

Цепочка поставок



Направление, стратегические цели и факты 2025 года

1 Цифровая трансформация 9 ИНДУСТРИАЛИЗАЦИЯ, ИННОВАЦИИ И ИНФРАСТРУКТУРА Задача 9.1 Цель - Участие в ИИ-трансформации — комплексном изменении бизнес-процессов и корпоративной культуры Компании через внедрение технологий искусственного интеллекта - Подготовка к переходу на новую ERP-систему - Дальнейшее развитие Process Mining и роботизации - Разработка и внедрение новых цифровых инструментов Факт - Ведется работа в рамках проекта «Диагностика ИИ-потенциала ГК «ФосАгро». - Совместно с Дирекцией по экономической безопасности АО «Апатит» разработана интеллектуальная поисковая система - Проведена работа в части оценки возможности применения и использования ИИ в закупочных процедурах - Выполнен подготовительный этап перехода на новую ERP-систему. - Пять новых роботизированных решений созданы, восемь роботизированных решений переведены на новую отечественную платформу PIX Robotics с изменением логики - На базе Process Mining разработаны и внедрены инструменты: «Рабочее место сопровождения» и «Рабочее место отдела входного контроля»	2 Развитие закупочной функции 12 ОТВЕТСТВЕННОЕ ПОТРЕБЛЕНИЕ И ПРОИЗВОДСТВО Задача 12.5 Цель - Укрепление долгосрочных отношений с производителями и поставщиками в Российской Федерации - Развитие прямых и альтернативных закупок импортного оборудования и запчастей - Развитие закупок через интернет-магазин - Дальнейшее развитие категорийных стратегий Факт 40% +2 п.п. к 2024 году потребности в товарно-материальных ценностях (ТМЦ) обеспечено в рамках долгосрочных отношений (от общего количества строк заказов на ТМЦ): 30% потребности в ТМЦ обеспечено за счет закупки в интернет-магазинах 10% потребности в ТМЦ обеспечено за счет ценовых соглашений - В активной стадии реализации находится проект «Надежный контрагент», целью которого является доработка существующей системы оценки/рейтингования контрагентов в СУЭБ СКАУТ 3.0 и создание на ее основе системы развития поставщиков - Специалисты Дирекции по закупкам АО «Апатит» приняли участие в программе «Функциональные эксперты»	3 ESG-оценка поставщиков 8 ДОСТОЙНАЯ РАБОТА И ЭКОНОМИЧЕСКИЙ РОСТ 12 ОТВЕТСТВЕННОЕ ПОТРЕБЛЕНИЕ И ПРОИЗВОДСТВО 13 БОРЬБА С ИЗМЕНЕНИЕМ КЛИМАТА Задачи 8.5, 12.5, 13.2 Цель Охват ESG-оценки не ниже 50% от количества контрагентов, принявших участие в закупках, и не ниже 50% от объема закупок Факт 71% +3 п.п. к 2024 году доля поставщиков, осуществлявших поставки в отчетном году и прошедших ESG-оценку 63% без изм. к 2024 году доля закупок у оцененных поставщиков Обучающие материалы «Взаимодействие с поставщиками ПАО «ФосАгро» в области устойчивого развития компаний» представлены на официальном сайте Компании в разделе «Закупки»
---	---	---

Лидер конкурентных закупок — 2025

◆ Группа «ФосАгро» одержала победу в профессиональном конкурсе «Лидер конкурентных закупок» в номинации «Лучшая система работы с поставщиками», представив на конкурс проект «Надежный контрагент».

Компания придерживается принципов открытости закупочной деятельности, объективности и беспристрастности при проведении конкурсов и тендеров, а также высоких этических стандартов, включая противодействие коррупции. При выборе поставщиков наряду с качеством, стоимостью и надежностью учитывается экологическая и социальная ответственность.



Олег Миннуллин

Директор по закупкам материалов и оборудования АО «Апатит»

В выстраивании партнерских отношений необходимо делать ставку на прозрачность в работе с поставщиками, добросовестность и равные условия для всех участников закупок.

Для нас важно строить долгосрочные доверительные и взаимовыгодные отношения с партнерами. Мы поддерживаем развитие малого и среднего бизнеса, инвестируем в их компетенции, обеспечиваем равные возможности участия в закупках через собственную электронную торговую площадку и прозрачные процедуры. Такой подход, основанный на этичности, партнерстве и устойчивом развитии, повышает эффективность всей цепочки поставок.

Стратегия

Группа стремится к тому, чтобы создать систему устойчивых закупок, направленную на достижение равновесия между финансовыми, экологическими и социальными

вопросами при покупке товаров, услуг или работ. Ключевыми аспектами данной стратегии являются:

- непрерывные операционные улучшения, включая оптимизацию бизнес-процессов и развитие поставщиков и подрядчиков;

- цифровая трансформация — интеграция цифровых технологий во все бизнес-процессы закупок;
- кадровая политика — создание комплекса мероприятий для формирования, удержания и развития кадрового потенциала Дирекции по закупкам.

Подход к управлению

GRI 3-3

Управление цепочкой поставок в Компании основано на формировании прозрачных, доверительных и взаимовыгодных

взаимоотношений с партнерами в строгом соответствии с нормами законодательства и обязательствами сторон. Основной целью закупочной деятельности является

обеспечение выполнения производственного плана, включая своевременность, полноту, качество поставок и повышение эффективности Компании.

Ключевые документы, которыми регулируется закупочная деятельность Компании



Политика в области закупок



Кодекс этики



Положение о режиме коммерческой тайны АО «Апатит»



Политика противодействия мошенничеству и коррупции АО «Апатит»



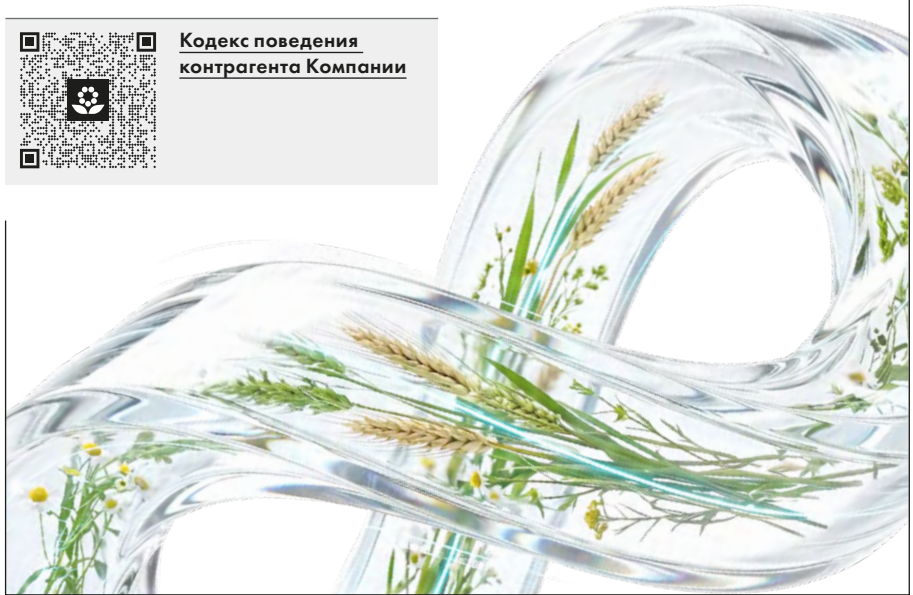
Кодекс поведения контрагента Компании



Политика противодействия мошенничеству и коррупции ПАО «ФосАгро»



Регламент функционирования электронной торговой площадки (ЭТП) Группы «ФосАгро»



Структура управления



В Компании сформирована эффективная структура управления закупками, обеспечивающая бесперебойную работу всех подразделений Дирекции по закупкам. Грамотное управление закупками позволяет снижать издержки, минимизировать риски и оптимизировать бизнес-процессы Компании.

Мы активно внедряем передовые практики и технологии в свою деятельность для достижения лучших результатов. Благодаря стабильности цепочки поставок и непрерывным улучшениям Дирекция по закупкам успешно снабжает подразделения Компании материалами, оборудованием, сырьем, работами и услугами.

Взаимодействие с поставщиками и подрядчиками

Компания взаимодействует с потенциальными и действующими поставщиками и подрядчиками, делая акцент на прозрачности закупочной деятельности, добросовестной конкуренции и обеспечении равных условий для контрагентов.

Компания разработала и использует удобную и открытую систему закупок материальных ценностей и услуг. Закупки осуществляются конкурсным способом. Сведения о потребности в материалах, оборудовании и услугах публикуются на ЭТП «ФосАгро». Регистрация и участие в торгах на ЭТП для всех контрагентов и подрядных организаций Компании являются бесплатными. Порядок оценки и выбора поставщика определен процедурами, действующими в Компании.

Ссылка на регистрационную форму, основные нормативные документы, а также инструкция по регистрации на ЭТП и пошаговая памятка доступны на официальном сайте Компании в разделе «Закупки»

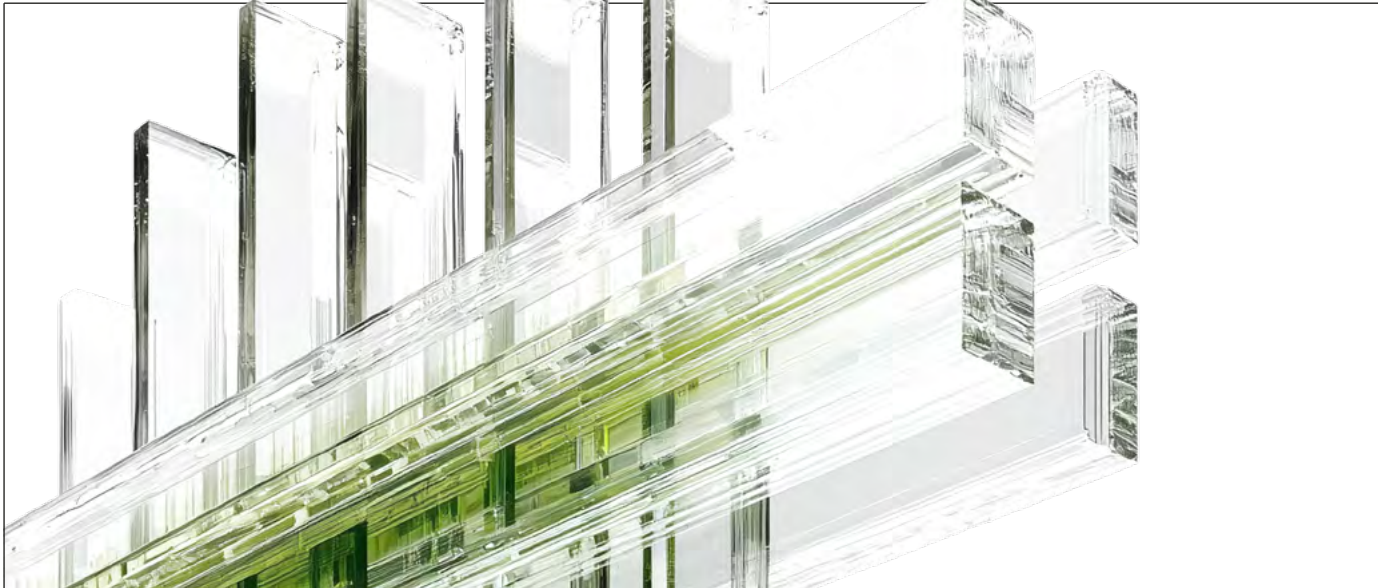
Группа соблюдает принципы этического ведения бизнеса и противодействия коррупции. Компания стремится установить и сохранить деловые отношения с теми партнерами, которые ведут бизнес в добросовестной и честной манере, и оставляет за собой право отказаться от сотрудничества с контрагентами, вовлеченными в коррупционную и иную деятельность, нарушающую требования применимого законодательства.

В Компании действует горячая линия, на которую могут обращаться контрагенты и другие заинтересованные лица для передачи информации о потенциальных нарушениях.

Положение об организации работы горячей линии

О взаимодействии Компании с поставщиками — предприятиями малого и среднего бизнеса и местными поставщиками

с. 154

		
Риски и возможности На достижение целей в области закупочной деятельности оказывают влияние, в частности, следующие стратегические риски: 14 Коррупционный 18 Товарно-сырьевой 20 Санкционный		
Более подробная информация представлена в разделе «Стратегические риски»		с. 72
Специфическими факторами риска, характерными для закупочной деятельности, являются: ◆ риски, связанные с отказом поставщиков, изменением номенклатуры или несвоевременной поставкой сырья, ТМЦ и оборудования, в том числе в связи с геополитическими факторами; ◆ риски, связанные с нарушением поставщиками принципов социально ответственного ведения бизнеса, в том числе в области прав человека, запрета на использование детского и принудительного труда, экологичности продукции и т. д.; ◆ риски, связанные с качеством поставляемых сырья, ТМЦ и оборудования и неудовлетворенностью внутреннего заказчика.		
Для снижения указанных рисков Группа «ФосАгро» разрабатывает необходимые корректирующие мероприятия и использует открывающиеся возможности, подробное описание которых приведено далее, в том числе: • внедрение цифровых инструментов закупок, в том числе с использованием ИИ; • развитие отношений с отечественными производителями, в том числе местными поставщиками, и обеспечение альтернативных закупок импортного оборудования и запчастей; • повышение эффективности процесса и качества закупаемых ТМЦ и оборудования за счет дальнейшего развития функции закупок и оценки поставщиков, в том числе по ESG-критериям.		

Цифровая трансформация

1

В 2025 году в Компании активно проводилась работа по созданию и внедрению цифровых инструментов в различных направлениях закупочного процесса. Также Дирекция по закупкам активно участвует в процессе внедрения искусственного интеллекта в бизнес-процессы.		Дирекция по закупкам выступила идеологом создания умной поисковой системы с применением ИИ для поиска информации в корпоративных системах. Проект реализуется совместно с Дирекцией по экономической безопасности. Проработаны возможности применения предиктивной аналитики в закупочных процедурах.	
В 2025 году Дирекция по закупкам АО «Апатит» вошла в проект по внедрению искусственного интеллекта в Компании «Диагностика ИИ-потенциала ГК «ФосАгро», в рамках которого проведены работы по повышению компетенций в области ИИ, проработаны и проранжированы по эффективности идеи и предложения продуктовых команд. Наиболее перспективные из них будут представлены руководству предприятия как инициативы для внедрения.		В рамках импортозамещения ERP-системы выполнен подготовительный этап перехода на новую ERP направления «Закупки/Снабжение»: проведен аудит всех текущих бизнес-процессов по выделенным направлениям, сформулированы и описаны основные требования к новой ERP-системе.	
На базе Process Mining разработаны и внедрены инструменты: • «Рабочее место сопровождения» — план работы специалиста сопровождения по контролю поставок, оформлению пропусков, своевременному согласованию договорных документов; • «Рабочее место отдела входного контроля» — инструмент для приоритизации позиций к проведению входного контроля по нужной дате для заказчика или сроку оплаты.			

Развитие закупочной функции2

Переход к новым технологическим стандартам, изменение внешнеэкономической среды и рост требований к устойчивости бизнеса требуют от Компании гибкости, оперативности и стратегического подхода. Группа «ФосАгро» продолжает наращивать темпы взаимодействия с отечественными

производителями. В рамках совместной деятельности проведены многочисленные опытно-промышленные испытания, заключены долгосрочные соглашения о сотрудничестве. Особое внимание уделяется адаптации и модернизации отечественного оборудования под специфические

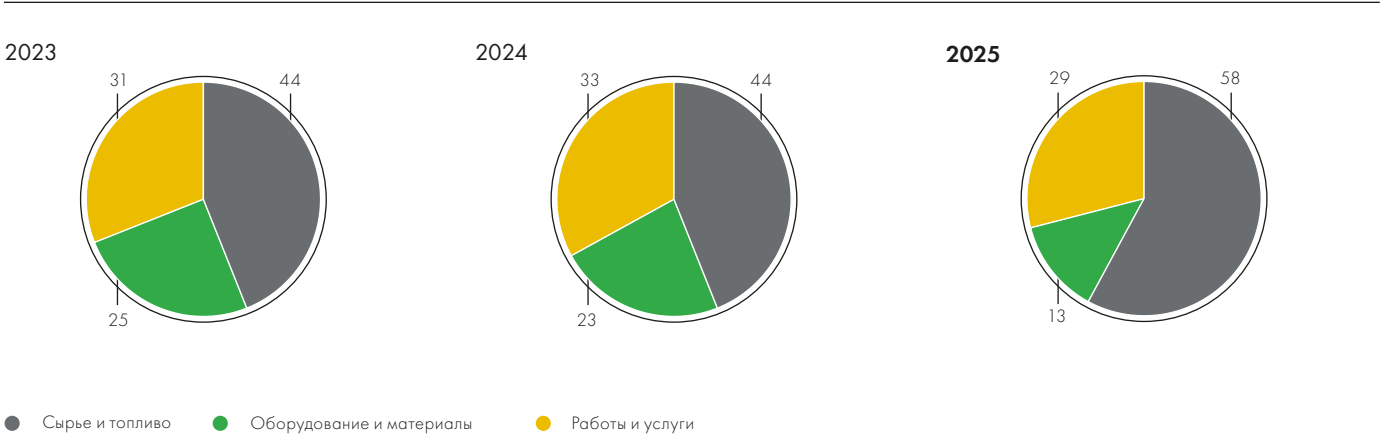
требования АО «Апатит» (в частности, к насосам, фильтрующим материалам, нержавеющей стали), а также поставкам запасных частей, самоходной подземной техники, контрольно-измерительных приборов и систем автоматизации.

Результаты закупочной деятельности в 2025 году

Объем затрат на закупки АО «Апатит», млрд руб.



Структура затрат АО «Апатит», %



Основные показатели эффективности

Показатели эффективности закупки работ и услуг за 2025 год

Наименование КПЭ	Целевые значения			Факт
	Порог	Цель	Вызов	2025
Среднее количество участников в тендерах, проведенных за отчетный период	3	5	7	7
Снижение стоимости работ (услуг) по результатам проведенных тендеров за отчетный период, %	20	30	35	36
Своевременность проведения тендеров согласно установленным срокам, %	90	95	100	100

Показатели эффективности закупки ТМЦ за 2025 год, %

Наименование КПЭ	Целевые значения			Факт
	Порог	Цель	Вызов	2025
Интегрированный показатель своевременности поставок	87	90	93	97
Доля отклонений на входном контроле	5	3	2	2

Показатели эффективности закупки сырья за 2025 год

Наименование КПЭ	Целевые значения			Факт
	Порог	Цель	Вызов	2025
Индекс эффективности закупки сырья	1,05	1	0,95	1



Повышение эффективности

Реализован проект по закупкам малоценных товаров на онлайн-платформе Marketplace: создано 456 строк заказов по восьми категориям ТМЦ. Дальнейшие задачи по развитию Marketplace — подключение дополнительных категорий и номенклатур, оценка качества поставок, сроков и сервиса.

Активно развивается процесс перехода на закупки через интернет-магазин электротехнической продукции, что позволяет сократить сроки поставки товаров и закупить по ценам ниже рыночных в среднем на 28%. На конец 2025 года для закупки в интернет-магазине доступны товары от 149 производителей.

В активной стадии реализации находится проект «Надежный контрагент», направленный на создание системы развития поставщиков, позволяющей:

- информировать контрагентов о расчете рейтинга, на который они могут влиять;
- выделить пул «Надежных» контрагентов, соответствующих требованиям АО «Апатит»;
- создать преимущества, мотивирующие контрагентов на развитие до статуса «Надежного»;
- обеспечить устойчивую работу предприятия за счет выстраивания партнерских отношений с ответственными компаниями.

В рамках оптимизации бизнес-процессов Дирекции по закупкам реализовано 35 инициатив, основные из которых являются внедрение конфигураторов — набора параметров для формирования наименования позиции в номенклатурном справочнике, сокращение сроков закупочных процедур (средняя длительность закупочных процедур сокращена на 10 календарных дней по сравнению с 2024 годом).

Специалисты Дирекции по закупкам участвуют во внутренней программе «Функциональные эксперты», целью которой является повышение качества бизнес-процессов и скорость вовлечения новых сотрудников. В результате обучения функциональные эксперты смогут:

- создавать тренинги в области своей экспертизы — формулировать цели тренинга, компоновать план, подбирать интерактивные методы обучения;
- проводить результативные тренинги;
- поддерживать вовлекающую среду обучения, справляться со сложными ситуациями.

Работа с местными поставщиками

Группа «ФосАгро» активно ведет работу по поддержке местных поставщиков и способствует развитию малого и среднего бизнеса:

- участвует в проекте правительства Вологодской области и Регионального объединения работодателей — Союза промышленников и предпринимателей Вологодской области «Кластерная модель развития экономики Вологодской области», направленном на формирование инвестиционных проектов и кооперационных цепочек из компаний МСП на основе долгосрочных заказов крупного бизнеса;
- проводит регулярные встречи в формате Дня поставщика и Дня подрядчика с участием представителей местных предприятий;
- участвует в выставках, форумах, конференциях и стратегических сессиях;
- проводит встречи с саморегулируемыми организациями (СРО).

В сентябре 2025 года состоялся День поставщика АО «Апатит» — ежегодное мероприятие, которое Компания организует совместно с Агентством городского развития г. Череповца и Череповецким отделением Регионального объединения работодателей — Союза промышленников и предпринимателей Вологодской области. Более 60 представителей местных предприятий Вологодской области приняли очное участие во встрече и более

90 представителей МСП из других регионов участвовали в онлайн-формате. Темой обсуждения стали ключевые вопросы взаимодействия с АО «Апатит».

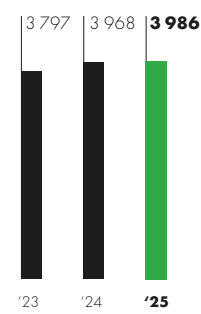
В ноябре 2025 года состоялась онлайн-конференция «День подрядчика АО «Апатит», к которой подключились более 150 подрядных организаций.

Мы активно собираем обратную связь от наших партнеров, и подобные встречи — это возможность не только дать актуальную информацию, но и ответить на вопросы в реальном времени. По итогам встреч участникам мероприятий направлены материалы по рассмотренным вопросам.

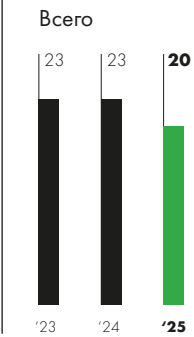
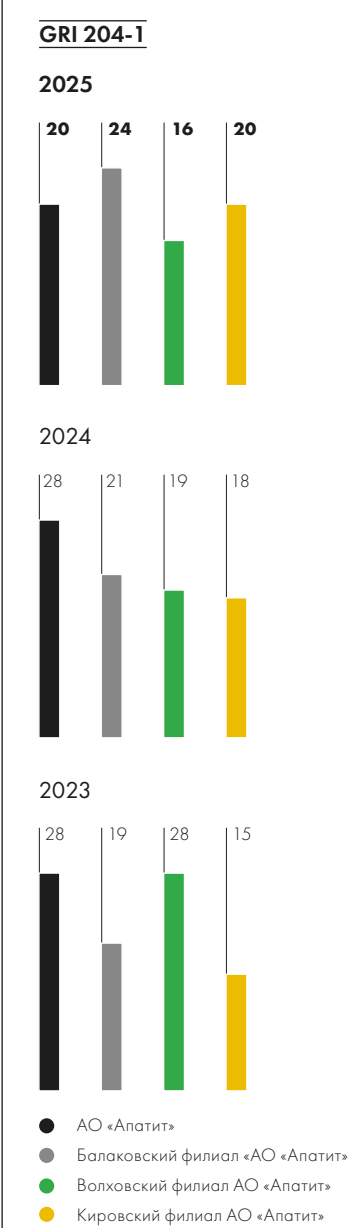
С целью привлечения местных подрядных организаций к участию в торгах в 2025 году Компания:

- презентовала план работ на 2025 год для подрядных организаций и СРО Мурманской области в рамках конференций «День подрядчика» в г. Мурманске;
- презентовала инвестиционный проект по развитию Волховского филиала АО «Апатит» для подрядчиков и представителей СРО Ленинградской области;
- приняла участие в форуме в сфере строительства и проектирования промышленных объектов ICID-2025, организованной СРО «Уральское объединение строителей»;
- выступила с презентацией плана работ на 2026 год в рамках участия в конференции «Экономика сотрудничества: перспективы и возможности», организованной Агентством городского развития г. Череповца для подрядчиков и представителей СРО Вологодской области.

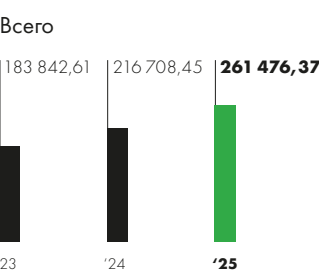
Количество поставщиков и подрядчиков в закупках, ед.



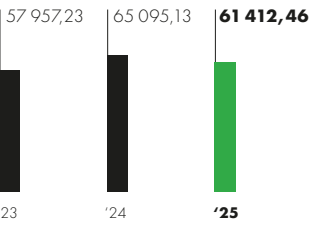
Доля закупок у местных поставщиков, % (от общего объема закупок товаров и услуг)



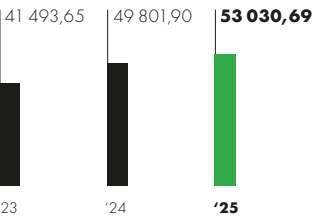
Объем закупок, млн руб.



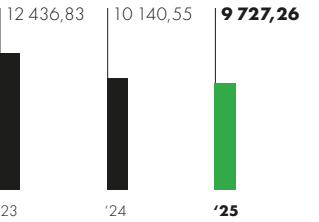
Малое и среднее предпринимательство



Местные



Импорт



23,5%

объем закупок у компаний МСП в общем объеме закупок в 2025 году

ESG-оценка поставщиков

3

В 2025 году общее число контрагентов, прошедших ESG-оценку на основании анкеты «Показатели устойчивого развития в закупках», достигло

19 009 ед.

С 2020 года Группа использует систему оценки поставщиков по ESG-критериям, основанную на анкете «Показатели устойчивого развития по закупкам». Этот инструмент помогает оценить уровень экологической, социальной и управленческой эффективности наших поставщиков.

Анкета включает вопросы об окружающей среде, социальной ответственности и управлении качеством. По результатам оценки каждый поставщик получает индивидуальный рейтинг.

Мы считаем, что информирование контрагентов о системе ценностей Компании способствует формированию более ответственной и устойчивой в долгосрочном плане культуры ведения бизнеса.

С целью обеспечения надежности и предсказуемости сотрудничества Компания проводит технические аудиты поставщиков, включающие требования в части воздействия на окружающую и социальную среду. В 2025 году было проведено 40 технических аудитов российских и зарубежных производителей, трое из которых не были рекомендованы к сотрудничеству.

Обучающие материалы на тему «Взаимодействие с поставщиками ПАО «ФосАгро» в области устойчивого развития компаний» размещены в разделе «Закупки» на официальном сайте Компании

Ключевые показатели ESG-оценки

Показатели	2023	2024	2025
Количество оцененных контрагентов с действующими анкетами, ед. на конец отчетного периода	11 191	14 885	19 009
Количество контрагентов, осуществлявших поставки в отчетном году, ед.	3 797	3 968	3 986
Количество оцененных контрагентов, осуществлявших поставки в отчетном году, ед.	2 418	2 685	2 826
Доля оцененных контрагентов, осуществлявших поставки в отчетном году, %	64	68	71
Общий объем поставок, млрд руб.	183,8	216,7	261,5
Объем поставок оцененных контрагентов в общем объеме поставок отчетного года, млрд руб.	108	137	165,6
Доля объема поставок оцененных контрагентов в общем объеме поставок отчетного года, %	59	63	63
Средний рейтинг поставщиков, %	65	65	64

Экологическая оценка поставщиков

GRI 308-1, 308-2

Группа «ФосАгро» стремится к использованию безопасных и экологически чистых технологий, сокращению выбросов

парниковых газов и ответственному использованию природных ресурсов на всем протяжении жизненного цикла продукции — от руды до продуктов питания. В связи с этим Компания осуществляет экологическую оценку деятельности поставщиков. Среди производителей сырья, горюче-смазочных материалов (ГСМ),

энергии и ТМЦ (957 поставщиков) у 32% внедрена и сертифицирована система экологического менеджмента, соответствующая требованиям стандарта ISO 14001 или аналогичного стандарта.

Экологическая оценка поставщиков

Показатели	2023	2024	2025
Количество оцененных поставщиков в закупках, ед.	2 418	2 685	2 826
Количество оцененных поставщиков, являющихся производителями сырья, ГСМ, энергии и ТМЦ	908	949	957
Количество 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, ед.	310	322	308
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, %	34	34	32

Социальная оценка поставщиков

GRI 414-1, 414-2

Группа «ФосАгро» стремится к созданию рабочей среды, свободной от ограничений по национальному, гендерному,

возрастному, религиозному и другим признакам, не приемлет дискриминацию и неуважительное поведение в отношении сотрудников, а также запрещает использование детского труда. Контрагенты Компании разделяют эти принципы, что подтверждается результатами социальной оценки, которые отражают

соответствие деятельности поставщиков и подрядчиков принципам корпоративной ответственности и этического ведения бизнеса.

Социальная оценка поставщиков

Показатель	2023	2024	2025
Количество оцененных поставщиков в закупках, ед.	2 418	2 685	2 826
Количество оцененных поставщиков в закупках, у которых утверждена Политика о недопущении детского труда, ед.	1 511	1 852	1 853
Доля оцененных поставщиков в закупках, у которых утверждена Политика о недопущении детского труда, %	62	66	66
Количество оцененных поставщиков в категориях: «Производители сырья, ГСМ, энергии»; «Производители и посредники ТМЦ»; «Транспортные услуги»; «Строительно-монтажные работы (СМР), ремонты», ед.	1 926	2 129	2 197
Количество оцененных поставщиков в указанных категориях, у которых утверждена политика о недопущении дискриминации, ед.	1 151	1 382	1 382
Доля оцененных поставщиков в указанных категориях, у которых утверждена политика о недопущении дискриминации, %	60	63	63
Количество оцененных поставщиков в указанных категориях, у которых утверждена политика о недопущении принудительного труда, ед.	1 171	1 403	1 403
Доля оцененных поставщиков в указанных категориях, у которых утверждена политика о недопущении принудительного труда, %	61	64	64
Количество оцененных поставщиков в категориях: «Производители сырья, ГСМ, энергии и ТМЦ»; «Транспортные услуги»; «СМР, ремонты», ед.	1 303	1 362	1 392
Количество оцененных поставщиков в указанных категориях, у которых внедрена и сертифицирована система менеджмента профессиональной безопасности и здоровья, соответствующая требованиям стандарта OHSAS 18001 или аналогичная, ед.	518	543	543
Доля оцененных поставщиков в указанных категориях, у которых внедрена и сертифицирована система менеджмента профессиональной безопасности и здоровья, соответствующая требованиям стандарта OHSAS 18001 или аналогичная, %	40	39	39