плана позволила нам в сжатые сроки адаптироваться к новым условиям, восстановить бесперебойное снабжение подразделений Компании и поддерживать необходимый уровень стабильности цепочки поставок.

Стратегический отчет

О Компании

ОБЗОР РЕЗУЛЬТАТОВ

Корпоративное управление

Акционерный капитал

Приложения

134 <

> 135

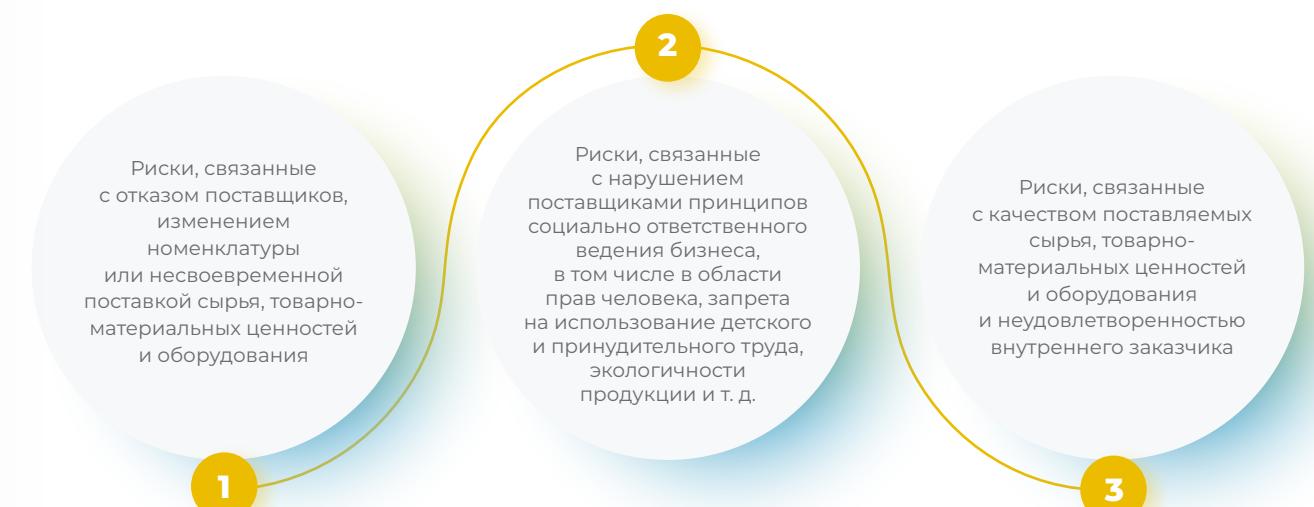
Риски и возможности

На достижение целей в области закупочной деятельности оказывают влияние, в частности, следующие стратегические риски:

- 14 коррупционный;
- 18 товарно-сырьевой;
- 21 санкционный.

Подробное их описание приведено в разделе «Стратегические риски» на с. 70

Специфическими факторами риска, характерными для закупочной деятельности, являются:



134 <

> 135

Ключевые результаты 2022 года

Бюджет затрат в 2022 году

Структура затрат Компании

213,9 млрд руб.

суммарный объем закупок компании



>50%
затрат относятся
на закупку сырья
и топлива

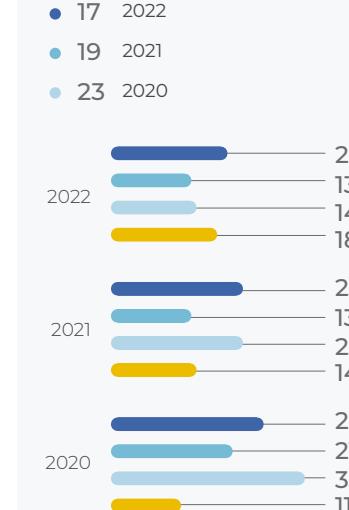
Суммарный объем затрат Компании на закупки в 2022 году составил 213,9 млрд руб., 57% из которых пришлись на закупку сырья и топлива.

Одним из главных приоритетов закупочной деятельности ФосАгро является сотрудничество с малым и средним бизнесом, в первую очередь в тех регионах, где расположены основные предприятия Компании. В текущих политико-экономических условиях мы считаем активное развитие этой взаимовыгодной кооперации еще более важным.

В 2022 году в рамках соглашения «Синергия роста», заключенного в 2020 году между АО «Апатит», Правительством Вологодской области, ПАО «Северсталь» и АНО «Агентство городского развития» — координатора развития предпринимательства в Череповце, на информационной площадке «Электронная бизнес-коопeração» мы представили детальную информацию о потребности Компании в импортозамещающей продукции для проработки возможности ее изготовления или поставки местными поставщиками.

Также ФосАгро на регулярной основе участвует в очных и онлайн-встречах на базе региональных отделений Российского союза

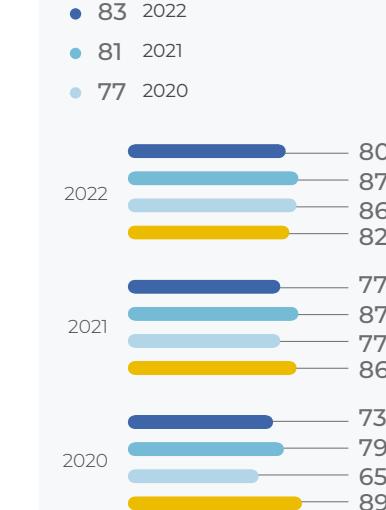
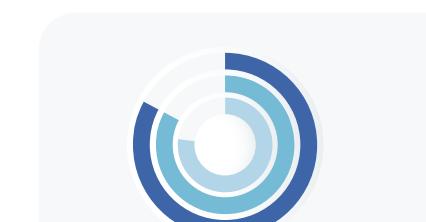
GRI 204-1
Доля закупок у местных поставщиков, %



- АО «Апатит»
- Балаковский филиал АО «Апатит»
- Волховский филиал АО «Апатит»
- Кировский филиал АО «Апатит»

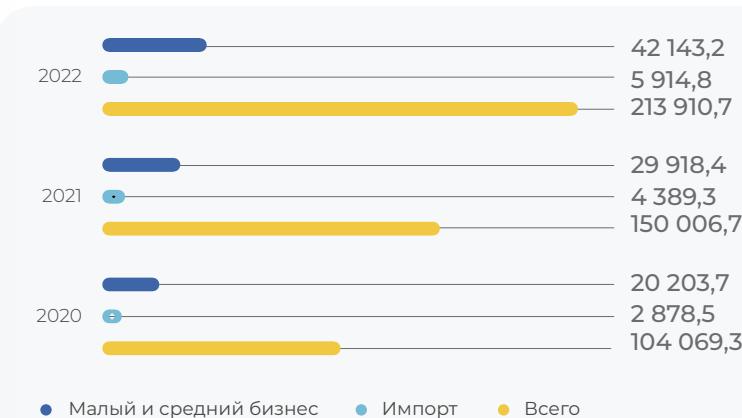
промышленников и предпринимателей и АНО «Агентство городского развития» в г. Череповце, а также в выставках и стратегических сессиях.

Доля закупок у других поставщиков, %



- АО «Апатит»
- Балаковский филиал АО «Апатит»
- Волховский филиал АО «Апатит»
- Кировский филиал АО «Апатит»

Объем закупок, млн руб.



Количество поставщиков в закупках, ед.



ОБЗОР РЕЗУЛЬТАТОВ

Корпоративное управление

Акционерный капитал

Приложения

136 <

>137

ESG-оценка поставщиков

В 2020 году на основании принципов устойчивого развития, опубликованных в Кодексе поведения контрагента Компании, была разработана система оценки поставщиков по ESG-критериям, в основе которой лежит анкета «Показатели устойчивого развития по закупкам». Анкета является частью общей структуры оценки деятельности Компании и поставщиков

для обеспечения устойчивости и надежности в интересах потребителей. Она включает в себя вопросы соответствия бизнеса принципам экологической и социальной ответственности, на которые ФосАгро ориентируется в своей работе. Заполнение анкеты подтверждает, что поставщик Компании разделяет эти принципы. По результатам заполнения анкеты

рассчитывается индивидуальный рейтинг поставщика.

Мы убеждены, что информирование поставщиков о системе ценностей Компании будет способствовать формированию более ответственной и устойчивой в долгосрочном плане культуры ведения бизнеса.



С целью повышения их осведомленности о действующей системе оценки и необходимости заполнения анкеты в 2022 году на официальном веб-сайте ФосАгро были размещены обучающие материалы на тему «Взаимодействие с поставщиками ПАО «ФосАгро» в области устойчивого развития компаний».

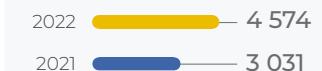
Ключевые показатели ESG-оценки

Расчет показателей 2022 года произведен на основе общего количества поставщиков в закупках и количества оцененных поставщиков в закупках. Данная методика будет применена к расчету показателей будущих периодов.

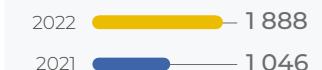
Все категории поставщиков были оценены на предмет воздействия на окружающую среду. Среди производителей сырья, горюче-смазочных материалов (ГСМ), энергии и ТМЦ (847 поставщиков) у 33% внедрена и сертифицирована система экологического менеджмента, соответствующая требованиям стандарта ISO 14001 или аналогичного стандарта.

№ п/п	Показатели	2022
1	Количество поставщиков, принявших участие в оценке на ЭТП Группы «ФосАгро», ед.	4 574
2	Количество поставщиков в закупках, ед.	3 511
	Количество оцененных поставщиков в закупках, ед.	1888
	Доля оцененных поставщиков в закупках, %	54
3	Общий объем закупок, млрд руб.	213,9
	Объем закупки у оцененных поставщиков, млрд руб.	74,8
	Охват ESG-оценки по объему закупок, %	35
4	Средний рейтинг поставщиков (по 100-балльной шкале), баллов	62

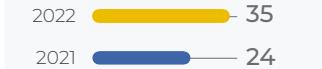
Количество поставщиков, принявших участие в оценке на ЭТП Группы «ФосАгро», ед.



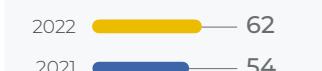
Количество оцененных поставщиков в закупках, ед.



Охват ESG-оценки по объему закупок, %



Средний рейтинг поставщиков (по 100-балльной шкале), баллов



Показатели экологической оценки поставщиков говорят о том, что 33% поставщиков придерживаются инновационного и перспективного подхода в ведении экологической политики, а также вносят свой вклад в охрану окружающей среды.

В процессе проведения технических аудитов контрагенты, у которых выявлены нарушения общепризнанных стандартов, связанных с негативным воздействием на окружающую среду, не установлены

Экологическая оценка поставщиков в 2022 году

GRI 308-1, 308-2

№ п/п Показатели

1	Количество оцененных поставщиков в закупках, ед.	1 888
2	Количество оцененных поставщиков, являющихся производителями сырья, ГСМ, энергии и ТМЦ	847
3	Количество оцененных поставщиков, являющихся производителями сырья, ГСМ, энергии и ТМЦ, у которых внедрена и сертифицирована система экологического менеджмента, соответствующая требованиям стандарта ISO 14 001 или аналогичного стандарта, ед.	276
4	Доля оцененных поставщиков, являющихся производителями сырья, ГСМ, энергии и ТМЦ, у которых внедрена и сертифицирована система экологического менеджмента, соответствующая требованиям стандарта ISO 14001 или аналогичного стандарта, %	33



39 %

оцененных поставщиков проявляют активное и ответственное поведение в области безопасности труда



Полученные результаты говорят о том, что более половины поставщиков разделяют приверженность ФосАгро политике равных возможностей, не допускают притеснений и другого неуважительного поведения в отношении сотрудников

и нетерпимы к использованию детского труда. 39% поставщиков в рамках оцениваемых категорий проявляют активное и ответственное поведение в области безопасности труда и обеспечивают соответствие международным

стандартам, основной целью которых является контроль за условиями труда, снижение профессиональных и производственных рисков.

В процессе проведения технических аудитов контрагенты, у которых выявлены нарушения общепризнанных стандартов, связанных с социальной ответственностью, не установлены

Социальная оценка поставщиков в 2022 году

GRI 414-1, 414-2

№п/п	Показатель	Результат
	Количество оцененных поставщиков в закупках, ед.	1888
1	Количество оцененных поставщиков в категориях «Производители сырья, ГСМ, энергии и ТМЦ»; «Транспортные услуги»; «Строительно-монтажные работы», ремонты», ед.	1174
	Количество оцененных поставщиков в указанных категориях, у которых внедрена и сертифицирована система менеджмента профессиональной безопасности и здоровья, соответствующая требованиям стандарта ISO 45001 (OHSAS 18001) или аналогичная, ед.	452
	Доля оцененных поставщиков в указанных категориях, у которых внедрена и сертифицирована система менеджмента профессиональной безопасности и здоровья, соответствующая требованиям стандарта ISO 45001 (OHSAS 18001) или аналогичная, %	39
2	Количество оцененных поставщиков в закупках, у которых утверждена политика о недопущении детского труда, ед.	1 091
	Доля оцененных поставщиков в указанных категориях, у которых утверждена политика о недопущении детского труда, %	58
3	Количество оцененных поставщиков в категориях «Производители сырья, ГСМ, энергии»; «Производители и посредники ТМЦ»; «Транспортные услуги»; «Строительно-монтажные работы, ремонты», ед.	1 524
	Количество оцененных поставщиков в указанных категориях, у которых утверждена политика о недопущении дискриминации, ед.	831
	Доля оцененных поставщиков в указанных категориях, у которых утверждена политика о недопущении дискриминации, %	55
4	Количество оцененных поставщиков в категориях «Производители сырья, ГСМ, энергии»; «Производители и посредники ТМЦ»; «Транспортные услуги»; «Строительно-монтажные работы, ремонты», ед.	1 524
	Количество оцененных поставщиков в указанных категориях, у которых утверждена политика о недопущении принудительного труда, ед.	856
	Доля оцененных поставщиков в указанных категориях, у которых утверждена политика о недопущении принудительного труда, %	56