



ПЕРСПЕКТИВНЫЕ ПРОЕКТЫ СТРАТЕГИИ-2025

Перспективные
проекты

В целях развития производства Компания запустила масштабную инвестиционную программу.

Инвестиции будут направлены в развитие эффективных, гибких и высокотехнологичных мощностей с применением НДТ, включая передовые разработки одного из ведущих в мире профильных научно-исследовательских институтов — АО «НИУИФ им. профессора Я. В. Самойлова», а также цифровых и инновационных решений. Вложения будут осуществляться только в проекты, показатель IRR по которым превышает порог 20%.

Плановые показатели развития основных активов

Развитие мощностей Компании в г. Череповце	Развитие Волховской площадки Компании	Развитие Балаковской площадки Компании
ЦЕЛИ		
Увеличение объемов выпуска азотных удобрений, запуск мощностей по производству полуфабрикатов для обеспечения производственной безопасности	Запуск производства MAP, преимущественно для экспортных рынков	Запуск производства NPK(S), преимущественно для рынков России и Европы
СРОК РЕАЛИЗАЦИИ		
2019–2020	2021	2022
КЛЮЧЕВЫЕ ЦЕЛЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ		
+1 100 тыс. т серной кислоты; +150 тыс. т аммиачной селитры; +300 тыс. т сульфата аммония; +2,3 млн т к максимальной пропускной способности железнодорожной инфраструктуры	+840 тыс. т удобрений	+1 100 тыс. т удобрений
КАПИТАЛЬНЫЕ ЗАТРАТЫ, млн долл. США		
389	430	240
Влияние на EBITDA в год, млн долл. США		
60+	90+	50+
WACC, %		
11	11	11
NPV, млн долл. США		
265	173	143
IRR, %		
20+	20	20



Результатом инвестиций только в три ключевых проекта Компании станет прирост по EBITDA на уровне не менее 200 млн долл. США, увеличение свободного денежного потока, а также сохранение высокого уровня обеспеченности собственным сырьем при дальнейшем росте выпуска конечной продукции.

Соотношения «Чистый долг / EBITDA» планируется удерживать на комфортном уровне 1,0–1,5х.

ПЕРСПЕКТИВНЫЕ ПРОЕКТЫ, КОТОРЫЕ НАХОДЯТСЯ НА ЭТАПЕ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ

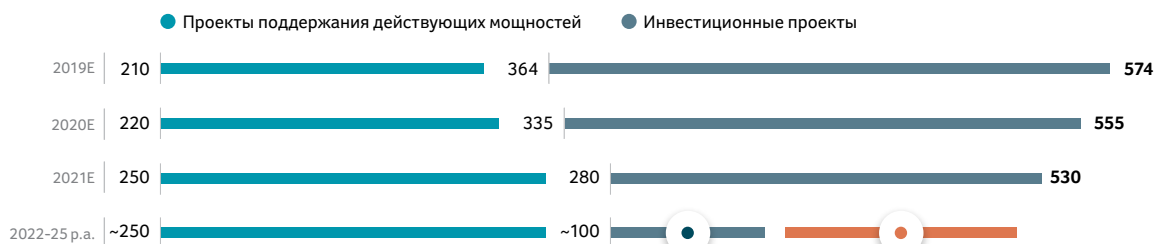
могут быть приняты к реализации уже с 2022 при высоком уровне доходности (IRR 20+), соответствии критериям НДТ, устойчивого развития, соблюдении целевого соотношения капитальных вложений к EBITDA и комфортного уровня ковенанты чистый долг/EBITDA)

Расширение производства аммиака

Производство фосфорной кислоты пищевого качества (PPA) как базового сырья для дальнейшей переработки в чистые фосфаты

Собственное производство солей калия и натрия, в том числе на собственном сырье — нефелиновом концентрате

Структура капитальных вложений¹, млн долл. США



Источник: ФосАгро

КАПИТАЛЬНЫЕ ВЛОЖЕНИЯ

Затраты по принятым к реализации инвестиционным проектам в период 2019–2025 годов:

1,1
млрд долл. США

Затраты по поддержанию действующих мощностей в период 2019–2025 годов:

1,7
млрд долл. США

Эффект по трем ключевым инвестиционным проектам²:

200+
млн долл. США

Уровень IRR проекта:

>20%
(ставка WACC - 11%)

Затраты по принятым к реализации инвестиционным проектам за 2022–2025 годы

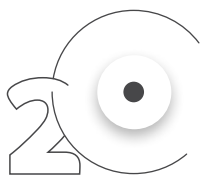
Рассматриваемые потенциальные проекты, соответствующие инвестиционным принципам Компании:

- IRR 20+%;
- существенное взаимодействие с бизнес-моделью;
- соответствие принципам ESG;
- соответствие наилучшим доступным технологиям;
- комфортный уровень ковенант;
- соблюдение целевого соотношения размера капитальных вложений и прибыли.

¹ Сумма капитальных вложений определена по курсу 65 руб. за 1 долл. США.
² Возможны корректировки при изменении макроэкономической ситуации.



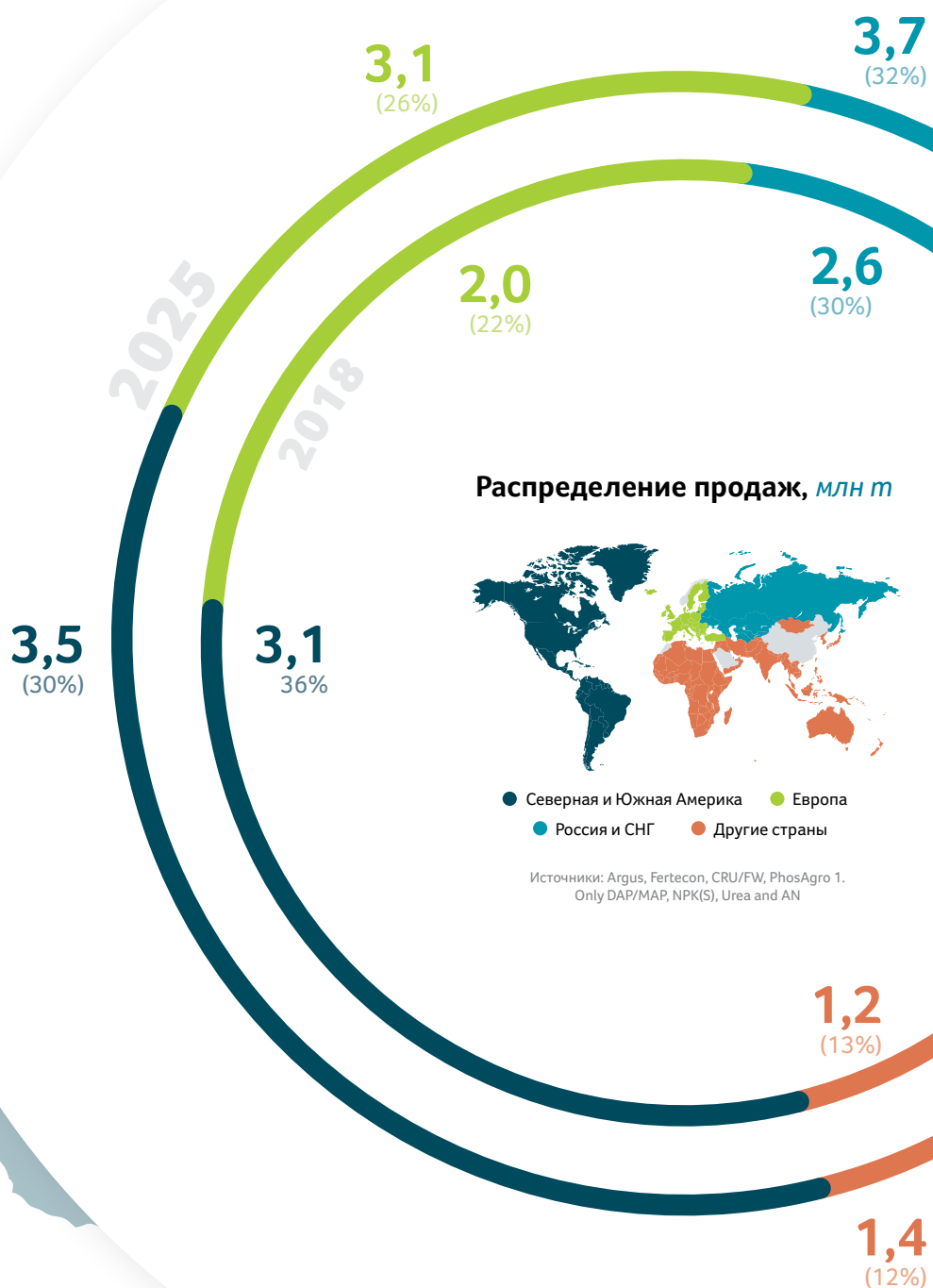
Целевые ориентиры



РАЗВИТИЕ ПРОДАЖ НА ПРИОРИТЕТНЫХ РЫНКАХ

Стратегическая цель Компании — наращивание к 2025 году продаж удобрений на стратегически приоритетных рынках: Россия и СНГ — до 3,7 млн т, Северная и Южная Америка — до 3,5 млн т, а также Европа — до 3,1 млн т, в том числе за счет усиления конкурентных преимуществ удобрений с минимальным содержанием примесей тяжелых металлов в условиях ужесточения «антикадмийного» регулирования оборота удобрений в Европейском союзе.

GRI
102-6



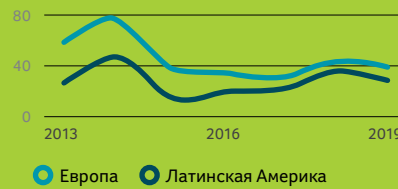
СТРАТЕГИЯ 2025

Достичь намеченных целей планируется

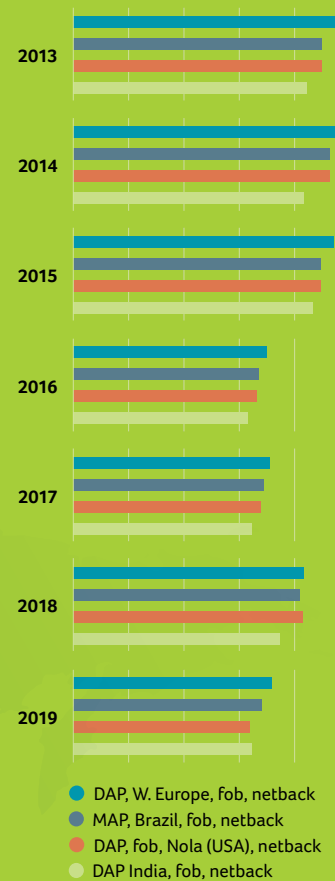
путем развития сети региональных офисов продаж, установления партнерств и продвижения продукции, в том числе посредством зеленой маркировки, которая может наноситься в соответствии с новыми правилами Европейского союза, а также

путем расширения линейки марок удобрений с 39 в 2018 году до более 60 к 2025 году, включая новые высокоэффективные марки с биологическими добавками.

Премия приоритетных рынков к цене нетбэка на индийском рынке, долл. США / т, FOB, Балтика



Рентабельность продаж фосфорных удобрений по регионам



Рост продаж в Северную и Южную Америку до

3,5
млн т

Совокупный эффект от реализации маркетинговой стратегии до 2025 года (не включая эффект по специализированным и инновационным удобрениям) оценивается на уровне

от 125
млн долл. США / год¹

¹: Оценка эффекта по расчетам McKinsey.



Целевые ориентиры

Развитие продаж

НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ

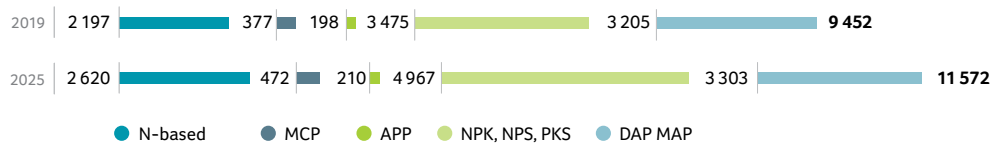
- Сохранение текущей доли рынка фосфорных и сложных удобрений, наращивание доли в азотном сегменте
- Выход в сегмент реализации сопутствующих товаров (СЗР, семена, кормовые добавки) в случае успешного запуска пилотного проекта
- Развитие сервисной модели и дистрибуция сельскохозяйственной техники в случае успешного запуска пилотного проекта
- Потенциальный эффект от развития сервисной модели на EBITDA — 40–150 млн долл. США / год¹

НА МЕЖДУНАРОДНЫХ РЫНКАХ

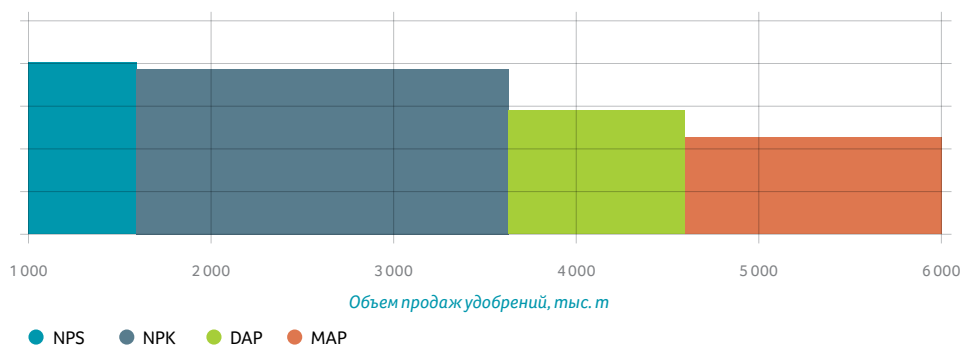
- Выявление приоритетных рынков исходя из наличия конкурентного преимущества, ликвидности рынка, нетбэков
- Удержание доли прямых продаж на уровне не ниже 90%
- Существенное наращивание продаж в Восточной Европе и на Балканах. Незначительное увеличение продаж на рынке Западной Европы (Франция, Германия). Открытие новых офисов, аренда складов, проактивный агромаркетинг
- Синхронный с ростом рынка рост продаж в Латинской Америке, проработка вариантов диверсификации каналов продаж в Бразилии, установление партнерств с локальными дистрибьюторами, запуск агро-площадок, аренда складов
- Присутствие в спотовом режиме на рынках Северной Америки, Африки, Азии
- Потенциальный эффект на EBITDA — 85 млн долл. США / год¹

Гибкость производственных линий позволяет Компании быстро и с минимальными потерями ресурсов переключаться между производством любых видов удобрений, в том числе полностью удовлетворять спрос на наиболее прибыльные сложные марки.

Смещение акцента в товарной структуре на продукты премиального сегмента, тыс. т



Рентабельность фосфорных удобрений, 2019



¹. Оценка эффекта по расчетам McKinsey.

УВЕЛИЧЕНИЕ ДОЛИ ИННОВАЦИОННОЙ ПРОДУКЦИИ

- Увеличение доли специализированных и инновационных удобрений (КАС с микроэлементами, карбамид с ингибитором, целевые сложные и водорастворимые удобрения)
- Запущен Центр Инноваций: определена организационная форма и операционная модель
- Проработка направления «Биостимуляторы», формирование pipeline-идей для дальнейшей проработки

Дорожная карта реализации стратегии развития продаж: рынок России и СНГ

РАСШИРЕНИЕ СОБСТВЕННЫХ СКЛАДСКИХ И ЛОГИСТИЧЕСКИХ МОЩНОСТЕЙ ПО ЕДИНОВРЕМЕННОМУ РАНИЕНИЮ

- Увеличение количества баз хранения до 40
- Развитие складской технологической инфраструктуры (объем капитальных вложений — более 2 млрд руб. в период по 2022 год включительно)

РАЗВИТИЕ ПРОДАЖИ ЖИДКИХ УДОБРЕНИЙ

- Укрепление мощностей по хранению жидких удобрений
- Оказание агрономических услуг для покупателей жидких удобрений

УВЕЛИЧЕНИЕ ПРОДАЖ СТОРОННЕЙ И СОПУТСТВУЮЩЕЙ ПРОДУКЦИИ

- Формирование линеек сопутствующих товаров для покупателей удобрений (семена и СЗР, биодобавки и др.)
- Создание мощностей по компактированию

ЦИФРОВИЗАЦИЯ ПРОДАЖ И КЛИЕНТСКИХ СЕРВИСОВ

- Внедрение технологии RFID для чипирования биг-бэгов
- Развитие электронных сервисов для клиентов

РАЗВИТИЕ АГРОКОНСУЛЬТИРОВАНИЯ КЛИЕНТОВ

- Стимулирование продаж высокоэффективных и маржинальных марок удобрений

>650
тыс. т
емкости хранения

Емкость хранения жидких удобрений
62
тыс. т

Реализация
500
тыс. т

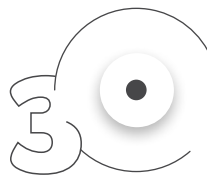
Точное земледелие

Охват пашни
>100
тыс. га

3,7
млн т



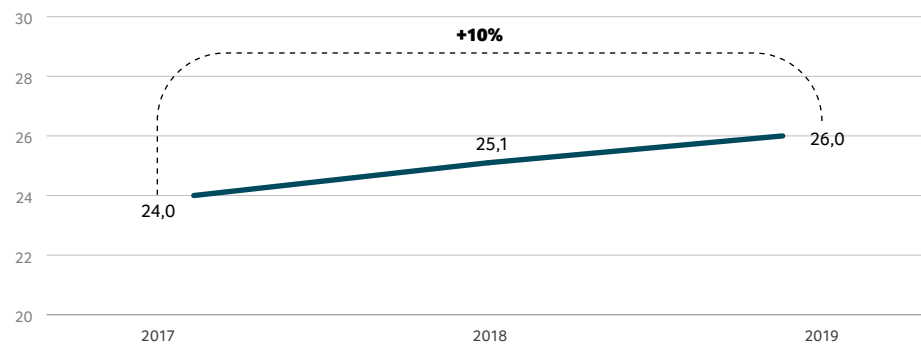
Целевые ориентиры



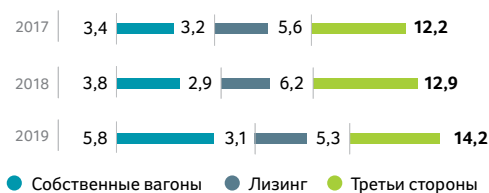
ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЛОГИСТИКИ

Компания сосредоточится на расширении пропускной способности собственной железнодорожной инфраструктуры, увеличении и модернизации вагонного парка для снижения транспортных издержек, а также на развитии портовой инфраструктуры и оптимизации распределения товарных потоков между портами.

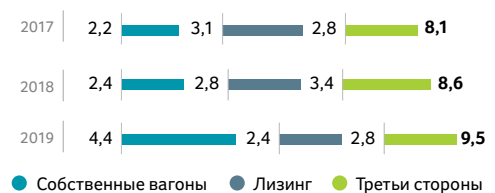
Грузооборот, МТРА



Структура вагонного парка, тыс. шт.



Вагон-хоппер¹, тыс. шт.



¹ Рассчитано на основании 70 т на груз. Источник: ФосАгро



В 2019 году завершено объединение производственных и логистических активов Группы в одно юридическое лицо — АО «Апатит». Эти организационные изменения нацелены на повышение эффективности Компании и управления бизнес-процессами.

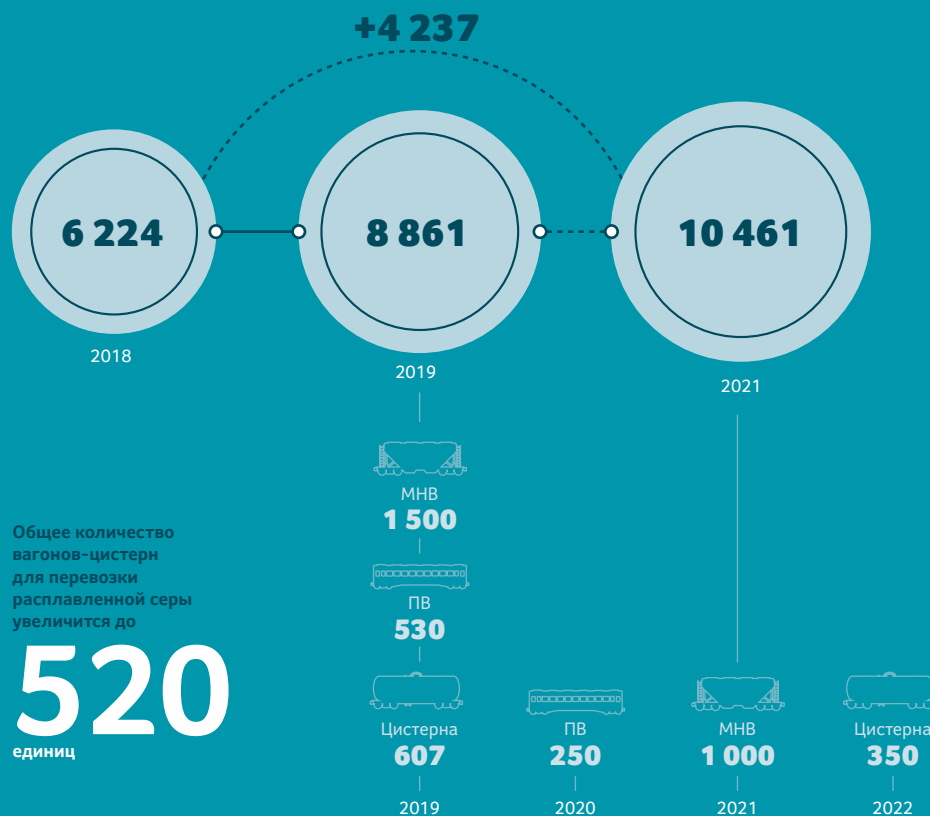
Этапы развития логистики

2019 >>>> 2020 >>>> 2021 >>>> 2022

- Завершение приобретения подвижного состава
- Развитие речных перевозок (план перевозок до 2025 года на уровне 1 000 тыс. т / год с эффектом 80 млн руб. в год)
- Развитие станции Криолит и выход на станцию Нелазское Октябрьской железной дороги
- Начало перевалки готовой продукции на терминалах Вистино
- Строительство путей на станции Волховстрой II Октябрьской железной дороги
- Развитие железнодорожной инфраструктуры Балаковского филиала АО «Апатит»

ПРИБРЕТЕНИЕ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПАРКА ВАГОНОВ

Увеличение доли собственного парка минераловозов позволит существенно снизить долю привлекаемых единиц подвижного состава сторонних собственников, уменьшит операционные транспортные издержки на доставку грузов (стоимость привлечения на 40% выше стоимости использования собственного подвижного парка).



Группа и ПАО «Научно-производственная корпорация «Объединенная Вагонная Компания» подписали контракт на поставку дополнительных вагонов-цистерн для перевозки расплавленной серы.

Покупка цистерн для перевозки жидкой серы ведется исходя из необходимости гарантировать бесперебойность и безопасность поставок этого важнейшего для Компании ресурса, а также оптимизировать затраты на его перевозку.

Целью сокращения затрат объясняется и решение о покупке полувагонов, выгода от использования которых очевидна при перевозке продукции Компании в радиусе 500 км и в направлении Прибалтики.



Целевые ориентиры

РАЗВИТИЕ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ

Максимальная пропускная способность железнодорожной инфраструктуры млн т / год

АО «Апатит»



Волховский филиал АО «Апатит»



Балаковский филиал АО «Апатит»



РАЗВИТИЕ ПОРТОВОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ

Реализация инициатив в рамках портовой стратегии обеспечит АО «Апатит» доступ к перевалочным мощностям до 2030 года, а также существенную оптимизацию коммерческих расходов, связанных с доставкой продукции на экспорт.

1

Заклучен долгосрочный договор с ЕСТ на перевалку 2 млн т удобрений в год (до 2022 года)

2

Подписаны меморандумы о сотрудничестве по будущим портовым терминалам Вистино и Лавна

3

Развитие перевалки до 1,5 млн т / год через терминал в Котке с 2023 года

2023

Экономический эффект от перераспределения грузопотока на терминалы Вистино и Лавна за шесть лет (с 2023 по 2028 год) прогнозируется на уровне

150

млн долл. США

2028



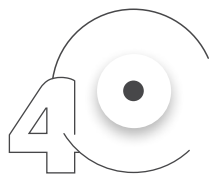
Усть-Луга

Группа и компания «Ультрамар», российский экспедитор минеральных удобрений в контейнерах, подписали долгосрочный договор перевалки минеральных удобрений ФосАгро через новый терминал в порту Усть-Луга. Перевалка продукции ФосАгро через «Ультрамар терминал» начнется во второй половине 2020 года.



Мурманск

ФосАгро подписала меморандум о сотрудничестве при реализации проекта строительства морского специализированного терминала по перевалке минеральных удобрений и апатитового концентрата в морском порту Мурманск с компанией «Инфотек Балтика». Способность строящегося терминала принимать крупные суда класса Panamax повысит экономическую эффективность морской транспортировки грузов через северные территории, а близость терминала к производственным мощностям Компании оптимизирует железнодорожную логистику перевалки. Новые портовые мощности позволят переваливать объем в примерно 3,5 млн т удобрений и апатитового концентрата в год.



РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОГРАММ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ



ФосАгро является участником программы Safer Phosphates («Более безопасные фосфаты»), направленной на решение проблем загрязнения окружающей среды тяжелыми металлами.

ЭКОЛОГИЧЕСКАЯ ПРОГРАММА

ЦЕЛИ — 2025

1 Снижение удельных выбросов загрязняющих веществ (до 0,996 кг/т продукции и полуфабрикатов) на

5%

2 Снижение удельных выбросов парниковых газов (до 142 кг в CO₂ экв/тонну продукции и полуфабрикатов) на

10%

3 Снижение удельных объемов сброса сточных вод (до 4,8 м³/т продукции и полуфабрикатов) на

20%

4 Увеличение доли отходов I–IV классов опасности на утилизацию и обезвреживание до

40%

ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА

ЦЕЛИ - 2025

1 Увеличение показателя
удовлетворенности
и лояльности сотрудников до

65%

2 Увеличение среднегодового
количества часов обучения
на одного сотрудника на

50%

ОХРАНА ТРУДА И ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ

ЦЕЛИ - 2025

1 Снижение производственного
травматизма на

10%

ежегодно

2 Снижение количества
инцидентов на

10%

ежегодно

3 Совершенствование
системы управления
и развития культуры
безопасности труда

