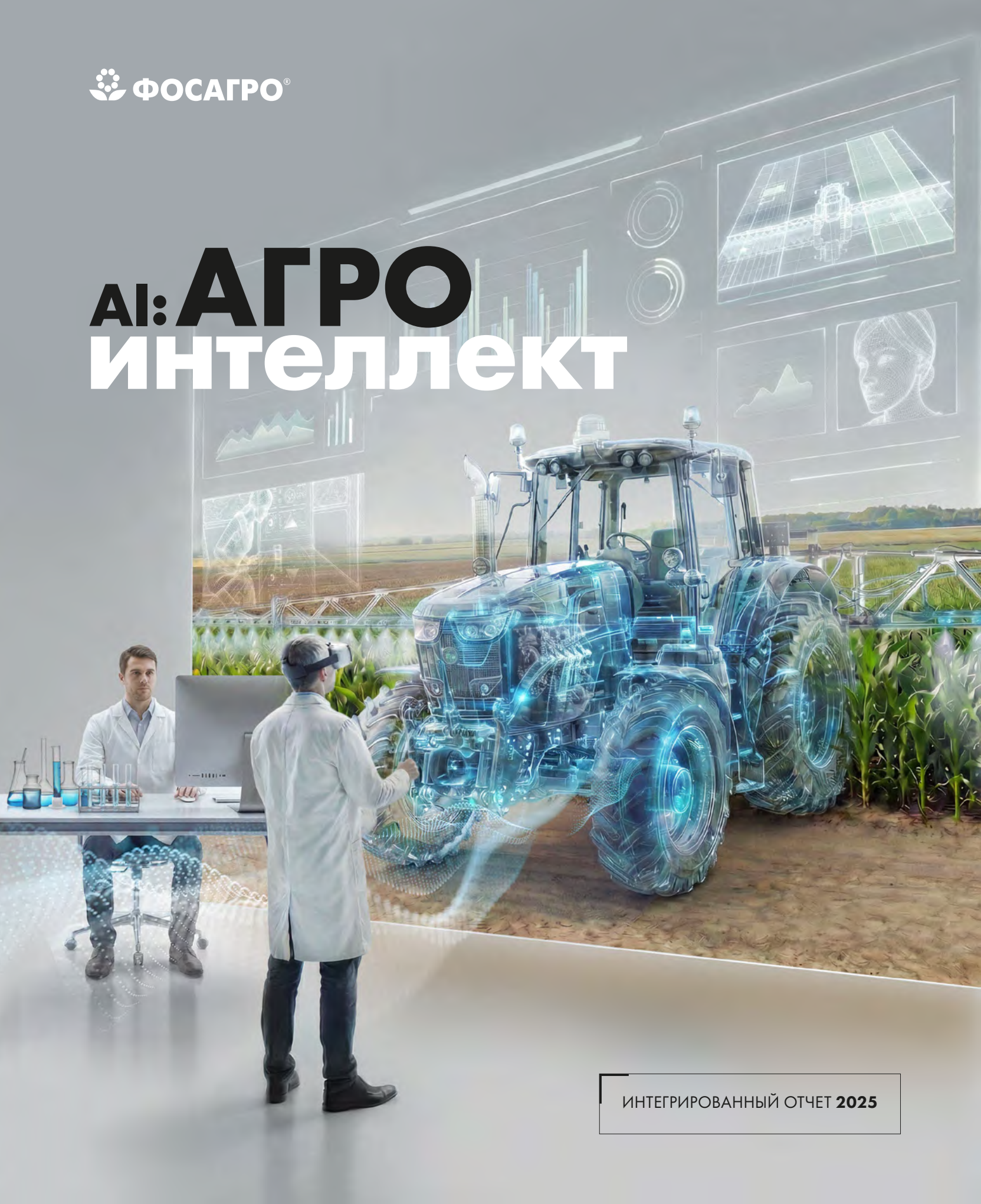
ФОСАГРО®

AI: АГРО интеллект



ИНТЕГРИРОВАННЫЙ ОТЧЕТ **2025**

Содержание

2 Об Отчете

4 AGROбудущее начинается



О Компании

8 Миссия и ценности Компании

10 Навигатор по целям устойчивого развития ООН (ЦУР ООН), национальным целям развития России и национальным проектам России

12 Ключевые результаты

14 Ключевые события 2025 года

16 Инвестиционные преимущества и кредитные рейтинги

21 Бизнес-модель

24 География деятельности

26 Взаимодействие с заинтересованными сторонами

30 Существенные темы



Стратегический отчет

34 Обращение председателя совета директоров

37 Обращение генерального директора

40 Контекст развития

44 Обзор рынка

50 Стратегия

72 Стратегические риски



Обзор результатов

86 Финансовый обзор

96 Операционные результаты

102 Потребители и управление продукцией

114 Научная и просветительская деятельность

134 Информационные технологии

144 Цепочка поставок

158 Развитие персонала

184 Безопасность производства

202 Отчет об экологии

246 Развитие регионов присутствия

Интерактивная версия Отчета представлена на сайте Компании





Корпоративное управление

270 Система корпоративного управления

272 Практика корпоративного управления

276 Общее собрание акционеров

277 Совет директоров

291 Исполнительные органы

293 Отчет о вознаграждениях

296 Корпоративный контроль

302 Соблюдение этических норм



Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления представлен отдельным документом



Акционерный капитал

320 Структура акционерного капитала

320 Динамика акций

323 Аналитический охват

325 Управление долгом

328 Дивидендная политика

330 Взаимодействие с акционерами и инвесторами

331 Раскрытие информации



Дополнительная информация

334 Консолидированная финансовая отчетность

377 Заявление об ответственности руководства

377 Определение существенных тем

381 Дополнительная информация к разделам

390 Отчет о результатах независимой проверки

395 Таблица показателей GRI и SASB

406 Пилотное раскрытие информации на основе стандартов МСФО (IFRS) S1 и S2

413 Таблица соответствия методическим рекомендациям Стандарта общественного капитала бизнеса

424 Таблица показателей индексов РСПП «Ответственность и открытость» и «Вектор устойчивого развития»

428 Глоссарий

431 Контактная информация

Об Отчете

GRI 2-1, 2-2, 2-3

Отчет утвержден советом директоров ФосАгро 23 апреля 2026 года (Протокол б/н от 24 апреля 2026 года).

Вашему вниманию представлен Интегрированный годовой отчет публичного акционерного общества «ФосАгро» (далее — ПАО «ФосАгро», ФосАгро) за 2025 год (далее — Отчет). ПАО «ФосАгро» — российская вертикально интегрированная компания, один из ведущих мировых производителей фосфорсодержащих удобрений.

Цикл отчетности — ежегодный. Предыдущий Отчет был раскрыт 29 апреля 2025 года. Отчетный период для консолидированной финансовой отчетности — с 1 января по 31 декабря 2025 года.

Тема Отчета:
AI: АГРОИнтеллект

Искусственный интеллект стремительно меняет мир. Технологии и сервисы с использованием искусственного интеллекта (ИИ) активно создают новые индустрии и открывают горизонты, которые еще некоторое время назад казались недостижимыми.

Производство минеральных удобрений не исключение, и **наша Компания уверенно держит курс на ИИ-трансформацию**, разрабатывая и внедряя передовые решения и задавая новые стандарты в отрасли.

Это решения, которые способны помочь автоматизировать процессы, переосмыслить подходы к управлению, логистике и анализу данных. Использование искусственного интеллекта в производственной системе позволяет увеличить эффективность выпуска готовой продукции, а это потенциально дополнительные сотни тысяч тонн минеральных удобрений и еще один **важный шаг к обеспечению продовольственной безопасности страны**.

Мы повышаем эффективность благодаря созданию внутренней экосистемы ИИ-решений, в том числе на базе импортозамещенных информационных систем, для комплексной трансформации. Такой подход позволяет выстраивать сквозные цифровые производственные и общекорпоративные бизнес-процессы с применением технологий искусственного интеллекта, что **значительно повышает конкурентоспособность компании на рынке**.

Мы создали специальное подразделение по развитию ИИ-технологий, в то же время мы понимаем, что на текущем этапе наша ключевая задача — вовлечь в использование ИИ как руководителей, так и линейных сотрудников. Параллельно с основной работой наши **сотрудники активно развивают свои компетенции в области искусственного интеллекта**, чтобы выступать заказчиками ИИ-решений и помочь адаптировать новые продукты и сервисы под реальные производственные задачи, и эффективно их эксплуатировать. Мы решили шагнуть еще дальше и сейчас вплотную подходим к запуску **специализированной образовательной программы по тематике искусственного интеллекта** для ВУЗов и СУЗов.

Обо всех этих интереснейших процессах мы рассказываем на страницах нашего Отчета.



Границы и стандарты

GRI 2-5, 2-14

Отчет составлен в соответствии с требованиями и рекомендациями:

- положения Центрального банка Российской Федерации (далее — Банк России) от 27 марта 2020 года № 714-П «О раскрытии информации эмитентами эмиссионных ценных бумаг»;
- письма Банка России от 10 апреля 2014 года № 06-52/2 463 «О Кодексе корпоративного управления»;
- письма Банка России от 27 декабря 2021 года № ИН-06-28/102 «О раскрытии в годовом отчете публичного акционерного общества отчета о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления»;
- информационного письма Банка России от 12 июля 2021 года № ИН-06-28/49 «О рекомендациях по раскрытию публичными акционерными обществами нефинансовой информации, связанной с деятельностью таких обществ»;
- Стандарта общественного капитала бизнеса (СОКБ), утвержденного постановлением Правительства Российской Федерации от 30 декабря 2025 г. № 2230;
- Правил листинга Московской и Лондонской бирж;
- стандартов AA 1000 и ISO 26000;
- стандартов Проекта раскрытия информации об углеродных выбросах (англ. Carbon Disclosure Project, CDP);
- Основ интегрированной отчетности, рекомендованных Комитетом по интегрированной отчетности;
- базовых индикаторов результативности Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП) и индексов Московской биржи — РСПП «Ответственность и открытость» и «Вектор устойчивого развития»;
- Социальной хартии российского бизнеса, разработанной РСПП.

Компания принимает во внимание лучшие российские и международные практики раскрытия информации в области устойчивого развития, в том числе международные стандарты финансовой отчетности (МСФО) S1 и S2, выпущенные Советом по международным стандартам устойчивого развития (ISSB). В 2025 году Компания продолжила реализацию плана по раскрытию информации в соответствии с положениями МСФО S1 «Общие требования к раскрытию финансовой информации, связанной с устойчивым развитием» и МСФО S2 «Раскрытие информации, связанной с изменением климата». В разделе «Дополнительная информация» приведены сведения о раскрытиях, подготовленных в пилотном режиме с учетом форматов, предусмотренных стандартом. Данную информацию не следует считать заявлением о соответствии, предусмотренным п. 72 МСФО S1.

В 2025 году ФосАгро провела самооценку-анализ своего Отчета за 2024 год по критериям, предложенным Комитетом по интегрированной отчетности. По результатам этого анализа мы установили, что в Интегрированном отчете за 2024 год учтены более 70% необходимых критериев. При подготовке Отчета за 2025 год мы постарались улучшить раскрытие, например, указали расположение рисков и возможностей в цепочке создания стоимости, дополнили обзор рынка описанием макроэкономический ситуации и тд. По нашей внутренней оценке, в настоящее время в отчете учтены почти 77% критериев. ФосАгро уже не первый год использует при подготовке Отчета принципы интегрированной отчетности и признает, что это эффективный формат, объединяющий финансовую и нефинансовую информацию.

ФосАгро подготовила Отчет в соответствии со стандартами Глобальной инициативы отчетности (Global Reporting Initiative) GRI 2021, вариант раскрытия «в соответствии» (in accordance). Надлежащее отражение качественной и количественной информации, подготовленной в соответствии с методологией GRI Standards («Выборочная информация»), проверено АО «Технологии Доверия — Аудит» в соответствии с Международным стандартом заданий, обеспечивающих уверенность (ISAE) 3000 (пересмотренным) «Задания, обеспечивающие уверенность, отличные от аудита и обзорной проверки финансовой информации прошедших периодов». Отчет о результатах независимой проверки и указатель содержания GRI приведены в разделе «Дополнительная информация».

Отчет отражает основную информацию и результаты деятельности ПАО «ФосАгро» (материнской компании) и входящих в одну группу с ПАО «ФосАгро» организаций (далее совместно именуемых Группа «ФосАгро» или Группа, Компания) за 2025 год по направлениям деятельности, информацию о корпоративном управлении и корпоративной ответственности. Основные подконтрольные организации и доля участия ПАО «ФосАгро» в их капитале приведены в консолидированной отчетности по МСФО за 2025 год на с. 334.

Финансовые показатели в Отчете раскрыты на основе консолидированной финансовой отчетности Группы по МСФО за 2025 год, прошедшей аудиторскую проверку АО «Технологии Доверия — Аудит» в соответствии с международными стандартами аудита.

По отдельным показателям нефинансовой отчетности периметр организаций Группы, данные которых раскрыты в настоящем Отчете, отличается от периметра консолидированной финансовой отчетности. При этом, исходя из принципа существенности, границы раскрытия информации определены таким образом, чтобы в Отчете были описаны все наиболее значимые воздействия Группы «ФосАгро».

Данные, раскрытые в Отчете, включают информацию по следующим компаниям:

- **периметр 1** — ПАО «ФосАгро» и организации, входящие с ним в одну группу лиц (соответствует периметру консолидированной финансовой отчетности, подготовленной в соответствии с МСФО);
- **периметр 2** — АО «Апатит» с филиалами и обособленными подразделениями.

Периметр раскрытия информации для соответствующих показателей, представленных в Отчете, указан в указателе GRI	**с. 395**

AGROбудущее начинается

ИИ-трансформация Группы «ФосАгро»

Внедрение искусственного интеллекта в бизнес-процессы становится неотъемлемой частью стратегии развития нашей Компании.



ИИ-технологии позволяют автоматизировать рутинные операции, оптимизировать производственные и бизнес-процессы, создавать точные прогнозы, поддерживать управленческие решения и вести разработку инновационных продуктов.

Основные направления развития решений искусственного интеллекта в Компании:

- Машинное обучение (ML)
- Генеративный ИИ
- Видеоаналитика

Специальное ИИ-подразделение

- Для масштабирования и внедрения новых технологий ИИ в ключевые бизнес-процессы в Компании создано специальный Департамент развития решений искусственного интеллекта.

Подробнее об ИИ-трансформации Компании, о разработке и внедрении новых решений читайте в разделе «Информационные технологии» с. 134

- **В 2025 году Компания присоединилась к национальной ассоциации «Альянс в сфере искусственного интеллекта»**

[1] Large language model (Большая языковая модель).
[2] Автоматизированная система управления производством на Череповецком комплексе ФосАгро.

Возможности без границ

Основные проекты:

- **Диагностика ИИ-потенциала Группы «ФосАгро»**
  - В 2025 году Компания начала системный аудит ИИ-зрелости и потенциала. Проводится анализ по 16 бизнес-направлениям для приоритизации ИИ-проектов.

  Подробнее на с. 63

- **Предиктивная аналитика**
  - Разработка ИТ-команды Группы «ФосАгро»: успешно применяется на апатит-нефелиновых обогатительных фабриках Кировского филиала АО «Апатит».
  - Предсказывает работу и неисправности сложного технологического оборудования.

  Подробнее на с. 62

- **Интеграция передовой LLM-модели[1] в АСУП[2]**
  - Большая языковая модель ГигаЧат MAX, разработанная специалистами Сбера, создает умного помощника и единую интеллектуальную среду, где собраны технологические регламенаты, документация и актуальные производственные показатели.

  Подробнее на с. 62

- **Системы видеоаналитики для повышения безопасности труда**

  Подробнее на с. 192–193

- **Корпоративный GPT-чат**

  Подробнее на с. 163

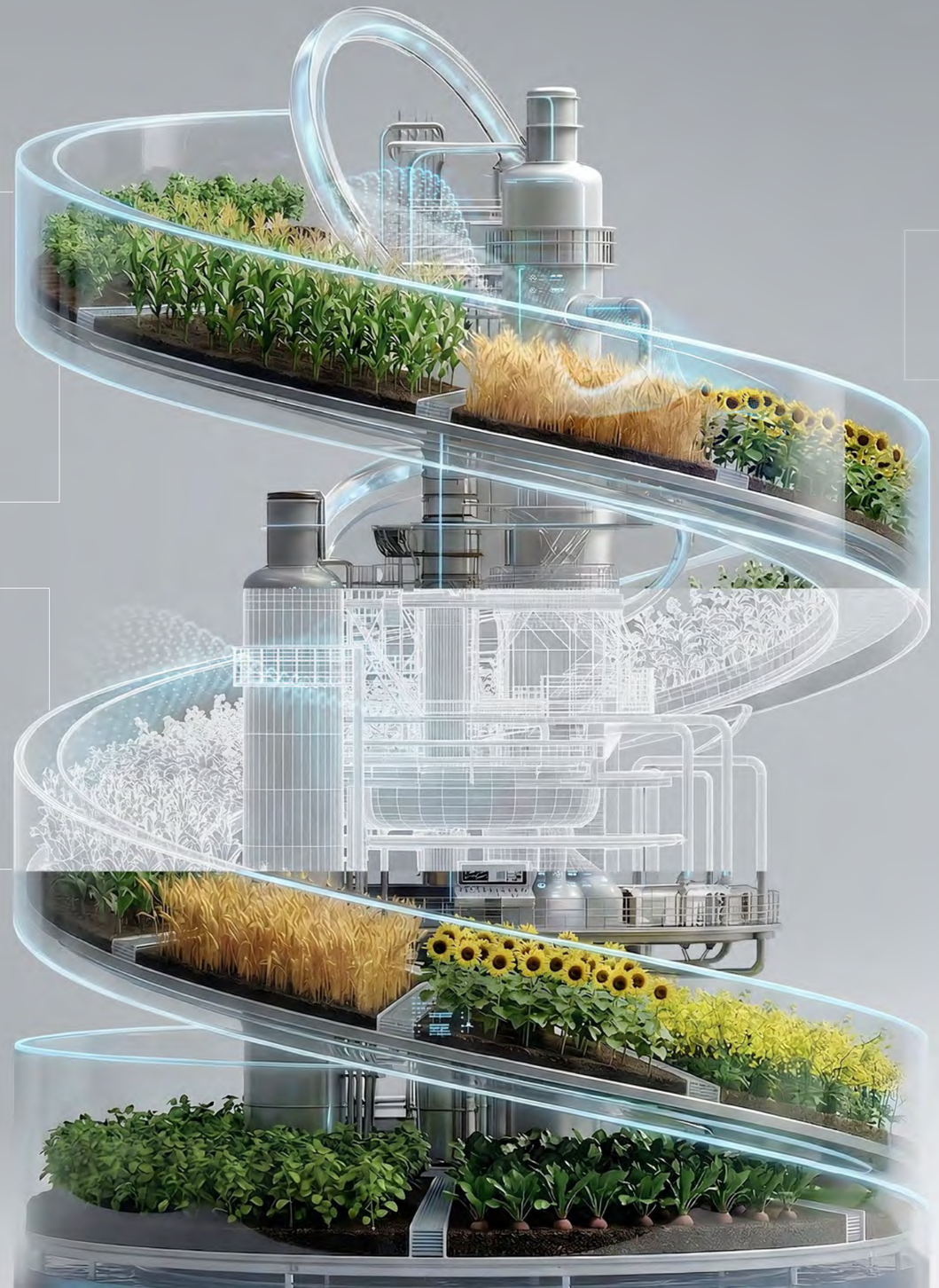
- **ИИ-ассистенты бизнес-функций**

  Подробнее на с. 164



О Компании

8	Миссия и ценности Компании
10	Навигатор по Целям устойчивого развития ООН (ЦУР ООН) и национальным проектам России
12	Ключевые результаты
14	Ключевые события 2025 года
16	Инвестиционные преимущества и кредитные рейтинги
21	Бизнес-модель
24	География деятельности
26	Взаимодействие с заинтересованными сторонами
30	Существенные темы



44

млрд руб.

направлено на модернизацию и расширение мощностей комплекса

Балаковский производственный комплекс проходит финальную стадию модернизации в рамках **инвестпрограммы Группы «ФосАгро»**. После завершения техперевооружения предприятие увеличит выпуск минеральных удобрений, усилив поддержку российских аграриев.

↗ рост ~1 млн тонн

ДО 3,5

млн тонн

целевой выпуск минеральных удобрений после завершения программы

Цикл создания стоимости

Научные разработки

Добыча

Производство

Транспорт и логистика

Продажи

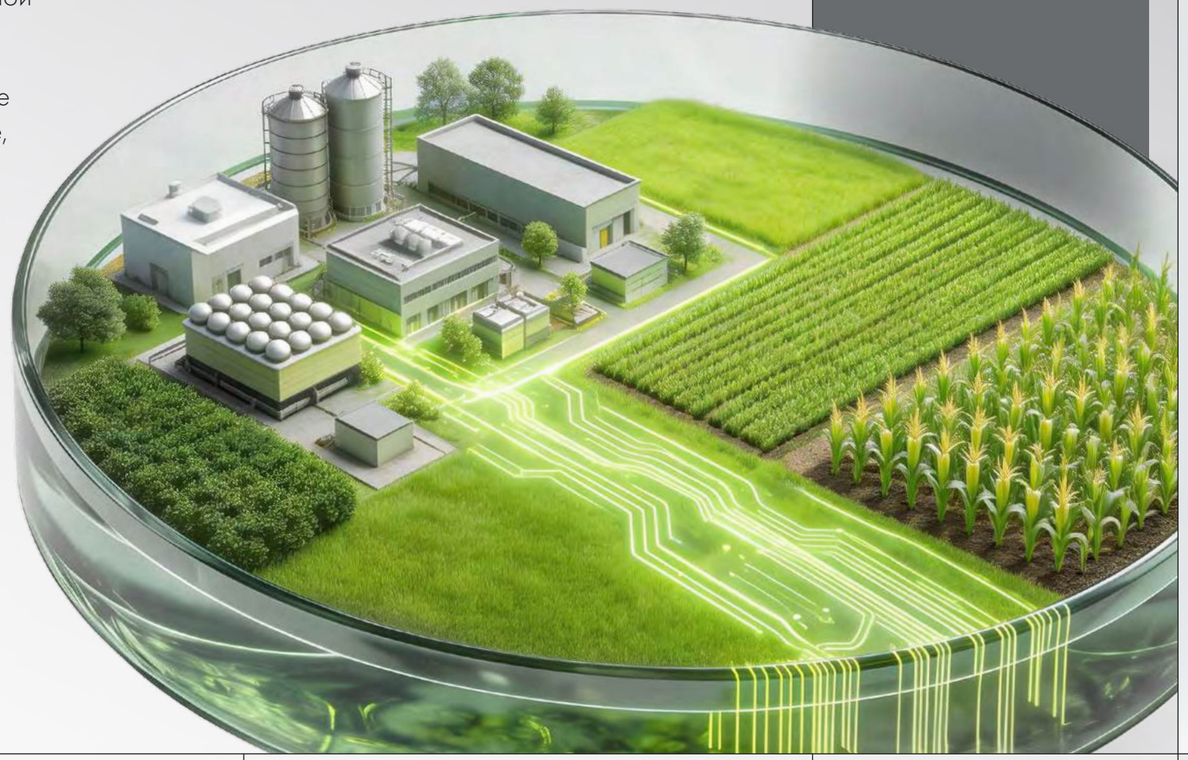
Применение и сервис

Ценность для стейкхолдеров

Миссия и ценности Компании

Группа «ФосАгро» — один из мировых лидеров отрасли минеральных удобрений. Наша Компания несет особую ответственность за обеспечение глобальной продовольственной безопасности.

Мы предлагаем улучшенные[1] минеральные удобрения, включая услуги по их доставке, а также проводим обучение сельхозпроизводителей наиболее рациональным методам применения нашей продукции.



[1] Здесь и далее характеристика «улучшенные» в отношении минеральных удобрений используется с учетом того, что а) минеральные удобрения Группы «ФосАгро» прошли сертификацию Роскачества, предоставляющую право маркировать продукцию знаком соответствия «Зеленый эталон», подтверждающим улучшенные характеристики удобрений; и б) АО «Апатит» внесен в Перечень производителей сельскохозяйственной продукции, продовольствия, промышленной и иной продукции с улучшенными характеристиками.

Наша миссия

Заботимся о плодородии земли для процветания жизни

Наши ценности

Лидерство
Мы стремимся показать лучшие результаты в своей области, ставим перед собой амбициозные цели и намерены превзойти самих себя в будущем.

Безопасность
Мы соблюдаем правила безопасности на своем рабочем месте, поддерживая и разделяя культуру безопасности в Компании.

Командная работа
Мы умеем работать в команде, нам важно слаженное взаимодействие всех подразделений.

Надежность
На нас можно положиться, мы выполняем все свои обязательства.

Духовность и нравственность
Мы за человеческую цельность: соблюдение морально-нравственных норм, следование духовным принципам, преданность семье и делу.

Совершенствование и инновации
Мы непрерывно развиваемся, работая над постоянным улучшением и совершенствованием всех процессов.

Профессионализм
Каждый из нас — эксперт в своем деле.

Наше видение

1 Глобальность



Подробности на с. 126

2 Органический рост и развитие



Подробности на с. 96

3 Здоровый образ жизни и безопасность на рабочем месте



Подробности на с. 190

4 Забота об окружающей среде



Подробности на с. 209

5 Социальная ответственность



Подробности на с. 181

6 Инновации и цифровая трансформация



Подробности на с. 141

Навигатор по целям устойчивого развития ООН (ЦУР ООН), национальным целям развития России и национальным проектам России

17 ЦУР ООН и национальные цели являются для нас важнейшим ориентиром при принятии как стратегических, так и ежедневных управленческих решений. Придерживаясь миссии и руководствуясь ценностями Компании, которые, в свою очередь, поддерживаются корпоративной Стратегией-2025, мы стремимся внести свой вклад и отслеживаем прогресс по достижению задач 7-ми национальным целям, а также приоритетных для нас 11 ЦУР ООН.

Группа «ФосАгро» вносит вклад в национальные проекты России через реализацию социальных, образовательных и экологических инициатив. Компания активно участвует в проектах, связанных с подготовкой кадров, поддержкой спорта, улучшением городской среды и снижением экологического воздействия.

▲ Оказываем положительное влияние
▼ Минимализируем негативное влияние



2 ЛИКВИДАЦИЯ ГОЛОДА

Задача[1]
2.4. (2.4.1)

Наши основные программы
- Увеличение эффективности продаж
- Совершенствование линейки продуктов
- Формирование культуры экологичного земледелия и обеспечение соответствия требованиям, применимым к минеральным удобрениям

Подробности на с. 22, 64, 102, 114

3 ХОРОШЕЕ ЗДОРОВЬЕ И БЛАГОПОЛУЧИЕ

Задача
3.9 (3.9.1, 3.9.2,3.9.3)

Наши основные программы
- Программа «Повышение культуры безопасности»
- Минимизация удельных показателей эмиссий загрязняющих веществ в атмосферу
- Содействие развитию спорта

Подробности на с. 22, 185, 202, 247

4 КАЧЕСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАНИЕ

Задача
4.4 (4.4.1)

Наши основные программы
- Развитие образовательной модели «Школа — колледж — университет — предприятие»
- Сотрудничество с вузами, российскими и международными исследовательскими центрами
- Проект «Детям России – образование, здоровье и духовность» (ДРОЗД)
- Интерактивно-образовательные центры (музеи)

Подробности на с. 115, 159, 185, 247

6 ЧИСТАЯ ВОДА И САНИТАРИЯ

Задача
6.3 (6.3.1, 6.3.2)

Наши основные программы
- Инициативы в рамках Водной стратегии, направленные на существенное повышение эффективности водопользования

Подробности на с. 22, 202

[1] Здесь и далее применимые метрики.
[2] MES (Manufacturing Execution System) — система управления производственными процессами.

8 ДОСТОЙНАЯ РАБОТА И ЭКОНОМИЧЕСКИЙ РОСТ

Задачи
8.5 (8.5.1, 8.5.2), 8.8 (8.8.1, 8.8.2) и 8.9 (8.9.1)

Наши основные программы
- Программы комплексного развития производств
- Система мотивации и вознаграждения
- Программа «Наши любимые города»
- Программа зеленых закупок и ESG-оценка поставщиков
- Поддержка предпринимательской деятельности
- Развитие культуры безопасности

Подробности на с. 22, 58, 145, 158, 184, 246

9 ИНДУСТРИАЛИЗАЦИЯ, ИННОВАЦИИ И ИНФРАСТРУКТУРА

Задачи
9.1 (9.1.2) и 9.4 (9.4.1)

Наши основные программы
- Повышение эффективности логистики
- Программа развития «Наши любимые города»
- Цифровая трансформация
- Реализация проектов MES-системы[2] (АСУП) и «Внедрение отечественной АСУ ТП»

Подробности на с. 23, 67, 134, 144, 247

11 УСТОЙЧИВЫЕ ГОРОДА И НАСЕЛЕННЫЕ ПУНКТЫ

Задачи
11.1 (11.1.1) и 11.4 (11.4.1)

Наши основные программы
- Программа развития «Наши любимые города»

Подробности на с. 246

12 ОТВЕТСТВЕННОЕ ПОТРЕБЛЕНИЕ И ПРОИЗВОДСТВО

Задача
12.5 (12.5.1)

Наши основные программы
- Программа развития элементов экономики замкнутого цикла, в том числе применения фосфогипса в сельском хозяйстве и других отраслях
- Совершенствование производственных процессов
- Программа зеленых закупок и ESG-оценка поставщиков
- Инициативы в рамках Водной стратегии, направленные на существенное повышение эффективности водопользования

Подробности на с. 22, 53, 64, 66, 114, 202

13 БОРЬБА С ИЗМЕНЕНИЕМ КЛИМАТА

Задача
13.2 (13.2.1 13.2.2)

Наши основные программы
- Проект «Климатическая повестка Группы «ФосАгро»
- Программа зеленых закупок и ESG-оценка поставщиков
- Совершенствование технологий применения продукции
- Проект RECSOIL

Подробности на с. 22, 65, 115, 144, 202

17 ПАРТНЕРСТВО В ИНТЕРЕСАХ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

Задача
17.16 (17.16.1)

Наши основные программы
- Сотрудничество с вузами, российскими и международными исследовательскими центрами
- Исследования потребителей минеральных удобрений

Подробности на с. 22, 103

15 СОХРАНЕНИЕ ЭКОСИСТЕМ СУШИ

Задача
15.3 (15.3.1)

Наши основные программы
- Реализация комплексных программ по оценке и сохранению биоразнообразия в Череповецком комплексе, Волховском и Кировском филиалах АО «Апатит»
- Совместная с ФАО ООН программа партнерства в области развития устойчивого земледелия
- Совершенствование технологий применения продукции

Подробности на с. 22, 64, 115, 202

Global Compact LEAD

Компания является одним из наиболее активных участников крупнейшей в мире корпоративной инициативы в области устойчивого развития. Впервые статус Global Compact LEAD был присвоен Группе «ФосАгро» в 2019 году.

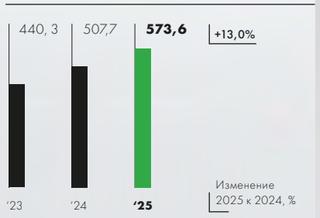
Более подробная информация о ЦУР ООН представлена на сайте Компании в разделе «Приверженность целям ООН»

Ключевые результаты

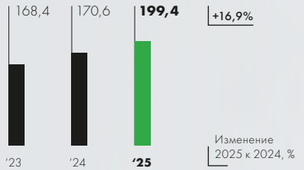
Группа «ФосАгро» сохраняет приверженность приоритетам, обозначенным в нашей стратегии развития. Мы продолжаем наращивать объемы производства и осуществлять масштабные капиталовложения. Постоянное повышение эффективности производства, высокие финансовые результаты Компания сочетает с приоритетным вниманием к устойчивому развитию. Мы исходим из того, что успешный эффективный бизнес должен играть позитивную социальную роль и неуклонно работать над минимизацией воздействия на окружающую среду. На всех уровнях управления Компании, начиная с совета директоров, сохраняется фокус на приоритетах устойчивого развития и социальной ответственности.

Финансовые

Выручка, млрд. руб.



EBITDA скорректированная[1], млрд. руб.



Рост выручки на 13% к уровню 2024 года связан с увеличением объемов производства и продаж фосфорных удобрений (в основном NPK и карбамида) на фоне восстановления с начала года средних цен реализации на глобальных рынках.

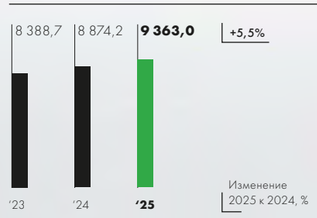
Скорректированный показатель EBITDA, очищенный от влияния изменения валютных курсов, составил 199,4 млрд руб., превысив аналогичный показатель 2024 года на 16,9%.

Подробнее о финансовых показателях **с. 86**

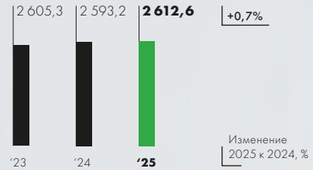
Подробнее об операционных показателях **с. 96**

Операционные

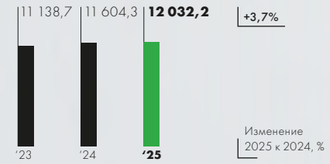
Производство фосфорсодержащих удобрений, тыс. т



Производство азотных удобрений, тыс. т



Продажи фосфорсодержащих и азотных удобрений, тыс. т



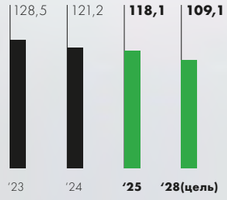
Основной рост в отчетном году пришелся как на производство фосфорсодержащих удобрений (DAP — рост на 31,3%, NPK — рост на 15,6%, МСР — рост на 19,8%), так и на увеличение объемов производства основных сырьевых ресурсов — фосфорной (рост на 3,9%) и серной (рост на 3,1%) кислот.

Продажи фосфорсодержащих удобрений составили 9,4 млн т, увеличившись на 3,4% к уровню прошлого года. Такой рост был связан с увеличением объемов реализации агрохимической продукции на рынках Азии и Африки.

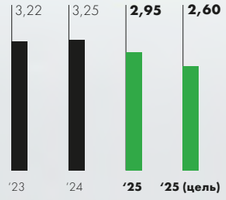
Продажи в азотном сегменте по итогам 2025 года увеличились на 4,8% к уровню прошлого года, в основном за счет роста поставок на рынки Азии и Латинской Америки.

По устойчивому развитию

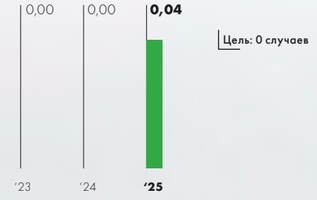
Удельный показатель эмиссии парниковых газов области охвата 1, кг CO_2-экв./т продукции и полуфабрикатов



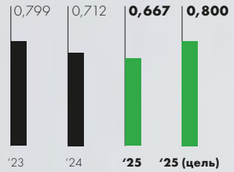
Удельный объем забираемой воды[3], м³/т продукции и полуфабрикатов



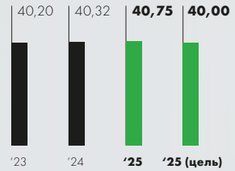
Уровень смертности в результате производственных травм (собственный персонал), на 1 млн ч



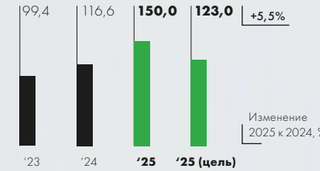
Удельные показатели эмиссии загрязняющих веществ, кг/т продукции и полуфабрикатов



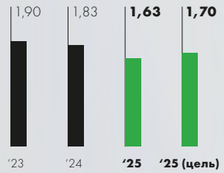
Доля утилизации и обезвреживания отходов I–IV классов опасности, %



Среднегодовое количество часов обучения на одного сотрудника, ч

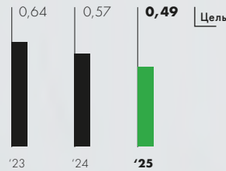


Удельные сбросы сточных вод в поверхностные водные объекты[2], м³/т продукции и полуфабрикатов



Группа «ФосАгро» продолжила уверенно продвигаться к достижению своих целей в области климата, энергоэффективности, обращения с отходами и управления водными ресурсами. Установленные Стратегией-2025 цели по минимизации эмиссии загрязняющих веществ в атмосферу и доле отходов, направленных на утилизацию и обезвреживание, были досрочно достигнуты по итогам 2023 года.

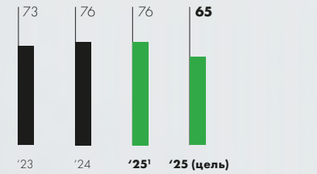
Коэффициент LTIFR[4], на 1 млн ч



К нашему глубокому сожалению, в феврале 2025 года на производственном комплексе Балаковского филиала АО «Апатит» произошел несчастный случай, который повлек за собой смерть сотрудника в результате отравления парами аммиака.

При этом существенное снижение числа тяжелых несчастных случаев (два случая в 2025 году по сравнению с восемью в 2024 году) и общего уровня травматизма в 2025 году показывает, что усилия, вложенные в повышение уровня безопасности труда, дают положительный результат.

Показатели удовлетворенности и лояльности сотрудников, п. п.



Показатели удовлетворенности и лояльности сотрудников Группы «ФосАгро» улучшаются ежегодно благодаря продуманной кадровой стратегии, масштабным социальным программам и активной информационной политике. Средняя заработная плата на предприятиях Группы за последние три года увеличилась на 38%, на 10% были проиндексированы заработные платы всех сотрудников в 2025 году.

[1] Проводится раз в два года. Для 2025 года приняты данные исследования за 2024 год.

---

[1] Скорректированная EBITDA рассчитывается как операционная прибыль, увеличенная на сумму амортизации, без учета курсовых разниц от операционной деятельности.

[2] Специфический показатель Группы рассчитан как соотношение объема сброса сточных вод в поверхностные водные объекты, за вычетом шахтно-рудничных и карьерных вод, к общему объему произведенной продукции и полуфабрикатов.

[3] Специфический показатель Группы рассчитан как соотношение объема общего забора воды, за вычетом шахтно-рудничных и карьерных вод, к общему объему произведенной продукции и полуфабрикатов.

[4] Собственный персонал + персонал сторонних подрядных организаций (дочерние и зависимые общества, периметр А — подробнее см. раздел «Безопасность производства».

Ключевые события 2025 года

Январь

- ФосАгро возглавила совместный индекс МосБиржи и RAEX в области устойчивого развития.
- Группа «ФосАгро» возглавила Всероссийский рейтинг ИТ-брендов работодателей среди промышленных предприятий. В числе ключевых факторов — инновационные ИТ-проекты, высокий уровень оплаты труда и возможности профессионального роста.

- ФосАгро, ЮНЕСКО и ИЮПАК подвели итоги 10-летия грантовой программы «Зеленая химия для жизни»: поддержано 55 молодых ученых из 33 стран, отобрано более 50 проектов более чем из 1 тыс. заявок.

Февраль

- На Форуме будущих технологий Группа «ФосАгро» сообщила о получении первых патентов на биологизированные удобрения, а также представила практики зеленой химии — реализацию принципов зеленой химии на всех этапах производства.



Март

- Рейтинговые агентства АКРА и «Эксперт РА» подтвердили рейтинг ФосАгро на уровне «AAA (RU)» / «ruAAA» со «стабильным» прогнозом, отметив низкую долговую нагрузку, высокую ликвидность и сильное корпоративное управление.

- ФосАгро второй раз подряд с наивысшим итоговым баллом стала победителем Национальной премии «Лидеры ответственного бизнеса».
- Группа «ФосАгро» запустила в промышленную эксплуатацию АСУП отечественной разработки. На Череповецком комплексе введена первая в отрасли российская MES-система.

Апрель

- ФосАгро представила успешный опыт применения Апагипса для восстановления плодородия почв.
- ФосАгро стала победителем XII Национальной премии «Внутренний аудитор года».
- Группа «ФосАгро» стала победителем в номинации «Решение на основе ИИ для горного производства» в Международном конкурсе эффективных цифровых проектов «Горная индустрия 4.0».



Май

- ФосАгро и ФАО запустили цикл научно-практических семинаров по рекарбонизации почв (RECSOIL), направленных на повышение запасов органического углерода в почвах и снижение выбросов парниковых газов за счет устойчивых агропрактик.
- ФосАгро в четвертый раз стала обладателем Гран-при конкурса РСПП «Флагманы бизнеса».
- Одобрен масштабный проект Группы «ФосАгро» по развитию филиала Мурманского арктического университета в Апатитах.



Июнь

- Группа «ФосАгро» и Мурманская область заключили специальный инвестиционный контракт (СПИК) по развитию ресурсной базы ГОК «Апатит». Проект предусматривает инвестиции в размере 60 млрд руб. в 2025–2027 гг.
- Группа «ФосАгро» с программой «ДРОЗД» стало победителем спортивно-деловой премии Росконгресса «Чемпион» за всестороннюю поддержку детско-юношеского спорта.
- Группа «ФосАгро» и Октябрьская железная дорога договорились о стратегическом сотрудничестве в сфере грузоперевозок.
- Группа «ФосАгро» и «Глобал Портс» подписали меморандум об увеличении объемов перевалки минеральных удобрений.

Июль

- ФосАгро приняла участие в работе Делового совета БРИКС в Рио-де-Жанейро, где выступила одним из ключевых драйверов аграрной повестки объединения.
- ФосАгро укрепила позиции на рынках стран БРИКС и Глобального Юга, подтвердив рост экспорта минеральных удобрений и вклад в обеспечение продовольственной безопасности.
- ФосАгро, ЮНЕСКО и ИЮПАК обсудили расширение международного научного сотрудничества в рамках Всемирного химического конгресса ИЮПАК-2025.

Август

- Группа «ФосАгро» завершила внедрение отечественной системы централизованного управления ИТ-инфраструктурой, запустив в промышленную эксплуатацию российское решение для управления рабочими станциями и серверами.
- Совет директоров ФосАгро рассмотрел Стратегию развития компании до 2030 года, предусматривающую дальнейший рост производства, укрепление позиций на российском рынке и расширение присутствия в странах БРИКС.

Сентябрь

- Группа «ФосАгро» совместно с ПАО «Ростелеком» приступила к строительству нового центра обработки данных в Волхове.
- Группа «ФосАгро» и «Лаборатория Касперского» подписали соглашение о стратегическом сотрудничестве в сфере кибербезопасности и ИИ.



Октябрь

- Проекты ФосАгро по автоматизации производств — АСУП АСУ ТП — стали победителями отраслевой премии «Нефть и газ 5.0».
- ФосАгро победила в двух номинациях Всероссийской премии «Экспортер года — 2025»: «Экспортер года в сфере промышленности» и «Ответственный экспортер ESG».



Ноябрь

- Группа «ФосАгро» дополнила функционал российской АСУП технологиями искусственного интеллекта.
- Группа «ФосАгро» представила проекты по поддержке науки и высшей школы на V Конгрессе молодых ученых.
- Группа «ФосАгро» совместно с Secure-T приступила к разработке методологии корпоративной киберкультуры.



Декабрь

- На новом подземном руднике Плато Расвумчорр ГОК «Апатит» добыта первая апатит-нефелиновая руда.

- ФосАгро вошла в наивысшую группу рейтинга «Лидеры корпоративной благотворительности — 2025».

- ФосАгро представила цифровую образовательную платформу «ProАгро Лекторий» на международной конференции стран БРИКС.

Инвестиционные преимущества и кредитные рейтинги[1]

Статус глобального производителя высококачественных фосфатных удобрений

1

Входит в топ-3 крупнейших по объему мощностей производства сложных и комплексных фосфорсодержащих удобрений (DAP/MAP/NPS/NPK) в мире.

Фокус на потребителя:
- широкий ассортимент;
- профессиональное агроконсультирование;
- мощная сбытовая сеть;
- надёжная логистика.

Сертификация по ключевым национальным и международным стандартам является подтверждением качества продукции Компании и эффективного управления всеми стадиями ее жизненного цикла.



Технологии, используемые для производства продукции, соответствуют высочайшим современным стандартам.

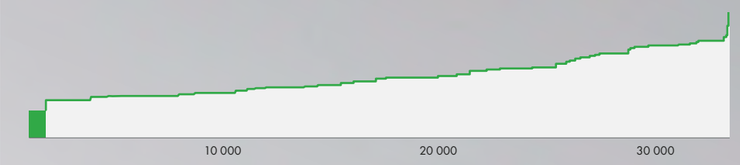
[1] Источники: ФосАгро, IFASTAT, Argus, CRU, РАПУ, GTT, расчетные данные.

Уникальная ресурсная база и ведущая позиция по показателям рентабельности среди лидеров отрасли

2

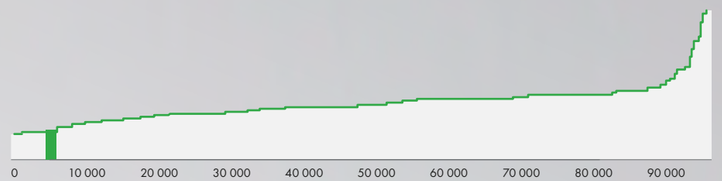
- Важный фактор безопасности продукции Компании — магматическое происхождение добываемого на Кольском полуострове фосфатного сырья, гарантирующее улучшенное качество удобрений[2].
- Широкий ассортимент готовых решений для фермеров.
- № 1 в мире по объему производства высокосортного фосфатного сырья (с содержанием P_2O_5 39% и более)[3].
- Лидер по суммарным объемам поставок всех видов удобрений на рынок страны[4].
- Один из глобальных лидеров по рентабельности производства основных видов удобрений.
- № 1 в Европе по мощностям производства карбамида и минеральных удобрений на одном производственном комплексе (АО «Апатит», Череповец)[5].
- Единственный в России и один из ведущих европейских производителей кормового монокальцийфосфата (КМКФ) и жидких комплексных удобрений.

Позиция Группы «ФосАгро» на кривой затрат мирового производства DAP, тыс. т



Источник: CRU Industry Cost Curves 2025

Позиция Группы «ФосАгро» на кривой затрат мирового производства карбамида, тыс. т



Источник: CRU Industry Cost Curves 2025

Доля поставок Группы «ФосАгро» на основных рынках сбыта (доля поставок сложных и комплексных удобрений в общем импорте в регионе), оценка, %

Страна	2023	2024	2025
Россия (доля в общем объеме поставок)	54	58	**56**
Европа	17	15	**10**
Латинская Америка, кроме Бразилии	19	21	**17**
Африка	13	17	**20**
Индия	18	20	**25**
Бразилия	20	23	**15**

[2] АО «Апатит» включен в Единый государственный реестр производителей сельскохозяйственной продукции, продовольствия, промышленной и иной продукции с улучшенными характеристиками.
[3] В пересчете на 100% питательных веществ – д.в. Данные РАПУ по итогам 2025 г.
[4] По данным IFA.
[5] По суммарному объему мощностей производства DAP/MAP/NP/NPK/NPS, по данным CRU.

Улучшенные минеральные удобрения[1]

3

◆

Удобрения Компании соответствуют самым высоким отечественным стандартам качества и безопасности, полностью соответствуя ГОСТ Р 58658-2019.

В сентябре 2024 года Группа ресертифицировала выпускаемые агрохимикаты на соответствие требованиям национального стандарта на улучшенную продукцию, устанавливающего жесткие ограничения на содержание тяжелых металлов. Таким образом, Компания подтвердила право маркировать свою продукцию специальным знаком «Зеленый эталон».



Подробнее об ESG-сертификации продукции Группы читайте в разделе «Потребители и управление продукцией» с. 102

[1] Здесь и далее характеристика «улучшенные» в отношении минеральных удобрений используется с учетом того, что а) АО «Апатит» внесено в Перечень производителей сельскохозяйственной продукции, продовольствия, промышленной и иной продукции с улучшенными характеристиками; и б) это подтверждено знаком соответствия «Зеленый эталон», право нанесения которого возникает по итогам прохождения сертификации, подтверждающей улучшенные характеристики минеральных удобрений.

Разумное распределение капитала в высокоэффективные инвестиционные проекты

4

◆

Инвестиционные проекты могут быть приняты к реализации при соблюдении условий высокого уровня доходности (в большинстве случаев IRR[2] более 20%), а также соответствия критериям наилучших доступных технологий, устойчивого развития и при соблюдении целевого соотношения капитальных вложений к EBITDA и комфортного уровня ковенанта «Чистый долг / EBITDA».

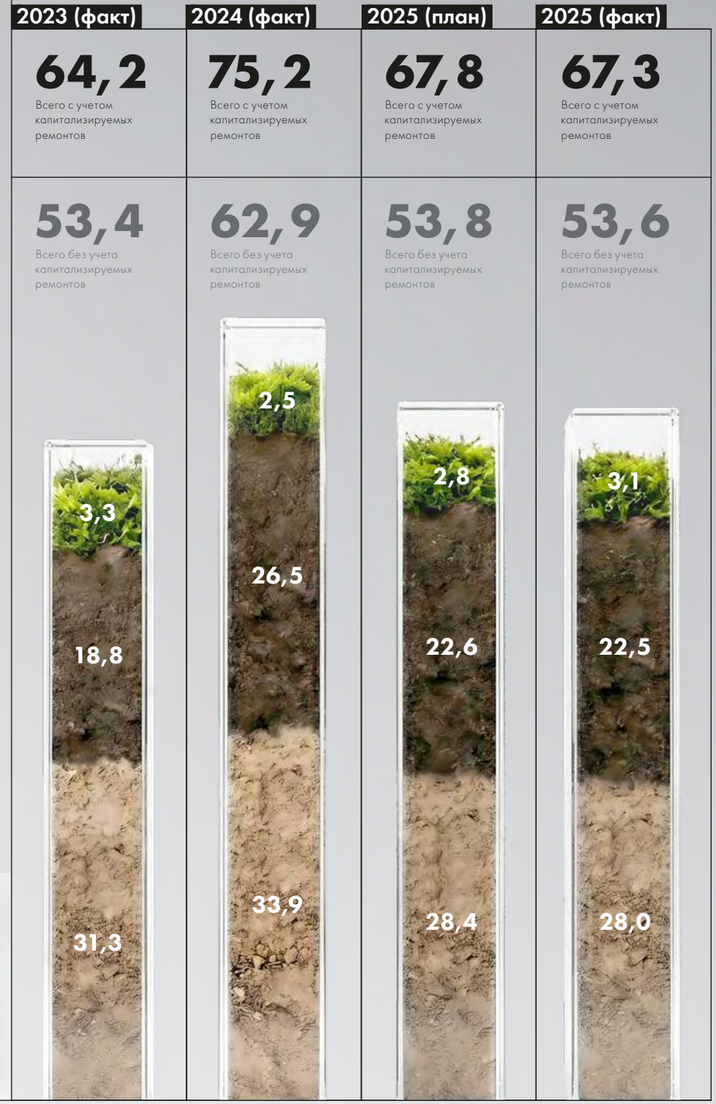


Непромышленное строительство

Инвестиционные проекты

Поддержание мощностей

Структура капитальных затрат, млрд руб.



[2] От англ. Internal Rate of Return — внутренняя норма доходности.

Устойчивая система корпоративного управления 5

Практики корпоративного управления проходят ежегодную оценку и в высокой степени соответствуют положениям Кодекса корпоративного управления, рекомендованного к применению Банком России.

ФосАгро активно взаимодействует с российскими рейтинговыми агентствами с целью получения и поддержания независимой оценки, кредитных и ESG-рейтингов.

В течение 2025 года продолжалось своевременное обслуживание банковских кредитов. Также в отчетном году ФосАгро на регулярной основе выплачивала купоны по действующим выпускам облигаций, выпускала новые облигации и своевременно погасила выпуск евробилигаций. Таким образом, Группа еще раз подтвердила свое высокое кредитное качество.

5 50%
независимых директоров
избраны в состав совета директоров на годовом заседании общего собрания акционеров 29 мая 2025 года

3 комитета совета директоров, проводящих регулярные заседания

85%
доля соблюдаемых принципов Кодекса корпоративного управления

Рейтинг/индекс устойчивого развития		2023	2024	2025
RAEX Эксперт РА	(шкала С — ААА)	АА↑	ААА↑	**ААА**
РСПП	Индексы «Устойчивость и открытость» (шкала С — А)	А	А	**А**
РСПП	Индекс «Вектор устойчивого развития» (шкала С — А)	А	А	**А**
Expert	«Эксперт РА» «ESG-прозрачность» (шкала от 0,00 до 2,00)	1,95	2,00↑	**2,00**
НРА	Национальное рейтинговое агентство (шкала Группа 5 — Группа 1, от 0 до 1 балла)	Группа 1↑, 0,83 балла	Группа 1↑, 0,85 балла	**Группа 1↑, 0,86 балла**

Стабильные позиции в кредитных рейтингах

- Облигации ПАО «ФосАгро» включены в первый уровень списка ценных бумаг на Московской бирже. Рейтинговые агентства «Эксперт РА» и АКРА присвоили выпуску наивысшие кредитные рейтинги на уровне «ruAAA» и «ААА (RU)» соответственно.
- Стабильно высокие позиции в рейтингах и индексах устойчивого развития.

Рейтинг/индекс устойчивого развития		2023	2024	2025
Форум Доноров	«Форум Доноров», «Лидеры корпоративной благотворительности» (шкала С — А+)	А+	А+	**А+**
ДаСтратегия	Рейтинг корпоративной прозрачности (шкала D — А+)	А+	А+	**А+**
Forbes	«Лучшие работодатели» (оценивается каждый из аспектов устойчивого развития) (шкала Бронза — Платина)	Платина↑	Платина	**Платина**

Бизнес-модель

В основе бизнес-модели Группы «ФосАгро» лежит простая идея: лучше, чем конкуренты, знать постоянно меняющиеся запросы рынка и быстрее удовлетворять их с помощью широкой продуктовой линейки, масштабной системы продаж и эффективной логистики. Особенностью бизнес-модели является ориентация на устойчивое развитие и интеграция принципов зеленой химии. Мы в полной мере используем наши конкурентные преимущества и стремимся соответствовать высочайшим операционным стандартам на каждом этапе жизненного цикла нашей продукции.

Риски и возможности, которые присутствуют в цепочке создания стоимости Компании:

Возможности

- B1 Развитие собственных технологий и импортозамещение
- B2 Внедрение новых видов удобрений с повышенной экологической безопасностью и улучшенной биодоступностью
- B3 Разработка специализированных удобрений, адаптированных под разные климатические условия
- B4 Создание логистической инфраструктуры для упрощения доставки сырья на перерабатывающие заводы
- B5 Создание конвейерных линий для транспортировки руды между карьерами и обогатительными фабриками
- B6 Использование дистанционно управляемой техники для повышения эффективности и безопасности добычи и перевозок
- B7 Внедрение энергоэффективных технологий
- B8 Развитие водосберегающих технологий в процессе производства, включая повторное использование промышленных сточных вод
- B9 Автоматизация и цифровизация производства
- B10 Рост спроса на удобрения в условиях ухудшения плодородия почв
- B11 Разработка образовательных программ для клиентов, обучающих эффективному использованию удобрений
- B12 Инвестирование в цифровые решения для мониторинга движения грузов
- B13 Заключение долгосрочных контрактов с портовыми операторами и перевозчиками для снижения затрат и повышения надежности логистики
- B14 Запуск образовательных программ и семинаров для отечественных и иностранных аграриев, демонстрирующих преимущества удобрений Группы «ФосАгро»
- B15 Расширение ассортимента специализированных удобрений, адаптированных под климатические условия разных регионов.
- B16 Использование ESG-подхода в маркетинге, подчеркивающего экологическую безопасность удобрений Группы «ФосАгро»

Распределение рисков и возможностей по цепочке создания стоимости представлено в схеме бизнес-модели

с. 22

Риски

- P1 Принятие неверного стратегического решения
- P5 Сбои в производственном процессе
- P6 Риски, связанные с охраной труда и промышленной безопасностью
- P7 Ущерб для окружающей среды и связанные с этим убытки
- P9 Неэффективность или нарушение бизнес-процессов, включая риски, связанные с контрагентами и цепочкой поставок
- P16 Убытки, вызванные неспособностью контрагентов выполнить свои финансовые обязательства своевременно и в полном объеме
- P20 Введение санкций и иных ограничений

Мы задействуем

- Знания рынка и технологий
- Навыки управления, производства и продаж
- Энергетические и водные ресурсы
- Минеральное сырье и материалы
- Отношения с партнерами, поставщиками и потребителями
- Общественную и частную инфраструктуру
- Финансы

Более подробная информация о Стратегии Компании представлена в разделе «Стратегия» — с. 50



Цикл создания стоимости

1 Разработка процессов и продукции

B1 B2 B3 P1 P20

Задача 2.4

Цикл создания стоимости в Группе «ФосАгро» начинается со всестороннего анализа предпочтений потребителей и рыночных тенденций. Основываясь на этих данных, результатах наиболее актуальных научных изысканий в сфере зеленой химии, наши научно-исследовательские центры в Череповце и Москве разрабатывают максимально улучшенные минеральные удобрения[1], пользующиеся устойчивым спросом у потребителей.

Широкая продуктовая линейка

58 марок
агрохимикатов, в том числе удобрений всех видов и кормов

2 284,9 млн. руб
инвестиции в научную и исследовательскую деятельность и разработку новых продуктов (R&D)

2 Добыча минерального сырья

B4 B5 B6 P5 P6 P7

Задача 12.5

Наше горнодобывающее подразделение в Мурманской области добывает апатит-нефелиновую руду магматического происхождения для дальнейшего производства фосфорных удобрений улучшенного качества.

Уникальная по размерам и качеству ресурсная база

42,1 млн т/год
добыча руды

3 Производство удобрений

B7 B8 B9 P5 P6 P7

Задача 3.9, 6.3, 8.5, 12.5, 15.3

Наши предприятия в Череповце, Волхове и Балакове производят всю продуктовую линейку фосфорных, азотных и комбинированных удобрений Группы «ФосАгро». Высокая степень вертикальной интеграции позволяет обеспечивать максимальную экономическую эффективность производства и полный контроль качества продукции.

Обеспеченность сырьем собственного производства

100%[2]
апатитовый концентрат

72%
аммиак

93%
серная кислота

45%
сульфат аммония

4 Транспорт и логистика

B12 B13 P9

Задача 9.1

Благодаря высокой пропускной способности нашей железнодорожной инфраструктуры, большому парку собственных вагонов и современным портовым терминалам наши транспортно-логистические службы обеспечивают надежную доставку продукции Группы «ФосАгро» потребителям в России и на экспортные рынки по всему миру. Эффективное управление запасами позволяет учитывать сезонный спрос на удобрения, избегая дефицита в пиковые периоды и оптимизируя транспортные потоки.

в 74 региона России
осуществляются поставки

9,5 млн т/год
портовые перевалочные мощности

34%
доля инновационных железнодорожных вагонов в парке подвижного состава Компании

28,9 млн т/год
грузооборот железнодорожной инфраструктуры химических предприятий Группы

5 Маркетинг и продажи

B14 B15 B16 P9

Задача 2.4, 12.5

Сбытовая сеть Группы «ФосАгро» — крупнейшая в российской агрохимической отрасли. Мы представлены во всех ключевых аграрных регионах России и мира и упорно работаем над дальнейшим повышением доступности наших удобрений для потребителей. Все большие обороты набирает и цифровизация наших сбытовых платформ и сервисов для клиентов.

37 центров
дистрибуции в российских регионах

>1 млн т
единовременные мощности хранения складских комплексов

85 культур[3]
важных для российских аграриев, доступно для расчета в «Агрокалькуляторе»

6 Применение удобрений и сервис

B3 B10 B11 P9 P16

Задача 13.2, 17.16

Мы используем сервисную модель, в рамках которой клиент получает комплексный продукт, включающий и товар, и агрономическую экспертизу, и все это — в цифровой среде. Одна из лучших в отрасли, агрономическая служба Группы «ФосАгро» обеспечивает обучение, агроконсультирование и агросопровождение наших потребителей. Обратная связь, получаемая нами от клиентов, становится бесценным источником информации для совершенствования текущих продуктов и разработки новых.

>38 млн
посещений цифровых платформ и сервисов «ФосАгро» для аграриев за 2020—2025 гг.

На 120 тыс. га
проведено агрохимическое обследование почв в рамках развития сервисной модели в 2025 году

3 500 проб почв
исследовано в собственной агрохимической лаборатории в 2025 году

Мы создаем

- Устойчивое плодородие почв
- Основу для производства безопасных продуктов питания
- Новые научные знания и технологические инновации
- Хорошо оплачиваемые рабочие места и социальные гарантии
- Образовательные инициативы и повышение квалификации
- Масштабные закупки местных товаров и услуг
- Стабильные налоговые выплаты и развитие регионов деятельности
- Вклад в международные программы по борьбе с глобальными вызовами
- Устойчиво высокий возврат инвестиций



[1] Минеральные удобрения ФосАгро прошли сертификацию Роскачества, предоставляющей право маркировать продукцию знаком соответствия «Зеленый эталон», подтверждающим улучшенные характеристики удобрений.
[2] Без учета закупаемого сирийского концентрата для промышленных испытаний.
[3] 38 основных культур и 47 культур-предшественников.

География деятельности

GRI 2-1, 2-6

Продукция производства Группы «ФосАгро» востребована аграриями в России и более 100 странах мира благодаря улучшенному качеству удобрений и эффективной логистике.



74 региона деятельности

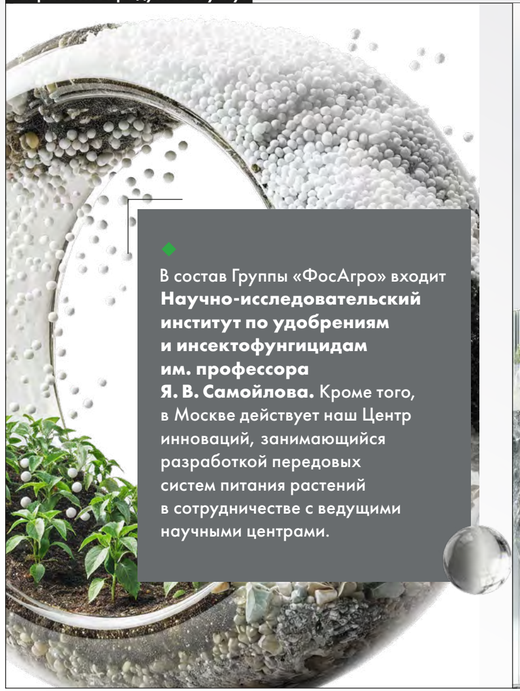
22 региональных офиса
34 центра дистрибуции



Применение удобрений и сервис

Качественный сервис для аграриев, в том числе консультационная поддержка, наряду с улучшенными характеристиками удобрений обеспечивает высокую эффективность применения продукции Компании.

Разработка продуктов и услуг



В состав Группы «ФосАгро» входит **Научно-исследовательский институт по удобрениям и инсектофунгицидам им. профессора Я. В. Самойлова.** Кроме того, в Москве действует наш Центр инноваций, занимающийся разработкой передовых систем питания растений в сотрудничестве с ведущими научными центрами.

Добыча минерального сырья

Кировский филиал **АО «Апатит»** производит высокосортный апатитовый концентрат и нефелиновый концентрат.

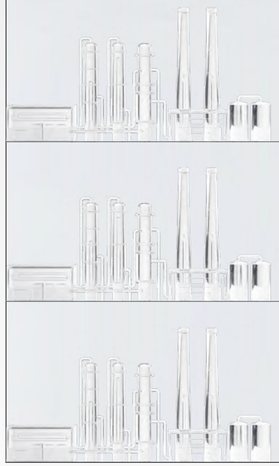
Добыча руды

42,1 млн т/год



Производство удобрений

- **Череповецкий комплекс АО «Апатит»** — предприятие по производству фосфорсодержащих и азотных удобрений.
- **Балаковский филиал АО «Апатит»** — предприятие по производству фосфорсодержащих удобрений и кормовых фосфатов.
- **Волховский филиал АО «Апатит»** — предприятие по производству фосфорсодержащих минеральных удобрений.



Череповецкий комплекс АО «Апатит»

8,3 млн т
агрохимической продукции:
2,47 млн т — азотные удобрения
5,75 млн т — фосфорные удобрения
0,11 млн т — прочее

Балаковский филиал АО «Апатит»

2,7 млн т
агрохимической продукции:
1,99 млн т — фосфорные удобрения
0,49 млн т — КМКФ
0,14 млн т — азотные удобрения
0,07 млн т — прочее

Волховский филиал АО «Апатит»

1,2 млн т
агрохимической продукции:
1,13 млн т — фосфорные удобрения
0,037 млн т — триполифосфат натрия
0,043 млн т — прочее

Транспорт и логистика

Компания обеспечена железнодорожной инфраструктурой, собственным парком вагонов и портовыми перевалочными мощностями на основных экспортных направлениях, что гарантирует надежность и своевременность поставок потребителям в России и на зарубежных рынках.



Маркетинг и продажи

Сеть торговых подразделений Группы «ФосАгро» охватывает большинство основных аграрных регионов России и стран СНГ. Продукция Компании доступна на приоритетном российском рынке, а также сельхозпроизводителям всего мира.

Объем выпуска агрохимической продукции

12,2 млн т

Более подробная информация о географии деятельности представлена на сайте Компании

Взаимодействие с заинтересованными сторонами

Взаимодействие с заинтересованными сторонами является основополагающим принципом ведения бизнеса Компании и неотъемлемым элементом нашей стратегии устойчивого развития.

Мы активно поддерживаем открытый диалог с нашими стейкхолдерами, чтобы выявлять и учитывать интересы всех заинтересованных сторон, укреплять доверие, находить совместные решения по ключевым вопросам и усиливать наше позитивное влияние в регионах присутствия.

Один из эффективных способов взаимодействия с заинтересованными сторонами — это полная, качественная и своевременная отчетность. В подтверждение приверженности высоким стандартам раскрытия информации в 2025 году Отчет ФосАгро за 2024 год был отмечен серебряной наградой в номинации «Лучший годовой отчет среди компаний с капитализацией более 200 млрд руб.» конкурса годовых отчетов Московской биржи. В предыдущие годы ФосАгро неоднократно получала Гран-при этого конкурса, наши отчеты регулярно входят в шорт-листы нескольких категорий. Мы ценим признание инвестиционного сообщества и планируем придерживаться лучших практик в области устойчивого развития и самых высоких стандартов корпоративной отчетности.



Подход к взаимодействию с заинтересованными сторонами, принцип их выявления и отбора

GRI 3-1, 2-29,
SASB EM-MM-210a.3

Система управления взаимодействием с заинтересованными сторонами в Группе «ФосАгро» организована на всех уровнях управления.



Наш системный подход к работе со стейкхолдерами включает такие важные элементы:

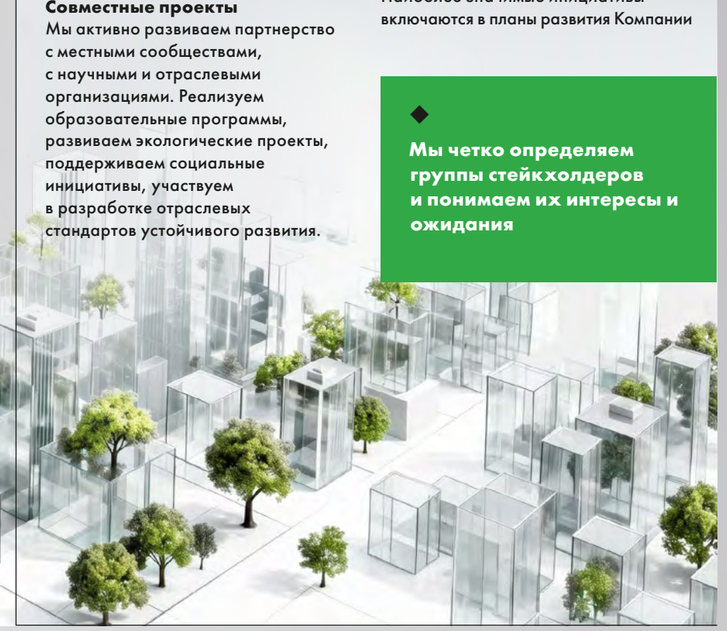
Прозрачность и отчетность
Мы публикуем подробную информацию о нашей деятельности: рассказываем о достижениях наших целей и о сложностях, с которыми сталкивается Компания, о проектах развития и о планах на будущее

Многоканальная эффективная коммуникация
Для диалога мы используем различные форматы: регулярные встречи и консультации, общественные слушания, опросы и анкетирование, социальные сети, горячие линии и другие каналы обратной связи.

Все полученные замечания и предложения анализируются профильными подразделениями. Наиболее значимые инициативы включаются в планы развития Компании

Совместные проекты
Мы активно развиваем партнерство с местными сообществами, с научными и отраслевыми организациями. Реализуем образовательные программы, развиваем экологические проекты, поддерживаем социальные инициативы, участвуем в разработке отраслевых стандартов устойчивого развития.

Мы четко определяем группы стейкхолдеров и понимаем их интересы и ожидания



К числу заинтересованных сторон (стейкхолдеров) мы относим любое лицо или организацию, которые в соответствии с принципом двойной существенности могут быть затронуты нашей деятельностью, а также тех, чья деятельность может влиять на работу Компании, ее способность создавать стоимость, реализовывать стратегию и достигать целей. Также мы стремимся установить партнерские отношения на государственном уровне во всех регионах нашей деятельности и неуклонно соблюдаем все применимые нормативные требования.

Ключевые заинтересованные стороны Группы «ФосАгро»

Подходы к взаимодействию Компании с каждой из групп заинтересованных сторон раскрываются в соответствующих разделах Отчета.

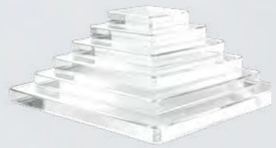
1 Поставщики и подрядчики
Подробности на с. 144



2 Международные организации
Подробности на с. 126



3 Региональные органы власти, органы местного самоуправления и местные сообщества
Подробности на с. 246



4 Бизнес-ассоциации и отраслевые объединения
Подробности на с. 14, 380



5 Научные и образовательные учреждения
Подробности на с. 114



6 Инвестиционно-финансовое сообщество, в том числе инвесторы, акционеры и рейтинговые агентства
Подробности на с. 20, 330



7 Потребители
Подробности на с. 102



8 Сотрудники и профсоюзы
Подробности на с. 158



Обратная связь

Обратная связь с акционерами и другими заинтересованными сторонами помогает Компании повышать информационную прозрачность и улучшать качество отчетности. Она может быть дана путем направления комментариев и предложений на почту esg@phosagro.ru или ir@phosagro.ru.

Созданная и распределенная прямая экономическая стоимость[1], млн руб.

GRI 201-1

Показатель	Стейкхолдер	2023	2024	2025
Созданная прямая экономическая стоимость		**444 682**	**514 323**	**576 855**
Доходы от продаж	**Широкий круг стейкхолдеров**	421 690	492 450	547 893
Доходы от прочих продаж		18 614	15 239	25 735
Финансовые доходы		4 378	6 634	3 227
Распределенная экономическая стоимость		**(478 495)**	**(485 616)**	**(503 601)**
Операционные расходы, включая:		**(291 455)**	**(358 193)**	**(403 036)**
заработную плату и другие выплаты сотрудникам	**Поставщики и подрядчики** **Сотрудники и профсоюзы**	(47 425)	(62 518)	(67 909)
социальные расходы	**Широкий круг стейкхолдеров**	(7 720)	(11 189)	(11 560)
Выплаты за пользование капиталом инвесторам, включая:		**(139 733)**	**(86 457)**	**(69 007)**
дивиденды объявленные	**Инвестиционно-финансовое сообщество**	(132 221)	(71 484)	(46 620)
процентные расходы		(7 512)	(14 973)	(22 387)
Налоговые расходы и другие обязательные платежи, в том числе		(47 307)	(40 966)	(31 558)
расходы по налогу на прибыль	**Региональные органы власти, органы местного самоуправления и местные сообщества**	(34 527)	(25 477)	(19 702)
Перераспределённая/нераспределенная экономическая стоимость[2]		**(33 813)**	**28 707**	**73 254**

1 Расчет осуществляется на основе метода начисления по данным консолидированной финансовой отчетности Группы по МСФО.

2 Отрицательная нераспределенная экономическая стоимость за 2023 год обусловлена распределением акционерам Компании в 2023 году не только прибыли за отчетный период, но и части накопленной прибыли прошлых лет.



Существенные темы

GRI 2-14, 2-29, 3-1, 3-2

В 2025 году Группа «ФосАгро» проводила процедуру определения существенных тем на основе принципа двойной существенности.

Более подробная информация о процедуре определения существенных тем и влиянии на цепочку создания стоимости представлена в разделе «Дополнительная информация»

с. 377

Ключевые этапы работы

Формирование списка тем, отражающих существенность по воздействиям

Поскольку в предыдущие годы при подготовке нефинансовой отчетности Компания уже использовала процедуру определения существенности по воздействиям, при проведении исследования использовался базовый список тем, приведенный в Отчете Компании за 2024 год. Данный список был уточнен на основе бенчмарка отчетов компаний из смежных отраслей, рекомендаций стандартов нефинансовой отчетности, а также предложений экспертов Компании. Затем внутренние и внешние стейкхолдеры подвергли оценке список тем, отражающих воздействия Компании на экономику, природу, общество. Опрос заинтересованных сторон проходил в формате онлайн-анкетирования.

Формирование списка тем, отражающих финансовую существенность

Одновременно Компания сформировала список рисков и возможностей в области устойчивого развития и предложила его для оценки внутренней экспертной группе. Оценка рисков и возможностей проводилась по таким критериям, как значительность вероятных последствий реализации риска или возможности, вероятность реализации, временной горизонт реализации, а также локализация в цепочке создания стоимости. Затем риски и возможности были объединены в темы, а темы проранжированы с точки зрения финансовой существенности: итоговая оценка каждой темы отражала максимальную оценку соответствующих ей рисков и возможностей по критериям вероятности реализации и значительности потенциальных последствий.

Объединение двух списков и выбор существенных тем, отражающих двойную существенность, для раскрытия в Отчете

На заключительном этапе исследования на основе сделанных оценок была построена матрица двойной существенности, где на координатном поле нашли отражение оценки тем по критериям существенности по воздействиям и финансовой существенности. Визуализация оценок помогла выбрать существенные темы, которые одновременно отражают значимые воздействия Компании на экономику, природу и общество, а также ключевые риски и возможности Компании в области устойчивого развития.

Существенными для отражения в отчете с точки зрения двойной существенности признаны

17 тем

Экологическая категория

1 GRI 201, 305
Противодействие изменению климата и адаптация к изменению климата с. 202

2 GRI 302
Внедрение технологий и решений для повышения энергоэффективности с. 202

3 GRI 305
Охрана атмосферного воздуха с. 202

4 GRI 306
Обращение с отходами и эксплуатация хвостохранилищ с. 202

5 GRI 303
Охрана водных ресурсов и управление рисками водного стресса с. 202

Социальная категория

6 Научная и просветительская деятельность с. 114

7 GRI 404
Обучение и профессиональное развитие с. 158

8 GRI 202, 402, 405
Обеспечение равных возможностей и соблюдение прав человека с. 302

9 GRI 401
Создание рабочих мест и занятость с. 158

10 GRI 203, 413
Вклад в развитие регионов присутствия с. 246

11 GRI 403
Охрана труда и промышленная безопасность с. 184

12 GRI 403
Готовность к чрезвычайным ситуациям с. 184

Управленческая категория

13 GRI 207
Налоговая политика с. 86

14 GRI 204
Управление цепочкой поставок с. 144

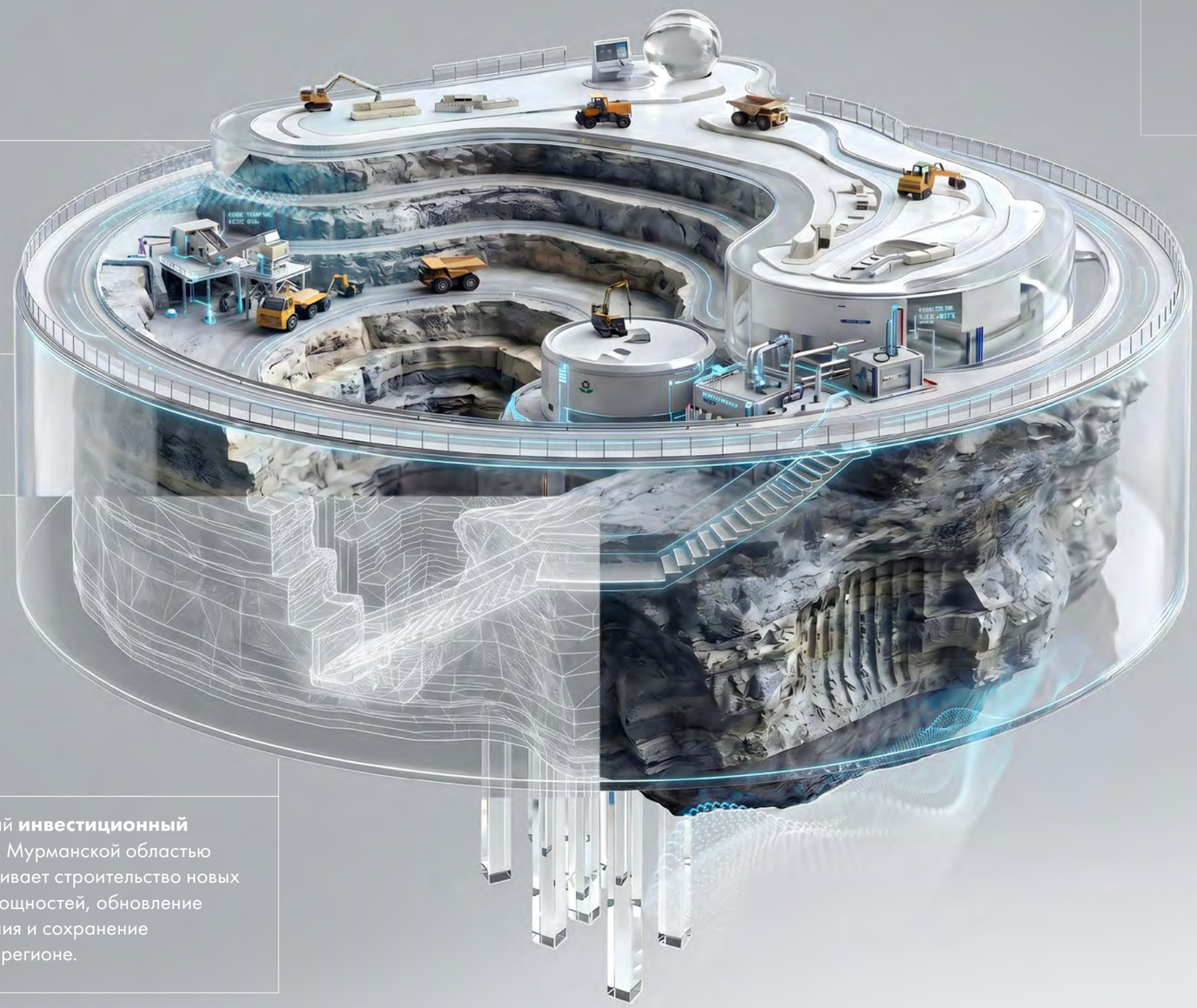
15 GRI 417
Обеспечение качества и безопасности продукции с. 102

16 GRI 410
Информационная безопасность с. 296

17 Инновации, цифровизация, использование технологий искусственного интеллекта с. 134

Стратегический отчет

34 Обращение председателя совета директоров
37 Обращение генерального директора
40 Контекст развития
44 Обзор рынка
50 Стратегия
72 Стратегические риски



60 млрд руб.
инвестиций в 2025–2027 годах

ФосАгро реализует долгосрочную программу развития рудно-сырьевой базы **ГОК «Апатит»**, обеспечивающую устойчивый рост производства на горизонте десятилетий.

Новые мощности по добыче руды взамен выбывающих

Специальный **инвестиционный контракт** с Мурманской областью предусматривает строительство новых добычных мощностей, обновление оборудования и сохранение занятости в регионе.

Цикл создания стоимости

- Научные разработки
- **Добыча**
- Производство
- Транспорт и логистика
- Продажи
- Применение и сервис
- Ценности для стейкхолдеров

Обращение председателя совета директоров

Уважаемые акционеры!

В отчетном году Группа «ФосАгро» закончила реализацию стратегии развития на период до 2025 года, которая предусматривала масштабные инвестиции в расширение мощностей по выпуску удобрений и развитие собственной минерально-сырьевой базы, а также значительный рост производственных показателей. Мы успешно справились с этими задачами и продолжаем двигаться вперед, ставя перед собой новые амбициозные цели.

Традиционно мы уделяем большое внимание вопросам глобальной и национальной повестки устойчивого развития. В отчетном году Группа продолжила участие в реализации национальных целей развития Российской Федерации через поддержку культурных и спортивных инициатив, экологическую ответственность, а также социальные проекты в регионах присутствия компании.



Как вы оцениваете результаты долгосрочной стратегии развития Группы «ФосАгро», рассчитанной до конца 2025 года? Какие проекты в рамках стратегии были реализованы за это время, в том числе в 2025 году?

Начну с того, что период реализации Стратегии-2025 был связан с беспрецедентными вызовами. Сначала пандемия COVID-19 потребовала новых подходов к обеспечению безопасности сотрудников, к организации производственных и логистических процессов. Затем мы столкнулись с санкционным давлением на российский бизнес, изменением цепочек поставок и необходимостью импортозамещения производственных технологий и ИТ-решений, ограничениями на ключевых для Компании рынках сбыта. Мы с честью справились с этими вызовами и сумели достичь поставленных целей. При этом экспорт удобрений был в значительной степени переориентирован из Европы на рынки развивающихся стран, включая Индию, Бразилию и страны Африки.

В период с 2020 по 2025 год Группа «Фосагро» инвестировала в поддержание и развитие мощностей более 350 млрд руб., в том числе 67 млрд руб. в 2025 году[1]. За годы реализации стратегии мы добились поставленных целей — увеличения в 2025 году по сравнению с 2019 годом производства апатитового концентрата более чем на 10% и прироста производства удобрений и кормовых фосфатов более чем на 25%.

Мы также сумели сохранить на высоком уровне обеспеченность сырьем собственного производства, в том числе серной кислотой, несмотря на существенный рост его потребления.

Важнейшим событием 2025 года для Группы «ФосАгро» стала реализация проекта третьего этапа развития производственного комплекса в Балакове. После успешных пусконаладочных работ на ней стартовало производство минеральных удобрений, предусматривающее гибкую схему по выпуску удобрений MAP, DAP, NPK, NPS с применением наилучших доступных технологий.

После выхода на полную мощность, что планируется в 2026 году, производство продукции в Балакове должно увеличиться почти на 1 млн т по сравнению с уровнем 2024 года — до 3,5 млн т удобрений.

Другим важным событием 2025 года стало начало подземной добычи фосфорсодержащей руды на месторождении Плато Расвумчорр в Мурманской области на площадке Кировского филиала АО «Апатит». Планируется, что к 2034 году рудник выйдет на проектную мощность в 6 млн т апатит-нефелиновой руды в год. Поддержание и развитие собственной рудно-сырьевой базы, которая обеспечивает высокое качество наших удобрений, является ключевой задачей Компании.

Мы продолжаем развивать сеть дистрибуции минеральных удобрений «ФосАгро-Регион», подразделения которой напрямую работают с фермерами во всех сельскохозяйственных регионах России и ближнего зарубежья. В 2025 году мы обеспечили поставку 3,2 млн т агрохимической продукции российским аграриям. В рамках стратегической цели формирования новых направлений на стратегически важном внутреннем рынке мы продолжили наращивать поставки семян отечественной селекции, запустили и аккредитовали агрохимическую лабораторию, обеспечив доступность комплексного сервиса, включающего наряду с поставками удобрений агрохимическое обследование почв, подбор гибридов и разработку систем питания растений, позволяющих раскрыть полностью потенциал российских селекционных достижений.

В отчетном году Группа «ФосАгро» активно экспортировала удобрения на международные рынки, прежде всего в Бразилию и Индию. В рамках Международного экспортного форума «Сделано в России» Компания получила награду Правительства России сразу в двух номинациях — «Экспортер года в сфере промышленности», а также в категории «Ответственный экспортер ESG».

Устойчивое развитие (ESG) остается важным вектором развития Группы «ФосАгро». Какие проекты в сфере экологии, социальной ответственности и корпоративного управления Компания реализовала в 2025 году?

Устойчивое развитие интегрировано в бизнес-модель Компании и в систему принятия управленческих решений на всех уровнях. Реализуя ESG-повестку, мы одновременно решаем задачи повышения операционной эффективности и вносим вклад в достижение национальных целей развития Российской Федерации, выполнение национальных проектов России, реализацию принципов Глобального договора ООН.

Мы поставляем улучшенные минеральные удобрения фермерам России и более чем 100 стран мира. Таким образом, весь бизнес Группы «ФосАгро» способствует устойчивому развитию сельского хозяйства и обеспечению продовольственной безопасности.

Если говорить об экологии, мы ведем работу над минимизацией углеродного следа от наших предприятий, в первую очередь благодаря реализации программы энергоэффективности, и вовлечением вторичных ресурсов в дальнейшую переработку. Так, в 2025 году мы запустили в Балакове установку конверсии, позволяющую производить из фосфогипса и кремнефтористоводородной кислоты, являющихся попутными продуктами процесса получения фосфорной кислоты, гранулированный сульфат аммония — востребованное азотное удобрение. Мы также утилизируем фтор — побочный продукт производства фосфорной кислоты: на Череповецком комплексе расширили производство фтористого алюминия, который применяется в качестве компонента электролита при производстве алюминия.

Наряду с инициативами в области производства и энергоэффективности мы системно инвестируем в развитие человеческого капитала и территорий присутствия. С момента создания Компании забота о трудовом коллективе и всех жителях регионов присутствия — наш безусловный приоритет. За пять лет на реализацию социальных и благотворительных программ Группа «ФосАгро» выделила 60 млрд руб.

В 2025 году объем расходов на внешние социальные и благотворительные проекты составил около 11 млрд руб., а общая сумма поддержки компанией социальной сферы второй год подряд превысила 14 млрд руб.

Мы продолжили развивать ключевые для Компании программы «Детям России — образование, здоровье и духовность» (ДРОЗД), благоустройства регионов присутствия «Наши любимые города», а также корпоративную образовательную модель «Школа — колледж/вуз — предприятие», позволяющую нам готовить молодых специалистов со школьной скамьи.

По итогам 2025 года Группа «ФосАгро» в третий раз подряд стала победителем Национальной премии «Лидеры ответственного бизнеса». Программы Группы вошли в число лучших в двух номинациях: корпоративная жилищная программа одержала победу в номинации «За вклад в развитие ответственного инвестирования и финансирования проектов в сфере устойчивого развития», а программа развития профессионального образования и подготовки кадров в рамках модели «Школа — колледж/вуз — предприятие» вошла в число победителей в номинации «За вклад в достижение национальных целей и задач, направленных на развитие человеческого потенциала».

Компания сохраняет высокие позиции по оценкам профильных экспертов, включая ЭКГ-рейтинг на уровне «ААА», а также ESG-индексы РСПП на максимальном уровне «А». Кроме того, в отчетном году рейтинговое агентство RAEX подтвердило ESG-рейтинг «ФосАгро» на уровне «ААА», наивысшем из возможных.

В ноябре при поддержке и участии Компании в Череповце состоялся региональный форум Национального ESG-Альянса, посвященный качеству жизни в малых городах.

Группа «ФосАгро» занимается и международными проектами, связанными с ESG. Совместно с ЮНЕСКО и ИЮПАК мы продолжаем реализовывать программу «Зеленая химия для жизни», поддерживая разработки молодых ученых, которые могут минимизировать воздействие на окружающую среду. В 2025 году онлайн-лекторий ProAgro, содержащий обучающие материалы о системах питания для разных типов культур, почв и географических условий, стал доступным в том числе для фермеров из стран БРИКС и других развивающихся государств.

Совместно с Продовольственной и сельскохозяйственной организацией ООН Группа «ФосАгро» реализует проект RECSOIL (Recarbonization of Global Soils) по рекарбонизации почв. Его цель — повышение уровня почвенного углерода и снижение выбросов парниковых газов за счет устойчивого управления земельными ресурсами.

[1] Включая капитализируемые ремонты.

Как у Компании обстоят дела с корпоративным управлением — «G» из аббревиатуры ESG?

Компания стремится поддерживать высокий уровень корпоративного управления. Как председатель совета директоров «ФосАгро» я отвечаю за то, чтобы корпоративное управление в Компании было прозрачным и эффективным. Я уверен, что все члены совета директоров разделяют этот подход: действуют в интересах широкого круга стейкхолдеров и принимают обдуманные, всесторонне взвешенные решения.

Половина избранных в мае 2025 года членов состава совета директоров Компании (пять из десяти членов) являлись независимыми директорами, обладающими разносторонним руководящим опытом, включая работу в химической отрасли, в ведущих научных организациях и на ответственных государственных должностях. Компетентность и знания совета директоров помогают Компании принимать эффективные стратегические решения.

Обеспечение равенства прав акционеров, возможности беспрепятственно осуществлять эти права — область ответственности и предмет постоянного внимания совета директоров. По сравнению с 2021 годом количество акционеров Компании выросло двукратно. Этот рост во многом произошел благодаря увеличению числа розничных инвесторов, что потребовало освоения новых подходов к взаимодействию с этой группой стейкхолдеров.

Компания находится в постоянном диалоге с аналитиками ведущих российских банков и брокерских компаний, обеспечивает возможность общения акционеров, в том числе миноритарных, с руководством «ФосАгро» в рамках звонков, вебкастов и инвестиционных конференций.

Компания также строго придерживается утвержденной дивидендной политики и регулярно выплачивает дивиденды своим акционерам.

Какие цели ставит перед собой Группа «ФосАгро» на 2026 год? Каковы основные элементы Стратегии развития Компании на период до 2030 года?

Сложно прогнозировать конъюнктуру на мировом рынке минеральных удобрений. Но как бы она ни сложилась, мы рассчитываем, что в 2026 году в производственных и финансовых результатах Группы «ФосАгро» получат полное отражение проекты, запущенные в 2025 году. Это прежде всего увеличение мощностей по производству удобрений в Балакове и запуск подземной добычи апатит-нефелиновой руды на месторождении Плато Расвумчорр.

Что касается Стратегии-2030, то в ее базовом сценарии Группа «ФосАгро» ставит перед собой цель увеличить объемы реализации агрохимической продукции на 16% — с 11,8 т в 2024 году до 13,7 млн т в 2030 году. Планируем укрепить лидерство на приоритетном для Компании российском рынке и перераспределить экспортные поставки в пользу перспективных рынков Глобального Юга. При этом самообеспеченность сырьем — от рудно-сырьевой базы до промежуточных переделов наших химических производств — позволит держать затраты под контролем, обеспечивая высокий уровень рентабельности.

Стратегия-2030 выделяет три горизонта развития. Горизонт 1 касается инвестиций в наш основной бизнес — производство фосфорных и азотных удобрений. Горизонт 2 — инвестиции в развитие новых возможностей в близких или смежных сегментах с целью диверсификации. Это выход на рынок пищевых фосфатов, создание ванадиевых катализаторов для сернокислотных производств и увеличение выпуска фторида алюминия — попутного продукта нашего производства, который служит сырьем для алюминиевой промышленности.

Наконец, Горизонт 3 — это инвестиции в создание радикально новых продуктов или рынков, прорывных инноваций. По этому направлению планируется разработка, регистрация и вывод на рынок более 30 новых видов продукции, а также внедрение технологии искусственного интеллекта в процессы производства, управления качеством, управления ремонтами, промышленной безопасности.

Одной из таких прорывных технологий могут стать биологизированные удобрения. В состав таких удобрений дополнительно внесены живые микроорганизмы или их метаболиты, чтобы повысить усвоение питательных элементов растениями. В 2025 году Группа «ФосАгро» получила патенты на производство полной линейки биологизированных сложных NPK-удобрений на основе отечественных технологий.

В заключение хочу отметить, что 2026 год — юбилейный для Компании. Уже четверть века с момента основания в 2001 году Группа «ФосАгро» демонстрирует уверенный рост, основанный на слаженной, высокопрофессиональной работе многотысячного коллектива и грамотных управленческих решениях. Компания последовательно наращивает выпуск продукции, способствует обеспечению продовольственной безопасности страны и мира, задает самые высокие корпоративные стандарты.

В этой связи хочу выразить благодарность всем людям и организациям, которые вносят свой вклад в развитие Группы «ФосАгро», в достижение наших стратегических целей. Это наши сотрудники, подрядчики, клиенты, инвесторы и другие заинтересованные стороны. Спасибо за доверие и поддержку, которые позволяют нам вместе расти и развиваться!

Обращение генерального директора



Важными достижениями года стали расширение производства удобрений в Балакове и начало добычи фосфатов на подземном руднике Плато Расвумчорр. Ключевыми направлениями развития в 2025 году также стали цифровизация производственных процессов и переход на отечественные ИТ-решения.

Приоритетом «ФосАгро» является снабжение российских аграриев минеральными удобрениями улучшенного качества. При этом Группа занимает прочные позиции и на международных рынках сбыта.

В 2025 году Группа «ФосАгро» обновила рекорд по объемам производства химической продукции. Бизнес-модель Компании, предполагающая вертикальную интеграцию — от добычи фосфатного сырья до продажи фермерам комплексных удобрений, — в очередной раз подтвердила свою эффективность.

Александр Гильгенберг
Генеральный директор
ПАО «ФосАгро»



Какую динамику производства удобрений показала группа «ФосАгро» по итогам 2025 года? Какой вклад внес каждый из производственных комплексов?

Выпуск агрохимической продукции за 2025 год вырос на 4% и составил 12,2 млн т. Основной прирост производства пришелся на удобрения на основе фосфора — диаммонийфосфат (DAP), сложные NPK-удобрения, содержащие азот, фосфор и калий в необходимых фермерам пропорциях, а также кормовой монокальцийфосфат (КМКФ).

Такие показатели роста связаны с выходом на проектную мощность Волховского производственного комплекса и завершением глубокой модернизации комплекса в Балакове, выход которого на 100%-ную мощность запланирован по итогам 2026 года.

При этом в Балакове реализована гибкая схема производства, позволяющая выпускать разные виды удобрений в зависимости от потребностей рынка. Увеличение объемов выпуска основных сырьевых ресурсов — фосфорной и серной кислот — обеспечило производственные мощности предприятия необходимым сырьем.

Выпуск азотных удобрений, на которых специализируется производственный комплекс «ФосАгро» в Череповце, в 2025 году увеличился на 0,7% за счет оптимизации производственных процессов.

Сколько Группа «ФосАгро» инвестировала в 2025 году в развитие производственных мощностей, в том числе рудно-сырьевой базы?

Объем наших инвестиций с учетом капитализируемых ремонтов в отчетном году составил более 67 млрд руб., из них почти треть была направлена на развитие минерально-сырьевой базы.

Компания разрабатывает крупнейшее в мире месторождение апатит-нефелиновых руд, содержащих фосфор, в Хибинских горах (Мурманская область). Эти руды имеют вулканическое происхождение, что обеспечивает улучшенное качество наших удобрений. Отработка этого месторождения ведется уже почти столетие, поэтому поддержание и развитие сырьевой базы является для нас стратегически важной задачей, решение которой обеспечит устойчивость бизнеса Компании на долгосрочную перспективу.

В декабре 2025 года мы добыли первую апатит-нефелиновую руду на подземном руднике Плато Расвумчорр, проходческие работы на котором начались в 2018 году. Его задача — отработка подземным способом подкарьерных запасов Центрального рудника, на котором последние полвека добыча велась открытым способом.

В 2026 году мы планируем добыть на Расвумчорре 390 тыс. т руды, а к 2034 году — выйти на проектную мощность, 6 млн т. Общая стоимость проекта оценивается в 38 млрд руб.

Из других инвестиционных проектов, завершившихся в 2025 году, я бы отметил также расширение производства фторида алюминия в Череповце и подготовку к запуску собственной энергогенерации на базе газопоршневых установок в Балакове.

Каких финансовых результатов достигла Компания в отчетном году? Какие показатели вы хотели бы особо отметить?

По итогам 2025 года Группа «ФосАгро» увеличила выручку на 13%, до 573,6 млрд руб., за счет роста объемов производства и цен на удобрения на мировых рынках.

Показатель EBITDA составил 176,3 млрд руб. (199,4 млрд руб. без учета курсовых разниц от операционной деятельности), а рентабельность по EBITDA — 30,7%. Такой уровень рентабельности обусловлен высокой эффективностью предприятий Компании, ростом выпуска высокомаржинальных видов удобрений, гибкой сбытовой политикой и высоким уровнем обеспеченности собственным сырьем.

Важно отметить, что долговая нагрузка Компании в отчетном периоде оставалась на комфортном уровне. По состоянию на 31 декабря 2025 года чистый долг составил 320,5 млрд руб., снизившись на 5 млрд руб. к уровню 31 декабря 2024 года, а соотношение Чистый долг / EBITDA на конец 2025 года составило 1,82х.

В течение 2025 года Компания разместила два выпуска облигаций в долларах США, что способствовало снижению общей стоимости заимствований на фоне высоких процентных ставок в России. Мы сохраняем наивысший уровень кредитного рейтинга («AAA») от рейтинговых агентств «Эксперт» и АКРА с прогнозом «стабильный».

Важной темой 2025 года для Группы «ФосАгро» стало внедрение цифровизации в промышленности и замещение импортных технологических решений на фоне санкционных ограничений. Какие инициативы Компании в этом направлении стали ключевыми?

Цифровизация и переход на импортонезависимые ИТ-решения — важнейшие векторы развития Компании. Здесь я бы выделил несколько проектов.

Компания продолжает переход на систему планирования ресурсов предприятия (ERP, Enterprise Resource Planning) американской Oracle на отечественное решение Global ERP. Мы внедрили автоматизированную систему управления производством от российской ГК «Цифра» вместо иностранной системы управления производственными процессами (MES, Management Execution System).

Компания продолжает переход на отечественную операционную систему Astra Linux и офисное приложение Р7.

Дальнейшая цифровая трансформация Группы «ФосАгро» будет связана с применением искусственного интеллекта (ИИ) в производственных и корпоративных бизнес-процессах. Это потребует дополнительных мощностей для хранения и обработки данных, поэтому в 2025 году мы начали строительство собственного дата-центра в Волхове.

Какие тенденции спроса на ваши удобрения вы наблюдали в течение 2025 года и каких трендов ожидаете на рынке в дальнейшем?

Мы обеспечиваем российским аграриям приоритетный доступ к нашей продукции, устанавливая для них доступные цены с учетом рекомендаций Федеральной антимонопольной службы (ФАС) России и на основании согласованных с ней торговых политик. В 2025 году поставки наших удобрений на внутренний рынок составили около 3,2 млн т.

В рамках сети дистрибуции «ФосАгро-Регион» мы не просто продаем российским фермерам удобрения, а обеспечиваем комплексный сервис, включающий агрохимическое обследование, подбор гибридов, разработку систем питания растений и поставку соответствующих удобрений. Планируем усиливать это направление.

Мы экспортируем продукцию в более чем 100 стран мира. Основная часть нашего экспорта приходится на страны БРИКС. В сумме в регион мы поставили в прошлом году 4,8 млн т — на 20% больше, чем годом ранее. Крупнейшими покупателями наших удобрений в мире являются Индия (2,65 млн т в 2025 году) и Бразилия (1,7 млн т).

При этом доля Группы в общем импорте фосфорных удобрений в БРИКС уже достигает 21%.

Если говорить о трендах в целом, мы видим, что крупным развивающимся странам с динамично растущим населением требуется производить больше продовольствия на ограниченных земельных ресурсах. Решением для этого является интенсификация сельского хозяйства за счет применения минеральных удобрений.

«ФосАгро» видит свою миссию в том, чтобы способствовать обеспечению продовольственной безопасности на планете. Поэтому в ближайшие годы мы планируем планомерно наращивать производство и расширять свою линейку удобрений, чтобы удовлетворять потребности фермеров из разных регионов мира.

Мы также видим запрос на решения, которые способствуют более эффективному применению удобрений. В ближайшем будущем Компания планирует запустить производство биологизированных удобрений, содержащих микроорганизмы, которые помогают растениям лучше усваивать из удобрений полезные вещества.

Как вы оцениваете перспективы 2026 года для Группы «ФосАгро»? Каких целей Компания планирует достичь?

Юбилейный для нашей Компании 2026 год станет первым годом в рамках новой Стратегии-2030, утверждения которой советом директоров мы ожидаем в ближайшее время. Ее основой по-прежнему будет органический рост объемов производства, поддерживаемый высокой долей обеспеченности собственными ресурсами, достигаемый благодаря реализации высокоэффективных проектов при неизменном внимании к социальным и экологическим аспектам деятельности.

В наступившем году мы ставим перед собой цель увеличить объемы производства и реализации по сравнению с 2025 годом, в первую очередь благодаря недавно завершенным инвестпроектам в Балакове и Кировске, а также высокому уровню спроса на минеральные удобрения в России и на мировом рынке.

Уверен, что достижения отчетного года и продолжение стратегии роста заложат фундамент для устойчивого развития Группы «ФосАгро» на многие годы вперед, для продолжения истории Компании, которую мы видим на протяжении уже четверти века — истории успеха и достижений, ярких событий и свершений.



Контекст развития

Январь 2025

ФАС России продлила фиксацию внутренних цен на минеральные удобрения до мая 2025 года

Федеральная антимонопольная служба согласовала сохранение внутренних цен на минеральные удобрения на уровне сентября 2022 года. Мера, направленная на поддержку аграриев, включает утвержденные торговые политики производителей азотных и азотосодержащих удобрений.

Март

Экспорт российских удобрений в первом квартале вырос на 27%

Российские компании в первом квартале 2025 года экспортировали 11,9 млн т удобрений, увеличив показатель на 27% по сравнению с аналогичным периодом предыдущего года. Наибольшая доля поставок пришлась на сложные удобрения.

США увеличили импорт российских удобрений до максимума с мая 2024 года

Американские компании в январе закупили российских удобрений на 85,5 млн долл. США, что стало максимальным показателем за предыдущие восемь месяцев. Основной рост пришелся на азотные удобрения, объем закупок которых достиг 66,4 млн долл. США. Импорт калийных удобрений составил 18,5 млн долл. США.

Объем торгов минеральными удобрениями на Петербургской бирже превысил 1,5 млн т

С момента запуска торгов в декабре 2017 года общий объем реализации превысил 1,5 млн т, оборот составил более 53,4 млрд руб., заключено более 11 тыс. договоров.

Президент России расширил Доктрину продовольственной безопасности

Президент России Владимир Путин подписал указ о внесении изменений в доктрину продовольственной безопасности. В документ добавлен раздел «Стратегическая цель и основные задачи обеспечения глобальной продовольственной безопасности», в котором говорится о стратегической цели России — поддерживать стабильность мировых продовольственных рынков. Этого, как указано в документе, можно достичь путем сотрудничества с государствами, проводящими конструктивную политику в отношении России.



Апрель

США ввели таможенные пошлины на все товары, ввозимые из-за рубежа

Президент США Дональд Трамп объявил о введении пошлин на все товары, ввозимые из-за рубежа. Минимальный базовый тариф составил 10% для части стран, для Европейского союза — 20%, для Китая — 34%. Всего в список попали 185 государств. Россия не вошла в список, поскольку, как сообщили в пресс-службе Белого дома, санкции США уже исключают «значимую торговлю» с Россией.

Май

За пять месяцев 2025 года Россия увеличила экспорт удобрений в Бразилию на 28%

За январь — май российские компании поставили в Бразилию 4,6 млн т удобрений. Доля России на бразильском рынке удобрений выросла до 36%, а по комплексным удобрениям достигла 60%. Индустрия минеральных удобрений заняла треть в товарообороте между странами.

Июнь

Объем экспорта российских удобрений в первом полугодии 2025 года увеличился на 8%

По данным РАПУ, экспорт российских удобрений в первом полугодии 2025 года вырос на 8%, до 22,7 млн т. Наиболее перспективными направлениями экспорта стали страны Южной Америки, Африки, Южной Азии и Индия.

В первой половине 2025 года Россия увеличила поставки удобрений в Индию на 20%, а ее доля в импорте страны достигла рекордных 33%

Рост произошел благодаря увеличению поставок фосфорсодержащих удобрений. В последние годы Индия как дружественная России страна стала лидером по динамике роста импорта российских удобрений.

Июль

Европейский союз ввел новые пошлины на сельхозтовары и удобрения из России и Беларуси

Европейский союз с 1 июля 2025 года ввел новые пошлины на импорт удобрений из России и Беларуси: 40 евро/т для азотных и 45 евро/т для сложных удобрений. Эти сборы дополняют существующую адвалорную пошлину в 6,5%. К 2028 году планируется повышение тарифов до заградительного уровня (315–430 евро/т).

В РАПУ заявили, что Россия планирует увеличить долю на рынке минеральных удобрений до 25% к 2030 году

По оценке РАПУ, доля российских минеральных удобрений на мировом рынке может вырасти с 18–20 до 25% к 2030 году.

Лидеры стран БРИКС приняли итоговую декларацию саммита организации

Государства — участники БРИКС приняли итоговую декларацию XVII саммита организации в Рио-де-Жанейро. Участники саммита заявили о важности инициативы по созданию и развитию зерновой биржи объединения, в том числе с целью смягчения последствий резкой волатильности цен на продовольствие и внезапных кризисов поставок, включая нехватку удобрений.

Ссылка на источник информации.

Сентябрь

Российские производители удобрений в январе — сентябре увеличили экспорт на 8%

По данным РАПУ, экспорт удобрений из России в январе — сентябре 2025 года достиг 33,7 млн т. Больше всего увеличился экспорт карбамида — на 12% год к году, до 8 млн т.

Октябрь

Китай приостановил экспорт ряда специализированных удобрений для обеспечения внутреннего рынка и контроля цен

С 15 октября Китай приостановил экспорт ряда специализированных удобрений, включая карбамид и диаммонийфосфат, чтобы обеспечить внутренние потребности и стабилизировать цены. Также министерство коммерции Китая установило общую тарифную квоту на импорт удобрений в 2026 году в размере 13,65 млн т, которая включает фиксированные объемы для карбамида, диаммонийфосфата и комплексных удобрений.

Россия продлила и скорректировала экспортные квоты на удобрения

Правительство России приняло решение продлить квоты на вывоз минеральных удобрений с 1 декабря 2025 года по 31 мая 2026 года. Общий объем экспортной квоты составит почти 18,7 млн т. Решение направлено на обеспечение достаточного уровня удобрений на внутреннем рынке и бесперебойную работу сельхозтоваропроизводителей.

Ноябрь

Экспорт удобрений из России в африканские страны вырос на треть по итогам января — октября 2025 года

Российский экспорт удобрений в африканские страны увеличился на 31,3% по итогам января — октября 2025 года. За 10 месяцев поставлено 2,1 млн т удобрений на 726,8 млн долл. США. Основу поставок составили комплексные удобрения, на которые приходится 56,3% российского экспорта удобрений в Африку.

Декабрь

Индонезия подписала соглашение о зоне свободной торговли с ЕАЭС

Индонезия и ЕАЭС заключили соглашение о свободной торговле, предусматривающее нулевую таможенную пошлину на ряд товаров, расширив возможности для импорта из стран ЕАЭС, включая пшеницу и удобрения.

Потребность российского АПК в минеральных удобрениях на 2025 год обеспечена на 100%

По данным РАПУ и Министерства сельского хозяйства России, российские аграрии с начала года приобрели 5,6 млн т минеральных удобрений, потребность российского АПК в минеральных удобрениях была обеспечена производителями удобрений на 100%, и уже начались поставки под весенние полевые работы. В структуре потребления удобрений 53% пришлось на азотные, 41% — на фосфорсодержащие, и 6% — на калийные удобрения.

Глава РАПУ спрогнозировал рост производства удобрений в 2026 году на уровне 3–4%

Согласно заявлению, производство удобрений в России в 2026 году может увеличиться на 3–4% при условии сохранения компаниями своих инвестиционных планов. Текущий курс рубля и рыночная конъюнктура создают благоприятные условия для стабильной работы компаний и расширения поставок в страны БРИКС.

По итогам 2025 года Европейский союз закупил у России почти 4,8 млн т удобрений на 1,74 млрд евро

В натуральном выражении импорт оказался на 3% ниже уровня 2024 года, а в денежном — вырос на 4%. Перед повышением пошлин в июле 2025 года страны объединения существенно нарастили импорт российских удобрений: за январь — июнь показатель увеличился на 48% в годовом выражении, до 3,26 млн т. Доля России в импорте удобрений Европейским союзом по итогам всего 2025 года составила 23% против 27% годом ранее (в физическом объеме).

Ссылка на источник информации.

Январь 2026

С 1 января 2026 года Европейский союз перешел к полноценному применению механизма пограничного углеродного регулирования (CBAM)

CBAM охватывает шесть отраслей: черную металлургию, производителей алюминия, цемента, электроэнергии, удобрений и водородного топлива. При ввозе регулируемых товаров рассчитывается объем выбросов парниковых газов, допущенный при их производстве. За него должен быть уплачен «углеродный налог» путем покупки сертификатов, выпущенных в рамках европейской системы торговли квотами на выбросы.

Россия стала лидером по экспорту минеральных удобрений в 2025 году

Согласно сообщению Министерства сельского хозяйства, Россия в 2025 году стала лидером по экспорту минеральных удобрений, поставив 43 млн т продукции на зарубежные рынки. Основными направлениями стали Азиатско-Тихоокеанский регион, Южная Америка, Северная Америка и Африка. По объемам производства удобрений страна обошла США, Индию и Канаду — в последние несколько лет Россия занимает второе место, уступая лишь Китаю.

Китай в 2025 году увеличил импорт российских удобрений на 6%

Поставки российских минеральных удобрений в Китай в 2025 году выросли на 6%, достигнув почти 5 млн т, в денежном выражении — на 12%, до 1,6 млрд долл. США. Россия обеспечила 35% импортных поставок государства.



Обзор рынка

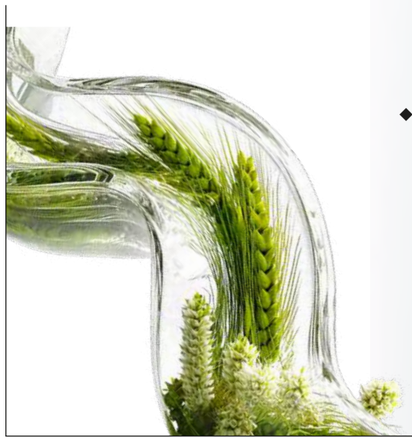
Макроэкономика

Согласно ежегодному докладу Международного валютного фонда (МВФ), мировая экономика приспосабливается к условиям, которые меняются под воздействием новых мер политики. В 2025 году некоторые экстремальные повышения тарифов были смягчены благодаря последующим соглашениям и возврату к прежним ставкам. Однако общая обстановка остается волатильной. По оценкам МВФ, темпы роста мировой экономики замедлились с 3,3% в 2024 году до 3,2% в 2025 году, при этом в странах с развитой экономикой рост составил не более 1,5%, а в странах с формирующимся рынком и развивающихся странах — чуть выше 4%.

Согласно последним прогнозам МВФ, в 2026 году темпы роста экономики составят 3,3%. Изменения в торговой политике компенсируются инвестициями в технологии, мерами бюджетной и денежно-кредитной поддержки, мягкими финансовыми условиями и способностью частного сектора к адаптации. Основные риски возможного роста мировой экономики связаны с переоценкой ожиданий в отношении новых технологий и эскалацией геополитической напряженности.

Мировой рынок удобрений

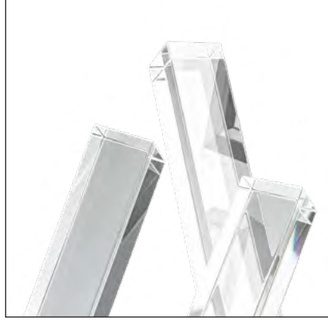
Мировой рынок удобрений в 2025 году демонстрирует развитие в условиях повышенной геополитической напряженности и рисков глобальных экономических потрясений. Отрасль функционирует в условиях беспрецедентного уровня политической неопределенности, что проявляется в существенных изменениях геополитических отношений, торговых партнерств и введении новых тарифных ограничений.



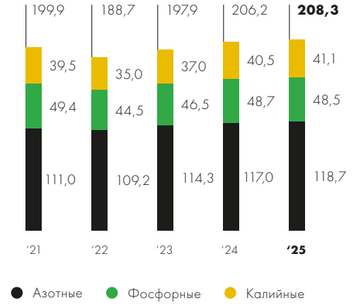
Ключевые факторы влияния

- Торговая политика стала одним из ключевых факторов, влияющих на рынок. В США были введены взаимные тарифы для большинства традиционных поставщиков удобрений, действовавшие до конца 2025 года. Это стало причиной:
  - нарушения устоявшихся логистических цепочек;
  - значительного роста цен;
  - сокращения спроса из-за снижения ценовой доступности.
- В Европейском союзе были введены дополнительные пошлины на поставки удобрений из Беларуси и России, которые обеспечивали более трети всего импорта Европейского союза. Введение механизма пограничного углеродного регулирования (CBAM) с 2026 года усилило ценовое давление.
- Ближневосточный регион остается зоной повышенной нестабильности для мировой торговли удобрениями. Существенные сбои в судоходстве наблюдаются в ключевых транспортных коридорах Персидского залива и Красного моря.
- Отраслевая динамика характеризуется усилением финансового давления на всех участников рынка:
  - рост капитальных затрат производителей;
  - увеличение финансовой нагрузки на фермерские хозяйства;
  - ограничение доступа к кредитным ресурсам;
  - изменение механизмов субсидирования.
- Экспортные ограничения Китая, ранее являвшегося крупнейшим мировым экспортером удобрений, стали дополнительным фактором волатильности цен как на глобальном, так и на региональных рынках.

В целом рынок продемонстрировал замедление темпов роста потребления, что обусловлено совокупным влиянием геополитических, экономических и регуляторных факторов.



Мировое потребление удобрений, млн т д. в.



По предварительным оценкам консалтинговых агентств и отраслевых аналитиков[1], мировое потребление минеральных удобрений в 2025 году составило

208,3

млн т д. в., что всего на 1% (2,1 млн т) превышает показатель 2024 года.

Структура потребления по видам удобрений

Азотные удобрения

рост на **1,5**%, до 118,7 млн т N

Фосфорные удобрения

снижение на **0,3**%, до 48,5 млн т P_2O_5

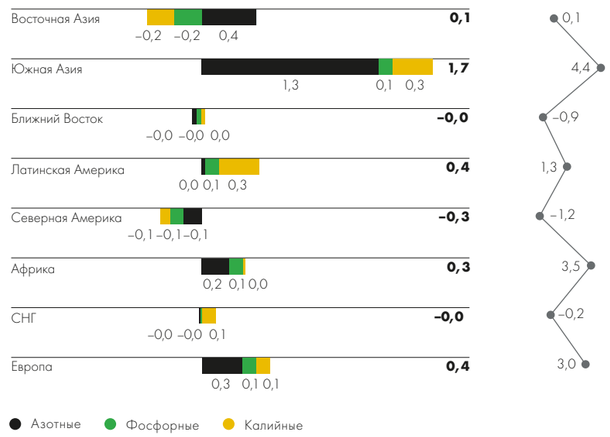
Калийные удобрения

рост на **1,3**%, до 41,1 млн т K_2O

В региональном разрезе наиболее высокие темпы прироста потребления удобрений в 2025 году показывали страны Южной Азии (в основном за счет Индии) и страны Африки.

Рост видимого потребления в странах Европы в большей степени обусловлен намеренным увеличением импорта удобрений, в том числе из России в период до введения дополнительных тарифов на продукцию из России и Беларуси (в июле 2025 года) и перед запуском с 2026 года механизма пограничного углеродного регулирования, что способствовало активизации импорта азотных удобрений в четвертом квартале 2025 года (преимущественно из стран Северной Африки).

Оценка изменения объемов потребления по регионам за 2025 год



[1] Здесь и далее используются данные IFA (Международная ассоциация производителей и потребителей удобрений), консалтинговых агентств CRU, Argusmedia, Profercy; экспертные оценки отраслевых аналитиков в отечественных и зарубежных СМИ.

Прогноз развития мирового рынка удобрений

Согласно прогнозам консалтинговых компаний, в 2026 году ситуация на мировом рынке удобрений, особенно в его фосфатном сегменте, будет оставаться напряженной: после ценовой коррекции в конце 2025 года прогнозируется возобновление роста цен к сезону закупок на ключевых рынках сбыта на фоне сохраняющегося дефицита экспортного предложения и высоких цен на серу как основной сырьевой компонент производства фосфорных удобрений.

Мировой рынок остается крайне чувствительным к окнам экспорта минеральных удобрений из Китая и устойчивости поставок удобрений из стран Северной Африки и Ближнего Востока.

Ключевые риски 2026 года связаны с изменением экспортной политики Китая по фосфатным и азотным удобрениям, ужесточением торгово-санкционных режимов в отношении российского экспорта удобрений в страны Европейского союза, а также реализацией CBAM и тарифных мер в Европейском союзе, которые могут усилить региональную фрагментацию рынка и ценовую волатильность, особенно для азотных удобрений.

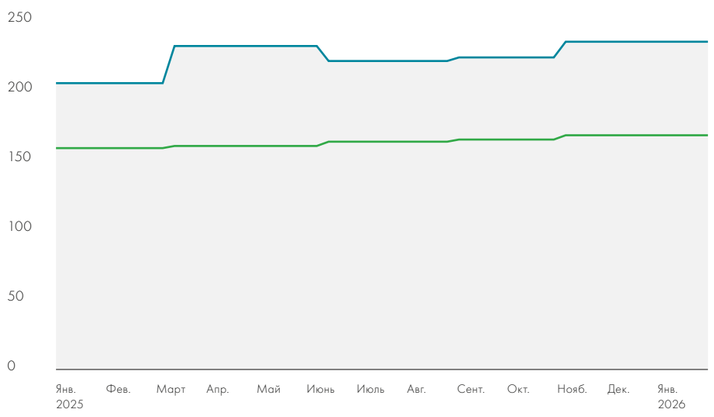
В средне- и долгосрочной перспективе ситуация на рынке будет во многом определяться сроками запуска новых мощностей, хотя торговые барьеры и расширение действия CBAM[1] будут поддерживать волатильность на мировых рынках в целом. К 2027–2030 годам прогнозируется расширение мощностей до избыточных уровней по азотным и калийным удобрениям, в то время как баланс на рынке фосфорных удобрений будет определяться сроками запусков новых проектов в Саудовской Аравии и Марокко, которые частично могут быть нивелированы сокращением экспорта фосфорных удобрений из Китая в пользу внутренних поставок.

Рынок фосфатного сырья и фосфорсодержащих удобрений

По предварительным оценкам, объем мирового производства фосфатного сырья в 2025 году составил 225,0 млн т, что на 5,0 млн т (2,0%) ниже показателя 2024 года. Снижение обусловлено сокращением добычи в ключевых регионах — прежде всего в США, на Ближнем Востоке (Сирия), а также в ряде стран Азии, в первую очередь в Китае, где сохранялись экспортные ограничения и внутренние регуляторные меры.

Объем мировой торговли фосфатным сырьем в 2025 году остался на уровне предыдущего года и составил 33,2 млн т. Основными поставщиками выступали страны Северной Африки — Марокко и Египет, а также Иордания с Ближнего Востока, традиционно обеспечивающие стабильные экспортные потоки.

Динамика цен на фосфатное сырье, (FOB Марокко), долл. США / т



Ключевыми импортерами остались:

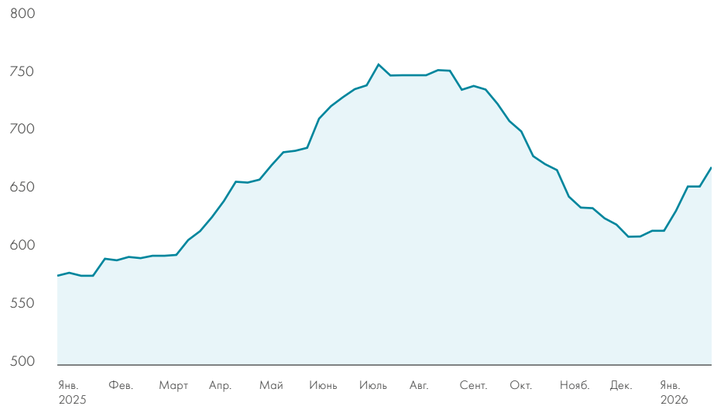
- Южная Азия, в первую очередь Индия, ежегодно импортирующая около 11,0 млн т;
- страны Европы, демонстрирующие восстановление импортных объемов до 6,0–6,5 млн т /год после значительного сокращения в 2022–2023 годах;
- Северная Америка, где США импортируют около 3,5 млн т / год для покрытия внутренних потребностей.

Ценовая конъюнктура на мировом рынке фосфатного сырья остается в русле повышательного тренда, что обусловлено ростом стоимости конечной продукции — фосфорсодержащих удобрений.

Также сохраняется широкий ценовой диапазон для марок с высоким и низким содержанием полезного вещества (P_2O_5). Такая дифференциация цен отражает трансформацию структуры спроса в сторону более качественного сырья, обусловленную усиливающимися требованиями к эффективности удобрений и рациональному использованию ресурсов в агросекторе.

По предварительным оценкам, объем мирового производства сложных фосфорсодержащих удобрений (DAP и MAP) в 2025 году составил 65,0 млн т, что на 0,5 млн т (1%) ниже уровня 2024 года. Рост выпуска в Северной Африке (Марокко, Тунис), Российской Федерации и Саудовской Аравии в совокупности на 0,7 млн т был полностью нивелирован сокращением производства в Китае (в связи с действующими экспортными ограничениями), Северной Америке и Индии.

Динамика мировых цен на DAP/MAP (FOB Балтика), долл. США / т



Объем мировой торговли DAP/MAP в 2025 году составил 27,3 млн т, снизившись на 1,2 млн т (4%) по сравнению с предыдущим годом. Основное сокращение импорта зафиксировано в Северной и Южной Америке (суммарно почти на 2,0 млн т), что обусловлено введением тарифных ограничений в США, а также снижением ценовой доступности сложных фосфорных удобрений на фоне более доступных альтернатив — простых суперфосфатов. В то же время отмечен значительный рост импорта фосфорсодержащих удобрений в Индию, где объем поставок увеличился более чем на 1,5 млн т, что связано с активизацией аграрного сектора и государственной поддержкой закупок удобрений.

Ценовая динамика на рынке DAP/MAP в 2025 году характеризовалась выраженной волатильностью. В первой половине года наблюдался устойчивый повышательный тренд, обусловленный сочетанием жестких экспортных ограничений со стороны Китая и роста сезонного спроса на ключевых рынках — в Индии, Бразилии и Европе. Во второй половине года тенденция сменилась на понижательную, что было вызвано ослаблением спроса на западных рынках вследствие снижения рентабельности использования удобрений. Низкая ценовая доступность фосфорных удобрений на фоне относительно низких мировых цен на основные сельскохозяйственные культуры — зерновые и масличные — привела к сокращению закупок со стороны аграриев.

Таким образом, 2025 год стал периодом перераспределения производственных и торговых потоков на рынке сложных фосфорсодержащих удобрений, где ключевую роль сыграли геополитические меры, макроэкономические условия и структурные изменения в аграрном спросе.

Объем мировой торговли DAP/MAP в 2025 году составил

27,3

млн т, снизившись на 1,2 млн т (4%) по сравнению с предыдущим годом

[1] С 1 января 2028 года Европейская комиссия планирует расширить действие механизма трансграничного углеродного регулирования (CBAM).

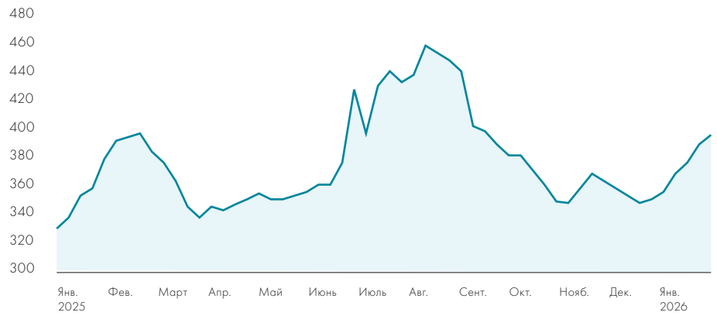
Рынок азотных удобрений (карбамида)

В 2025 году мировой рынок карбамида развивался под влиянием ряда структурных и конъюнктурных факторов, определивших динамику как производства, так и торговых потоков.

Основными драйверами спроса стали рост импортных закупок со стороны Индии, где реализовывались масштабные программы государственной поддержки аграрного сектора. Импорт карбамида в страну увеличился на 4,0 млн т, что стало ключевым фактором роста глобального спроса. В то же время в Бразилии наблюдалось частичное замещение карбамида альтернативными азотными удобрениями (в первую очередь сульфатом аммония) на фоне снижения ценовой доступности карбамида. Аналогичные тенденции отмечались в Европе и США, где введенные тарифные ограничения и меры торговой защиты оказали сдерживающее влияние на объемы импорта.

Со стороны предложения значительный вклад в рост мирового производства внес Китай, возобновивший объемный экспорт карбамида после периода ограничений. Расширение производственных мощностей в стране способствовало увеличению общемирового выпуска на 3,0 млн т (1,5%), до 196 млн т. Вместе с тем производство сократилось в регионах, зависимых от поставок природного газа, — на Ближнем Востоке, в Северной Африке и частично в Индии. Причины — перебои с энергоресурсами и внеплановые остановки производств по техническим причинам. Эти факторы стали существенным дисбалансирующим элементом, особенно в пиковые периоды развития сезонного спроса, и способствовали усилению ценовой волатильности.

Динамика мировых цен на карбамид (FOB Балтика), долл. США / т



На протяжении 2025 года разброс между минимальными и максимальными мировыми котировками карбамида сохранялся на уровне 100–120 долл. США / т, что отражает высокую чувствительность рынка к изменениям спроса и логистическим сбоям.

Объем мировой торговли карбамидом вырос на 2,9 млн т (5,5%) и достиг 56,7 млн т. Рост был обеспечен в первую очередь динамикой импорта в Индию, частично компенсировавшей снижение закупок в Бразилии, Европе и США.

Таким образом, в 2025 году рынок карбамида продемонстрировал устойчивость к внешним шокам при сохранении высокой чувствительности к геополитическим, энергетическим и сезонным факторам.

Объем мировой торговли карбамидом вырос на 2,9 млн т (5,5%) и достиг

56,7

млн т

Рынок калийных удобрений

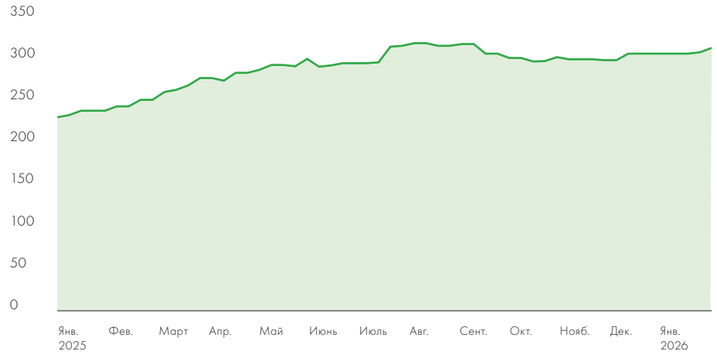
В 2025 году мировой рынок калийных удобрений продемонстрировал устойчивую динамику роста спроса и ценовой конъюнктуры со стороны ключевых импортных рынков.

Цены на хлористый калий (KCl) оставались относительно доступными по сравнению с другими видами минеральных удобрений — азотными и фосфатными. Это стало возможным благодаря стабильному увеличению объемов производства и экспорта со стороны ведущих мировых поставщиков, в числе которых Россия, Беларусь и Канада. Эти страны сохранили доминирующее положение на рынке, обеспечивая почти три четверти совокупного экспорта хлористого калия.

По предварительным оценкам, общий объем мирового производства хлористого калия в 2025 году составил 76,1 млн т, при этом объем международной торговли достиг 61,7 млн т. Это свидетельствует о высокой степени интеграции рынка и зависимости ряда аграрных регионов от импорта калийного сырья.

Ключевыми драйверами роста спроса выступили страны Азии (в первую очередь Китай и Индия), а также страны Латинской Америки и Юго-Восточной Азии, активно наращивающие площади под сельскохозяйственные культуры с высокой нормой потребления калия.

Динамика мировых цен на хлористый калий (стандарт, FOB Балтика), долл. США / т



Конкурентный анализ

Мировые мощности производства фосфорсодержащих удобрений[1], млн т

1 OCP	2 MOSAIC	3 ФОСАГРО	4 MAADEN/SABIC	5 YARA
Марокко	США/Бразилия	Россия	Саудовская Аравия	Норвегия
17,9	9,5	9,1	7,8	6,9

Производство фосфатного сырья[1], млн т

1 OCP	2 MOSAIC	3 ФОСАГРО	4 JPMC	5 MAADEN
Марокко	США/Бразилия	Россия	Иордания	Саудовская Аравия
33,7	13,7	11,6	11,5	11,0

[1] CRU Group, публичные данные компаний.

Подробнее о позиции Группы «ФосАгро» среди производителей минеральных удобрений в России и в мире читайте в разделе «Инвестиционные преимущества» и кредитные рейтинги

с. 16

Стратегия

Стратегия-2025

2025 год стал завершающим годом реализации Стратегии-2025, принятой советом директоров в марте 2019 года. Можно констатировать успешное достижение большинства стратегических целей.

В течение 2025 года проект стратегии развития Компании до 2030 года был предметом неоднократного рассмотрения на заседаниях как комитета совета директоров по стратегии и устойчивому развитию, так и самого совета директоров. Документ носит комплексный характер, объединяя цели и планы по всем ключевым функциональным направлениям деятельности Компании.

Информация о проекте стратегии до 2030 года представлена в заключительном подразделе настоящего раздела

с. 69



Достижение целей Стратегии-2025

◆ Целевые значения — 2025 ◆ Статус — 2025 (достижение цели)

Операционная эффективность и рост производства

Расширение мощностей

Производство апатитового концентрата:

◆ **11,1 млн т**
◆ **11,6 млн т** | +1,5% к 2024 году, +10,5% к 2019 году

Производство минеральных удобрений и кормовых фосфатов:

◆ **11,5 млн т**
◆ **12,0 млн т** | +4,4% к 2024 году, +25,0% к 2019 году

Поддержание высокого уровня обеспеченности собственными ресурсами

Аммиак:

◆ **76 %**
◆ **72 %** | –2 п. п.% к 2024 году, –14 п. п. к 2019 году

Серная кислота:

◆ **91 %**
◆ **93 %** | +2 п. п.% к 2024 году, +5 п. п. к 2019 году

Сульфат аммония[1]

◆ **75 %**
◆ **45 %** | +8 п. п. к 2024 году, +42 п. п. к 2019 году

Повышение операционной эффективности

Реализация проектов, направленных на технические и организационные усовершенствования и повышение операционной эффективности, включая внедрение ИИ-технологий в ключевые производственные, сервисные и общекорпоративные бизнес-процессы

Увеличение эффективности продаж

Расширение присутствия на премиальных рынках, собственная продукция (минеральные удобрения и КМКФ)

Количество дистрибуционно-логистических центров:

◆ **35**
◆ **37** | без изменений к 2024 году, +37% к 2019 году

Общие емкости хранения:

◆ **> 650 тыс. т**
◆ **>1000 тыс. т** | без изм. к 2024 году, >53% к 2019 году

Емкости хранения жидких комплексных удобрений:

◆ **62 тыс. т**
◆ **121 тыс. т** | +19,8% к 2024 году, +175% к 2019 году

Увеличение доли продаж премиальных марок

Доля комплексных удобрений (NPK/NPS/PKS) в общем объеме продукции:

◆ **43 %** (5,0 млн т)
◆ **35 %** (4,2 млн т) | +7,7% к 2024 году, +20,0% к 2019 году

Повышение эффективности логистики

Сокращение транспортных издержек

- Расширение использования собственного подвижного состава
- Расширение использования инновационного подвижного состава:

◆ **34,1%** | +0,1 п. п. к 2024 году, + 3,2 п. п. к 2019 году

Обеспечение ритмичности производства и сбыта

Достигнутый грузооборот железнодорожной инфраструктуры основных производственных площадок:

◆ **28,3 млн т/год**
◆ **28,9 млн т/год** | +5,1% к 2024 году, +42,4% к 2019 году

Развитие портовой инфраструктуры

Оптимальная с точки зрения затрат и надежности поставок структура портовых мощностей:

◆ **8,0 млн т/год**
◆ **9,5 млн т/год** | +18,9% к 2024 году

Экологическая эффективность

Минимизация эмиссии загрязняющих веществ[2]

Удельная эмиссия загрязняющих веществ:

◆ **0,800 кг/т**
◆ **0,667 кг/т** | –6,3% к 2024 году, –24,9% к 2019 году

Минимизация нагрузки на водные объекты[2]

Удельные сбросы сточных вод[3]:

◆ **1,70 м³/т**
◆ **1,63 м³ /т** | –10,9% к 2024 году, –26,5% к 2019 году

Минимизация образования отходов

Доля утилизации и переработки отходов I–IV классов:

◆ **40,00 %**
◆ **40,75 %** | +1,6% к 2024 году, +18,1% к 2019 году

Социальная ответственность

Удовлетворенность персонала

Сводный индекс удовлетворенности и лояльности:

◆ **65 п. п**
◆ **76 п. п**[4]

Воздействие на климат

Минимизация эмиссии парниковых газов охвата 1

Удельная эмиссия парниковых газов охвата 1:

◆ **109,1 кг CO_2-экв./т** | цель 2028
◆ **118,1 кг CO_2-экв./т** | –2,6% к 2024 году, –21,5% к 2018 году

Базовым годом климатической стратегии выбран 2018 г.

Промышленная безопасность и охрана труда

Развитие культуры безопасности и обеспечение соблюдения высоких стандартов в области охраны труда и промышленной безопасности

Уровень производственного травматизма:

◆ **снижение на 10% ежегодно**
◆ **коэффициент LTIFR 0,49** | –13% к 2024 году
◆ **0 аварий** в 2025 году

[1] Неисполнение показателя самообеспеченности сульфатом аммония связано с тем, что часть выпускаемого сульфата аммония (139 тыс. т в 2025 году), в отличие от принятого в Стратегии-2025 сценария не используется для переработки в сложные минеральные удобрения, а реализуется в качестве товарной продукции. В случае принятия в расчёт 139 тыс. т, значение фактической доли самообеспеченности в 2025 году – 75%.

[2] На тонну продукции и полуфабрикатов.

[3] Без учета шахтнорудничных и карьерных вод.

[4] С 2024 года исследование мнений персонала проводится с периодичностью один раз в два года. Указаны результаты последней оценки, которая проводилась в 2024 году.

Операционная эффективность и рост производства

Расширение мощностей

12 ОТВЕТСТВЕННОЕ ПОТРЕБЛЕНИЕ И ПРОИЗВОДСТВО

Задача 12.5. Производим продукцию с улучшенными характеристиками с соблюдением требований безопасного производства, способствуем максимальному вовлечению отходов производства в дальнейшую переработку.



Рост спроса на минеральные удобрения носит устойчивый характер в долгосрочной перспективе. Необходимость удовлетворять растущий спрос наших потребителей обусловливает одну из ключевых целей Стратегии-2025 — расширение мощностей по выпуску основных видов продукции.

Достижение целевых производственных показателей, млн т

Показатель	2019 (факт)	2023 (факт)	2024 (факт)	2025 (план)	2025 (факт)	2025 (факт) / 2024 (факт), %	Стратегия–2025
Производство азотных удобрений	2,3	2,6	2,6	2,6	**2,6**	0,7	2,5
Производство фосфорных удобрений и кормового монокальцийфосфата	7,3	8,4	8,9	9,4	**9,4**	5,5	8,9
Производство апатитового концентрата	10,5	10,7	11,4	11,5	**11,6**	1,5	11,1

Реализация наиболее значимых проектов Стратегии — 2025, направленных на расширение мощностей

◆ Проекты Стратегии 2019–2025, реализованные в 2025 году

Развитие рудно-сырьевой базы (Кировский филиал АО «Апатит»)

◆

Строительство горизонта +310 м на Расвумчоррском руднике

Срок реализации

2016–2019

Целевые показатели

До **4 млн т руды в год**

Стоимость проекта

5,2 млрд руб.

Статус

С 2018 года ведется отработка запасов

◆

Горизонт +10 м ОКР

Срок реализации

1-й пусковой комплекс (Кукисвумчоррское крыло): 2016–2022

2-й пусковой комплекс (Юкспоррское крыло): 2016–2023

Дальнейшее развитие горизонта с закупкой горно-шахтного оборудования: 2021–2035

Целевые показатели

До **9 млн т руды в год**

запасы, вовлекаемые в отработку, – более 200 млн т

Стоимость проекта

40,4 млрд руб.

Статус

С 2022 года ведется отработка запасов

◆

Вскрытие и подготовка к отработке запасов месторождения Плато Расвумчорр до горизонта +310 м

Срок реализации

1-й пусковой комплекс: 2018–2025

2-й пусковой комплекс: 2022–2031

Дальнейшее развитие горизонта с закупкой горно-шахтного оборудования: 2022–2040

Целевые показатели

+1,4 млн т / год

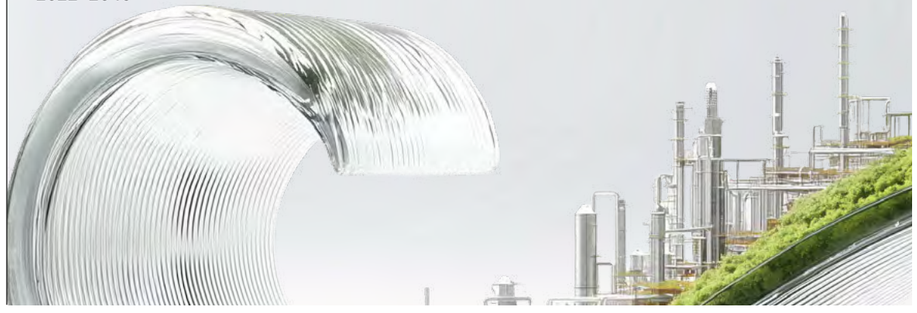
апатитового концентрата к 2035 году

Стоимость проекта

43,9 млрд руб.

Статус

В четвертом квартале 2025 года запущен 1-й пусковой комплекс с началом добычи руды на горизонте +430 м



◆

Отработка участка Гакман

Срок реализации

2022–2035

Целевые показатели

+0,6 млн т

апатитового концентрата к 2034 году

Стоимость проекта

9,3 млрд руб.

Статус

С января 2025 года начата добыча руды на горизонте +320 м



◆

Развитие Восточного рудника

Срок реализации

2019–2040

Целевые показатели

+4,7 млн т

апатитового концентрата к 2032 году

Стоимость проекта

80,7 млрд руб.

Статус

Поставка карьерной техники — в соответствии с графиком. Завершены работы по запуску ЦПТ[1] после реконструкции расширения отвала вскрыши

[1] Комплекс циклично-поточной транспортировки.

Развитие химических производств АО «Апатит»

◆ Проекты Стратегии 2019–2025, реализованные в 2025 году

◆

Увеличение мощностей фосфорных удобрений, («Проект +750»), Череповец

Срок реализации
2015–2019

Целевые показатели
+1 127 тыс. т / год
фосфорных удобрений

Стоимость проекта
11,4 млрд руб.

Статус
Реализован

◆

Программа развития Балаковского филиала (1-й этап)

Срок реализации
2019–2021

Целевые показатели
+110 тыс. т / год
гранулированного сульфата аммония

Стоимость проекта
0,6 млрд руб.

Статус
Реализован

◆

Развитие Волховского филиала до 2025 года

Срок реализации
2018–2023 — выход на мощность по выпуску удобрений

2024–2026 — завершение строительства инфраструктурных объектов

Целевые показатели
+838 тыс. т / год MAP

+44 тыс. т / год
водорастворимого моноаммонийфосфата (SMAP)

+250 млн кВт • ч / год
производство электроэнергии

Стоимость проекта
33,7 млрд руб.

Статус
Реализован



◆

Строительство агрегата азотной кислоты с увеличением выпуска азотных удобрений, Череповец

Срок реализации
2017–2019

Целевые показатели
+150 тыс. т / год
азотных удобрений

Стоимость проекта
2,2 млрд руб.

Статус
Реализован

◆

Увеличение переработки апатитового концентрата за счет модернизации дигидратного производства фосфорной кислоты, Череповец

Срок реализации
2022–2024

Целевые показатели
+173 тыс. т / год DAP

Стоимость проекта
4,4 млрд руб.

Статус
Реализован

◆

Увеличение переработки апатитового концентрата и выпуска аммофоса за счет технического перевооружения производства экстракционной фосфорной кислоты (ПЭФК-450) в Волховском филиале

Срок реализации
2023–2024

Целевые показатели
+107 тыс. т / год
аммофоса

Стоимость проекта
2,3 млрд руб.

Статус
Реализован

◆

Программа развития Балаковского филиала (2-й этап)

Срок реализации
2021–2024

Целевые показатели
+196 тыс. т
гранулированного сульфата аммония

Стоимость проекта
4,6 млрд руб.

Статус
Реализован

◆

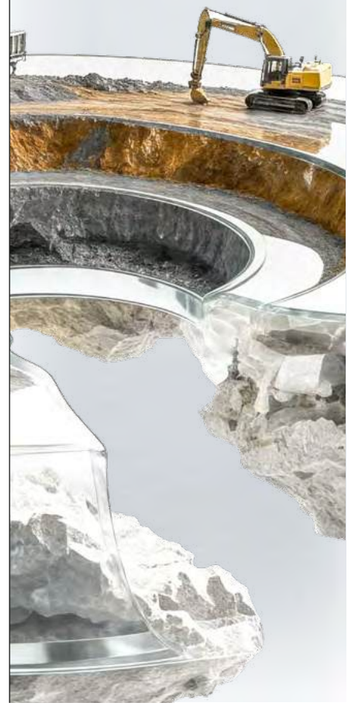
Увеличение выпуска КМКФ в Балаковском филиале

Срок реализации
2021–2024

Целевые показатели
+100 тыс. т МСР

Стоимость проекта
3,3 млрд руб.

Статус
Реализован



◆

Программа развития Балаковского филиала (3-й этап)

Срок реализации
2022–2025

Целевые показатели
IRR 25%

+732 тыс. т / год
минеральных удобрений

Стоимость проекта
18,2 млрд руб.

Статус
В апреле — июне 2025 года в режиме опытно-промышленных испытаний начат выпуск MAP, DAP, NPK, NPS

◆

Увеличение мощности цеха фтористого алюминия до 79,1 тыс. т / год, Череповец

Срок реализации
2023–2025

Целевые показатели
+4,5 тыс. т / год
фтористого алюминия

Стоимость проекта
0,4 млрд руб.

Статус
Реализован

Поддержание высокого уровня обеспеченности собственными ресурсами

Обеспеченность собственными ресурсами

Высокая степень вертикальной интеграции является важным конкурентным преимуществом Группы «ФосАгро». Обладая запасами фосфатного сырья, на 100% обеспечивающими наши потребности для выпуска фосфорных минеральных удобрений, мы наращиваем объемы производства и других ключевых видов сырья, тем самым повышая сырьевую безопасность и способствуя оптимизации затрат.

Уровень обеспеченности ключевыми сырьевыми ресурсами собственного производства

Показатель	2019 (факт)	2023 (факт)	2024 (факт)	2025 (план)	2025 (факт)	Стратегия–2025
Аммиак, %	**86**	**75**	**74**	**71**	**72**	**76**
Производство, млн т	1,9	2,0	2,0	2,0	**2,0**	1,9
Потребление, млн т	2,2	2,6	2,7	2,8	**2,7**	2,5
Серная кислота, %	**88**	**92**	**93**	**96**	**93**	**91**
Производство, млн т	6,1	8,1	8,5	9,2	**8,8**	7,8
Потребление, млн т	6,9	8,8	9,1	9,6	**9,5**	8,6
Сульфат аммония[1], %	**3**	**46**	**37**	**62**	**45**	**75**
Производство, млн т	0,0	0,3	0,2	0,3	**0,2**	0,7
Потребление, млн т	0,4	0,6	0,5	0,5	**0,5**	0,9

Реализация наиболее значимых проектов Стратегии-2025, направленных на сохранение и увеличение самообеспеченности сырьем

◆

Строительство производства сульфата аммония, Череповец

Срок реализации

2018–2019

Целевые показатели

+300 тыс. т / год сульфата аммония

Стоимость проекта

2,5 млрд руб.

Статус

Реализован

◆

Строительство пятой установки по производству серной кислоты (СК-3300)

Срок реализации

2017–2020

Статус

Реализован

◆

Техперевооружение СК-20

Срок реализации

2021–2024

Статус

Реализован



[1] Неисполнение показателя самообеспеченности сульфатом аммония связано с тем, что часть выпускаемого сульфата аммония (139 тыс. т в 2025 году), в отличие от принятого в Стратегии-2025 сценария, не используется для переработки в сложные минеральные удобрения, а реализуется в качестве товарной продукции. В случае принятия в расчёт 139 тыс.т, значение фактической доли самообеспеченности в 2025 году – 75%.

Капитальные вложения

◆

Прогресс целевых показателей разделов Стратегии-2025 «Расширение мощностей» и «Обеспеченность собственными ресурсами» обусловлен эффективным планированием и успешной реализацией инвестиционной программы Компании.

Дисциплинированный подход к капиталовложениям

- Минимальный уровень внутренней нормы доходности (IRR) проекта — утвержденная ставка дисконтирования + 2% (но не менее 14%[2])
- Годовой бюджет капитальных затрат — не выше 50% EBITDA
- Оптимизация оборотного капитала

Структура капитальных затрат, 2023–2025 годы, млрд руб.

Затраты	2023 (факт)	2024 (факт)	2025 (план)	2025 (факт)
Инвестиционные проекты	18,8	26,5	22,6	**22,5**
Поддержание мощностей	31,3	33,9	28,4	**28,0**
Непромышленное строительство	3,3	2,5	2,8	**3,1**
Всего без учета капитализируемых ремонтов	**53,4**	**62,9**	**53,8**	**53,6**
Всего с учетом капитализируемых ремонтов	**64,2**	**75,2**	**67,8**	**67,3**

◆ Проекты Стратегии 2019–2025, реализованные в 2025 году

◆

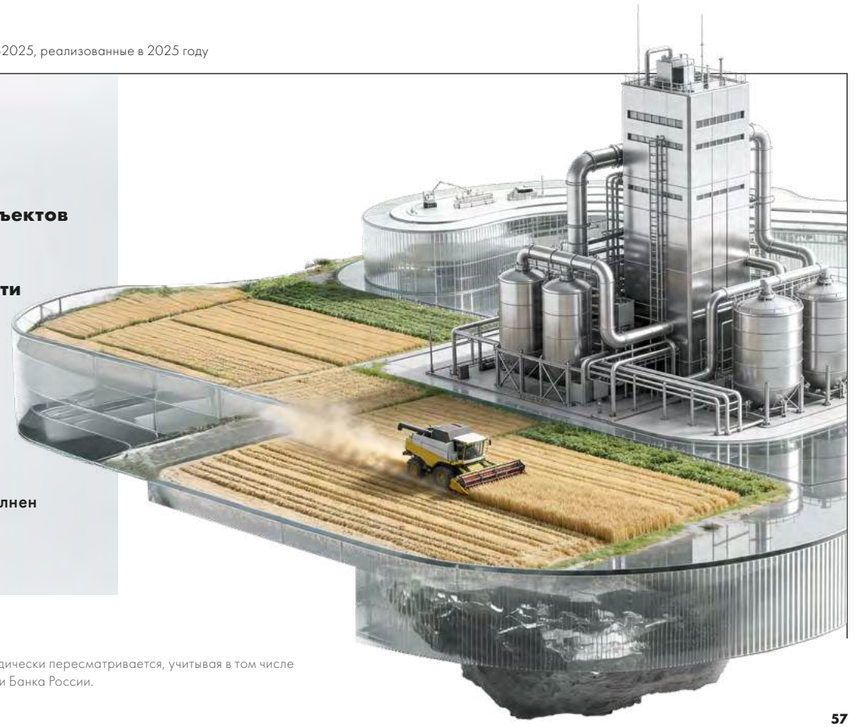
Техническое перевооружение сернокислотного производства и объектов инфраструктуры с увеличением производительности на 93 т МНГ в час (СК-20/1)

Срок реализации

2024–2025

Статус

В июне 2025 года выполнен пуск сернокислотного производства



[2] Минимальный уровень IRR периодически пересматривается, учитывая в том числе текущий уровень ключевой ставки Банка России.

Финансирование капитальных затрат за период 2023–2025 годов

Показатель	2023 (факт)	2024 (факт)	2025 (факт)
CAPEX[1], млрд руб.	53,4	62,9	**53,6**
EBITDA скорректированная, млрд руб.	168,4	170,6	**199,4**
CAPEX / EBITDA скорректированная, %	32	37	**27**

Детализация ключевых инвестиционных проектов, финансирование в 2025 году, млрд руб.

Программа развития Балаковского филиала АО «Апатит» (3-й этап)	4,4
Техническое перевооружение сернокислотного производства и объектов инфраструктуры с увеличением производительности на 93 т МНГ в час (СК-20/1)	4,4
Вскрытие и отработка Плато Расвумчорр в Кировском филиале АО «Апатит»	2,6
Программа развития Волховского филиала АО «Апатит» до 2030 года	1,9
Строительство горизонта +10 м на Кировском руднике в Кировском филиале АО «Апатит»	1,6
Увеличение объемов добычи руды на открытых горных работах, Коашвинский и Ньоркпахкский карьеры в Кировском филиале АО «Апатит»	1,6
Развитие собственной генерации электроэнергии в Балаковском филиале АО «Апатит»	1,1
Прочие проекты в составе инвестиционных проектов	4,9
Всего инвестиционные проекты	**22,5**

Повышение производственной эффективности

8 ДОСТОЙНАЯ РАБОТА И ЭКОНОМИЧЕСКИЙ РОСТ

◆

Задача 8.5. Поддерживаем и развиваем существующие предприятия, а также создаем новые высокотехнологичные производства.

В Компании реализуются многочисленные проекты и инициативы, направленные на технические и организационные усовершенствования и повышение эффективности производственных процессов.



[1] Без учета капитализируемых ремонтов.

◆

В 2025 году реализовывался проект «Внедрение рискориентированного ТОиР[2] в Балаковском филиале АО «Апатит»

◆

Балаково

Срок реализации

Январь 2024 — июнь 2026 года

Ключевые инициативы проекта

1. Внедрение принципов и подходов рискориентированного ТОиР
2. Оценка и достижение экономического эффекта от внедрения процессов рискориентированного ТОиР
3. Перестроение бизнес-процессов управления ТОиР и практическое обучение
4. Удержание текущего уровня ключевых производственных цехов
5. Снижение бюджета ТОиР на 13% относительно плана 2024 года

Экономический эффект в 2025 году

Исполнены целевые показатели по оптимизации затрат бюджета услуг ТОиР и удержанию целевого КТГ[3].

◆

В 2025 году завершен проект «Внедрение надежностно-ориентированного ТОиР Восточного рудника Кировского филиала АО «Апатит»

◆

Кировск

Срок реализации

Ноябрь 2024 — декабрь 2025 года

Ключевые инициативы проекта

1. Внедрение надежностно-ориентированного подхода к управлению ТОиР
2. Обеспечение надежности оборудования/техники при ограничениях бюджета ТОиР
3. Достижение установленных целевых значений КТГ и бюджета на 2025 год с учетом производственной программы
4. Устойчивость и приживаемость внедренных бизнес-процессов
5. Повышение КТГ автосамосвалов и экскаваторов
6. Снижение бюджета ТОиР в 2025 году на 7,1% от планового уровня

Экономический эффект в 2025 году

По итогам 2025 года – экономия бюджета ТОиР при достижении целевых значений КТГ добычной техники в четвертом квартале и росте приживаемости целевых бизнес-процессов ТОиР до уровня умеренного развития

◆

В 2025 году завершен проект «Внедрение надежностно-ориентированной системы ТОиР самоходной техники Кировского и Расвумчоррского рудников Кировского филиала АО «Апатит»

◆

Кировск

Срок реализации

09.01.2024 — 31.12.2025

Ключевые инициативы проекта

1. Разработка целевых процессов надежностно-ориентированного подхода к ТОиР
2. Повышение компетенции персонала функции ТОиР
3. Обеспечение приживаемости бизнес-процессов системы ТОиР
4. Снижение бюджета ТОиР в 2025 году на 14% относительно 2024 года
5. Достижение и удержание КТГ ПДМ[4] и СБУ[5] на целевом уровне

Экономический эффект в 2025 году

Ключевые результаты проекта по итогам 2025 года:

- Достигнут целевой уровень снижения бюджета.
- Достигнут целевой уровень КТГ ПДМ

[2] Техническое обслуживание и ремонт.
[3] Коэффициент технической готовности.
[4] Погрузочно-доставочные машины.
[5] Самоходные буровые установки.

В 2025 году предприятия Группы успешно внедряли российское программное обеспечение, в том числе в рамках импортозамещения. Указанные ниже проекты включены в списки особо значимых проектов программы импортозамещения.

Проект «Внедрение Интегрированной Производственно-Сбытовой Системы» (импортозамещение ERP системы, 1-й этап)

Череповец, Кировск, Балаково, Волхов

Срок реализации

Сентябрь 2024 — апрель 2026 года

Ключевые инициативы проекта

Осуществлена разработка и первое внедрение функциональных блоков «Сбыт», «Производство» и «Производственный расчет себестоимости» для производственных компаний с непрерывным циклом производства на отечественной платформе Global ERP. Произведена замена соответствующих модулей ERP системы Oracle E-Business Suite

Экономический эффект в 2025 году

Экономический эффект не рассчитывается, однако обеспечивается полная импортонезависимость в критически важных процессах производства и сбыта при максимальном сохранении текущей функциональности

Проект «Внедрение системы управления производством MES-системы (АСУП[1]) для крупного холдинга химической отрасли»

Первое внедрение отечественного программного обеспечения подобного функционала в промышленности. В результате проекта организована непрерывная работа производственных процессов на отечественном прикладном программном продукте, что позволит в дальнейшем развивать функциональность и тиражировать систему на другие объекты Компании.

Череповецкий химический комплекс АО «Апатит»

Срок реализации

Декабрь 2022 — февраль 2025 года

Ключевые инициативы проекта

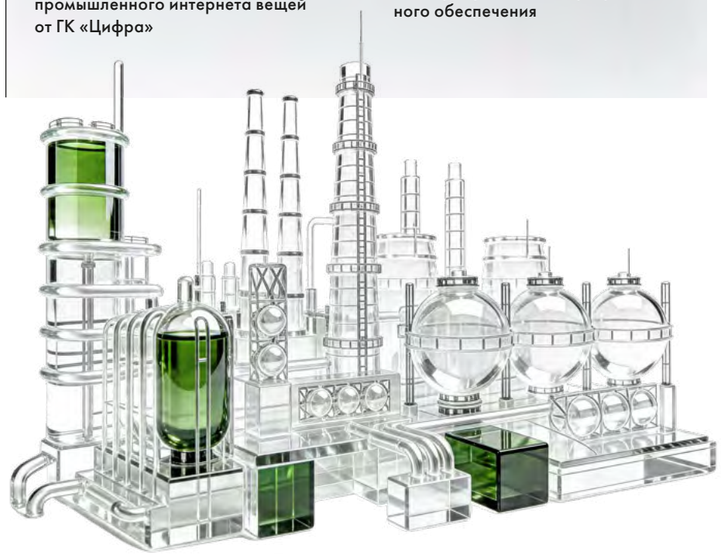
Импортозамещение иностранного программного обеспечения управления и контроля производственными процессами PI System компании AVEVA (ушла с рынка Российской Федерации) на отечественную платформу ZIIoT Platform / Платформа промышленного интернета вещей от ГК «Цифра»

Результаты в 2025 году

Успешно внедрено ПО с обеспечением гарантии и технической поддержки

Эффекты:

1. Снижение часов плановых остановок с увеличением фонда рабочего времени производства минеральных удобрений на 1,2%.
2. Дополнительный экономический эффект получен за счет сокращения затрат на техническую поддержку лицензий программного обеспечения



Проект «Разработка, внедрение и апробация отечественной кроссплатформенной распределенной автоматизированной системы управления технологическими процессами (АСУ ТП[2])»

Череповец, Сернокислотное производство

Срок реализации

Декабрь 2022 — июль 2025 года

Ключевые инициативы проекта

Разработка, внедрение и апробация отечественной кроссплатформенной распределенной автоматизированной системы управления технологическими процессами (АСУ ТП) для предприятий химической и нефтехимической отраслей, с целью импортозамещения существующих зарубежных АСУ ТП

Экономический эффект в 2025 году

Экономический эффект не рассчитывается, однако обеспечивается технологический суверенитет Российской Федерации в части АСУ ТП для предприятий химической и нефтехимической отраслей

Проект «Внедрение цифровой модели систем электроснабжения на базе Российского программного комплекса

Череповец, Кировск, Балаково, Волхов

Срок реализации

Июль 2025 — декабрь 2026 года

Ключевые инициативы проекта

1. Создание комплексного инструмента для моделирования сетей электроснабжения предприятий, расчета электрических режимов и установок релейной защиты и автоматики (РЗиА), на основе которых можно проводить анализ работы сети и разрабатывать корректирующие мероприятия
2. Разработка и внедрение бизнес-процесса по моделированию электрической сети на уровне площадок АО «Апатит»

Экономический эффект в 2025 году

Внедряемое решение позволит снизить количество технологических нарушений, вызванных неправильной работой устройств РЗиА и недопустимыми отклонениями параметров электрического режима в системах электроснабжения промышленных предприятий

Проект «Внедрение интеллектуальной транспортной логистической системы (ИТЛС)»

Замена иностранного программного обеспечения, используемого в логистической деятельности, отечественным инновационным программным комплексом.

Череповец, Кировск, Балаково, Волхов

Срок реализации

Июль 2025 — сентябрь 2027 года

Ключевые инициативы проекта

Проект охватывает все логистические процессы: от внутризаводских перевозок / погрузки товара на заводе до получения товара на складах (в случае перевозок по территории России) или отгрузки груза в морское судно в порту (в случае экспортных отправок). ИТЛС включает в себя перевозки железнодорожным и автомобильным транспортом, в том числе отгрузки в контейнерах

Экономический эффект в 2025 году

Экономический эффект не рассчитывается, однако обеспечивается технологический суверенитет, а также информационная, транспортная и производственная безопасность; повышается уровень цифровой зрелости для улучшения эффективности транспортной логистики и минимизации транспортных затрат

[1] Автоматизированная система управления предприятием.

[2] Автоматизированная система управления технологическим процессом.

ИИ проекты

Проект AIХимик: функционал российской АСУП дополнен ИИ-технологиями

Машинное обучение и генеративный ИИ

Специалисты Группы «ФосАгро» дополнили функционал российской АСУП технологиями искусственного интеллекта. Интеграция большой языковой модели «ГигаЧат MAX», разработанной специалистами Сбера, стало следующим шагом в развитии отечественной АСУП после ввода ее в промышленную эксплуатацию.

Принцип работы: модель машинного обучения на основе данных от смежных систем прогнозирует качество готовой продукции, а языковая модель контролирует соблюдение технологических регламентов. Технология RAG отвечает за поиск нужной информации в базе знаний Компании. Model Context Protocol (MCP) позволяет интегрировать в работу системы ИИ-агентов, которые могут самостоятельно анализировать контекст и решать актуальные задачи.

Результат: создание умного помощника и единой интеллектуальной среды, где собраны технологические регламенаты, документация и актуальные производственные показатели.

Эффект:

- Снижение себестоимости продукции и эксплуатационных затрат за счет точного поддержания технологического режима. Система помогает минимизировать нештатные ситуации, а в случае их возникновения оперативно предлагает наиболее эффективные варианты действий.
- Увеличение выпуска готовой продукции. Решение уже показало свою востребованность и эффективность, поэтому Компания намерена реализовывать его и для других своих агрегатов и производств.
- «ГигаЧат», внедренный в АСУП, контролирует качество продукции и превосходит зарубежные аналоги, которые использовались раньше. Персонал Компании получил мощный инструмент, который берет на себя рутину и помогает справляться со сложными ситуациями.

Проект «Предиктивная аналитика»

Машинное обучение

Проект «Предиктивная аналитика» — эффективный инструмент на основе технологий искусственного интеллекта — полностью разработан ИТ-командой Группы «ФосАгро».

Разработка успешно применяется на апатит-нефелиновых обогатительных фабриках Кировского филиала АО «Апатит».

Принцип работы: 407 предиктивных моделей анализируют работу больших шаровых мельниц по тысячам различных параметров, заранее предсказывая возможные неполадки еще до их возникновения.

Задачи системы:

- спрогнозировать остаточный ресурс оборудования для планирования;
- сократить расходы на обслуживание за счет предупреждения аварийных ситуаций;
- предоставить оперативные рекомендации для управления ремонтными процессами.

Эффект: решение позволяет специалистам вовремя скорректировать работу и заказать необходимые расходные материалы, тем самым уменьшить время незапланированного простоя и не допустить критического износа важного оборудования.



Проект «Диагностика ИИ-потенциала Группы «ФосАгро»

В современных условиях цифровой трансформации искусственный интеллект (ИИ) становится ключевым фактором конкурентоспособности и устойчивого развития бизнеса. В 2025 году стартовал проект «Диагностика ИИ-потенциала Группы «ФосАгро».

Цель проекта: системный аудит ИИ-зрелости и потенциала Компании.

Проект предполагает разработку тепловой карты ИИ-готовности по 16 бизнес-направлениям для приоритизации ИИ-проектов с точки зрения бизнес-эффектов, сроков и сложности реализации. Проведение аудита позволит выявить слабые места, определить приоритетные направления развития и создать стратегию, обеспечивающую устойчивое внедрение ИИ в интересах развития бизнеса.

Срок реализации: сентябрь 2025 — март 2026 года

Проект реализуется на производственных комплексах в Череповце, Кировске, Балакове, Волхове.

Ключевые инициативы проекта:

1. Анализ направлений применения и внедрения ИИ в химической и смежных индустриях среди международных и российских конкурентов.
2. Диагностика и формирование тепловой карты по 16 бизнес-направлениям с оценкой их ИИ-готовности по модели зрелости.
3. Приоритизация ИИ-проектов/инициатив с точки зрения бизнес-эффектов, сроков и сложности реализации.
4. Разработка моделей оценки экономического эффекта от применения ИИ-решений и модели управления ИИ-проектами.
5. Внедрение системного учета компонентов (резерва).
6. Разработка дорожных карт развития ИИ (по критериям модели зрелости ИИ).

Увеличение эффективности продаж

Стратегическими целями Группы «ФосАгро» в области сбыта являются расширение присутствия на приоритетном внутреннем и премиальных рынках и увеличение доли реализации премиальной продукции.

Группа «ФосАгро» успешно работает над решением этой задачи в новых условиях — как за счет активной работы на наиболее высокомаржинальных географических направлениях, так и за счет разработки и продвижения новых, в первую очередь сложных марок минеральных удобрений.

При этом цели взаимосвязаны, поскольку исторически существует предрасположенность географических рынков к потреблению определенных марок удобрений. В частности, один из ключевых для нас регионов, страны Южной Америки, во многом ориентирован на потребление двойных марок удобрений с целью последующего самостоятельного приготовления их комбинаций, максимально соответствующих выращиваемым культурам, типам почв, климату и другим факторам сельскохозяйственного производства. В то же время потребители ключевого для Компании российского рынка исторически ориентированы на закупку сложных и комплексных марок удобрений, не требующих смешения и готовых к внесению.

Расширение присутствия на премиальных рынках

Задачи 2.4, 12.5, 15.3. Продвигаем и популяризируем лучшие практики ведения сельского хозяйства, внедряя сервисную модель обслуживания.

Мы сохраняем стратегическую приверженность главному для нас рынку — внутреннему российскому.

С 2018 по 2025 год Компания направила более 6,5 млрд руб. на развитие собственной сети дистрибуции «ФосАгро-Регион», работающей в России и странах ближнего зарубежья.

По состоянию на конец 2025 года количество центров дистрибуции составляет 37 ед., а единовременные мощности хранения складских комплексов — более 1 млн т, включая рекордные для страны 121 тыс. т мощностей для перевалки жидких минеральных удобрений.

Почти половина центров дистрибуции сети уже оснащена фасовочными комплексами, а в Черноземье и Поволжье развернуты установки для заказного производства тукосмесей.

В 2025 году на базе центра дистрибуции «ФосАгро-Кубань» в Выселковском районе Краснодарского края запущена линия по производству компактированного сульфата аммония мощностью 13 тыс. т готовой продукции в год.

Отдельное значимое развитие получило направление поставок минеральных удобрений на рынок промышленных производителей, рост по которому за последние два года составил 64% (с 61 тыс. т / год в 2023 году до 100 тыс. т / год в 2025 году).

Достижение целевых ориентиров

Показатель	2019 (факт)	2023 (факт)	2024 (факт)	2025 (факт)	Стратегия–2025
Количество центров дистрибуции, ед.	27	34	37	**37**	35
Емкость хранения, всего, тыс. т	652	868	1 000	**>1 000**	>650
Емкость хранения жидких комплексных удобрений (ЖКУ), тыс. т	44	85	101	**121**	62

В рамках развития сервисной модели в 2025 году Компания продолжила предоставлять российским аграриям услугу агрохимического обследования почв. За год агрономические службы обследовали более 120 тыс. га. Всего с момента старта инициативы было обследовано 315 тыс. га в 36 регионах в 7 федеральных округах.

В 2025 году Компания успешно аккредитовала и запустила собственную коммерческую агрохимическую лабораторию на базе ООО «ФосАгро-Липецк» и уже в первый год работы вышла на показатель более 3,5 тыс. проб почв, обеспечивая аграриев достоверными данными для подбора наиболее эффективных для них систем питания.

В 2025 году продолжило активно развиваться новое направление бизнеса — поставки семян отечественной селекции. Объем их реализации в отчетном году составил 45,5 тыс. посевных единиц, что выше уровня 2024 года в 2,7 раза.

Это позволило клиентам Компании получить доступ к комплексному сервису, включающему агрохимическое обследование, подбор гибридов, разработку систем питания растений и поставку соответствующих удобрений.

В 2025 году состоялось подписание Соглашения о сотрудничестве между ООО «ФосАгро-Регион» и ФГБУ «Госсорткомиссия»[1] для реализации совместного пилотного проекта в области современных агротехнологий. Цель проекта — раскрыть потенциал российских сортов, добиться их большей продуктивности, качества и конкурентоспособности за счет разработки систем минерального питания, комплементарных конкретному сорту/гибриду. В проекте 2025 года было задействовано 24 селекционных достижения четырех основных технических культур. Результаты проекта планируется интегрировать во ФГИС «Семеноводство»[2] для обеспечения доступности информации о рекомендуемых технологиях возделывания сортов/гибридов с использованием удобрений Компании.

Планы на 2026 год

В 2026 году Группа «ФосАгро» сосредоточится на дальнейшем расширении сети дистрибуции, модернизации логистической инфраструктуры и запуске новых логистических центров в ключевых аграрных регионах России.

В 2026 году Компания планирует усилить сервисное направление, предлагая российским аграриям расширенный набор агрономических и технологических решений, ориентированных на повышение эффективности сельскохозяйственного производства.

[1] Государственная комиссия Российской Федерации по испытанию и охране селекционных достижений.
[2] ФГИС «Семеноводство» — Федеральная государственная информационная система, созданная Минсельхозом для прослеживаемости оборота семян сельскохозяйственных растений.

Увеличение доли продаж премиальных марок удобрений

В отчетном году на рынке преобладал опережающий рост продаж сложных тройных удобрений, доля которых в общем портфеле продукции Компании в 2025 году выросла до 35%.

Доля продаж сложных марок удобрений зависит от структуры экспортных рынков продукции Компании, подверженной влиянию как экономических, так и геополитических факторов, поскольку существует историческая предрасположенность географических рынков к определенной продукции. Достигнутая Компанией гибкость производственных линий позволяет максимально оперативно реагировать на изменения требований рынка, обеспечивая одновременно оптимальную прибыльность продуктового портфеля и полную загрузку мощностей.

Структура продаж минеральных удобрений и кормовых фосфатов, тыс. т

Показатель	2019 (факт)	2023 (факт)	2024 (факт)	2025 (факт)	2025 (факт) / 2024 (факт), %	Стратегия–2025
Urea/AN/AS	2,2	2,6	2,5	**2,6**	4,8	2,6
MCP	0,4	0,4	0,4	**0,5**	25,6	0,5
APP	0,2	0,2	0,2	**0,2**	–13,4	0,2
NPK/PK/PKS	3,5	3,5	3,9	**4,2**	9,1	5,0
MAP/DAP	3,2	4,5	4,7	**4,5**	–2,6	3,3
Всего	9,5	11,1	11,6	**12,0**	3,7	11,5
Доля сложных удобрений, %	37	31	33	**35**		43

Задачи 2.4, 12.5, 13.2. Расширяем продажи минеральных удобрений улучшенного качества[3] и развиваем современные системы питания растений, в том числе ограничивающие выбросы парниковых газов при применении и помогающие адаптироваться к изменению климата.

Компания продолжает разрабатывать новые марки удобрений и активно вводит их на рынок, стремясь максимально полно удовлетворить существующие и потенциальные потребности сельхозпроизводителей в России и за рубежом и учесть при этом особенности выращиваемых культур, видов почв и условий хозяйствования.

Группа «ФосАгро» активно развивает следующие направления премиальной продуктовой линейки:

- удобрения с микроэлементами — считаются одним из наиболее многообещающих способов борьбы с недоеданием и дефицитом питательных веществ, поскольку входящие в состав удобрений микронутриенты имеют свойств накапливаться растениями и дополнять тем самым рацион питания человека;
- биологические и биоминеральные удобрения — в перспективе являются одним из наиболее действенных способов обеспечения глобальной продовольственной безопасности, поскольку повышают агрохимическую эффективность систем питания растений без нанесения вреда экосистеме.

Более подробная информация об этих и других инновационных марках удобрений Компании представлена в разделе «Научная и просветительская деятельность» **с. 114**

[3] Подтверждено сертификатом соответствия, выдаваемым Роскачеством, предоставляющим производителю право маркировать продукцию отличительным знаком «Зеленый эталон» (знак «Зеленый эталон» принадлежит Минсельхозу России). АО «Апатит» внесено в Перечень производителей сельскохозяйственной продукции, продовольствия, промышленной и иной продукции с улучшенными характеристиками.

Повышение эффективности логистики

Основная часть грузоперевозок Компании (около 99%) осуществляется железнодорожным транспортом по сети ОАО «РЖД». Грузооборот за 2025 год вырос по сравнению с 2024 годом на 3,4% и составил 31,5 млн т.

На железнодорожные перевозки приходятся основные мероприятия как по повышению безопасности и надежности доставки грузов, так и по оптимизации транспортных издержек.

31,5 млн т
Грузооборот за 2025 год

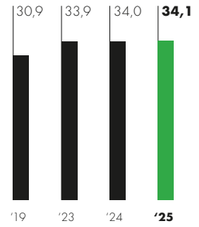
Сокращение транспортных издержек

Задача 12.5. Обеспечиваем рациональное обращение с химическими веществами и отходами на протяжении всего жизненного цикла, включая транспортировку.

В рамках реализации Стратегии-2025 использование собственного подвижного состава существенно расширилось. При этом приобретаются преимущественно инновационные вагоны, характеризующиеся повышенной грузоподъемностью и увеличенным межремонтным пробегом. Этот подход позволил достичь следующих результатов:

- более высокая надежность перевозок и производственная безопасность благодаря снижению зависимости производственных и логистических процессов Группы «ФосАгро» от третьих лиц;
- повышение экономической эффективности перевозок: использование собственных вагонов менее затратно по сравнению с привлечением стороннего подвижного состава;
- положительный экологический эффект: использование инновационного подвижного состава и увеличение массы перевозимого одним вагоном и одним составом груза снижает удельное негативное воздействие на окружающую среду.

Доля инновационного подвижного состава[1], %



Основным направлением обеспечения транспортной безопасности и оптимизации транспортных затрат в 2025 году была также выработка взаимовыгодных условий и заключение договоров с ОАО «РЖД», подразумевающих софинансирование развития транспортной инфраструктуры станций примыкания к производственным активам АО «Апатит».

[1] В общем количестве подвижного состава, находящегося в собственности Компании или в лизинге.

Обеспечение ритмичности производства и сбыта

Задача 9.1. Развиваем железнодорожную инфраструктуру, вносим вклад в развитие местных сообществ через нашу цепочку создания стоимости.

Пропускная способность внутренней железнодорожной инфраструктуры является основным логистическим фактором для безусловного выполнения производственной программы.

В связи с увеличением объемов перевозок железнодорожным транспортом Компанией реализуется поэтапная программа развития собственной внутренней железнодорожной инфраструктуры.

Производственный кластер в г.Череповце

Азотный комплекс
В 2025 году продолжилась работа в рамках четырехстороннего соглашения между АО «Апатит», ПАО «Северсталь», ОАО «РЖД» и АО «Ленгипротранс» по имитационному моделированию работы Череповецкого железнодорожного узла с последующим составлением перечня мероприятий, которые позволят переработать как текущий, так и перспективный грузооборот. Окончание работ — 2026 год.

Фосфорный комплекс
- В 2025 году приступили к капитальному ремонту и модернизации оборудования пункта подготовки вагонов, закончили строительство нового железнодорожного пути для погрузки фасованной продукции.
- В 2026 году планируется модернизация эстакады слива аммиака, разработка мероприятий, направленных на увеличение производительности пункта подготовки вагонов и узлов выгрузки серы.

График реализации программы реновации подвижного состава АО «Апатит» и филиалов

Подвижной состав	Срок реализации	Всего запланировано	Приобретено в 2025 году	Всего приобретено с учетом 2025 года	Выполнение программы
Реновация парка электровозов Кировского филиала	2022–2030	11 ед.	2 ед.	4 ед.	36%
Реновация парка вагонов-самосвалов (думпкаров) Кировского филиала	2021–2033	392 вагона	1 вагон	90 вагонов	23%
Реновация тепловозов Череповецкого комплекса и Балаковского филиала	2023–2030	23 ед.	–	7 ед.	31%

ИИ проекты

Мобильный голосовой обходчик

Компьютерное зрение

В 2025 году завершено внедрение на всех производственных комплексах АО «Апатит» масштабного проекта «Мобильный голосовой обходчик».

Проект реализовывался при грантовой поддержке Сколково совместно с ГК ЦРТ.

Мобильный голосовой обходчик — уникальное российское решение на основе искусственного интеллекта. Впервые в железнодорожной отрасли масштабно внедрена технология распознавания речи, позволяющая фиксировать результаты коммерческого и технического осмотра вагонов голосом через гарнитуру и планшет.

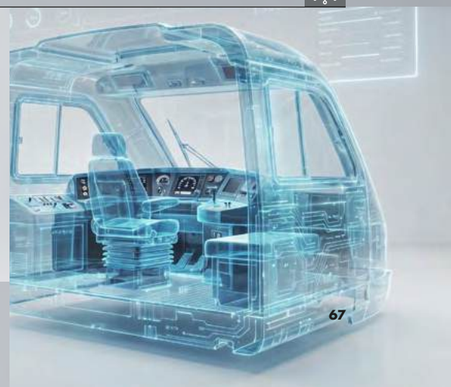


Бортовая система технического зрения на базе ИИ

Компьютерное зрение

В промышленную эксплуатацию введена бортовая система технического зрения (БСТЗ) на базе искусственного интеллекта.

Система установлена на маневровый тепловоз: нейросеть контролирует обстановку на пути движения, предупреждает машиниста об опасных ситуациях и автоматически выполняет торможение тепловоза в условиях вариативности действий машиниста при наступлении риска транспортного происшествия.



Кировский филиал
В 2025 году приступили к строительству второго пути перегона Вудъявр — Восточная. Выполнена разработка основных технических решений по развитию железнодорожной инфраструктуры парка путей Айкувен, АНОФ-3.

Балаковский филиал
В 2025 году построено 5,3 км новых железнодорожных путей, уложено восемь комплектов стрелочных переводов, выполнена модернизация устройств сигнализации, централизации и блокировки (СЦБ), осуществлен переход на цифровую радиосвязь.

Волховский филиал
В 2025 году введены в эксплуатацию 4,4 км вновь построенных железнодорожных путей на станции Волховстрой-II Октябрьской железной дороги, выполнены работы по прокладке кабельных коммуникаций устройств СЦБ и связи, смонтировано 43 опоры и 12 ригелей контактной сети.

Подробнее о проекте ИТЛС читайте в подразделе «Повышение производственной эффективности» **с. 61**

Достижение целевых ориентиров, млн т / год

Железнодорожная инфраструктура химических предприятий, грузооборот	2019 (факт)	2023 (факт)	2024 (факт)	2025 (факт)	Стратегия-2025
Череповецкий комплекс	12,0	15,3	16,1	**16,9**	16,5
Балаковский филиал	6,7	7,2	6,9	**7,5**	8,0
Волховский филиал	1,6	4,0	4,5	**4,5**	3,8
Всего	**20,3**	**26,5**	**27,5**	**28,9**	**28,3**

Развитие портовой инфраструктуры

◆ **Задача 9.1. Развиваем портовую инфраструктуру, а также создаем новые возможности для трудоустройства, развития инфраструктуры и реализации программ социальных инвестиций.**

Наряду с развитием логистической и сбытовой инфраструктуры на российском рынке Компания работает над повышением надежности и эффективности экспорта своей продукции — за счет как снижения себестоимости перевалки, так и обеспечения продаж высокотехнологичными перевалочными мощностями.

Для расширения возможностей по доставке грузов в порт и по использованию портовой инфраструктуры в период действия Стратегии-2025 осуществлено приобретение контейнеров для перевозки сыпучих грузов: в 2023–2024 годах — 6 тыс. единиц, в 2025 году — 4 тыс. единиц.

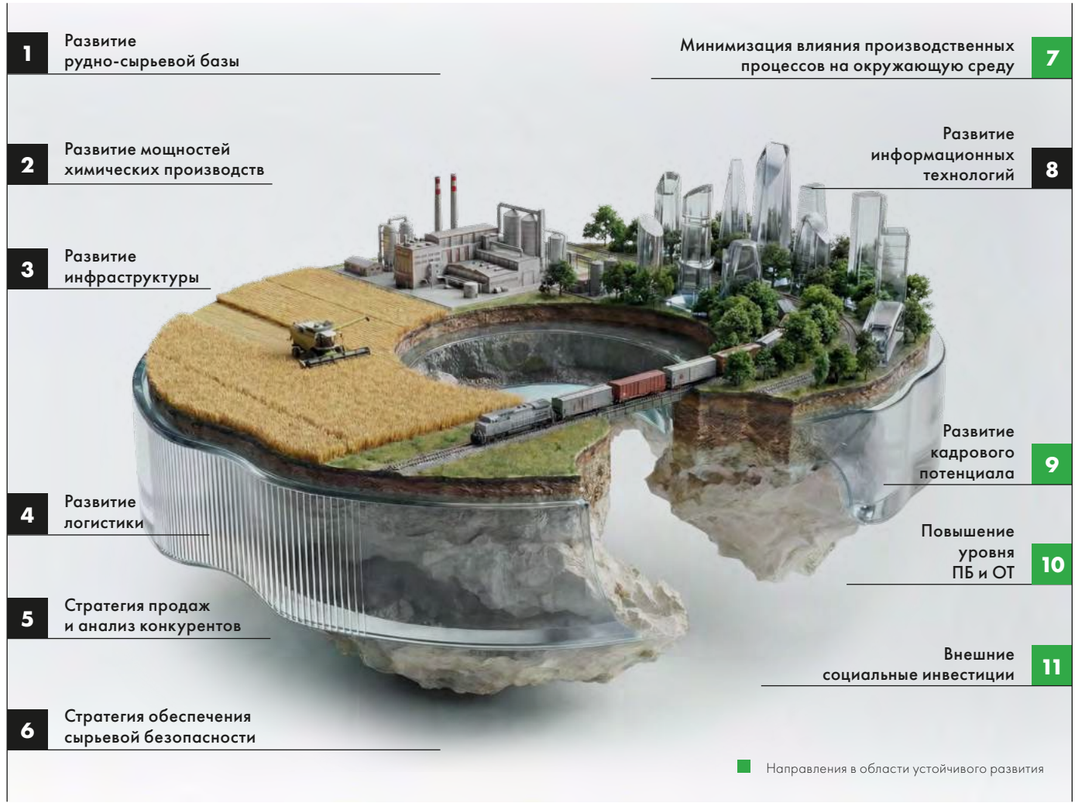
Нашей стратегической целью 2025 года являлись создание и поддержание оптимальной с точки зрения затрат и надежности поставок портовой инфраструктуры, позволяющей переваливать на экспорт не менее 8,0 млн т / год. Фактический объем перевалки в отчетном году составил 9,3 млн т, а в целом на сегодня Компания обеспечена перевалочными мощностями в объеме 9,5 млн т, при том что при необходимости их доступный объем может быть увеличен в короткие сроки.

Ключевыми для Группы «ФосАгро» являются порты, расположенные на северо-западе России. Ставка сделана на оригинальные технологии и современные специализированные терминалы, позволяющие минимизировать влияние на окружающую среду.

Стратегия-2030

Проект Стратегии-2030 носит комплексный характер, охватывая все ключевые направления деятельности. Компания сохраняет глубокую интеграцию принципов устойчивого развития во все направления бизнес-стратегии.

Направления проекта стратегии Группы «ФосАгро» на период до 2030 года



По всем направлениям развития Компании до 2030 года представлены 11 групп целевых показателей (метрик), ключевые из которых в базовом сценарии стратегии — увеличение объема выпуска/продаж агрохимической продукции, поддерживаемое развитием рудно-сырьевой базы для обеспечения прироста объемов минеральных удобрений апатитовым концентратом, а также высоким уровнем обеспеченности прочими ключевыми сырьевыми ресурсами собственного производства — серной кислотой и аммиаком.

При разработке стратегии проведена актуализация приоритетных целей устойчивого развития ООН (ЦУР), в процессе которой предлагаемые к утверждению целевые показатели стратегии-2030 были соотнесены с приоритетными для Компании ЦУР, их задачами и метриками.

Целевые показатели Стратегии-2030 и ключевые мероприятия по их достижению

Стратегия обеспечения сырьевой безопасности / Развитие рудно-сырьевой базы

Обеспеченность Компании собственным апатитовым сырьем является базой вертикально интегрированной бизнес-модели Компании, поэтому основой Стратегии-2030 являются мероприятия по развитию рудно-сырьевой базы:
а) продолжение реализации утвержденных проектов:

- Горизонт +10 м ОКР;
- Мероприятия по развитию Восточного рудника;
- вскрытие и подготовка к отработке запасов месторождения Плато Расвумчорр до горизонта +310 м;
- отработка участка Гакман;
- подготовка к отработке запасов блока-целика под Саамским карьером;
- развитие АНОФ-3.

б) дальнейшее развитие до 2040 года предусматривает развитием горизонтов +210 м Расвумчоррского рудника, –115 м Кировского рудника, отработка треугольников лежачего бока Кировского рудника.

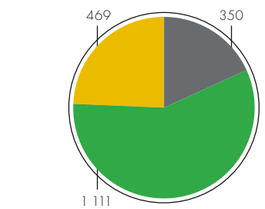
Развитие мощностей химических производств

В области развития химических производств ключевые цели Компании заключаются в существенном увеличении выпуска агрохимической продукции с 11,8 млн т в 2024 году до 13,7 млн т в 2030 году, включая увеличение объемов и номенклатуры водорастворимых удобрений (SMAP, SDAP, MKP, бесхлорные NPK). Основной рост обеспечивается за счет развития фосфорного сегмента.

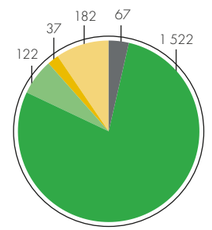
Прогноз выпуска агрохимической продукции к 2030 году

	2024	2030	2030 / 2024, тыс. т	2030 / 2024, %
MAP/SMAP, DAP, ЖКУ	4 761	4 828	67	1
NPK, NPS	3 702	5 224	1 522	41
Азотные удобрения	2 593	2 715	122	5
КМКФ	411	482	71	17
ТПФН	65	18	–47	–72
Пищевые фосфаты (1 оч.)	0	13	13	–
Прочая продукция	237	419	182	77
Всего продукции	**11 770**	**13 700**	**1 930**	**16**

Прогноз прироста выпуска агрохимической продукции к 2030 году в разбивке по производственным комплексам[1], тыс. т



Прогноз прироста выпуска агрохимической продукции к 2030 году в разбивке по видам продукции[1], тыс. т



Развитие логистики

Существенный прирост отгрузки готовой продукции и приема сырья потребовал разработки мероприятий, обеспечивающих надежность и безопасность логистических операций и установления соответствующих целевых показателей в области логистики, которые также стали элементами базового сценария стратегии. Среди них — увеличение мощностей по отгрузке апатитового концентрата в Кировском филиале, модернизация логистической инфраструктуры в Череповце для обеспечения приема увеличенного объема гранулированной серы, увеличение грузооборота Волховского и Балаковского филиалов. Особое внимание уделено целям в области повышения эффективности грузоперевозок.

В частности, оцифрованы цели по увеличению доли порожних составов длиной более 100 вагонов и по использованию поездов повышенной массы и длины.

Стратегия продаж

В базовом сценарии в области продаж Компания ставит перед собой цель увеличить объемы реализации агрохимической продукции с 11,8 млн т (2024 год) до 13,7 млн т (2030 год), сохранив лидерство на приоритетном рынке Российской Федерации и перераспределив поставки в пользу перспективных рынков Глобального Юга. Сохранение высокой эффективности продаж при этом должно быть обеспечено уникальной гибкостью производства, достигнутой в рамках мероприятий предыдущего и текущего инвестиционных циклов.

Проработаны риски стратегии нулевого роста потребления химических удобрений в Китае с потенциальной возможностью формирования мирового тренда.

Минимизация влияния производственных процессов на окружающую среду

Ключевыми целями проекта стратегии являются достижение квот эмиссии загрязняющих веществ; реализация мероприятий комплексных программ повышения эффективности очистки газов и модернизации очистных сооружений; расширение областей применения продукции, полученной из вторичных сырьевых ресурсов.

Наряду с базовым проработан сценарий ускоренной декарбонизации при ужесточении климатической политики на основе параметров стресс-тестирования, предложенных Банком России[2].

Развитие информационных технологий

Впервые в проект комплексной бизнес-стратегии интегрировано направление развития информационных технологий (включая развитие ИИ-технологий).
Цель — надежность и безопасность производственных процессов, устранение «узких мест» для выполнения производственной программы и достижение планов развития Компании до 2030 года

Направления развития:

повышение уровня импортозамещения программного обеспечения и оборудования с 10% в 2024 году до 80% в 2030 году

увеличение количества центров обработки данных с двух в настоящее время до трех в 2030 году

увеличение количества подпроцессов, где используются технологии машинного обучения, искусственного интеллекта и компьютерного зрения с текущих трех до 30 в 2030 году.

Проект стратегии развития: концепция трех горизонтов

В основу проекта стратегии положена концепция трех горизонтов, предлагающая рассматривать деятельность Компании как три параллельных взаимосвязанных потока работы, каждый из которых ориентирован на свой временной горизонт и решает уникальные стратегические задачи.

Горизонт 1

Инвестиции в поддержку и развитие основного направления деятельности компании — производство фосфорных и азотных удобрений

- Расширение производства фосфатного сырья
- Развитие мощностей основного производства
- Обеспечение сырьевой безопасности
- Развитие кадрового потенциала
- Развитие логистических мощностей

Горизонт 2

Инвестиции в развитие новых возможностей в близких или смежных сегментах с целью диверсификации деятельности Компании

- Создание продукции и выход на рынок пищевой промышленности (пищевые фосфаты)
- Создание продукции и выход на рынок ванадиевых катализаторов для сернокислотных производств
- Развитие мощностей по производству основного сырья для алюминиевой промышленности

Горизонт 3

Инвестиции в создание радикально новых продуктов или рынков, прорывных инноваций

- Вывод на рынок новой продукции: адаптогены, стимуляторы роста, биологические удобрения, средства защиты растений
- Внедрение технологии искусственного интеллекта в процессы производства, управления качеством, управления ремонтами, промышленной безопасности

[1] По сравнению с 2024 годом.
[2] Сценарий NGFS Below 2. NGFS — Network of Central Banks and Supervisors for Greening the Financial System (Сеть центральных банков и надзорных органов по экологизации финансовой системы).

Стратегические риски

Эффективное управление рисками — необходимое условие для достижения стратегических целей и устойчивого развития Компании. Мы непрерывно развиваем и совершенствуем систему управления рисками, что позволяет нам своевременно выявлять внешние и внутренние риски и разрабатывать эффективные меры по их минимизации.

Стратегические риски имеют долгосрочный характер, так как оказывают влияние на достижение Компанией долгосрочных целей. Вместе с тем ряд рисков может быть подвержен влиянию краткосрочной и среднесрочной конъюнктуры (валютный, процентный, товарно-сырьевой, санкционный и др.).

Влияние на устойчивое развитие

Стандартом международной финансовой отчетности в области устойчивого развития IFRS S1 «Общие требования к раскрытию финансовой информации, связанной с устойчивым развитием» предусмотрено раскрытие рисков, связанных с устойчивым развитием. Под такими рисками понимаются риски, которые могут повлиять на денежные потоки, доступ к финансированию или стоимость капитала в краткосрочной, среднесрочной или долгосрочной перспективе. Согласно стандарту, указанные риски возникают в ходе взаимодействия с заинтересованными сторонами, обществом, экономикой и окружающей средой на протяжении всей цепочки создания стоимости. 2025 год не является отчетным периодом для применения стандарта IFRS S1, тем не менее в целях более полного раскрытия информации риски Компании классифицированы на предмет их влияния на устойчивое развитие, а также указан характер такого влияния.



Риск-аппетит

При достижении целей Группа «ФосАгро» руководствуется риск-аппетитом, то есть приемлемым уровнем риска. Риск-аппетит является неотъемлемой частью процесса принятия стратегических и операционных решений. Совет директоров определяет общий риск-аппетит при переоценке рисков Компании, а также при утверждении стратегии, одобрении бюджета, утверждении инвестиционной программы и рассмотрении других вопросов, относящихся к его компетенции. Практическое применение риск-аппетит находит в конкретных процедурах и ключевых показателях деятельности Компании.

- **0** Нулевой риск-аппетит (отказ от деятельности)
- **1** Минимальный риск-аппетит (предельное снижение подверженности риску)
- **2** Низкий риск-аппетит (снижение подверженности риску)
- **3** Сбалансированный риск-аппетит (риски и возможности сбалансированы)
- **4** Сфокусированный на возможностях (увеличение подверженности риску)
- **5** Максимальный риск-аппетит (максимизация подверженности риску)

Стратегические риски

4 Сфокусированный на возможностях

Группа «ФосАгро» стремится находить и использовать возможности, открывающиеся на рынке в связи с изменениями внешней среды. Компания оперативно реагирует на изменение конъюнктуры и выбирает приоритетные рынки сбыта с наиболее благоприятными условиями для реализации своей продукции. В то же время Компания выстраивает свою бизнес-модель таким образом, чтобы обеспечить оптимальный баланс между устойчивым развитием и операционной эффективностью.

Финансовые риски

3 Сбалансированный

Компания, являясь надежным заемщиком, стремится привлекать кредитные средства на наиболее выгодных условиях, доступных на рынке. Группа «ФосАгро» осуществляет основные операции в валюте и использует методы натурального хеджирования, чтобы снизить валютные риски. Компания не готова брать на себя кредитные риски, связанные с контрагентами, и стремится работать с ними на наиболее выгодных для себя условиях либо использует стратегию передачи таких рисков.

Производственные риски

2 Низкий

Компания стремится минимизировать незапланированные простои производства, обеспечив при этом соответствие технологических процессов и качества готовой продукции установленным требованиям. Создание безопасных условий труда является безусловным приоритетом для Компании. Группа «ФосАгро» прикладывает максимальные усилия, чтобы минимизировать воздействие производственных процессов на окружающую среду и климат.

Операционные риски

2 Низкий

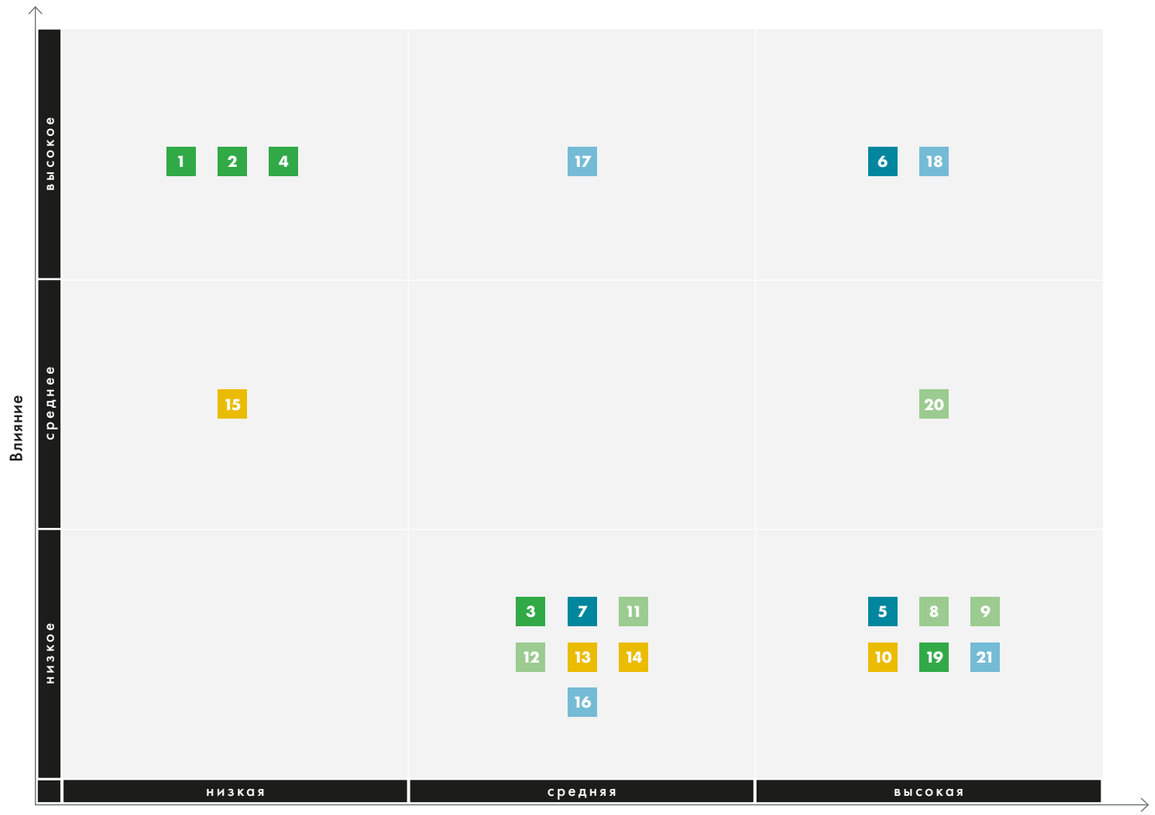
Группа «ФосАгро» стремится обеспечить непрерывную работу бизнес-процессов, ИТ-инфраструктуры, а также максимальную защиту от киберугроз и мошенничества. При планировании и реализации инвестиционных проектов Компания обеспечивает соответствие стратегическим приоритетам и целевым показателям эффективности с учетом возможных отклонений, связанных с изменением внешних факторов.

Регуляторные риски

1 Минимальный

Группа «ФосАгро» стремится обеспечить максимальное соответствие нормативным требованиям к своей деятельности, в том числе в части налогообложения. В составе отраслевых объединений Компания принимает участие в проработке законодательных инициатив с целью минимизации риска возможных несоответствий. Помимо законодательных требований, Компания ведет деятельность, основываясь на ценностях и этических принципах, минимизируя возможные репутационные потери.

Основные риски Компании



Стратегические

- 1 Стратегического планирования
- 2 Недостижения целей устойчивого развития
- 3 Социальный
- 4 Кадровый
- 19 Климатический
- 20 Санкционный

Финансовые

- 16 Кредитный
- 17 Валютный
- 18 Товарно-сырьевой
- 21 Процентный

Регуляторные

- 10 Налоговый
- 13 Нормативно-правовой
- 14 Коррупционный
- 15 Репутационный

Производственные

- 5 Производственный
- 6 Охраны труда и промышленной безопасности
- 7 Экологический

Операционные

- 8 Проектный
- 9 Бизнес-процессов и систем
- 11 Информационной безопасности
- 12 Экономической безопасности

Динамика риска

- Рост или сохранение напряженности
- Снижение напряженности

№	Риск	Описание	Меры по управлению риском	Ключевые индикаторы / реализация риска
1	**Стратегического планирования** GRI 201, 202	Связан с принятием неверного стратегического решения и связанных с ним управленческих решений в результате ошибочной оценки внутренних и внешних факторов, влияющих на перспективы развития Компании и ее способность достигать своих стратегических целей	Группа «ФосАгро» активно отслеживает как внутренние, так и внешние факторы, которые могут повлиять на реализацию стратегии. Кроме того, Компания применяет системный подход к оценке потенциальных затрат и выгод от новых стратегических инициатив, чтобы облегчить процесс принятия оптимальных решений. Инициирована актуализация стратегии Компании до 2030 года с учетом последних изменений во внешней и внутренней среде	Негативные отклонения фактических показателей реализации стратегии от плановых. Геополитическая обстановка способствует сохранению неопределенности и, как следствие, высокой оценки данного риска
2	**Недостижения целей в области ESG и устойчивого развития** GRI 203, 308, 414	В качестве факторов риска рассматриваются отсутствие или несвоевременная актуализация целей в области ESG и устойчивого развития (ЦУР), а также недостаток ресурсов и процессов, необходимых для достижения указанных целей. Влияет на устойчивое развитие через постановку целей и планирование ресурсов для их достижения	При участии комитета совета директоров по стратегии и устойчивому развитию были установлены и приоритизированы ЦУР и стратегические цели в области ESG. Для достижения указанных целей в Компании разработаны и успешно реализуются План низкоуглеродного перехода, Климатическая стратегия, Водная стратегия, Программа энергоэффективности и другие мероприятия. Значительная работа в этом направлении позволила Компании существенно улучшить свои рейтинги и стать одним из лидеров отрасли в области ESG **Более подробная информация о мероприятиях и показателях в этой области представлена в разделе «Навигатор по ЦУР ООН»** — **с. 10**	Негативные отклонения фактических показателей ESG и достижения ЦУР от плановых. Существенной реализации риска не наблюдалось
3	**Социальный** GRI 401, 413	Возникновение неблагоприятной социальной ситуации в регионах деятельности. Влияет на устойчивое развитие через взаимодействие с обществом в регионах присутствия Компании	Реализуя принципы партнерства и сотрудничества между бизнесом и государством, Компания проактивно осуществляет социальные программы. Социальные проекты направлены в том числе на оказание помощи местным органам власти в вопросах развития спорта и культуры, жизнеобеспечения и развития городов, где Компания осуществляет свою деятельность. Одной из основных целей социальной деятельности Группы «ФосАгро» является обеспечение устойчивого развития регионов присутствия Компании **Более подробная информация о мероприятиях в этой области представлена в разделе «Развитие регионов присутствия»** — **с. 246**	Негативные отклонения фактических показателей ESG (по социальному направлению) от плановых. Существенной реализации риска не наблюдалось

№	Риск	Описание	Меры по управлению риском	Ключевые индикаторы / реализация риска
4	**Кадровый** GRI 401, 402, 403, 404, 405	События и решения, связанные с наймом, развитием и удержанием персонала. **Влияет на устойчивое развитие через зависимость от персонала, который является одним из основных ресурсов Компании**	Группа «ФосАгро» реализует независимые и совместные программы, направленные на подготовку и привлечение талантливых молодых специалистов, в том числе из других регионов, развитие профессиональных компетенций сотрудников и повышение их мотивации для увеличения продолжительности и эффективности их работы в Компании **Более подробная информация о мероприятиях в этой области представлена в разделе «Развитие персонала»** **с. 158**	Текучесть кадров, квалификация персонала. Существенной реализации риска не наблюдалось. Вместе с тем изменения на рынке труда, в том числе связанные с поколенческими и геополитическими факторами, способствуют сохранению напряженности данного риска
5	**Производственный** GRI 201, 302 SASB EM-MM-210b.2	Негативные события технического/промышленного характера, приводящие к сбоям в производственном процессе	Группа «ФосАгро» стремится обеспечивать бесперебойную работу оборудования и сокращение времени его внеплановых простоев. С этой целью Компания инвестирует в строительство нового и модернизацию существующего оборудования, проводит работы по его профилактическому обслуживанию и капитальному ремонту, используя резервное оборудование и создавая запас комплектующих, запчастей и расходных материалов. Программа страхования Компании включает в себя страхование риска перерыва в производстве	Внеплановые простои оборудования. Существенной реализации риска не наблюдалось
6	**Охраны труда и промышленной безопаности** GRI 403	Риски, связанные с травмами, профессиональными заболеваниями, происшествиями, несчастными случаями на производственных объектах и иными происшествиями, в том числе террористическими актами, а также риски, связанные с несоответствием требованиям законодательства в области охраны труда, промышленной безопасности и противодействия терроризму	Группа «ФосАгро» обеспечивает охрану труда, промышленную безопасность и антитеррористическую защищенность объектов в соответствии с действующим законодательством и передовым международным опытом в этой области. С этой целью Компания организует обучающие мероприятия по охране труда и промышленной безопасности для сотрудников с последующей проверкой полученных ими знаний, принимает меры по развитию культуры безопасности, обеспечению антитеррористической защищенности объектов и соблюдению стандартов в сфере безопасности со стороны подрядчиков. Помимо этого, проводятся аудиты и проверки системы безопасности, направленные на обеспечение соблюдения соответствующих регламентов и требований стандарта OHSAS 18001. Задачи и мероприятия по снижению указанных рисков определены в соответствующих внутренних нормативных документах Компании **Более подробная информация о мероприятиях в этой области представлена в разделе «Безопасность производства»** **с. 184**	Случаи производственного травматизма и другие инциденты. В 2025 году имели место отдельные случаи реализации данного риска. Компания провела тщательное расследование каждого случая. По итогам расследований реализованы корректирующие мероприятия, направленные на недопущение повторения подобных случаев

№	Риск	Описание	Меры по управлению риском	Ключевые индикаторы / реализация риска
7	**Экологический** GRI 303, 304, 305, 306, 308	Возникновение фактического и потенциального ущерба для окружающей среды в результате деятельности Компании. **Влияет на устойчивое развитие через воздействие на окружающую среду**	В Компании утверждены Политика в области охраны окружающей среды, Водная стратегия, а также Кодекс поведения контрагента, содержащий ключевые требования к поставщикам и подрядчикам в области экологии. Группа «ФосАгро» проводит регулярный анализ и оценку воздействия своей деятельности на окружающую среду. Минимизация влияния на экологию достигается за счет модернизации очистных сооружений и складских систем, а также реализации программ энергосбережения. В Компании реализуются проекты по всем основным направлениям воздействия на окружающую среду (водопользование, выбросы парниковых газов и других веществ, отходы, биоразнообразие). Инвестиционные проекты Группы «ФосАгро» реализуются с применением наилучших доступных технологий, что после их ввода в эксплуатацию позволяет уменьшить удельные расходы сырья и энергоресурсов, а также удельную эмиссию нормируемых веществ. Цели и результаты работы по минимизации воздействия на окружающую среду Компания раскрывает в соответствии с требованиями применимого законодательства и рекомендациями глобальных инициатив **Более подробная информация о мероприятиях в этой области представлена в разделе «Отчет по экологии»** **с. 202**	Превышение предельно допустимых показателей негативного воздействия на окружающую среду. Существенной реализации риска не наблюдалось
8	**Проектный** GRI 201	Нарушение сроков и превышение бюджета реализации проектов строительства и модернизации, а также недостижение плановых показателей эффективности проектов	Группа «ФосАгро» стремится придерживаться утвержденных сроков и бюджетов проектов, а также применять унифицированный подход к их реализации на основе процедур проектного менеджмента. Все проекты проходят через многоэтапный процесс рассмотрения и утверждения. Для масштабных и наиболее важных проектов организуется проектный офис. Компания проводит регулярный мониторинг соблюдения сроков и бюджетов реализации проектов	Негативные отклонения фактических показателей эффективности проектов от плановых. Существенной реализации риска не наблюдалось. При этом вследствие геополитической обстановки наблюдались отклонения, связанные с поставками импортного оборудования. Компания выстраивает бизнес-процессы таким образом, чтобы минимизировать риск подобных отклонений, в том числе за счет импортозамещения

№	Риск	Описание	Меры по управлению риском	Ключевые индикаторы / реализация риска
9	**Бизнес-процессов и систем** GRI 402	Неэффективность или нарушение бизнес-процессов Компании, включая риски, связанные с контрагентами и цепочкой поставок	Группа «ФосАгро» стремится к эффективному функционированию всех бизнес-процессов и систем в Компании. Для этого регулярно проводится оценка эффективности бизнес-процессов, выявляются их проблемные зоны, разрабатываются и выполняются мероприятия по повышению эффективности. Группа «ФосАгро» стремится минимизировать риски сбоя поставок основных видов сырья и материалов. Для этих целей Компания использует многоступенчатые тендерные процедуры и практикует подписание долгосрочных договоров с наиболее надежными поставщиками, а также постоянно работает над оптимизацией логистической инфраструктуры и обеспеченностью подвижным составом. Группа «ФосАгро» осуществляет постоянный мониторинг состояния ИТ-инфраструктуры и выполняет мероприятия по снижению рисков, связанных с нарушением непрерывности бизнес-процессов в результате как технологических причин, так и кибератак	Негативные отклонения фактических показателей бизнес-процессов (по направлениям деятельности) от плановых. Существенной реализации риска не наблюдалось. При этом вследствие геополитической обстановки наблюдались отклонения, связанные в том числе с поставками импортных материалов и использованием программного обеспечения. Компания выстраивает бизнес-процессы таким образом, чтобы минимизировать риск подобных отклонений, в том числе за счет импортозамещения
10	**Налоговый** GRI 207	Возможные претензии со стороны налоговых органов из-за неоднозначной трактовки налогового законодательства, ошибок в исчислении налогов или их несвоевременной уплаты. **Влияет на устойчивое развитие через взаимодействие с фискальными органами, что оказывает непосредственное влияние на денежные потоки**	Группа «ФосАгро» соблюдает налоговое законодательство стран, в которых ведет свою деятельность. Компания отслеживает все изменения в налоговом законодательстве (в том числе планируемые), анализирует правоприменительную практику и направляет в соответствующие государственные органы запросы о разъяснении порядка налогообложения. Проводятся консультации с юридическими и бухгалтерскими консультантами по различным вопросам применения налогового законодательства. Кроме того, в Компании внедрена система налогового мониторинга, которая позволяет оперативно выявлять и минимизировать налоговые риски во взаимодействии с Федеральной налоговой службой. В случае получения налоговых претензий Компания проводит их анализ и принимает решение о целесообразности их оспаривания	Налоговые претензии. Существенной реализации риска не наблюдалось
11	**Информационной безопасности** GRI 410	Убытки, причиненные имуществу и активам Компании в результате несанкционированного доступа к ее информационным системам или раскрытия конфиденциальной информации	Группа «ФосАгро» реализует комплекс мер по предотвращению несанкционированного доступа к ее информационным системам и раскрытия конфиденциальной информации. Для контроля доступа к информационным ресурсам и системам применяются различные технические и программные средства, в том числе с использованием шифрования. Права доступа к информации предоставляются в зависимости от принадлежности к определенной группе пользователей. Принято четкое определение понятия «конфиденциальная информация» и установлен порядок ее использования. Компания проводит регулярные проверки с целью обеспечения неукоснительного соблюдения политики конфиденциальности. Советом директоров ФосАгро утверждена и реализуется Политика в области информационной безопасности	Несанкционированное раскрытие конфиденциальной информации; несанкционированный доступ к ИТ-системам. Существенной реализации риска не наблюдалось
12	**Экономической безопасности** GRI 410	Убытки, причиненные имуществу и активам Компании в результате правонарушений в экономической сфере, совершенных сотрудниками или третьими лицами, включая мошенничество и хищения	Компания принимает меры по предотвращению причинения возможного ущерба ее имуществу и активам в результате нарушения законодательства в сфере экономики. Эти меры, в частности, включают обеспечение пропускного режима на территории производственных и административных помещений, четкое разграничение ответственности при заключении договоров или совершении сделок, проверку благонадежности контрагентов до заключения договоров, а также организацию горячей линии. Помимо этого, различные подразделения Компании проводят дополнительные проверки	Случаи хищения и мошенничества. Существенной реализации риска не наблюдалось
13	**Нормативно-правовой** GRI 303, 304, 305, 306	Несвоевременное получение/продление лицензий. Изменения в законодательстве, которые могут привести к увеличению затрат на ведение бизнеса, осуществлению ограничительных мер регулирующими органами, снижению инвестиционной привлекательности и (или) неблагоприятным изменениям в конкурентной среде. **Влияет на устойчивое развитие через взаимодействие с регуляторной средой**	Группа «ФосАгро» ведет деятельность в полном соответствии с законодательством. С целью своевременного получения информации о возможных изменениях в нормативно-правовой сфере Компания осуществляет мониторинг деятельности органов исполнительной и законодательной власти и надзорных органов, а также принимает участие в обсуждении законодательных инициатив и подготовке соответствующих рекомендаций в сотрудничестве с отраслевыми объединениями. Компания осуществляет своевременную подготовку и подачу документов для получения или продления лицензий и иных разрешений, необходимых для ведения деятельности	Отклонения, связанные с выполнением требований нормативных правовых актов. Существенной реализации риска не наблюдалось
14	**Коррупционный** GRI 204, 205	Потери в результате несоблюдения или ненадлежащего соблюдения Компанией или ее сотрудниками требований применимого антикоррупционного законодательства (штрафы, наложенные на Компанию государственными органами, и прочие убытки)	Группа «ФосАгро» обеспечивает соблюдение своими предприятиями и партнерами требований антикоррупционного законодательства. Это достигается за счет организации обучающих мероприятий по противодействию коррупции и практическому применению антикоррупционного законодательства, а также посредством доведения до сведения всех сотрудников и партнеров Компании принципа полного неприятия коррупции. В Группе «ФосАгро», в частности, утверждены Политика противодействия мошенничеству и коррупции, Кодекс этики, Положение о конфликте интересов. Контрагенты Компании обязаны декларировать соответствие требованиям в части антикоррупционного законодательства. Компания является членом Антикоррупционной хартии российского бизнеса **Более подробная информация о мероприятиях в этой области представлена в разделе «Соблюдение этических норм»** **с. 302**	Совершение коррупционных действий, конфликт интересов. Существенной реализации риска не наблюдалось

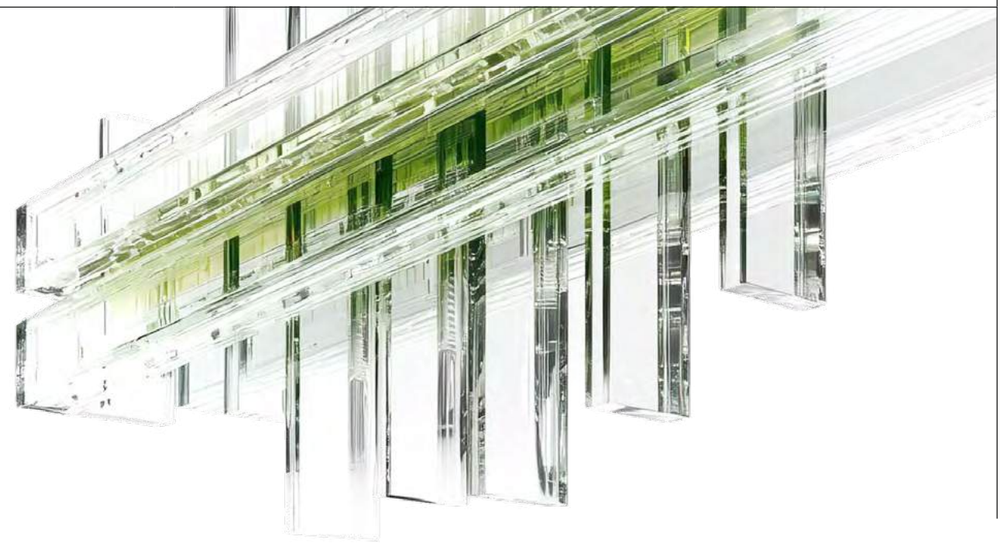
№	Риск	Описание	Меры по управлению риском	Ключевые индикаторы / реализация риска
15	**Репутационный** GRI 206	Ущерб деловой репутации Компании в результате публикации недостоверных либо порочащих ее сведений или обвинений, утечки конфиденциальной информации, а также нарушения сотрудниками принципов деловой этики. **Влияет на устойчивое развитие через взаимодействие с обществом посредством формирования деловой репутации Компании**	В своей деятельности Группа «ФосАгро» руководствуется принципом прозрачности, раскрывая информацию обо всех существенных фактах и обстоятельствах своей деятельности. Компания также утвердила информационную политику и политику работы со СМИ. Информация о деятельности Компании публикуется на ее веб-сайте и в СМИ. Группа «ФосАгро» предоставляет ответы на запросы СМИ, проводит регулярный мониторинг соответствующих публикаций в российских и зарубежных СМИ и социальных сетях. В целях обеспечения деловой репутации в Компании утвержден Кодекс этики, который систематизирует правила поведения сотрудников Компании исходя из требований добросовестности, разумности, справедливости и партнерства, способствующих осуществлению ее успешной деятельности	Уровень доверия к Компании заинтересованных сторон. Существенной реализации риска не наблюдалось
16	**Кредитный** GRI 201	Финансовые потери, вызванные неспособностью покупателей, коммерческих подрядчиков и других финансовых контрагентов выполнить свои финансовые обязательства перед Компанией своевременно и в полном объеме. **Влияет на устойчивое развитие через взаимодействие с контрагентами, кредитные обязательства которых оказывают непосредственное влияние на денежные потоки**	В Компании утверждены политики по управлению кредитными рисками, в соответствии с которыми применяются различные методы минимизации кредитного риска, в том числе согласование условий поставки, предусматривающих полную или частичную предоплату с полным или частичным страхованием кредитного риска, использованием аккредитивов. Компания рассматривает возможность работы с поставщиками и подрядчиками на условиях авансирования только после подтверждения их надежности, а также при предоставлении банковских гарантий, если сумма авансового платежа превышает установленные внутренние лимиты. Банки, финансовые организации и страховые компании, с которыми сотрудничает Группа «ФосАгро», имеют высокий уровень финансовой стабильности и соответствуют критериям, определенным в казначейской политике Компании. На регулярной основе она отслеживает ковенанты по действующим кредитным соглашениям **Более подробная информация о мероприятиях и показателях в этой области представлена в разделе «Управление финансовыми рисками. Кредитный риск» Примечания к консолидированной финансовой отчетности** **с. 368**	Просроченная дебиторская задолженность, резерв по сомнительным долгам. Существенной реализации риска не наблюдалось

№	Риск	Описание	Меры по управлению риском	Ключевые индикаторы / реализация риска
17	**Валютный** GRI 201	Финансовые потери, вызванные неблагоприятными изменениями обменных курсов по отношению к базовой валюте Компании	В условиях колебаний курса рубля по отношению к основным валютам Компания стремится использовать структуру долгового финансирования в разрезе валют в соответствии с валютной структурой выручки. В настоящее время значительная часть долга номинирована в долларах США как естественный вариант хеджирования выручки, главным образом номинированной также в долларах США. Компания ведет мониторинг прогнозов аналитиков и факторов, которые могут повлиять на курс рубля по отношению к основным валютам. При необходимости Компания может частично или полностью хеджировать свои валютные позиции **Более подробная информация о мероприятиях и показателях в этой области представлена в разделе «Управление финансовыми рисками. Валютный риск» Примечаний к консолидированной финансовой отчетности** **с. 368**	Неблагоприятное изменение валютных курсов. Существенной реализации риска не наблюдалось
18	**Товарно-сырьевой** GRI 204, 417	Убытки, связанные с неблагоприятными изменениями рыночных цен на минеральные удобрения и другую продукцию, а также ростом цен на основное сырье и оборудование, которое приобретает Компания	В условиях волатильности цен на свои основные продукты Компания постоянно оптимизирует структуру продаж по маркам удобрений в зависимости от приоритета рынков, стремясь к достижению максимальной рентабельности. Кроме того, Компания наращивает долю продаж удобрений конечным потребителям, повышает эффективность производства и предоставляет своим клиентам дополнительные услуги, в частности фасовку, смешивание (блендинг) и хранение удобрений. Для снижения расходов на сырье и оборудование Группа «ФосАгро» проводит тендеры на закупку с участием нескольких поставщиков, заключает долгосрочные договоры поставки, увеличивает складские запасы, диверсифицирует виды и поставщиков сырья	Неблагоприятное изменение цен на продукцию и сырье. Существенной реализации риска не наблюдалось



№	Риск	Описание	Меры по управлению риском	Ключевые индикаторы / реализация риска
19	**Климатический** GRI 203, 302, 305	Риски, связанные с изменениями в природных процессах и явлениях в процессе изменения климата (физические факторы), а также с принятием политических, экономических, финансовых и иных решений правительствами, международными организациями, финансовыми структурами, объединениями производителей и потребителей, другими общественными организациями с целью снижения темпов климатических изменений на основе сокращения выбросов парниковых газов путем введения углеродного регулирования, ограничений на использование ископаемого топлива и потребление электроэнергии, полученной из невозобновляемых источников (переходные факторы). **Влияет на устойчивое развитие через воздействие возможного изменения климата, а также влияние регуляторных изменений на деятельность Компании**	Процессы по выявлению и оценке рисков, связанных с изменением климата, выстраиваются в Компании по всей цепочке создания стоимости, являясь неотъемлемой частью системы управления рисками и внутреннего контроля Компании. Советом директоров утверждена Климатическая стратегия Группы «ФосАгро», основными элементами которой являются анализ климатических рисков и возможностей, сценарный анализ, установление научно обоснованных целей и план низкоуглеродного перехода. В соответствии с Климатической стратегией реализуются первоочередные действия по разработке и реализации программы мероприятий по снижению прямых выбросов (область охвата 1), программы внутренней энергоэффективности и работы с поставщиками энергоресурсов по улучшению климатических характеристик поставляемой энергии (область охвата 2), плана взаимодействия с поставщиками и потребителями и ESG-рейтинга поставщиков (область охвата 3). Принимаемые меры позволили Компании улучшить рейтинги в области климатической отчетности и устойчивого развития	Негативные отклонения в результате воздействия климатических факторов (по направлениям деятельности). В 2025 году имели место случаи нетипичных погодных явлений. Вместе с тем на данном этапе довольно сложно оценить, насколько они связаны с климатическими изменениями. В любом случае Компания не понесла существенных потерь, связанных с указанными природными явлениями
20	**Санкционный** GRI 201, 202, 203, 204	Введение другими странами санкций и иных ограничений в отношении компаний Группы «ФосАгро». **Влияет на устойчивое развитие через возможное воздействие санкций на денежные потоки, доступ к финансированию или стоимость капитала**	Глобальный характер мировой экономики и геополитические изменения создают предпосылки для различного рода санкций в отношении экономики России и операций Компании со стороны отдельных государств или их объединений. Гибкая модель бизнес-процессов Компании позволяет минимизировать негативные последствия такого рода санкций и ограничений	Потери, связанные с введением санкций и иных ограничений. Геополитическая обстановка способствует реализации данного риска, а также сохранению его высокой оценки

№	Риск	Описание	Меры по управлению риском	Ключевые индикаторы / реализация риска
21	**Процентный** GRI 201	Компания осуществляет кредитные заимствования для финансирования инвестиционной программы и пополнения оборотных средств, в том числе с использованием кредитов по плавающей процентной ставке. Рост плавающих процентных ставок может привести к увеличению расходов на обслуживание долга и повлиять на финансовый результат. **Влияет на устойчивое развитие через возможное изменение процентных ставок, что оказывает непосредственное влияние на денежные потоки**	Соотношение долга с фиксированной и плавающей процентной ставкой является предметом постоянного мониторинга и управления с целью минимизации риска изменения процентных ставок. Оптимизация портфеля заимствований, в том числе с использованием различных валют, позволяет Компании минимизировать размер платежей по привлеченным средствам **Более подробная информация о мероприятиях и показателях в этой области представлена в разделе «Управление финансовыми рисками. Процентный риск» Примечаний к консолидированной финансовой отчетности** **с. 368**	Расходы, связанные с изменением процентных ставок. В связи с тем что в 2025 году произошло снижение ключевой ставки Банка России с 21 до 16%, существенной реализации данного риска не наблюдалось



Обзор результатов.

86	Финансовый обзор
96	Операционные результаты
102	Потребители и управление продукцией
114	Научная и просветительская деятельность
134	Информационные технологии
144	Цепочка поставок
158	Развитие персонала
184	Безопасность производства
202	Отчет об экологии
246	Развитие регионов присутствия

ДО 50%
компенсации затрат аграриям на внесение Апагипса в рамках федеральной программы

В 2025 году компания представила результаты многолетних полевых испытаний **Апагипса — мелиоранта**, способствующего восстановлению деградированных почв. Его применение обеспечивает рост урожайности и улучшение структуры почвы с эффектом, сохраняющимся до 4–6 лет после внесения.

160,5 тыс. руб./га
суммарный экономический эффект за 2 года (по данным полевых испытаний)



Цикл создания стоимости

- Научные разработки
- Добыча
- Производство
- Транспорт и логистика
- Продажи
- **Применение и сервис**

Ценность для стейкхолдеров

Финансовый обзор



Александр Шарабайко
Заместитель генерального директора по финансам и международным проектам ФосАгро

Рост выручки на 13% к уровню 2024 года связан с увеличением объемов производства и продаж фосфорных удобрений (в основном DAP и NPK) на фоне восстановления с начала года средних цен реализации на глобальных рынках.

На динамику показателя EBITDA положительно повлияли рост объемов и цен реализации товарной продукции, в то же время негативное давление оказали рост себестоимости на фоне роста цен на серу во второй половине 2025 года и увеличение расходов на персонал.

Доходность по EBITDA составила 30,7%. В условиях значительного роста мировых цен на основные сырьевые ресурсы Компания сохраняет высокий уровень доходности, что обеспечивается эффективностью производственных активов Компании, ростом производства высокомаржинальных видов удобрений, увеличением выпуска основных сырьевых ресурсов и гибкой сбытовой политикой компании.

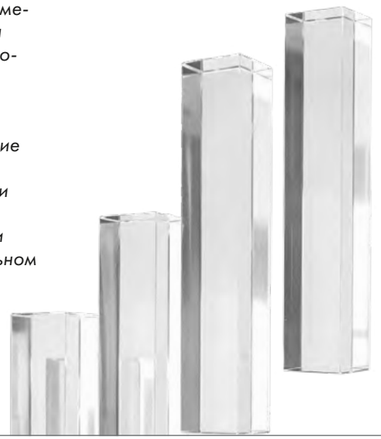
Скорректированный показатель EBITDA, очищенный от влияния изменения валютных курсов, составил 199,4 млрд руб. – превысив аналогичный показатель 2024 года на 16,9%.

Устойчивое финансовое положение Группы «ФосАгро» подтверждается авторитетными рейтинговыми агентствами Эксперт РА и АКРА, которые в 2025 году подтвердили рейтинги Компании на максимальном уровне (AAA).

Показатель чистой прибыли показал рост в 35,2% к 2024 году и составил

114,2
млрд руб.

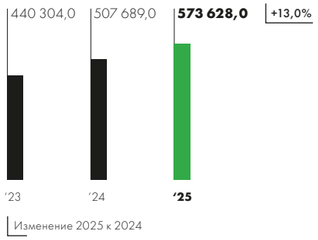
Из событий после отчетной даты, которые повлияли на уровень долговой нагрузки Компании, можно выделить размещение облигаций на 1,5 млрд юаней в марте 2026 года и размещение облигаций на 70 млрд руб. в апреле 2026 года. Данные размещения еще раз подтверждают высокое качество Компании как заемщика на рынке публичного долга и позволяют оптимизировать стоимость текущего долгового портфеля, что особенно важно в условиях высоких процентных ставок.



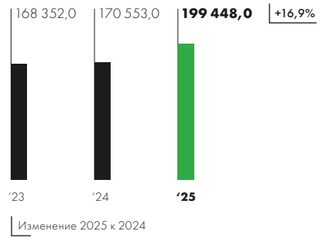
По итогам 2025 года Группа «ФосАгро» продемонстрировала устойчивый рост ключевых финансовых показателей, что было обеспечено эффективной операционной деятельностью, увеличением объёмов производства, а также ростом цен на удобрения. Однако на динамику некоторых метрик повлияли курсовые колебания и другие внешние факторы.

СОКБ 61

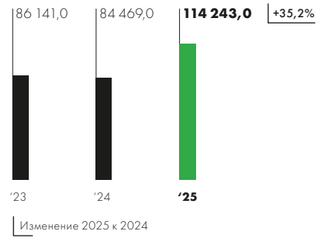
Выручка,
млн руб.



EBITDA скорректированная[1],
млн руб.



Чистая прибыль,
млн руб.



Основные внешние факторы, повлиявшие на финансовые результаты

Достижению сильных финансовых результатов Группы «ФосАгро» в 2025 году, помимо увеличения объема продаж и поддержания себестоимости на конкурентном уровне, способствовали следующие рыночные события:

- Сохранение высокого мирового спроса на удобрения
- Ограниченный ввод новых мощностей по фосфорсодержащим удобрениям
- Задержка сроков действия ограничений по экспорту из Китая до мая — июня и снижение конкуренции на рынках Азии и Латинской Америки
- Госрегулирование и рост торговых барьеров стали основными драйверами роста цен на фосфорные удобрения в 2025 году
- Диверсификация и расширение географии поставок удобрений, в основном в страны Глобального Юга. Существенный рост импорта фосфорных удобрений в Индии



[1] Скорректированная EBITDA рассчитывается как операционная прибыль, увеличенная на сумму амортизации, без учета курсовых разниц от операционной деятельности.

Основные финансовые показатели

Показатель	**2023**	**2024**	**2025**	**Изменение 2025 к 2024, %**
Выручка, млн руб.	440 304,0	507 689,0	**573 628,0**	13,0
EBITDA, млн руб.	183 038,0	177 005,0	**176 317,0**	(0,4)
Рентабельность по EBITDA, %	41,6	34,9	**30,7**	
EBITDA скорректированная[1], млн руб.	168 352,0	170 553,0	**199 448,0**	16,9
Рентабельность по EBITDA скорректированной, %	38,2	33,6	**34,8**	
Чистая прибыль, млн руб.	86 141,0	84 469,0	**114 243,0**	35,2
Чистая прибыль скорректированная[2], млн руб.	104 105,0	100 372,0	**102 904,0**	2,5
Свободный денежный поток, млн руб.	70 208,0	28 986,0	**21 428,0**	(26,1)
	31.12.2023	**31.12.2024**	**31.12.2025**	**Изменение 2025 к 2024, %**
Чистый долг, млн руб.	223 207,0	325 356,0	**320 468,0**	(1,5)
Чистый долг / EBITDA скорректированная, за 12 месяцев, коэф.	1,3	1,9	**1,6**	(15,7)
Чистый долг / EBITDA за 12 месяцев, коэф.	1,2	1,8	**1,8**	(1,1)
Добавленная стоимость, млн руб.	249 320,0	293 113,0	**288 319,0**	(1,6)
Чистая добавленная стоимость	217 038,0	256 567,0	**247 607,0**	(3,5)
Объем продаж, тыс. т				
Фосфорсодержащие удобрения и кормовые фосфаты	8 578,2	9 104,7	**9 413,2**	3,4
Азотные удобрения	2 560,5	2 499,6	**2 619,0**	4,8
Итого удобрений	**11 138,7**	**11 604,3**	**12 032,2**	**3,7**
Другая продукция	287,0	294,4	**262,2**	(10,9)
Итого удобрений и прочей продукции	**11 425,7**	**11 898,7**	**12 294,4**	**3,3**

Анализ выручки

Выручка компании за 12 месяцев 2025 года выросла к уровню прошлого года на 13%. Рост выручки связан в основном с увеличением средних цен реализации на глобальных рынках, а также с ростом объемов продаж минеральных удобрений на 3,7% по сравнению с 2024 годом

Структура выручки по основным видам продукции, млн руб.

Показатель	**2023**	**2024**	**2025**	**Изменение 2025 к 2024, %**
Фосфорсодержащая и азотсодержащая продукция	421 690,0	492 450,0	**547 893,0**	11,3
Прочее	18 614,0	15 239,0	**25 735,0**	68,9
Всего	**440 304,0**	**507 689,0**	**573 628,0**	**13,0**

[1] Скорректированная EBITDA рассчитывается как операционная прибыль, увеличенная на сумму амортизации, без учета курсовых разниц от операционной деятельности.
[2] Скорректированная чистая прибыль определяется как чистая прибыль без учета прибыли/убытка от курсовых разниц по операционной и финансовой деятельности, нетто.

Анализ операционных затрат

Себестоимость реализованной продукции, млн руб.

Показатель	**2023**	**2024**	**2025**	**Изменение 2025 к 2024, %**
Амортизация	29 374,0	33 207,0	**36 656,0**	10,4
Материалы и услуги	65 738,0	79 112,0	**87 160,0**	10,2
• Транспортировка апатитового концентрата	13 468,0	16 739,0	**19 990,0**	19,4
• Затраты на ремонт	15 865,0	19 382,0	**23 095,0**	19,2
• Услуги по переработке давальческого сырья	4 341,0	6 269,0	**2 391,0**	(61,9)
• Расходы на буровые и взрывные работы	3 101,0	3 152,0	**3 300,0**	4,7
• Прочие материалы и услуги	28 963,0	33 570,0	**38 384,0**	14,3
Сырье	63 335,0	64 670,0	**113 130,0**	74,9
• Аммиак	11 533,0	14 343,0	**18 895,0**	31,7
• Сера и серная кислота	11 507,0	12 255,0	**41 152,0**	235,8
• Калий хлористый	22 444,0	17 574,0	**26 461,0**	50,6
• Природный газ	15 033,0	16 948,0	**22 824,0**	34,7
• Сульфат аммония	2 818,0	3 550,0	**3 798,0**	7,0
Фонд оплаты труда (ФОТ) и социальные отчисления	26 265,0	35 169,0	**39 411,0**	12,1
Электроэнергия	7 317,0	8 340,0	**8 983,0**	7,7
Топливо	5 754,0	7 215,0	**7 253,0**	0,5
Продукция для перепродажи	16 056,0	12 675,0	**22 682,0**	79,0
Таможенные пошлины	13 207,0	34 139,0	**(1 383,0)**	(104,1)
Фрахт, портовые и стивидорные расходы	9 924,0	11 441,0	**10 730,0**	(6,2)
Оплата услуг ОАО «РЖД» и вознаграждений операторов	14 047,0	19 306,0	**21 515,0**	11,4
Прочее	599,0	885,0	**1 122,0**	26,8
Всего	**251 616,0**	**306 159,0**	**347 259,0**	**13,4**

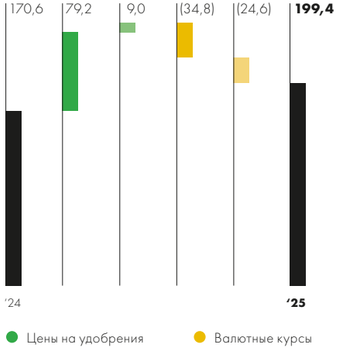
Себестоимость реализованной продукции в 2025 году выросла на 13,4%, до 347,3 млрд руб., преимущественно за счет роста расходов на потребляемое сырье. Наибольший прирост расходов к уровню 2024 года пришелся на серу (41,2 млрд руб., рост на 235,8%) в связи с ростом цен вследствие дефицита серы на глобальном рынке. Расходы на калий хлористый выросли на 50,6%, до 26,5 млрд руб., а на природный газ — на 34,7%, до 22,8 млрд руб., в связи с индексацией тарифов и введением акциза на природный газ. Расходы на аммиак повысились на 31,7%, до 18,9 млрд руб.

EBITDA скорректированная[1]

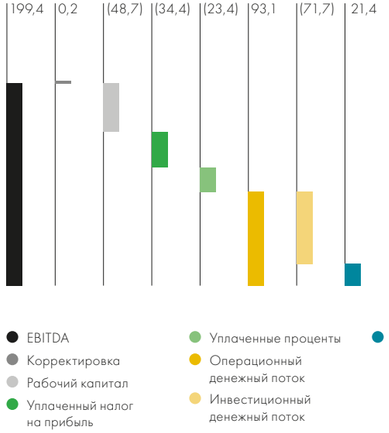
Скорректированная EBITDA Группы «ФосАгро» в 2025 году увеличилась на 16,9% по сравнению с 2024 годом, до 199,4 млрд руб. Рентабельность по скорректированной EBITDA за этот период составила 34,8%.

На динамику показателя относительно прошлого года положительно повлияли рост цен реализации и отмена экспортных таможенных пошлин. В то же время данный показатель находился под давлением фактора увеличения цен на ключевые виды сырья (сера, хлорид калия, природный газ, аммиак и другие), а также уменьшения экспортной выручки вследствие снижения среднего курса доллара США по отношению к рублю.

Показатель «EBITDA скорректированная» за 2025 год (к факту 2024 года), млрд руб.



Преобразование скорректированной EBITDA в свободный денежный поток в 2025 году, млрд руб.



Свободный денежный поток

В 2025 году свободный денежный поток Компании составил

21 млрд руб.

На величину показателя в 2025 году повлияли реализация Группой крупных инвестиционных проектов, увеличение оборотного капитала, рост налоговых отчислений и процентных расходов.

Капитальные вложения в 2025 году с учетом капитализируемых ремонтов составили 67,3 млрд руб. Основные инвестиции были направлены на развитие рудно-сырьевой базы в Кировске и производственных мощностей в Балакове, а также на поддержание производственных мощностей на всех технологических переделах — от добычи и обогащения до переработки в готовую продукцию. Также в течение 2025 года затраты по заемным средствам в сумме 9,3 млрд руб. были капитализированы в составе основных средств.

Увеличение оборотного капитала вызвано ростом авансов, выданных по ключевым сырьевым позициям, таким как сера, калий хлористый и природный газ, а также общим увеличением сроков оборачиваемости дебиторской задолженности на фоне роста экспортных отгрузок.

Рост процентных расходов обусловлен более высокой средней ключевой ставкой в 2025 году по сравнению с предшествующим периодом.

[1] Скорректированная EBITDA рассчитывается как операционная прибыль, увеличенная на сумму амортизации, без учета курсовых разниц от операционной деятельности.

Долговые обязательства

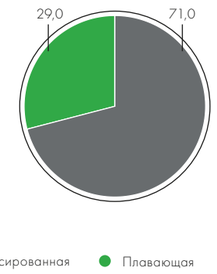
На фоне дополнительного привлечения заемных средств в 2025 году чистый долг по состоянию на 31 декабря 2025 года снизился по сравнению с концом 2024 года и составил 320,5 млрд руб. — в основном в связи с укреплением рубля относительно доллара США и китайского юаня в течение 2025 года.

На фоне снижения показателя чистого долга соотношение чистого долга к EBITDA снизилось до 1,82x на 31 декабря 2025 года по сравнению с 1,84x годом ранее.

Сохранение высокого кредитного качества и своевременное обслуживание своих долговых обязательств продолжают оставаться приоритетами для Компании.

Несмотря на доступность рынков долгового финансирования, в текущем году Компания будет отдавать предпочтение погашению задолженности, а не ее рефинансированию. Данная мера позволит сократить стоимость обслуживания долгового портфеля в будущем и упрочит позиции Компании как высококлассного заемщика с высокими кредитными рейтингами.

Структура кредитов и облигаций по типу ставки по состоянию на 31 декабря 2025 года, %



Структура кредитов и облигаций по валютам на 31 декабря 2025 года, %

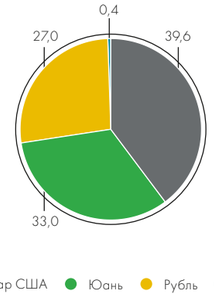


График погашения задолженности, млрд руб.

Показатель	2026	2027	2028	2029	Итого
Необеспеченные банковские кредиты	89,0	2,4	–	–	91,4
Облигации	118,7	50,3	58,6	7,8	235,4
Проценты к уплате	2,0	–	–	–	2,0
Итого задолженность	**209,7**	**52,7**	**58,6**	**7,8**	**328,8**



Налоговая политика

GRI 3-3, 207-1, 207-2, 207-3

В 2023 году совет директоров ПАО «ФосАгро» утвердил Налоговую стратегию в новой редакции. Подход к налогообложению был разработан в соответствии со Стратегией-2025 и сочетает социальную ответственность Компании в сфере развития и поддержания благополучия регионов деятельности, минимизацию рисков возникновения споров с налоговыми органами и максимальное использование инструментов управления налоговой нагрузкой, предусмотренных законодательством для активно инвестирующих компаний, в частности соглашений о защите и поощрении капитальных вложений (СЗПК) и специальных инвестиционных контрактов (СПИК).

Подход к управлению, участие в формировании государственной политики в сфере налогообложения и организация налоговой функции Группы описаны в Налоговой стратегии Компании.

Обновление и уточнение налоговой стратегии производится по мере необходимости, но не реже, чем раз в два года.

В начале 2026 года утвердили налоговую стратегию в новой редакции. Изменения на 2026 год обусловлены изменениями в процессах автоматизации и взаимодействия с ФНС России, структурными изменениями, а также текущими изменениями при осуществлении налоговой функции.

Полный текст документа «Налоговая стратегия в новой редакции» представлен на сайте Компании



Сведения об уплате налогов в разбивке по странам присутствия, млн руб.

GRI 207-4

Налоговая юрисдикция	Выручка от сделок с несвязанными сторонами			Выручка от сделок внутри Группы с другими юрисдикциями			Прибыль/(убыток) до налогообложения			Налог на прибыль уплаченный (по кассовому методу)[1]			Налог на прибыль начисленный[2]		
	2023	2024	2025	2023	2024	2025	2023	2024	2025	2023	2024	2025	2023	2024	2025
Российская Федерация	440 304	507 689	**573 628**	0	0	**0**	114 603	109 044	**149 574**	36 132	20 953	**34 430**	34 527	25 477	**19 702**
Итого	**440 304**	**507 689**	**573 628**	**0**	**0**	**0**	**114 603**	**109 044**	**149 574**	**36 132**	**20 953**	**34 430**	**34 527**	**25 477**	**19 702**

Налоговая юрисдикция	Действующая налоговая ставка[3], %			Среднесписочная численность сотрудников, человек			Материальные активы (кроме денежных средств и их эквивалентов)			Общая сумма оплаты труда			Внутригрупповые займы полученные		
	2023	2024	2025	2023	2024	2025	2023	2024	2025	2023	2024	2025	2023	2024	2025
Российская Федерация	20,00	20,00	**25,00**	21 839	23 617	**24 582**	367 857	430 233	**477 641**	53 745	70 948	**75 159**	137 911	213 642	**263 554**
Итого							**367 857**	**430 233**	**477 641**	**53 745**	**70 948**	**75 159**	**137 911**	**213 642**	**263 554**

Ставка налога на прибыль Компании в 2023–2024 годах составляла

20%,

в 2025 году —

25%[4]

[1] Сумма уплаченного налога на прибыль в 2023 году включает обеспечительный платеж по налогу на сверхприбыль в сумме 6 355 млн руб.

[2] К прибыли/убытку до налогообложения применяется налоговая ставка, действующая в каждой юрисдикции. Различия между суммой налога на прибыль организаций, фактически начисленной к уплате и отраженной в таблице, и суммой налога, начисленной на прибыль/убыток, рассчитанной исходя из действующей в российской налоговой юрисдикции ставке, обусловлены следующими причинами:
- применение пониженной ставки налогообложения, где применимо;
- статьи, не уменьшающие налогооблагаемую базу или не включаемые в налогооблагаемую базу, включая расходы на благотворительность;
- прочие незначительные разницы (кроме того налог на сверхприбыль в 2023 году в сумме 6 355 млн руб.).

[3] Для российской налоговой юрисдикции применяется усредненная действующая налоговая ставка.

[4] Перечень налоговых юрисдикций компаний, включенных в консолидированную финансовую отчетность Группы, а также сведения о налоговых платежах по каждой юрисдикции приведены на с. 95.

Сведения о платежах в бюджет, кроме налога на прибыль и налога на сверхприбыль, млн руб.

GRI 207-4, СОКБ 64

Показатель	**Группа**			**Россия**		
	2023	**2024**	**2025**	**2023**	**2024**	**2025**
НДС[1]	17 700	20 181	**27 374**	17 700	20 181	**27 374**
НДФЛ	(5 508)	(7 311)	**(7 786)**	(5 508)	(7 311)	**(7 786)**
Страховые взносы	(11 822)	(14 963)	**(16 230)**	(11 822)	(14 963)	**(16 230)**
НДПИ	(9 873)	(11 944)	**(8 998)**	(9 873)	(11 944)	**(8 998)**
Налог на имущество	(2 067)	(2 204)	**(2 454)**	(2 067)	(2 204)	**(2 454)**
Плата за загрязнение окружающей среды	(203)	(215)	**(187)**	(203)	(215)	**(187)**
Земельный налог	(194)	(324)	**(379)**	(194)	(324)	**(379)**
Плата за пользование водными объектами	(64)	(82)	**(101)**	(64)	(82)	**(101)**
Транспортный налог	(18)	(20)	**(23)**	(18)	(20)	**(23)**
Водный налог	(5)	(5)	**(6)**	(5)	(5)	**(6)**
Регулярный платеж за пользование недрами	0	0	**0**	0	0	**0**
Прочие налоги	(22)	(27)	**(79)**	(22)	(27)	**(79)**
Штрафы, пени по налогам	(4)	0	**(1)**	(4)	0	**(1)**
Единый налоговый счет	(53)	36	**(25)**	(53)	36	**(25)**
Акциз на природный газ	–	–	**(3 322)**	–	–	**(3 322)**
Налог на прибыль с дивидендов	(608)	(591)	**(402)**	(608)	(591)	**(402)**



[1] Данные по выплатам/возмещению НДС представлены на нетто-основе — сумма сформирована путем взаимозачета НДС, уплаченного и возмещенного компаниями Группы «ФосАгро» в каждой юрисдикции.

Перечень налоговых юрисдикций компаний, включенных в консолидированную финансовую отчетность Группы

GRI 207-4

Налоговая юрисдикция	**Наименования юридических лиц — резидентов**	**Основной вид деятельности организации**
Российская Федерация	ПАО «ФосАгро»	Материнская компания
	АО «Апатит»	Основное производство
	ООО «Тирвас»	Услуги социального характера
	ООО «Горный цех» (с 01.07.2025 прекратило деятельность в связи с присоединением к АО «Апатит»)	Горно-капитальные работы
	ООО «Телесеть»	Услуги социального характера
	ООО «Центр строительных материалов»	Услуги по ремонту
	ОАО «Аэропорт»	Услуги социального характера
	ООО «Корпоративное питание»	Услуги социального характера
	ООО «Промтранспорт»	Транспортные услуги
	ООО «Механик»	Услуги по ремонту
	ООО «ФосАгро-Регион»	Торговля на внутреннем рынке
	ООО «ФосАгро-Орел»	Торговля на внутреннем рынке
	ООО «ФосАгро-Воронеж»	Торговля на внутреннем рынке
	ООО «ФосАгро-Волга»	Торговля на внутреннем рынке
	ООО «ФосАгро-Липецк»	Торговля на внутреннем рынке
	ООО «ФосАгро-Курск»	Торговля на внутреннем рынке
	ООО «ФосАгро-Дон»	Торговля на внутреннем рынке
	ООО «ФосАгро-Кубань»	Торговля на внутреннем рынке
	ООО «ФосАгро-Ставрополь»	Торговля на внутреннем рынке
	ООО «ФосАгро-Тамбов»	Торговля на внутреннем рынке
	ООО «ФосАгро-СевероЗапад»	Торговля на внутреннем рынке
	ООО «ФосАгро-Сибирь»	Торговля на внутреннем рынке
	ООО «Смарт Балк Терминал»	Погрузочно-разгрузочные работы
	АО «Научно-исследовательский институт по удобрениям и инсектофунгицидам им. профессора Я. В. Самойлова»	НИОКР
	ООО «Торговый дом «ФосАгро»	Продажи
	ООО «РБЦ ФосАгро»	Сервисная компания
	ООО «ИЦ ФосАгро»	Сервисная компания
	ООО «ФосАгро-Сервис»	Сервисная компания
	ООО «Тирвас общественное питание»	Услуги социального характера
	ООО «Аэропорт Хибины»	Услуги социального характера
	ООО «Норд сафари» (с 08.12.2025)	Услуги социального характера



Операционные результаты



Сергей Пронин

Первый заместитель генерального директора ПАО «ФосАгро»

По итогам 2025 года Группа «ФосАгро» показала исторический рекорд годового объема выпуска агрохимической продукции, показатель вырос на 4,0% и достиг

12,2 млн т

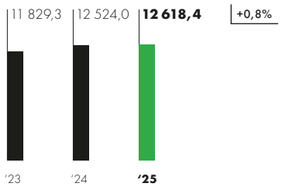
Это стало возможным благодаря реализации инвестиционных проектов в рамках стратегии долгосрочного развития Компании, в основе которой лежит модернизация действующих и строительство новых мощностей. Основной рост в отчетном году пришелся как на производство фосфорсодержащей продукции (DAP — рост на 31,3%, NPK — рост на 15,6%, МСР — рост на 19,8%), так и на увеличение объемов производства основных сырьевых ресурсов — фосфорной (рост на 3,9%) и серной (рост на 3,1%) кислот.

Продажи агрохимической продукции Группы в 2025 году выросли на 3,3%, что было обеспечено ростом производственных показателей, высокой эффективностью сбытовой сети Группы на рынке России и прочными позициями продукции Компании на глобальных рынках сбыта. Максимальный темп роста продаж агрохимической продукции в 2025 году наблюдался на рынках Азии и Африки. Продажи увеличились за счет роста реализации как азотных удобрений на 4,8%, так и фосфорсодержащих удобрений на 3,4% к уровню прошлого года.

Динамика показателей связана с завершением ряда инвестиционных проектов: по увеличению переработки апатитового концентрата в АО «Апатит» (Череповецкий комплекс) и Волховском филиале АО «Апатит», по увеличению выпуска МСР в Балаковском филиале АО «Апатит»; с запуском в режиме опытно-промышленной эксплуатации в Балаковском филиале АО «Апатит» проекта третьего этапа развития с созданием гибкой схемы по выпуску удобрений MAP, DAP, NPK, NPS, с запуском второй технологической линии сернокислотной установки СК-20/1.

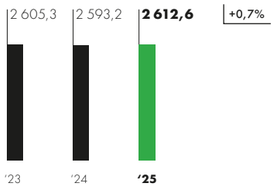


Производство концентратов, тыс. т



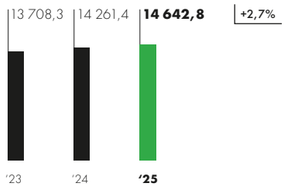
Изменение 2025 к 2024

Производство азотных удобрений, тыс. т



Изменение 2025 к 2024

Производство сырья, тыс. т



Изменение 2025 к 2024

Портфель продукции

Группа «ФосАгро» — крупнейший производитель жидких азотно-фосфорных удобрений в России.

В центре всего, что мы делаем, — наш потребитель. В 2025 году наша продуктовая линейка составляет

58

марок удобрений всех видов, кормов и другой высоко востребованной рынком продукции.



Минеральные удобрения

Apaviva®
азотно-фосфорные и комплексные удобрения

Apaviva®+
азотно-фосфорные и комплексные удобрения с микроэлементами

Nitriva®
азотные удобрения

Apaliqua®
водорастворимые и жидкие комплексные удобрения

Кормовые добавки

Nitriva®Feed
кормовой карбамид

Apafeed®
кормовой монокальцийфосфат

Концентраты

- высококачественный апатитовый концентрат
- сиенитовый алюмощелочной концентрат
- нефелиновый концентрат

Технические фосфаты

- триполифосфат натрия



Индустриальные продукты

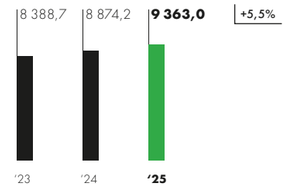
- Стимуляторы роста
- Продукты для мелиорации и дорожного строительства

ApaSil®

Апагипс®/Техногипс®

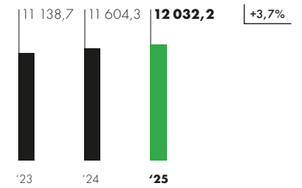


Производство фосфорсодержащих удобрений, тыс. т



Изменение 2025 к 2024

Продажи фосфорсодержащих и азотных удобрений, тыс. т



Изменение 2025 к 2024

Добыча и переработка сырья

Добыча

Кировский филиал АО «Апатит» добывает апатит-нефелиновую руду на шести месторождениях Хибинского массива, расположенного в Мурманской области России. Добыча на месторождениях ведется как открытым, так и подземным способом. Запасы сырья Группы «ФосАгро» имеют магматическое происхождение, не связанное с накоплением тяжелых токсичных металлов. Выпускаемый апатитовый концентрат обладает исключительно высоким уровнем содержания P_2O_5.

Рудные запасы месторождений Группы «ФосАгро» по состоянию на 1 января 2026 года

Месторождение	Балансовые запасы, тыс. т (категории A + B + C_1 + C_2)	Среднее содержание P_2O_5, %
Кукисвумчоррское	310 438,0	14,07
Юкспорское	425 730,0	13,68
Апатитовый цирк	69 452,0	13,44
Плато Расвумчорр	347 753,0	12,06
Коашвинское	240 475,0	17,35
Ньоркпахкское	45 739,0	14,70
Итого	**1 439 587,0**	**14,01**

В настоящее время извлечение запасов минерально-сырьевой базы Компании осуществляется в большей степени подземными рудниками.

В отчетном году доля руды, добываемой подземным способом, составила

77,05 %

Совокупный объем добычи апатит-нефелиновой руды в 2025 году увеличился на 3,4% к уровню предшествующего года и составил

42,1 млн т

по сравнению с 40,7 млн т в 2024 году.

В отчетном году продолжилась реализация инвестиционного проекта развития Восточного рудника, направленного на интенсификацию отработки карьеров открытым способом. В 2025 году суммарный объем добычи по Восточному руднику составил 9,7 млн т руды. Согласно утвержденной версии программы развития рудно-сырьевой базы РСБ-12 планируется увеличение производительности Коашвинского карьера до 12 млн тонн руды к 2030 году, а также выход на производительность Ньоркпахкского карьера 4 млн тонн в 2026 году с дальнейшим снижением и завершением отработки открытым способом в 2031 году и перспективным переходом к подземным горным работам.

В 2025 году продолжалась активная фаза выполнения работ по инвестиционному проекту Плато Расвумчорр. В 4 квартале 2025 года по гор. +430 м. организовано начало добычи руды, запущены в работу объекты СПХР[1] и ГВКУ[2] (по 1-й вентиляционной скважине), а также трансформаторная подстанция № 419 и комплекс главного водоотлива. Согласно РСБ-12 плановый срок запуска комплекса дробления ДДК-6 в 4 квартале 2029 года, запуск в работу всего пускового комплекса №2 в 2031 году.

По инвестиционному проекту «Подготовка к отработке запасов Блока-Целика под Саамским карьером» в 2025 году завершены оставшиеся работы по обустройству портала в долине р. Гакман. Произведен выход на поверхность по технологическому уклону тоннеля Гакман-Лопарская, выбран исполнитель работ на выполнение строительно-монтажных работ в долине р. Лопарская (выполнение работ в летний период 2026 года). Завершение оставшихся работ по монтажу дождевой канализации, освещению и благоустройству ожидается в 2026 году. Завершение всех работ по проекту и начало добычи руды – 2028 году.

С января 2025 года по инвестиционному проекту «Отработка участка Гакман». выполняется добыча руды по гор. +320м. Плановый срок начала добычи руды по гор. +250 м – в 2031 году.

В 2025 году объем безуглеродной электроэнергии, используемой на производствах АО «Апатит», составил 375 млн кВт • ч, что на 25% больше, чем в 2024 году. Таким образом, минеральные удобрения Волховского и Балаковского производственных комплексов Компании в 2025 году были выпущены с использованием исключительно зеленой покупной электроэнергии, выработанной на гидроэлектростанциях ПАО «ТГК-1». Кроме того, бузуглеродная электроэнергия впервые была поставлена на Череповецкий комплекс АО «Апатит» в объеме 108,9 млн кВт • ч

Переработка руды

В 2025 году объем производства апатитового и нефелинового концентратов вырос незначительно, на 0,8% к уровню прошлого года, и составил 12,6 млн т.

Объем производства концентратов, тыс. т

Показатель	2023	2024	2025	Изменение 2025/2024, %
Апатитовый концентрат	10 667,3	11 391,0	**11 567,4**	1,5
Нефелиновый концентрат (с учетом сиенитового)	1 162,0	1 133,0	**1 051,0**	–7,2
Итого	**11 829,3**	**12 524,0**	**12 618,4**	**0,8**

Производство химической продукции

Сырье

Объем производства сырья, тыс. т

Показатель	2023	2024	2025	Изменение 2025/2024, %
Аммиак	1 982,8	1 982,5	**1 970,8**	–0,6
Фосфорная кислота	3 345,3	3 515,4	**3 653,8**	3,9
Серная кислота	8 120,0	8 546,5	**8 810,4**	3,1
Сульфат аммония	260,2	217,0	**207,8**	–4,2
Итого	**13 708,3**	**14 261,4**	**14 642,8**	**2,7**

Производство фосфорной кислоты, основного сырья для выпуска фосфорных удобрений, в 2025 году выросло на 3,9% к уровню прошлого года и составило

3,7 млн т

Рост был обеспечен завершением инвестиционных проектов по увеличению переработки апатитового концентрата в АО «Апатит» (Череповецкий комплекс) и Волховском филиале АО «Апатит».

Производство серной кислоты в 2025 году выросло на 3,1% по сравнению с прошлым годом и составило

8,8 млн т

Прирост связан с запуском второй технологической линии сернокислотной установки СК-20/1.

Выпуск аммиака в 2025 году остался на уровне 2024 года и составил почти

2 млн т



[1] Системы приема, хранения и регазификации.
[2] Главная вентиляционно-калориферная установка.

Фосфорсодержащие удобрения и кормовой монокальцийфосфат

Объем производства фосфорсодержащих удобрений и кормового монокальцийфосфата, тыс. т

Показатель	2023	2024	2025	Изменение 2025/2024, %
DAP/MAP	4 545,0	4 592,0	**4 567,7**	–0,5
NPK	2 463,8	3 038,5	**3 513,9**	15,6
NPS	806,9	640,1	**640,6**	0,1
APP	199,7	193,0	**148,8**	–22,9
MCP	373,3	410,6	**492,0**	19,8
Итого	**8 388,7**	**8 874,2**	**9 363,0**	**5,5**

Рост производства фосфорных удобрений и кормового монокальцийфосфата в 2025 году, обеспеченный ростом спроса и объема продаж, составил 5,5% к уровню прошлого года и практически достиг

9,4 млн т

Отдельно следует отметить увеличение объемов производства DAP на 31,3% к уровню прошлого года в связи с запуском в режиме опытно-промышленной эксплуатации в Балаковском филиале АО «Апатит» проекта третьего этапа развития с созданием гибкой схемы по выпуску удобрений MAP, DAP, NPK, NPS.

Также в 2025 году увеличен выпуск кормового монокальцийфосфата на 19,8%. Рост обусловлен завершением модернизации цеха минеральных солей (Балаковский филиал АО «Апатит») в июле — августе 2024 года, что позволило выйти на проектные мощности в отчетном периоде.

С учетом потребностей рынка производство взаимозаменяемых по ассортименту видов фосфорных удобрений NPS, NPK и APP варьировалось в 2025 году следующим образом: выпуск NPS-удобрений остался на уровне 2024 года, NPK — увеличился на 15,6%, APP — снизился на 22,9%.

Азотные удобрения

Объем производства азотных удобрений, тыс. т

Показатель	2023	2024	2025	Изменение 2025/2024, %
Аммиачная селитра	723,4	728,6	**722,2**	–0,9
Карбамид	1 714,4	1 722,9	**1 751,1**	1,6
Сульфат аммония	167,5	141,7	**139,3**	–1,7
Итого	**2 605,3**	**2 593,2**	**2 612,6**	**0,7**

Выпуск продукции азотного сегмента за 2025 год остался практически на уровне 2024 года и составил

2,6 млн т

Производство гранулированного сульфата аммония, карбамида и аммиачной селитры существенно не изменилось по сравнению с уровнем 2024 года.



Прочая продукция

Производство прочей товарной продукции (в первую очередь фосфогипса, фтористого аллюминия, триполифосфата натрия и др.) в отчетном году составило 259,8 тыс. т, что на 13,9% ниже уровня 2024 года.

Продажи

В 2025 году Группа «ФосАгро» нарастила общий объем продаж удобрений и кормового монокальцийфосфата (КМКФ) на 3,7% по сравнению с 2024 годом, до рекордных

12,0 млн т

Продажи фосфорсодержащих удобрений составили 9,4 млн т, увеличившись на 3,4% к уровню прошлого года. Такой рост был связан с увеличением объемов реализации агрохимической продукции на рынках Азии и Африки.

Продажи в азотном сегменте по итогам 2025 года увеличились на 4,8% к уровню прошлого года, в основном за счет роста поставок на рынки Азии и Латинской Америки.



Объем продаж по основным видам продукции, тыс. т

Показатель	2023	2024	2025	Изменение 2025/2024, %
Концентраты				
Апатитовый концентрат	1 393,3	1 676,6	**1 533,5**	–8,5
Нефелиновый концентрат	1 154,8	1 134,7	**1 051,3**	–7,3
Итого	**2 548,1**	**2 811,3**	**2 584,8**	**–8,1**
Фосфорсодержащие удобрения				
DAP/MAP	4 503,6	4 659,6	**4 538,4**	–2,6
NPK	2 696,0	3 181,4	**3 528,3**	10,9
NPS	803,9	677,2	**683,1**	0,9
APP	198,1	187,4	**162,0**	–13,6
MCP	376,6	399,1	**501,4**	25,6
Итого	**8 578,2**	**9 104,7**	**9 413,2**	**3,4**
Азотные удобрения				
Аммиачная селитра	688,3	679,5	**688,7**	1,4
Карбамид	1 698,5	1 681,2	**1 785,0**	6,2
Сульфат аммония	173,7	138,9	**145,3**	4,6
Итого	**2 560,5**	**2 499,6**	**2 619,0**	**4,8**
Итого удобрений	**11 138,7**	**11 604,3**	**12 032,2**	**3,7**
Прочая продукция				
STPP	61,7	65,2	**49,1**	–24,7
Прочее[1]	225,3	229,2	**213,1**	–7,0
Итого прочей продукции	**287,0**	**294,4**	**262,2**	**–10,9**

[1] Перечень прочей продукции включает фосфогипс, фтористый алюминий, серную кислоту, фосфорную кислоту, кремнефтористый натрий, сульфат алюминия.



Потребители и управление продукцией

Направление, стратегические цели и факты 2025 года

1 Формирование культуры экологичного земледелия и обеспечение соответствия требованиям, применимым к минеральным удобрениям

Задача 2.4

Цель

- Формирование культуры экологичного земледелия, подразумевающей ответственное и рациональное использование минеральных удобрений, оказание экспертной поддержки сельхозтоваропроизводителям и переход к персонализации товарного предложения

Факт

- Проведена первая международная научно-практическая конференция «Образование на страже продовольственной безопасности стран БРИКС», которая объединила представителей из более чем 20 стран мира

- 46 аграрных университетов и 3 профессиональных техникума подключено к образовательной программе «ProАгро Лекторий»

- Специалисты Компании усовершенствовали алгоритм «Агрокалькулятора» ppp помощи технологий на базе искусственного интеллекта

- 38 основных культур и 47 культур-предшественников, важных для российских аграриев, доступно в «Агрокалькуляторе»

- Система менеджмента безопасности кормов соответствует требованиям GMP + FC 2020 и нового национального стандарта HACCP (ГОСТ Р 51705.1-2024). Наличие сертификатов по этим стандартам дает право на производство и продажу кормов в России, странах СНГ и Европейского союза

Подтверждено соответствие системы менеджмента требованиям:

- ISO 9001:2015
- ГОСТ Р ИСО 9001:2015
- ISO 14001:2015
- ISO 45001:2018

2 Исследования потребителей минеральных удобрений

Задача 17.16

Цель

- Создание партнерских отношений на основе обоюдного уважения и доверия и формирование единого понимания взаимных обязательств и ожиданий от сотрудничества

Факт

- **92%** оценка удовлетворенности потребителей

- **>50%** респондентов отметили хорошую агрономическую поддержку Компании как важный элемент при выборе продукции

- **56%** +16% год к году респондентов ответили, что наибольший объем использованных минеральных удобрений в их аграрных хозяйствах в 2025 году пришелся на продукцию Компании

- **54%** +7% к 2024 году респондентов планируют закупать минеральные удобрения Группы «ФосАгро» в 2026 году

Стратегия



Михаил Стеркин
Заместитель генерального директора по маркетингу ПАО «ФосАгро»

Мы постоянно работаем над тем, чтобы использование нашей продукции было безопасным для людей и окружающей среды. Мы придерживаемся принципов управления жизненным циклом продукции, выстроенным в полном соответствии с действующими в России и применимыми к нашей деятельности международными регуляторными требованиями и нормами. Мы стремимся сводить к минимуму потенциальное негативное влияние наших продуктов на безопасность, здоровье и окружающую среду во всей цепочке создания стоимости — от разработки продукта до окончания его жизненного цикла.



Социальная и геополитическая нестабильность, изменение климата, рост неравенства — вот лишь некоторые вызовы, с которыми людям пришлось столкнуться в последние годы. Одной из наиболее важных проблем остается глобальная продовольственная безопасность, в том числе вопросы производства достаточного количества качественных и безопасных продуктов питания и обеспечение доступа к ним для всех.

В этих условиях миссия Компании, которая заключается в обеспечении продовольственной безопасности России и всего мира через надежные поставки аграриям удобрений, отвечающих высоким требованиям в области качества и безопасности, носит стратегический характер и, безусловно, является значимой в глобальном масштабе. На наш взгляд, решение важных задач возможно только в условиях открытого диалога и доверия, обеспечивающих продуктивное сотрудничество между всеми заинтересованными сторонами. Именно такой мы видим систему взаимодействия с потребителями нашей продукции.

Для обеспечения потребителей продукцией и сервисами высокого качества в Стратегии развития Компании до 2025 года определены следующие целевые направления, отражающие запросы потребителей в отношении развития инновационной продуктовой линейки и цифровых сервисов.

- **Разработка инновационных продуктов,** отвечающих требованиям потребителей и позволяющих вести сельское хозяйство с учетом широкого спектра факторов окружающей среды, особенностей почвенного покрова и требований к культивации выращиваемых культур, климатической повестки и необходимости сокращения выбросов парниковых газов в цепочке создания стоимости
- **Развитие цифровых технологий в сфере сельского хозяйства** для обеспечения роста урожайности и качества сельхозпродукции в ближайшей перспективе, в том числе за счет повышения осведомленности потребителей об инновациях в производстве сельскохозяйственной продукции
- **Развитие преимуществ,** основанное на позиции одного из крупнейших мировых поставщиков фосфорных удобрений для агропромышленного комплекса
- **Расширение участия** Группы «ФосАгро» в программах по защите здоровья, охране окружающей среды, обеспечению продовольственной безопасности и борьбе с деградацией почв
- **Развитие циркулярной экономики.** Наращивание использования вторичных материалов, в том числе использования побочных продуктов производства Группы «ФосАгро»

Подход к управлению

GRI 3-3

Открытый диалог с потребителями обеспечивает Компанию важнейшими данными об их ожиданиях в отношении продукции и сервиса, системы менеджмента, потребностях и видении будущих продуктов. Эта ценная информация создает основы для дальнейшего стратегического развития Компании и разработки новых продуктов.

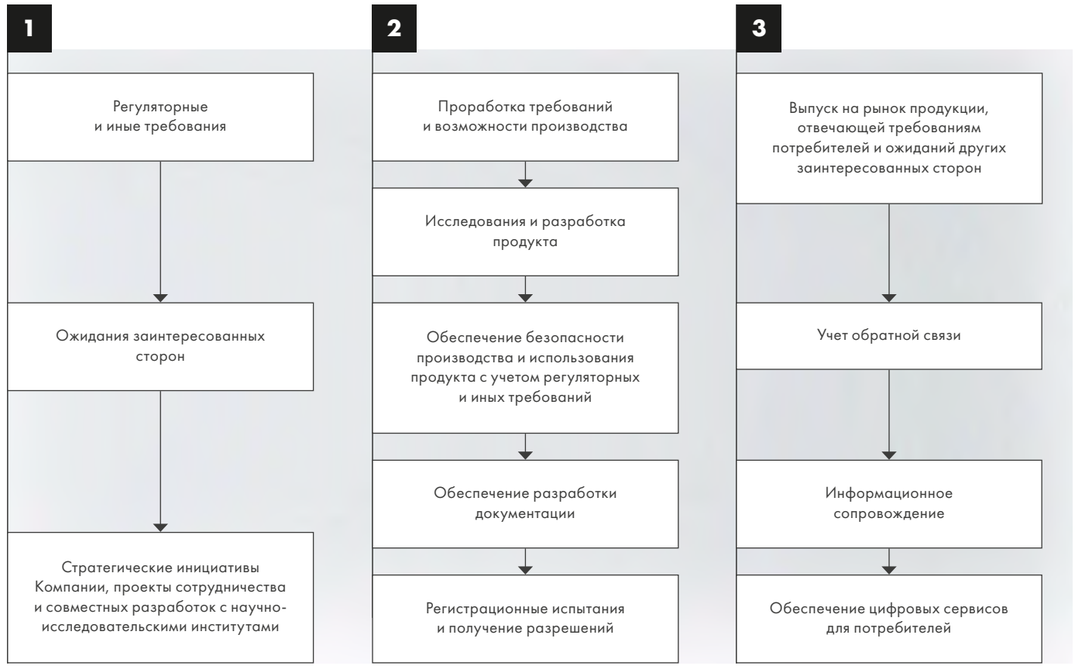
В 2025 году Компания провела исследование существенных тем среди широкого круга внешних и внутренних заинтересованных сторон. Вопросы обеспечения качества и безопасности продукции получили по результатам опроса высокий приоритет как со стороны внешних стейкхолдеров, так и внутри Компании. Финансовая существенность также оценивалась в рамках этого исследования, и его итоги показали, что риски и возможности, связанные с вопросами обеспечения качества продукции, оцениваются как значимые.

Система ответственного производства продукции строится в Группе «ФосАгро» на принципах:

- соблюдения национальных и международных норм и регуляторных требований;
- интегрированности систем менеджмента, управления качеством, безопасности и охраны труда и экологии;
- четкого прослеживания потоков материалов, элементов и веществ от разработки продукта до окончания его жизненного цикла;
- прозрачности и открытости информации о свойствах и качестве продукции для потребителей и иных заинтересованных сторон;
- открытого диалога с заинтересованными сторонами в отношении их ожиданий и удовлетворенности продукцией и сервисами Группы.

Вертикально интегрированная бизнес-модель Группы «ФосАгро» — ее стратегическое преимущество. В сфере добычи и первичной переработки сырья Группа располагает собственной обширной и высококачественной ресурсной базой, уникальной по своей чистоте. Производственные предприятия Группы расположены географически близко к основным источникам сырья, необходимого для выпуска удобрений и иной продукции. В Группе «ФосАгро» действует система управления продукцией, построенная на принципах оценки ее жизненного цикла, которая распространяется на все производственные комплексы и охватывает все этапы ее жизни.

Процесс управления продукцией



Система планирования и определения критериев для разработки продукции

Планирование является важным элементом системы управления продукцией Группы «ФосАгро». На этом этапе проводятся комплексные и всесторонние исследования, которые определяют набор критериев для разработки будущего продукта, в том числе:

- определяются требования и мнение заинтересованных сторон о продукции и сервисах;
- определяются ожидания, требования и тенденции рынка;
- определяются регуляторные требования, применимые к деятельности и продукции;
- изучаются инновационные методы и технологии производства продукции, в том числе направленные на обеспечение большей безопасности продукта и процессов его производства для человека и окружающей среды;
- рассматриваются изменения в факторах и оценке рисков, оцениваются новые возможности;
- рассматриваются возможности для обеспечения внедрения принципов циркулярной экономики и содействия достижению национальных целей и ЦУР ООН.

Внутренний контроль качества

Все процессы, которые обеспечивают соответствие критериев безопасности, качества продукции, ее соответствие требованиям и ожиданиям заинтересованных сторон на всех стадиях жизненного цикла — начиная от подбора сырья и материалов и заканчивая поставкой продукции конечным потребителям, — подвергаются мониторингу, измерению, анализу и управлению для обеспечения постоянного улучшения качества как отдельных процессов, так и системы управления в целом.

Вопросы взаимодействия с потребителями и безопасности продукции тесно связаны между собой и регулярно обсуждаются комитетами совета директоров, а также выносятся на рассмотрение совета директоров.

Для поддержания функционирования систем менеджмента качества, экологии, промышленной безопасности и охраны труда на предприятиях выделены службы. Их специалисты осуществляют оперативную организацию работ по поддержанию и развитию этих систем, интеграцию требований в процессы, внутренний контроль, реализацию целевых мероприятий, актуализацию документированной информации. Кроме того, они собирают и представляют входные данные для анализа высшему руководству Компании.

Внешний контроль качества

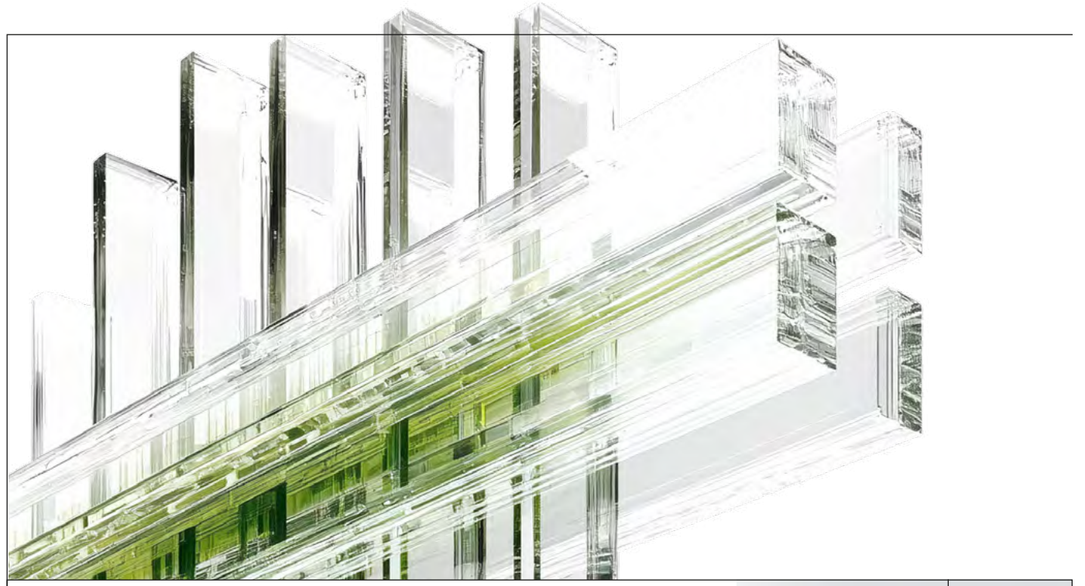
Ежегодно на предприятиях Группы «ФосАгро» проводятся внешние проверки аккредитованным органом по сертификации с целью подтверждения соответствия систем менеджмента Компании требованиям международных и национальных стандартов в области качества, безопасности кормов, экологии, промышленной безопасности и охраны труда.

Вопросы разработки процессов производства и продукции решаются комплексно при сотрудничестве Центра инноваций ФосАгро и уникального Научно-исследовательского института по удобрениям и инсектофунгицидам им. проф. Я. В. Самойлова (НИУИФ), единственного в России института, специализирующегося на исследованиях в данной области.

Взаимодействие с заинтересованными сторонами

Ключевыми заинтересованными сторонами для Компании в вопросах разработки, создания и применения продукции являются потребители, контролирующие органы и профильные исследовательские институты. В основе стратегии взаимодействия с заинтересованными сторонами находится принцип баланса интересов и управление рисками и возможностями, связанными с жизненным циклом продукции Компании. Взаимодействие с каждой группой заинтересованных сторон строится на принципах прозрачности, открытого, конструктивного диалога и взаимного уважения.

В течение 2025 года Группа «ФосАгро» уделяла особое внимание мероприятиям, направленным на повышение доступности информации о продукции и сервисах Компании широкому кругу заинтересованных сторон. На рынке востребованы цифровые сервисы Группы «ФосАгро», которые являются комплементарным элементом к основной продукции и позволяют расширить возможности потребителя, в том числе ускоряют доступ к необходимым сведениям и компетенциям экспертов Группы «ФосАгро». Существенную экспертную поддержку потребителям оказывал Центр инноваций ФосАгро.



Риски и возможности

На достижение целей в области разработки продукции и взаимодействия с потребителями оказывают влияние, в частности, следующие стратегические риски:

Более подробная информация представлена в разделе «Стратегические риски» **с. 72**

7 Экологический **9** Бизнес-процессов и систем **13** Нормативно-правовой

Специфические факторы риска, характерные для деятельности Группы, включают:

- риски, связанные с менеджментом химических веществ и нормативными требованиями к безопасности продукции;
- риски, связанные с обеспечением инноваций и удовлетворенности потребителей;
- риски, связанные с обеспечением этических принципов при проведении исследований и производстве продукции.

Для снижения вышеуказанных рисков Компания разрабатывает необходимые корректирующие мероприятия.

Компания также использует открывающиеся возможности, в числе которых:

- сертификация продукции Компании и повышение информированности потребителей о продукции и сервисах Компании;
- привлечение внимания целевой аудитории к продукции Компании посредством развития инновационных образовательных услуг и агротехнологий, в том числе цифровых;
- возможности, связанные с развитием продуктовой линейки и услуг Компании на основе регулярной обратной связи от потребителей.

Метрики и ключевые результаты 2025 года

Обеспечение соответствия требованиям, применимым к минеральным удобрениям 1

Регуляторная среда и управление рисками, связанными с менеджментом химических веществ

Для повышения уверенности общества в безопасности деятельности и продукции предприятия, входящие в Группу «ФосАгро», своевременно оформляют необходимые лицензии на все подконтрольные виды деятельности. Все виды удобрений зарегистрированы в России. Группа «ФосАгро» прилагает усилия по сокращению использования в своей деятельности опасных веществ. Мы обеспечиваем полную прозрачность в отношении химических веществ, которые мы применяем, состава и свойств производимой нами продукции.

Регуляторная среда и некоторые требования, применимые к минеральным удобрениям в Российской Федерации

Группа «ФосАгро» разрабатывает продукты с учетом всех знаний и технологий так, чтобы сделать их безопасными для окружающей среды и человека. В соответствии с регуляторными требованиями, до того как новые удобрения могут быть допущены к использованию нашими потребителями, они проходят все необходимые экологические и токсикологические испытания в рамках процесса подготовки к регистрации нового продукта.

◆ **Минеральные удобрения, производимые Группой «ФосАгро», в обязательном порядке проходят государственную регистрацию агрохимикатов, осуществляемую Министерством сельского хозяйства Российской Федерации. Все марки зарегистрированных в России минеральных удобрений Группы «ФосАгро» прошли обязательные экспертизы:**

- токсиколого-гигиеническую — в Федеральном научном центре гигиены им. Ф. Ф. Эрисмана;
- биологическую — во Всероссийском научно-исследовательском институте агрохимии им. Д. Н. Прянишникова;
- экологическую — в Федеральной службе по надзору в сфере природопользования (Росприроднадзоре) и Московском государственном университете им. М. В. Ломоносова;
- санитарно-эпидемиологическую — в Роспотребнадзоре.

Мы привержены этическим принципам защиты животных и поставили перед собой цель использовать методы, альтернативные исследованиям на животных. Данный вопрос рассматривается на самом высоком уровне — советом директоров ФосАгро. Наша позиция по этому вопросу закреплена в Кодексе этики ПАО «ФосАгро»: Компания не проводит опыты на животных, кроме случаев, установленных законодательством, при проведении экспертизы удобрений основным методом оценки информации о токсичности и опасности многокомпонентного вещества для животного мира является анализ информации из национальных и международных баз данных, а также информации о ранее зарегистрированных удобрениях. Сегодня доступно очень мало альтернативных методов испытаний без использования животных, которые признаются органами власти. Мы делаем все зависящее от нас для расширения этой линейки и сокращения числа тестов с использованием животных.



Регуляторная среда зарубежных стран и некоторые требования, применяемые к минеральным удобрениям со стороны Европейского союза

Регламент REACH

Продукция Группы «ФосАгро», экспортируемая в страны Европейского союза, прошла регистрацию в соответствии с регламентом о регистрации, оценке и авторизации химических веществ (REACH[1]). В соответствии с требованиями REACH компании несут большую ответственность за оценку рисков, связанных с использованием химических веществ, и за предоставление пользователям соответствующей информации о безопасности. Если опасные вещества производятся или импортируются в количестве 10 или более метрических тонн в год, REACH требует не только представления технических данных, но и оценки химической безопасности (Chemical safety assessment, CSA). Вся информация о таких веществах передается Группой «ФосАгро» в полной мере в контролирующие органы.

В соответствии с данным регламентом в продукции АО «Апатит» отсутствуют вещества, в отношении которых применимы ограничения по размещению на рынке Европейского союза.

Под действие п. 58 приложения 17 к REACH, устанавливающего такие ограничения, подпадает только выпускаемый Компанией нитрат аммония[2]. При этом данное ограничение неприменимо, если удобрение соответствует техническим положениям, установленным в приложениях I и IV регламента ЕС 2019/1009. Для подтверждения этого соответствия образцы нитрата аммония ежеквартально направляются в лабораторию компании Inspectorate Estonia AS для проведения испытаний на устойчивость к детонации и удержание масла. На основании результатов выдается протокол на соответствие требованиям приложений I и IV регламента ЕС 2019/1009.

Регламент CLP Regulation

Качество и безопасность производимых Компанией минеральных удобрений подтверждаются документами о государственной регистрации, декларациями о соответствии, паспортами безопасности. Экспертизы подтвердили экологическую и токсикологическую безопасность, а также эффективность применения новых марок удобрений Группы «ФосАгро». Продукция надлежащим образом классифицирована, маркирована и упакована в соответствии с регламентом ЕС 1272/2008 (CLP Regulation).

Все виды выпускаемых удобрений имеют паспорта безопасности (Safety Data Sheet, SDS).

Регламент FPR, рекомендации ANSES (требования к содержанию кадмия)

Группа «ФосАгро» выпускает уникальные продукты, одни из наиболее безопасных фосфорсодержащих удобрений в мире. Среднее содержание кадмия в них находится на эталонно низком уровне (0,2 мг/кг). Регламент Европейского союза об удобрениях 2019/1009 (Fertilizing Products Regulation, FPR) устанавливает правила для удобрений с маркировкой CE (также известных как продукты удобрений ЕС). Регламент предусматривает снижение содержания кадмия в удобрениях ЕС, главным образом путем введения единого уровня максимально допустимого содержания кадмия, который составит 60 мг / кг P_2O_5. Таким образом, неорганические удобрения с содержанием кадмия выше этого предела запрещены к обороту на территории Европейского союза с 16 июля 2022 года. В дальнейшем европейскими регуляторами предусмотрено ужесточение требований и постепенное достижение максимально допустимой величины до 20 мг / кг P_2O_5. В настоящее время уже представлены планы о снижении пороговых значений содержания кадмия в неорганических удобрениях до 40 мг / кг P_2O_5.

В то же время ANSES, Французское национальное агентство по безопасности пищевых продуктов, уже выпустило рекомендации, согласно которым рекомендуемая концентрация кадмия в неорганических фосфорных удобрениях должна составлять менее 20 мг / кг P_2O_5.

Таким образом, состав фосфорсодержащих удобрений Группы «ФосАгро» значительно превосходит требования Европейского союза, предъявляемые к данному виду продукции, что находит отражение в слогане наших продуктов: «Чистые минералы для здоровой жизни».

В соответствии с регламентом ЕС 2019/1009 минеральные удобрения АО «Апатит» в 2025 году и начале 2026 года были успешно ресертифицированы независимым нотифицированным органом Европейского союза в области сертификации удобрений. Это позволяет Компании продолжать маркировать продукцию знаком CE.

Регламент KKDIK

Во исполнение требования регламента по регистрации, оценке, разрешениям и ограничениям химических веществ (KKDIK) Турецкой Республики завершена процедура предварительной регистрации химических веществ, импортируемых в Турецкую Республику в виде индивидуальных веществ и их смесей. Проводится работа по временной и полной регистрации химических веществ.



[1] REACH (Registration, Evaluation, Authorisation of Chemicals) — регламент Европейского парламента и Совета Европейского союза 1907/2006 от 18 декабря 2006 года относительно регистрации, оценки, разрешения и ограничения химических веществ. Регламент вступил в силу 1 июня 2007 года и регулирует производство и импорт химических веществ.

[2] (AN) CAS 6484-52-2 EC № 229-347-8.

Добровольная ESG-сертификация продукции

GRI 2-28, 417-1

«Зеленый эталон»
Группа «ФосАгро» первой в России прошла оценку соответствия требованиям национального стандарта на улучшенную продукцию и получила сертификат соответствия ГОСТ Р 58658-2019, вводящего самые жесткие в мире ограничения на содержание тяжелых металлов и мышьяка. Таким образом, Компания получила право маркировать свою продукцию специальным знаком «Зеленый эталон».

В сентябре 2025 года статус продукции с улучшенными характеристиками подтвержден. Право Компании использовать экомаркировку «Зеленый эталон» сохранено.

«Зеленый колос»
Группа «ФосАгро» приняла экологическое заявление «Зеленый колос», подтверждающее, что в составе продукции не содержится опасных для здоровья человека или почв концентраций кадмия.

Маркировка в соответствии с регулированием Европейского союза
Также на упаковку продукции Группы «ФосАгро» наносится пиктограмма, приведенная в регулировании Европейского союза, которая используется с целью информирования потребителей о безопасных с точки зрения тяжелых металлов удобрениях, содержание кадмия в которых не превышает 20 мг / кг P_2O_5.

Подтверждение ранее выданных сертификатов

В 2025 году был пройден ресертификационный аудит на соответствие требованиям ISO 9001:2015, ГОСТ Р ИСО 9001:2015, ISO 14001:2015, а также надзорный аудит с целью подтверждения соответствия сертификата требованиям ISO 45001:2018:

- **ISO 9001:2015;**
- **ГОСТ Р ИСО 9001:2015;**
- **ISO 14001:2015;**
- **ISO 45001:2018;**
- **ГОСТ Р 58658-2019 (Зеленый эталон).**

Также Компания подтвердила соответствие Системы менеджмента безопасности кормов требованиям GMP+FC 2020 и нового национального стандарта HACCP (ГОСТ Р 51705.1-2024).

- **Наличие сертификатов GMP+FC 2020 и HACCP (ГОСТ Р 51705.1-2024) дает право на производство и продажу кормов в России, странах СНГ и Европейского союза:GMP+ R1.0;**
- **HACCP (ГОСТ Р 51705.1–2024).**



Инновационная образовательная программа «ProAgro Лекторий»

Проблема обеспечения динамично развивающейся отрасли сельского хозяйства квалифицированными кадрами остро ощущается по всему миру. В то же время отрыв учебного процесса и программ от актуальных технологий в аграрном образовании может стать значительным препятствием при подготовке квалифицированных специалистов, готовых к вызовам современного агропромышленного комплекса. В Группе «ФосАгро» действует инновационная образовательная программа «ProAgro Лекторий» для студентов, аспирантов и преподавателей вузов, сельхозтоваропроизводителей и сотрудников аграрных компаний России и стран БРИКС.

Совместно с вузами на базе «ProAgro Лекторий» подготовлено более 400 лекций, 18 курсов дополнительного профессионального образования (ДПО) с выдачей удостоверения государственного образца. Среди них «Цифровая трансформация АПК», «Здоровье почв, минеральное питание растений», «Экономика органического сельского хозяйства», «Органическое земледелие», «Правовые основы предпринимательской деятельности в сельском хозяйстве» и другие.

Лекции на платформе «ProAgro Лекторий» доступны на трех языках: русском, английском и португальском. Важным итогом развития проекта «ProAgro Лекторий» явилось подписание соглашений о научно-образовательном сотрудничестве со странами БРИКС.

Помимо образовательного компонента, на платформе реализован сервис поиска стажировок, практик и работы для студентов, благодаря которому студенты имеют возможность напрямую контактировать с представителями аграрного бизнеса по вопросам трудоустройства.

За время реализации программы:

46
аграрных университета
и 3 профессиональных техникума подключено к программе

24
образовательных центра
программы работают в вузах

>25 тыс. посетителей
составляет ежемесячная аудитория программы

>4,5 тыс. лекций
проведено для студентов и преподавателей аграрных вузов

>267 тыс. человек
прослушали образовательные модули

10 соглашений
о научно-образовательном сотрудничестве подписано со странами БРИКС

Важной задачей, которую решает Платформа «ProAgro Лекторий», является формирование собственного сообщества студентов, ядром которого стали ProAgro-амбассадоры — студенты аграрных университетов, которые повышают осведомленность других студентов о научно-образовательной модели Компании. Более 30 студентов из 13 аграрных университетов уже стали ProAgro-амбассадорами и вовлечены в реализацию образовательных инициатив Группы «ФосАгро» .

В 2025 году проведена первая международная научно-практическая конференция «Образование на страже продовольственной безопасности стран БРИКС», которая объединила представителей из более чем 20 стран мира для обсуждения вопросов устойчивого развития агропромышленного комплекса, научно-технического потенциала молодежи и популяризации знаний в сфере сельского хозяйства.

Благодаря интеграции научно-образовательной модели Группы «ФосАгро» в университетах создается инновационная образовательная инфраструктура, актуализируются учебные планы, с учетом современных требований производства. Студенты с первых дней университетской жизни имеют возможность слышать из первых уст о передовых технологиях и методах ведения бизнеса, перенимать опыт у ведущих экспертов отрасли. Платформа «ProAgro Лекторий» позволяет студентам эффективно пользоваться всем инструментарием для планирования профессионального будущего, совмещая в себе образование и карьерные треки.

Подробнее о программе «ProAgro Лекторий» читайте в разделе «Научная и просветительская деятельность» **с. 114**

Цифровые сервисы для фермеров

Агропромышленный комплекс сегодня является одним из наиболее интересных объектов цифровизации. Внедрение цифровых технологий на базе искусственного интеллекта (ИИ) находит быстрый отклик и применение на полях фермеров по всему миру.

С января 2020 по декабрь 2025 года произошло более 38 млн контактов целевой аудитории с экосистемой Компании.

Группа «ФосАгро» ставит перед собой задачу помочь аграрию быстро и качественно провести расчеты по внесению минеральных удобрений и заказать рекомендованную систему питания. Разработки Компании — «Онлайн Торговая Платформа ФосАгро» и мобильное приложение AgroResult — созданы специально для этих целей. С их помощью можно не только произвести расчет нормы применения удобрений и получить рекомендации по срокам и способам внесения, но и заказывать продукцию Группы «ФосАгро» онлайн с компьютера, планшета или телефона.

В арсенале «Агрокалькулятора» для расчета доступно 38 основных культур и 47 культур-предшественников[1], важных для российских аграриев. Рекомендации по системе питания составляются на основе широкой линейки продуктов, включая наиболее популярные у фермеров 10 марок удобрений Группы «ФосАгро».

Компания постоянно улучшает алгоритм расчета сервиса «Агрокалькулятор», делая его все более точным. Расчеты производятся не только по параметрам урожайности и выносу питательных элементов, но и с учетом индивидуальных почвенных характеристик, основываясь на научно обоснованных параметрах минерального питания. База данных регулярно обновляется, чтобы предоставлять пользователям самую актуальную информацию.

«Агрокалькулятор» — гибкий программный продукт, способный интегрироваться с различными внешними источниками данных, такими как погодные сервисы, системы спутникового мониторинга сельскохозяйственных угодий и др.

Развитие «Агрокалькулятора» предполагает внедрение в него блока низкоуглеродного земледелия.

Подробнее о подобных разработках читайте в разделе «Научная и просветительская деятельность» **с. 114**

[1] Сельскохозяйственные культуры, размещенные на данном участке в предшествующем году.

«Агрокалькулятор» с генеративным ИИ

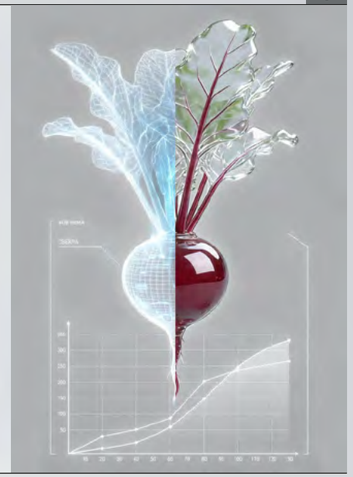
Машинное обучение

В 2025 году специалисты Компании доработали алгоритм «Агрокалькулятора»:

- разработаны новые модели на базе данных от агрономов;
- функциональность дополнена генеративным ИИ для возможности ответов агрономам;
- разработан API (Application Programming Interface)[1] для интеграции с внешними сервисами — функция поддержки взаимодействия через API дает возможность интегрировать «Агрокалькулятор» с другими российскими технологическими сервисами в области агропромышленного комплекса.

Статус: система готовится к опытно-промышленной эксплуатации.

Принципы работы: модель анализирует данные по региону из справочника по качеству почв, исторические метеоданные, севооборот, планируемую к посеву культуру и выдает рекомендации по питательным веществам и объему удобрений.



[1] Прикладной программный интерфейс.

Исследование поведения потребителей 2

С октября по декабрь 2025 года Компания провела исследование потребительских предпочтений участников рынка агропромышленной продукции во всех сельскохозяйственных регионах России. Исследование проводилось в формате опроса. Его цель состояла в выявлении особенностей формирования приоритетов у аграриев относительно производителей удобрений, представленных на рынке, факторов выбора продукции, знаниях о продукции, в том числе о новых марках. Также внимание уделялось отношению потребителей к сервисам, предоставляемым компаниями.

Опрос проводился силами независимого исследовательского агентства, что позволило обеспечить более полный охват и повысить объективность исследования.

Участники исследования

- **430 человек** из 8 федеральных округов
- **87%** респондентов имеют высшее образование
- **>50%** опрошенных имеют стаж работы в сельском хозяйстве более 15 лет
- **13%** респондентов имеют среднее специальное или среднее образование
- **>50%** участников являются собственниками бизнеса или агрономами

Согласно результатам исследования, среди всех удобрений, представленных на рынке, потребители отдают предпочтение продукции Группы «ФосАгро». Кроме того, в рамках опроса потребители отметили широкую линейку продукции и сложные удобрения Компании в качестве преимущества: данный параметр отмечен только в отношении продукции Группы.

Группа «ФосАгро» остается лидирующим производителем как по использованию продукта в 2025 году, так и в намерении рассматривать продукцию производителя для покупки в 2026 году.

56% респондентов (+16% к 2024 году) **ответили, что наибольший объем использованных минеральных удобрений в их земельных хозяйствах в 2025 году пришелся на продукцию Компании**

54% респондентов (+7% к 2024 году) **планируют закупать минеральные удобрения Группы «ФосАгро» в 2026 году**

>50% респондентов отметили хорошую агрономическую поддержку Компании как важный элемент при выборе продукции

В сравнении с 2024 годом существенно выросла доля потребителей, которые хорошо осведомлены о продуктовых брендах Компании. Помимо этого, сельхозтоваропроизводители отметили положительный опыт сотрудничества, удобство логистики и доставки продукции, что является ключевым фактором выбора поставщика удобрений.

Компания также заняла лидирующие позиции по всем трем позициям знания бренда: первое упоминание, спонтанное упоминание и знание по подсказке.

Исследования удовлетворенности потребителей

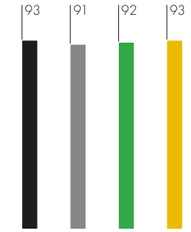
Удовлетворенность потребителей является приоритетом деятельности Компании. Оценка удовлетворенности потребителей продукцией и сервисами Группы «ФосАгро» проводится в соответствии с требованиями ISO 9001. Взаимодействие с потребителями ведется с помощью анкетирования. Информация, полученная в ходе опроса, становится основой для оценки степени удовлетворенности потребителей. До 2024 года подобные исследования проводились ежегодно, получаемые результаты демонстрировали стабильно высокую степень удовлетворенности потребителей качеством, ассортиментом продукции и сервисами Компании. Начиная с 2024 года Компания приняла решение оценивать степень удовлетворенности клиентов с периодичностью один раз в два года.

В отчетном году оценка степени удовлетворенности потребителей проводилась по следующим критериям: удовлетворенность составом (элементы питания, действующие вещества) и качеством (гранулометрический состав, пылимость, слеживаемость) поставляемой продукции, упаковкой (дизайн, прочность, защищенность от влаги), ассортиментом продукции.

Степень удовлетворенности по критериям среди потребителей за 2025 год составила 92%. В сравнении с предыдущими годами она по-прежнему осталась на высоком уровне, что подтверждает успехи Компании в учете требований этой группы заинтересованных сторон.

Степень удовлетворенности потребителей продукции Компании в 2025 году, %

В какой степени вы удовлетворены следующими параметрами в компании «ФосАгро»? Оцените, пожалуйста, по шкале от 1 до 5, где 1 означает «совсем не удовлетворен», а 5 – «полностью удовлетворен» (один ответ по каждому параметру).



- Состав (элементы питания, действующие вещества)
- Качество (гранулометрический состав, пылимость, слеживаемость)
- Ассортимент
- Упаковка продукции (дизайн, прочность, защищенность от влаги)

92% оценка удовлетворенности потребителей за 2025 год

Научная и просветительская деятельность



Направление, стратегические цели и факты 2025 года

1 Совершенствование производственных процессов

Задача 12.5

Цель

- Обеспечение высокого качества производимой продукции, включая формирование процесса производства с учетом требований к безопасности и бережного отношения к окружающей среде на протяжении всего жизненного цикла

Факт

- Проведен комплекс работ по техническому перевооружению сернокислотных крупнотоннажных установок СК-600/1, СК-600/2 и СК-7/4 Череповецкого химического комплекса, обеспечены опережающие показатели наилучших доступных технологий (НДТ) по маркерным веществам

- Разработано программное обеспечение компьютерного тренажерного комплекса «Тренажер оператора дистанционного пульта управления производства» для Балаковского филиала АО «Апатит»

2 Совершенствование линейки продуктов

Задача 2.4

Цель

- Продвижение устойчивых практик ведения сельского хозяйства, разработка новых марок удобрений для повышения доступности передовых технологий ведения хозяйственной деятельности

Факт

- Результаты испытаний новых видов удобрений на основе микроэлементов и органических оболочек контролируемого высвобождения показывают прибавку урожая при их применении

>10%

- Разработаны прототипы кормовых добавок с расширенным составом, включающим минеральную матрицу и пробиотики, а также клетчатку

- Разработан безопасный и эффективный источник небелкового азота для крупного рогатого скота

3 Совершенствование технологий применения продукции

Задачи 13.2, 15.3

Цель

- Обеспечение безопасности почвенного покрова, сохранения биологического разнообразия и роста плодородия, снижение эмиссии парниковых газов в процессе сельскохозяйственного производства как элемента всего жизненного цикла продукта «от руды до еды»

Факт

- Совместно с Институтом глобального климата и экологии им. академика Ю. А. Израэля были разработаны методики углеродосберегающего земледелия для

100 культур

- На образовательной платформе «ProАгро Лекторий» размещены:

> 400 лекций

18 курсов

дополнительного профессионального образования (ДПО), доступных на трех языках.

- Платформа «ProАгро Лекторий» заняла третье место в конкурсе Workspace Digital Awards 2025 в номинации «Образование», руководитель проекта стал лауреатом Национальной премии «Страну меняют люди — 2025»

4 Сотрудничество с российскими и международными организациями, вузами, научно-исследовательскими центрами

Задачи 4.4, 17.16

Цель

- Реализация комплексной и последовательной программы поддержки устойчивых практик сельского хозяйства и поддержки молодых ученых для реализации проектов в области устойчивого развития

Факт

- Группа «ФосАгро» и ФАО ООН при участии факультета почвоведения МГУ им. М. В. Ломоносова, консультантов «Кэпт», продолжила реализацию проекта RECSOIL на базе партнерского хозяйства АО «АгроГард» в Орловской области

Стратегия

Разработки Компании в производстве минеральных удобрений служат одним из драйверов устойчивого развития в сельском хозяйстве и вносят существенный вклад в укрепление сотрудничества в интересах продовольственной безопасности.

Группа «ФосАгро» активно содействует обеспечению эффективного и безопасного агропромышленного производства, разрабатывает новые марки и виды удобрений и неустанно работает над минимизацией нагрузки на окружающую среду как от использования минеральных удобрений, так и от процессов их производства с привлечением российского и зарубежного опыта, передовой научной и производственной экспертизы.

Увеличение доли продукции, отвечающей новым вызовам в области производства сельскохозяйственной продукции, развитие технологий производства, наращивание потенциала взаимодействия с заинтересованными сторонами и партнерами в вопросах научной и просветительской деятельности, установленные в качестве приоритетов в Стратегии-2025, сохраняются и в рамках проекта новой Стратегии развития Компании на горизонте до 2030 года.

Продуктовая линейка Группы «ФосАгро» в 2025 году составляла 58 марок удобрений всех видов. Стратегия Компании предполагает выпуск продукции, которая помогает отвечать на вызовы, стоящие перед фермерами. В числе таких вызовов условия изменяющегося климата, возрастающие требования к повышению эффективности систем питания растений на единицу действующего вещества, а также кормления продуктивных животных на единицу корма. В проект Стратегии развития Компании до 2030 года включена разработка новых продуктов, значительно расширяющих возможности сельского хозяйства.

Подход к управлению

GRI 3-3

Система управления разработкой продукции, научно-исследовательской и просветительской деятельностью является неотъемлемой частью системы управления всеми процессами в Компании.

В состав Группы «ФосАгро» входит Научно-исследовательский институт по удобрениям и инсектофунгицидам им. профессора Я. В. Самойлова (АО «НИУИФ») — единственный в России институт, специализирующийся на исследованиях в данной области.

С 2018 года действует Центр инноваций ФосАгро, созданный для разработки перспективных продуктов и технологий в содружестве с научными организациями России и мира. Вместе АО «НИУИФ» и Центр инноваций ФосАгро объединяют высококлассных исследователей, инженеров и специалистов в разных областях для решения сложнейших производственных вопросов, прикладных и фундаментальных задач.

Группа активно взаимодействует с Министерством сельского хозяйства Российской Федерации, Российской академией наук, федеральными научными центрами, университетами, фондами, поддерживающими фронтирные разработки, а также зарубежными научно-исследовательскими центрами (Белградский университет, Федеральный университет Лавраса в Бразилии) и авторитетными международными организациями в целях комплексной реализации гуманитарных и наукоемких проектов. Кроме того, Компания ведет диалог по созданию центров агрокомпетенций и формированию циклов лекций по широкому спектру тем со следующими университетами: Федеральный университет Рио-де-Жанейро, Федеральный аграрный университет Рио-де-Жанейро, Федеральный университет Параны, Университет Южной Африки, Университет Зулуленда «Юнизулу» (Южная Африка), Группа институтов Шанкара (Индия).

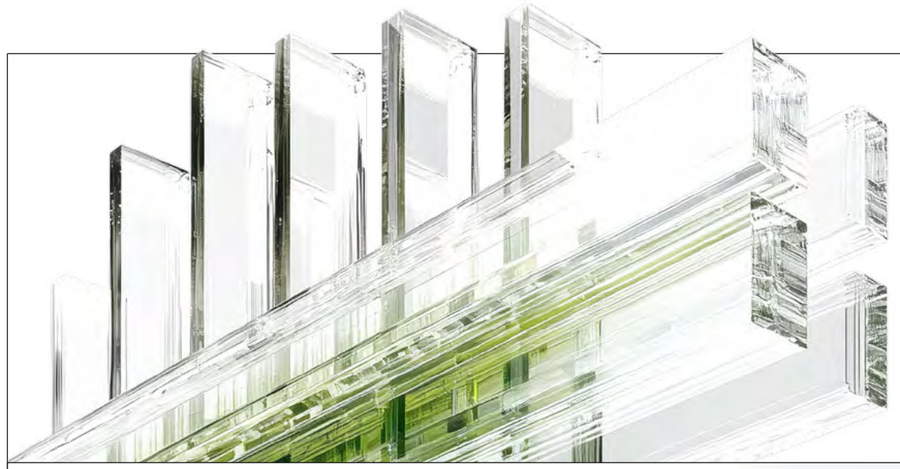
Вопросы научной, исследовательской и просветительской деятельности относятся к компетенции Дирекции по техническому развитию АО «Апатит», дирекции по продажам и маркетингу ПАО «ФосАгро», управления по международному развитию и проектам ПАО «ФосАгро». Ежегодно эти вопросы обсуждаются на заседаниях комитета совета директоров по стратегии и устойчивому развитию и рассматриваются советом директоров.

◆

Взаимодействие с заинтересованными сторонами

Характер деятельности Компании, охватывающей этапы от добычи апатит-нефелиновой руды, ее переработки, получения минеральных удобрений до их применения потребителями, в комплексе с разработкой перспективных систем питания определяет тот обширный круг заинтересованных сторон, взаимодействие с которыми является для нас важнейшей задачей — это научные учреждения, исследовательские коллективы вузов в России и за рубежом, международное сообщество и международные организации.

Взаимодействие с научной общественностью, международными организациями и высшей школой строится на принципах партнерства путем формирования рабочих групп, реализации проектов в интересах продвижения инноваций, повышения престижа и развития потенциала российской науки.



Риски и возможности

На достижение целей в области научной и просветительской деятельности Компании оказывают влияние, в частности, следующие стратегические риски:

7 Экологический **13** Нормативно-правовой **19** Климатический

Более подробная информация представлена в разделе «Стратегические риски» **с. 72**

Специфическими факторами риска, характерными для научно-просветительской деятельности, являются:

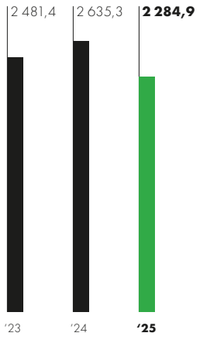
- несоответствие продукции необходимым характеристикам по углеродному следу при производстве и применении, а также иным экологическим параметрам;
- отклонения в части экологичности производственных процессов;
- недостаточная эффективность использования ресурсов;
- несоответствие характеристик предлагаемых систем питания растений конкретным условиям хозяйствования;
- недостаточная осведомленность о продукции и об услугах Компании, а также уровень компетенций специалистов в области сельского хозяйства как в России, так и за рубежом.

Для снижения указанных рисков Группа «ФосАгро» разрабатывает необходимые корректирующие мероприятия и использует открывающиеся возможности, подробное описание которых приведено далее, в том числе:

- развитие собственных технологий и импортозамещение;
- внедрение новых устойчивых продуктов и систем питания с улучшенной биодоступностью, адаптированных под климатические изменения;
- возможности, связанные с развитием партнерских проектов в научно-образовательной и просветительской сфере;
- продвижение ответственных практик ведения сельского хозяйства.

Метрики и ключевые результаты 2025 года

Инвестиции в научную и исследовательскую деятельность и разработку новых продуктов (R&D), млн руб.



Совершенствование производственных процессов, разработки и проекты АО «НИУИФ» 1

Совершенствование технологии производства серной кислоты

В 2025 году в соответствии с разработками АО «НИУИФ» проведено техническое перевооружение сернокислотных крупнотоннажных установок СК-600/1, СК-600/2 и СК-7/4 Череповецкого химического комплекса. Достигнуты проектные показатели по производительности и степени конверсии диоксида серы (SO_2) в триоксид серы (SO_3), обеспечены опережающие показатели НДТ по маркерным веществам.

При реализации проекта в значительной степени использованы оборудование и катализаторы российского производства, а также отечественные решения в области автоматизированного управления технологическим процессом.

Разработка и регистрация новых марок продукции

Проведен анализ доступных технологий и комплекс исследовательских работ по получению водорастворимого нитрата кальция с целью расширения ассортимента азотных удобрений Группы.

Проведена работа по сбору и разработке исходных данных для проектирования агрегата получения нитрата кальция мощностью 100 тыс. т / год.

Разработка и реализация решений по обучению

Проведены работы по разработке программного обеспечения компьютерного тренажерного комплекса «Тренажер оператора дистанционного пульта управления производства» сотрудников Балаковского филиала АО «Апатит». В ходе работ сформированы математические алгоритмы, позволяющие выполнить корректную имитацию пяти стадий технологического процесса. Разработаны варианты исходных режимов работы, которые позволяют обучаемым освоить управление процессом в различных условиях. Разработана процедура анализа действий пользователя тренажера по окончании виртуальной смены.

Совершенствование процессов добычи и переработки руд

Совместно с ведущими командами исследователей из АО «НИУИФ», Федерального исследовательского центра, Кольского научного центра РАН, СПбГУ, МИСиС и др. продолжается работа по совершенствованию процессов добычи, обогащения и переработки руд.

В 2025 году был проведен комплекс поисковых научно-исследовательских работ:

- оценка вещественного состава и обогатимости апатит-нефелиновых руд Хибинских месторождений перспективной добычи;
- оценка комплексности использования добываемого минерального сырья;
- поиск новых флотационных реагентов для стабилизации и повышения эффективности апатитовой флотации в условиях неблагоприятного химсостава перерабатываемых руд;
- разработка алгоритмов управления основными технологическими процессами обогащения;
- оценка геомеханического состояния массива горных пород при ведении взрывных работ;
- научное сопровождение горных работ при разработке месторождений апатит-нефелиновых руд в сложных геомеханических, горнотехнических, гидрогеологических условиях;
- опытно-промышленные испытания различного технологического основного и вспомогательного оборудования и материалов.

Энергетика и внедрение элементов циркулярной экономики

Повышение эффективности использования ресурсов, в том числе воды, и рост показателей энергоэффективности производственных процессов являются для Компании важнейшими задачами.

В 2025 году Компанией выполнен значительный объем разработки основных технических решений (ОТР) по повышению энергетической эффективности работы основных производств на всех площадках Группы. Так, разработан раздел ОТР по снижению энергопотребления существующих производств серной кислоты Волховского и Балаковского филиалов. АО «Апатит» Разработаны ОТР по оптимизации энергопотребления вновь проектируемых производств серной кислоты.

Выполнены ОТР по модернизации паросилового комплекса АМ-2[1] и модернизации участков водоподготовки АМ-1, АМ-2 АО «Апатит».

Завершена разработка рабочей документации в рамках программы оптимизации водопользования Череповецкого комплекса АО «Апатит».

[1] АМ — установка производства аммиака.

Выполняется авторский надзор на объектах строительства в Балаковском филиале АО «Апатит» для увеличения собственной генерации при строительстве энергетических объектов и объектов основных производств.

Коллектив АО «НИУИФ» провел большой комплекс работ по повышению производительности минеральных удобрений, включая проекты технических условий и валидацию методик измерений для очищенной фосфорной кислоты пищевого и технического качества и пищевых фосфатов и проведение государственной регистрации новых марок удобрений Компании.



Сергей Лобанов
Генеральный директор АО «Научно-исследовательский институт по удобрениям и инсектофунгицидам имени профессора Я.В. Самойлова»

Обеспечение технологического лидерства, разработка и внедрение на предприятиях Группы «ФосАгро» новых, эффективных технологий добычи и переработки апатит-нефелиновой руды и производства удобрений – задачи, которые сегодня реализуют команды исследователей НИУИФ и Центра Инноваций ФосАгро.

Совершенствование линейки продуктов, разработки центра инноваций 2

Вектор этих разработок направлен прежде всего на биологизацию сельского хозяйства, повышение качества сельскохозяйственной продукции, снижение экологической нагрузки от интенсификации земледелия, заполнение ниш специальных продуктов, что позволит добиться большей урожайности и лучшего качества продукции при минимизации климатического и экологического воздействия на природу.

Направления развития в перспективе до 2030 года:

- развитие адаптивно-сортовых технологий земледелия;
- внедрение методов интегрированного управления посевами с учетом длительного отслеживания углеродного баланса полей;
- обеспечение продуктивных животных дефицитными элементами питания;
- повышение устойчивости растений и животных к факторам стресса, в том числе связанным с климатом.

Разработка новых удобрений

Разработка биологизированных удобрений

В 2025 году Группа «ФосАгро» продолжила исследовательскую работу по изучению влияния биологизации на эмиссию парниковых газов при применении удобрений. В партнерстве с РГАУ-МСХА им. К. А. Тимирязева, Прикаспийским аграрным федеральным научным центром РАН (ПАФНЦ РАН) и Ульяновским НИИСХ — филиалом Самарского научного центра РАН Компания провела углубленные испытания второго года по изучению эмиссии азота при применении традиционных минеральных удобрений и их биологизированных аналогов. Опыты были проведены на землях Астраханской области в условиях орошения, характерного для засушливых регионов рискованного земледелия, которые наиболее подвержены негативным изменениям климата и связанным с ним факторам стресса растений и почв, а также на участках в Ульяновской области — на черноземе со среднестатистическим уровнем урожайности по стране и без орошения. Опыты показали, что эффект от биологизации удобрений отчетливо прослеживается в росте биомассы в целом и приросте товарной продукции.



Усредненные результаты испытаний биологизированных удобрений и их небиологизированных аналогов в различных климатических условиях в период 2024–2025 годов

Удобрения	Доза азота, кг д. в. / га[1]	ПАФНЦ РАН (орошение)		Ульяновский НИИСХ (без орошения)	
		Зерно, т/га	Солома, т/га	Зерно, т/га	Солома, т/га
Пшеница яровая					
Контроль (без удобрений)	0	1,48	2,18	3,26	2,47
Карбамид N 46,2	30	2,55	3,74	3,75	2,88
	120	4,09	5,59	3,68	2,87
Био-Карбамид био-N 46,2	30	3,28	4,69	3,71	2,88
	120	4,78	6,65	3,73	2,83
NPK(S) 10:26:26 (1)	12	3,10	4,51	3,99	3,05
	46	3,06	4,19	4,30	3,33
Био-NPK(S) 10:26:26 (1)	12	4,02	5,75	3,84	2,94
	46	3,16	4,55	4,11	3,14
Горох полевой					
Контроль (без удобрений)	0	0,76	1,01	3,34	2,54
Карбамид N 46,2	30	3,42	4,45	3,70	2,91
	60	5,05	6,70	3,65	2,85
Био-Карбамид био-N 46,2	30	5,38	7,25	4,06	3,13
	60	5,44	6,74	3,89	3,01
NPK(S) 10:26:26 (1)	12	3,78	5,23	4,40	3,47
	46	1,80	2,47	4,20	3,33
Био-NPK(S) 10:26:26 (1)	12	4,72	6,32	4,49	3,48
	46	2,09	2,83	4,41	3,42

В 2025 году была запатентована технология производства биологизированных удобрений: получены два патента на способы получения биологизированных N- и NPK-удобрений. В линейку биологизированной продукции включены N-, NP-, NPK-удобрения, позволяющие максимально свободно внедрить биологический компонент в общую систему питания растений прямой заменой небиологизированного аналога, что обеспечит бесшовный переход на биологизированное сельское хозяйство.

Технология позволяет произвести нанесение высоких концентраций биологически активных шатммов микроорганизмов, устойчивых к высоким концентрациям неорганических солей.

Результаты опытов, приведенные в таблице выше, продемонстрировали значимый рост урожайности в варианте с новыми биологизированными удобрениями, разарботанными в ФосАгро.

В 2026 году будет полностью организована производственная линия, завершена регистрационная процедура, и к весенней посевной 2027 года биологизированные удобрения будут доступны для сельскохозяйственных организаций и личных подсобных хозяйств.

[1] Кг действующего вещества на гектар.

За 2024–2025 годы получены четыре патента на весь ассортимент биологизированной продукции:

- патент на изобретение № 2828459 от 20 февраля 2024 года «Способ нанесения биокомпонентов на поверхность гранулированного диаммофоса»;
- патент на изобретение № 2828467 от 20 февраля 2024 года «Способ нанесения биокомпонентов на поверхность гранулированного моноаммонийфосфата»;
- патент на изобретение № 2833360 от 20 февраля 2024 года «Способ нанесения биокомпонентов на поверхность гранулированного карбамида»;
- патент на изобретение № 2835041 от 5 марта 2024 года «Способ нанесения биокомпонентов на поверхность гранулированного NPK-удобрения».

Следующим этапом развития агротехнологии будет разработка и внедрение биологических модификаторов удобрения различного действия и деструктора пожнивных остатков на карбамиде. Это позволит осуществлять биологизационные мероприятия по всему агротехнологическому циклу — от посева до обработки по листу и деструкции органики. В процесс разработки включены эффекты мобилизации фосфора и калия, фиксации азота, деструкции органики, биологической защиты, стимуляции роста и развития растений.

Важным элементом процесса интегрированного управления посевами является определение способа эффективного введения в оборот пожнивных остатков, так как они одновременно являются источником питания как для положительных микроорганизмов, так и для патогенных. Профилактическое заселение поля после уборки полезными бактериями и бактериями-деструкторами (детритофагами) способствует значительному снижению патогенного фона и позволяет озимым культурам использовать элементы питания пожнивных остатков яровых культур.

Результаты испытаний удобрения — деструктора пожнивных остатков

Прототип	Снижение массы образца целлюлозы весом 300 мг, мг		
	1 месяц	2 месяца	3 месяца
Контроль	0	–3	–4
Штамм Pseudomonas fluorescens	–13	–22	–24
Удобрение + штамм Pseudomonas fluorescens	–7	–32	–38
Удобрение + штамм Bacillus subtilis	–20	–30	–54
Удобрение + штамм Bacillus subtilis + штамм Cellulomonas flavigena	–28	–39	–69

Результаты испытаний применения удобрения и деструктора показали, что более активный штамм деструктора в сочетании с удобрением позволяет быстрее по сравнению с контролем обеспечить разложение пожнивных остатков, предотвратить развитие болезней и обеспечить более эффективное усвоение элементов питания из растительных остатков последующими культурами.

Принимая во внимание, что на 1 т зерна пшеницы приходится 1,3–1,5 т соломы, направленная деструкция пожнивных остатков на уровне 20–30% может позволить увеличить урожайность культур до 10% при дозах удобрения в пределах 10–20 кг/га.

Разработка технологий внесения микроэлементов

В продуктовой линейке Группы «ФосАгро» уже присутствует 16 продуктов с микроэлементами, размещенными внутри гранулированных удобрений, такими как бор и цинк; многие марки содержат мезоэлементы: магний, кальций и серу в виде минеральных солей.

В работе по созданию новых удобрений с микроэлементами в защищенной форме одновременно принимают участие 10 исследовательских институтов химико-технологического и сельскохозяйственного профилей.

В 2025 году проведены первые испытания удобрений с молибденом и медью, а в 2026 году фокус исследований расширится на селен.

Важной задачей, которую ФосАгро решает совместно с РХТУ им. Д. И. Менделеева в рамках развития технологий внесения микроэлементов, является вовлечение в работу талантливых молодых ученых. В 2026 году запланировано расширение исследовательских лабораторных мощностей.



Результаты испытаний новых видов удобрений на основе микроэлементов и органических оболочек контролируемого высвобождения

Формы удобрений	Дозы	Валовая урожайность, т/га	Прибавки	
			т/га	%
Картофель сорта «Краса Мещеры»				
N90P60K135 — фон	–	44,5	–	–
Фон + биостимулятор (жидкость)	2,0 л/га	50,5	6,0	13,5
Фон + МЭ-стимулятор 1 (раствор)	0,3 л/га	51,7	7,2	16,2
Фон + МЭ-стимулятор 2 (порошок)	20 г/га	53,5	9,0	20,2
Картофель сорта «Бабынинский»				
N60P60K60 — контроль	400 кг/га	30,0	–	–
N60P46K69 ОМУ 1	460 кг/га	34,3	4,3	14,3
Яровая пшеница сорта «Злата»				
N60P60K60 — контроль	400 кг/га	3,2	–	–
N60P45K60 ОМУ 2	500 кг/га	3,6	0,4	13,2
Яровая пшеница сорта «Дарья» (на дефиците элементов питания)				
Без удобрений	–	1,2	–	–
ЖКУ	50	1,3	1,1	9,2
ЖКУ + МЭ	50	2,2	9,6	80,7

Органо-минеральные удобрения с органическими оболочками и удобрения с микроэлементами позволяют значительно повысить урожайность (см. таблицу выше)

Совершенствование технологий применения продукции 3

Разработка углеродосберегающих агротехнологий

На основании опытных данных совместно с Институтом глобального климата и экологии им. академика Ю. А. Израэля были разработаны методики углеродосберегающего земледелия для 100 культур, в 2026 году запланирована работа по интеграции этих результатов в «Агрокалькулятор ФосАгро», где они будут работать в синергии с другими параметрами расчета индивидуальных систем питания растений. Агрокалькулятор позволит пользователю оценить углеродный след сельскохозяйственной продукции, оптимизировать систему питания для достижения минимального углеродного следа продукции с учетом барьерных пошлин за выбросы парниковых газов, если такая продукция поступает на внешние рынки, где действуют соответствующие ограничения.

Разработка адаптивно-сортовых агротехнологий

Компания ведет сбор и анализ информации о сортовой чувствительности высокомаржинальных сельскохозяйственных культур. Сортовые особенности сельскохозяйственных культур приводятся в описании к каждому сорту и определяют количество и качество получаемого урожая. В 2024–2025 годах на примере картофеля были проведены испытания по сортовой чувствительности для идентичных систем питания. Кроме того, испытания проводились и на других культурах, например томатах, перце, луке и баклажанах. Испытания направлены на получение углубленных знаний об удобрении и пересчетных коэффициентов (от теории к практике) с целью повышения точности расчетных алгоритмов и функционала «Агрокалькулятора ФосАгро», а также обеспечения повышенной точности прогноза урожайности в привязке культуры к адаптивно-сортовой системе питания ФосАгро.

Сортовая чувствительность картофеля к системам питания в условиях Астраханской области

Культура	Сорт	Система питания	Урожайность, т/га	Прибавка, %
Картофель N280P90K190	Прайм	Контроль	51,7	–
		Био + Апасил + МЭ	58,9	13,9
	Фламинго	Контроль	52,3	–
		Био + Апасил + МЭ	58,8	12,4
	Кармэн	Контроль	41,6	–
		Био + Апасил + МЭ	47,0	12,9

Полевые испытания агротехнологий, принятых в регионе, показали, что в зависимости от сорта и наличия в системе питания стимулирующих компонентов при одинаковых дозах NPK-удобрений и идентичных технологических операциях урожайность культур может значительно варьироваться в следующих пределах: томат — 59,6 ± 9,1 т/га, перец — 43,5 ± 8,9 т/га, баклажан — 57,1 ± 10,8 т/га, лук — 55,8 ± 14,6 т/га, картофель (результаты испытаний представлены в таблице) — 50,3 ± 8,6 т/га.

Разработка кормовых добавок

В 2025 году Центр инноваций ФосАгро продолжил реализацию научно-исследовательских работ с проведением производственных испытаний в области животноводства, направленных на расширение линейки кормовых решений, повышение продуктивности сельскохозяйственных животных и снижение экологической нагрузки производства. Работы велись в сотрудничестве с профильными научными и образовательными организациями, включая ФНЦ «ВИК им. Р. Вильямса», МГАВМиБ — МВА им. К. И. Скрябина, РХТУ им. Д. И. Менделеева, РГАУ-МСХА им. К. А. Тимирязева и Ульяновский ГАУ им. П. А. Столыпина.

Обеспечение высокой продуктивности животных является сложным комплексным мероприятием, включающим производство высококачественных кормов, их консервацию, дополнение рациона кормовыми добавками различного назначения.

Одним из ключевых направлений стала разработка защищенного кормового карбамида как безопасного и эффективного источника небелкового азота для крупного рогатого скота. Применение защитных оболочек позволяет обеспечить медленное высвобождение карбамида в рубце, повысить его усвоение микрофлорой и снизить риск образования токсичных концентраций аммиака. Продукт будет производиться по уникальной запатентованной технологии производства, получение патента запланировано на 2026 год.

В 2024–2025 годах были проведены испытания микробиологических кормовых консервантов для заготовки грубых кормов. На базе ФНЦ «ВИК им. Р. Вильямса» — племзавода «Пойма» проведен опыт по закладке 2 тыс. т кукурузного силоса с применением закваски «Фермасил» («Иннопрактика») с последующим скармливанием молочному скоту.

Качество и питательная ценность кукурузного силоса с консервантом «Фермасил» в сравнении с практикой хозяйства

Вариант силосования	Переваримость, %			Обменная энергия, МДж
	Сухое вещество	Сырой протеин	Сырой жир	
Практика хозяйства	68,3	57,9	86,8	10,6
Препарат «Фермасил»	72,6	61,4	89,7	11,2
Прирост питательной ценности	+6,3	+6,0	+3,4	+5,7%

Применение силоса с «Фермасил» обеспечило рост молочной продуктивности и улучшение экономических показателей производства. Хозяйством получена дополнительная выручка и прибыль от реализации молока коров опытной группы.

В рамках развития биологизированных систем питания кормовых культур завершен многолетний полевой опыт на телятах на базе ФНЦ «ВИК им. Р. Вильямса» по выращиванию люцерны с использованием продуктов ФосАгро.

Результаты применения биологизированных систем питания на люцерне (2023–2025 годы)

Вариант	Вес зеленой массы за 3 года, т/га	Отклонение от контроля, %	Сырой протеин в 2023–2025 годах, т/га	Отклонение от контроля, %
Практика хозяйства	115,5	–	3,62	–
Биологизированная система питания 1	132,8	+15	3,95	+9
Биологизированная система питания 2	153,6	+33	5,34	+47

Полученные данные создают основу для формирования комплексных программ выращивания кормовых культур и систем питания животных с использованием продукции «ФосАгро».

Результаты применения биологизированных систем питания на люцерне относятся к кормовым добавкам и являются предметом интереса на стыке животноводства и растениеводства, поскольку технология биологизации систем питания растений используется для пастбищ, сенокосов, закоготовки консервированных кормов. Обогащение растительной массы бактериями, которые являются также пробиотиками, способствует более здоровому развитию сельскохозяйтсенных животных.

Исследования в рамках карбонового полигона ФосАгро в Вологодской области

Для борьбы с изменениями климата в долгосрочной перспективе в Компании работает карбоновый полигон для изучения компенсационного поглощения CO_2 различными экосистемами и снижения углеродного следа, а также отработки практических решений создания крупномасштабных углеродных ферм на основе сельскохозяйственного и лесного производств.

В 2025 году Группа «ФосАгро» и вовлеченные в проект карбонового полигона научные организации под руководством Российской академии наук завершили научную часть работы. В ходе проекта собраны уникальные данные по ускоренному выращиванию лиственных и хвойных деревьев, балансу углерода почв в лесных и сельскохозяйственных экосистемах. На основании данных в сотрудничестве с Институтом глобального климата и экологии им. ак. Ю. А. Израэля и РГАУ-МСХА им. К. А. Тимирязева, Прикаспийским АФНЦ РАН и Ульяновским НИИСХ — филиалом СамНЦ РАН разработаны практические рекомендации для 100 сельскохозяйственных культур.

Для корректировки расчетных алгоритмов в 2025 году в соответствии с методиками углеродосберегающих практик был заложен производственный опыт для семи культур и одного сидерата на действующем производстве с целью определения отклонений расчетных данных от практических.

Результаты испытаний по определению отклонений расчетных методов от практических результатов

Культура	Предшественник	Система питания	Расчетная урожайность, т/га	Практическая урожайность, т/га	Отклонение, %
Пшеница яровая	Картофель	N94P40K60	4	5	25
Ячмень яровой	Картофель	N57P40K60	4	5	25
Овес	Пшеница	N67P40K60	4	4	0
Картофель	Овес	N162P60K90	35	38	9
Картофель	Редька масличная	N162P60K90	35	40	14
Свекла столовая	Пшеница	N157P160K240	60	62	3
Морковь	Картофель	N133P160K240	40	41	2
Лук репчатый	Картофель	N39P40K60	25	26	4

Из приведенных данных видно, что агрокалькулятор ФосАгро позволяет уверенно рассчитать требуемые дозы удобрений для достижения высоких результатов с отклонением практической урожайности от расчетной на 25% в большую сторону. Таким образом, развитие инструмента АРОКАЛЬКУЛЯТОР позволяет уже сегодня достоверно планировать работу в поле и достигать высоких урожаев. В планах Компании продолжение совершенствования алгоритмов работы калькулятора для потребителей.

В 2026 году запланировано совместно с РГАУ-МСХА им. К. А. Тимирязева обобщить полученные данные опытов и внедрить уточненные углеродные расчетные алгоритмы в структуру «Агрокалькулятора ФосАгро».

Образовательная платформа «ProАгро Лекторий»

Проблема обеспечения динамично развивающейся отрасли сельского хозяйства квалифицированными кадрами остро ощущается по всему миру.

С 2019 года ФосАгро создает научно-образовательную модель, которая состоит:

- **из 24 образовательных центров ФосАгро, построенных на базе агрономических вузов;**
- **47 вузов и колледжей — партнеров, участвующих в программе;**
- **цифровой образовательной платформы «ProАгро Лекторий» с доступом к лекциям по агрономии и агрохимии, растениеводству и животноводству, инновациям и цифровизации в сельском хозяйстве с бесплатным доступом целевой аудитории.**

Сегодня на платформе «ProАгро Лекторий» размещены уже более 400 лекций, 18 курсов ДПО с выдачей удостоверения установленного образца вуза-партнера. Лекции на платформе «ProАгро Лекторий» доступны на трех языках: русском, английском и португальском. К 2030 году планируется расширение программы до 50 образовательных центров и 1,1 тыс. лекций в программе.

С помощью программы «ProАгро Лектория» студенты вузов получают доступ к современным знаниям в области сельского хозяйства, ближе знакомятся со спецификой будущей профессии, выпускники могут использовать лекции для ускоренной адаптации на новом месте работы, преподаватели — для сверки знаний с актуальными научными наработками и самоподготовки, а опытные аграрии — для дополнительного обучения. Платформа интегрирована в рабочую программу дисциплин РГАУ-МСХА им. К. А. Тимирязева и МГАВМиБ — МВА им К. И. Скрябина.

Обеспечение равных возможностей и легкого доступа к получению знаний позволяют адаптировать образовательные программы вузов к современным требованиям рынка труда, обеспечивая студентов актуальными знаниями и практическими навыками.

В 2025 году новые образовательные центры ФосАгро появились в Тверской ГСХА и Нижегородском ГАТУ им. Л. Я. Флорентьева, в 2026 году отремонтирован Ульяновский ГАУ им. П. А. Столыпина.

Важно отметить, что научно-образовательная модель ФосАгро обеспечивает комплексный подход к цифровизации аграрного образования, интеграции образовательных, карьерных и аналитических инструментов, а также в решении отраслевых задач через технологическое и международное сотрудничество.

Проект является важным этапом в реализации совместной инициативы ФосАгро и Минсельхоза России по развитию цифровых компетенций в аграрных вузах.

В 2025 году платформа заняла третье место в конкурсе Workspace Digital Awards 2025 в номинации «Образование», а руководитель проекта стал лауреатом Национальной премии «Страну меняют люди — 2025».

Цель платформы — предоставить возможность получать уникальные и современные знания по различным отраслям сельского хозяйства.

В наполнении платформы лекциями уже приняли участие более 200 лекторов по 22 направлениям, среди которых представители России, Китая, Индии, Бразилии, ЮАР и других стран.

Сотрудничество с российскими и международными организациями, вузами, научно-исследовательскими центрами

4

Стратегия Компании в области разработки новых продуктов и повышения уровня профессиональных компетенций студентов, преподавателей и аграриев опирается на сотрудничество с международными организациями системы ООН, ведущими аграрными вузами, научными и исследовательскими центрами.



Александр Антонов
Начальник управления
по международному развитию
и проектам ПАО «ФосАгро»

В условиях глобальных вызовов Группа «ФосАгро», будучи признанным международным лидером агрохимической индустрии, принимает активное участие в реализации масштабных научно-образовательных и гуманитарных проектов международного уровня, направленных на обеспечение продовольственной безопасности населения планеты и устойчивое развитие мирового сельского хозяйства.

Партнеры ФосАгро в реализации проектов научно-образовательной и просветительской направленности

50-й Всемирный химический конгресс ИЮПАК по зеленой химии «Химия ради устойчивого будущего»
Группа «ФосАгро» выступила генеральным партнером 50-го Всемирного химического конгресса. Также в рамках конгресса «ФосАгро», ЮНЕСКО и ИЮПАК организовали международный симпозиум «Зеленая химия: опыт и перспективы сотрудничества», в рамках которого подвели итоги десятилетия грантовой программы «Зеленая химия для жизни».

Международный союз теоретической и прикладной химии (ИЮПАК)





«Летние школы ИЮПАК по зеленой химии»

Совместный проект ПАО «ФосАгро» и Фонда зеленых наук в интересах устойчивого развития при поддержке ИЮПАК
17-я сессия Летней школы по зеленой химии была проведена в июле 2025 года на базе Университета Ка' Фоскари (Италия).
В ней приняли участие 75 молодых ученых из 33 стран, в том числе 25 африканских исследователей. За годы реализации проекта в летних школах приняли участие более 1 тыс. молодых специалистов из 75 стран.



ЮНЕСКО

Совместная грантовая программа Группы «ФосАгро», ЮНЕСКО и ИЮПАК «Зеленая химия для жизни»
В декабре 2025 года Международная консалтинговая компания INOMER провела оценку проекта «Зеленая химия для жизни» партнерства «ФосАгро», ЮНЕСКО и ИЮПАК. В своих выводах компания указала, что проект является актуальной, последовательной, эффективной, действенной и устойчивой инициативой, которая создает уникальные возможности для молодых ученых и способствует расширению глобального потенциала в области зеленой химии. С отчетом можно ознакомиться на сайте ЮНЕСКО: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000396872.



Продовольственная и сельскохозяйственная организация Объединенных Наций (ФАО)

Проект «Развитие устойчивого земледелия путем реализации Глобальной программы развития почвоведения «Доктора для почв» и развития Глобальной сети почвенных лабораторий» (ГЛОСОЛАН)

В 2025 году Группа «ФосАгро» была удостоена престижной премии ФАО Global Technical Recognition в номинации «Управление земельными, почвенными и водными ресурсами в интересах повышения устойчивого сельского хозяйства и обеспечения продовольственной безопасности». Генеральному директору Группы «ФосАгро» А. А. Гильгенбергу награду вручил директор Отделения ФАО для связи с Российской Федерацией О. Ю. Кобяков в рамках празднования Всемирного дня почв в России.



Проект «Рекарбонизация глобальных сельскохозяйственных почв» (RECSOIL)

Инициатива направлена на повышение содержания углерода в почвах с одновременным сокращением выбросов парниковых газов с сельскохозяйственных угодий за счет внедрения методов устойчивого управления почвами.

В 2025 году Группа «ФосАгро» и ФАО при поддержке АО «АгроГард» и факультета почвоведения МГУ им. М. В. Ломоносова запустили цикл научно-практических семинаров, посвященных рекарбонизации почв в рамках проекта RECSOIL.

В рамках празднования Всемирного дня почв 4 декабря 2025 года «ФосАгро» совместно с ФАО, АО «АгроГард» и МГУ им. М. В. Ломоносова подвели итоги первого года реализации проекта RECSOIL в России с применением передовых углеродосберегающих технологий на сельскохозяйственных угодьях АО «АгроГард» в Орловской области.



Развитие научно-образовательного сотрудничества со странами Африки

В рамках партнерства со странами Африки Группа «ФосАгро» активно взаимодействует с представителями дипломатических ведомств, аграрных вузов, научно-исследовательских центров. Целью сотрудничества является демонстрация образовательных и научных практик Компании в сфере подготовки кадров для АПК.

В 2025 году делегации из Экваториальной Гвинеи, Кении, Эфиопии, Замбии и Нигерии посетили образовательные центры ФосАгро в РГАУ-МСХА им. К. А. Тимирязева и Московской ветеринарной академии им. К. И. Скрябина.



Глобальный договор ООН (ГД ООН)

Экспертное участие Группы «ФосАгро» по широкому кругу вопросов глобальной социально-экономической повестки ООН

В 2025 году Группа «ФосАгро» присоединилась к инициативе ГД ООН «Коалиция финансовых директоров в поддержку Целей устойчивого развития ООН» (CFO Coalition for the SDGs). Данная инициатива ГД ООН способствует качественным изменениям, делая корпоративные финансы важным инструментом для достижения ЦУР и построения экологически безопасного будущего.



Конвенция Организации Объединенных Наций по борьбе с опустыниванием (КБО ООН)

В 2025 году Группа «ФосАгро» подала заявку на вступление в Конвенцию ООН по борьбе с опустыниванием и присоединение к инициативе «Бизнес для земли». В августе 2026 года в рамках 17-й сессии Конференции сторон (COP17) ФосАгро официально присоединится к КБО ООН.

Участие Компании в Конвенции позволит эффективно продвигать знания и лучшие практики в области устойчивого сельского хозяйства на международных площадках ООН, способствуя повышению качества землепользования и укреплению мировой продовольственной безопасности.



Арабская ассоциация производителей удобрений (AFA)

Экспертное участие Группы «ФосАгро» в работе ассоциации по широкому кругу вопросов, начиная от разработки новых продуктов и внедрения передовых технологий до формирования эффективных стратегий устойчивого развития и защиты окружающей среды.

Эксперты Группы «ФосАгро» приняли участие в работе 37-й Международной технической конференции Арабской ассоциации удобрений, проходившей с 16 по 18 сентября 2025 года в Марокко. Мероприятие было посвящено вопросам стимулирования инноваций, устойчивого развития и международного сотрудничества в глобальной индустрии производства удобрений.



Российский университет дружбы народов им. Патриса Лумумбы (РУДН)

Совместный проект ПАО «ФосАгро» и РУДН «Международная школа БРИКС в области устойчивого сельского хозяйства»

С 2024 года Группа «ФосАгро» и РУДН реализуют Международную школу БРИКС для студентов из стран объединения. В программе ежегодно принимают участие слушатели из стран БРИКС — Египта, Индии, Ирана, Китая, России и ЮАР.



Российский химико-технологический университет им. Д. И. Менделеева

Партнерство в сфере популяризации фундаментальных научных знаний и исследовательских проектов в области химии с целью формирования инновационной экосистемы, объединяющей науку, образование и промышленность для решения актуальных задач.

В 2025 году Компания наградила 20 победителей VII и VIII конкурсов стипендий им. академика Н. П. Лаверова. За время реализации программы с 2022 года лауреатами конкурса стали 80 талантливых студентов Российского химико-технологического университета им Д. И. Менделеева.



Международные форумы и встречи

Экспертное участие «ФосАгро» в мероприятиях направлено на укрепление позиций компании как глобального лидера в производстве минеральных удобрений, обеспечении продовольственной безопасности и охране окружающей среды.

В июле 2025 года Группа «ФосАгро» приняла участие в работе Делового совета БРИКС в Рио-де-Жанейро, где в рамках панельной сессии «Укрепление торговли и продовольственной безопасности в странах БРИКС» представила доклад о расширении стратегического партнерства с дружественными странами.



Сотрудничество в рамках БРИКС









24 ноября 2025 г. в Тимирязев центре состоялась первая Международная научно-образовательная конференция «Образование на страже продовольственной безопасности стран БРИКС».

Основными вопросами Конференции стали международное сотрудничество стран БРИКС в подготовке кадров для АПК, развитие научно-технического потенциала молодежи и популяризация сельскохозяйственных знаний.

В конференции приняли участие более 250 студентов из 30 стран Африки, Азии, Ближнего Востока и Латинской Америки, а также представители бизнеса, чрезвычайные и полномочные послы Индии, Бразилии, Кении и Эфиопии.

В рамках конференции была представлена цифровая платформа «ProАгро Лекторий» - образовательный проект ФосАгро в сфере международного сотрудничества и подготовки кадров для отрасли минеральных удобрений и АПК.

Заместитель министра иностранных дел Российской Федерации Сергей Рябков отметил, что образование – это тот фундамент, на котором строится будущее. Содействие техническому и профессиональному образованию в подготовке специалистов утвердилось в качестве одного из приоритетных направлений сотрудничества БРИКС. В этой связи Сергей Рябков выразил полную поддержку образовательной платформе ФосАгро «ProАгро Лекторий», с помощью которой повышают квалификацию и готовятся кадры для агропромышленного комплекса.

Сотрудничество с Продовольственной и сельскохозяйственной организацией ООН (ФАО)

Сотрудничество «ФосАгро» и ФАО является уникальным примером взаимодействия частного сектора и специализированного учреждения ООН. В 2018 году «ФосАгро» стала глобальным партнером ФАО и первой российской компанией, которая была выбрана для реализации глобальной инициативы по защите почв.

В рамках партнерства ФосАгро и ФАО реализуется проект по развитию устойчивого земледелия через программу «Доктора для почв» и Глобальную сеть почвенных лабораторий ГЛОСОЛАН. Цель проекта – улучшение навыков фермеров в управлении почвами и развитие возможностей почвенных лабораторий в Африке, Азии, Латинской Америке, на Ближнем Востоке, в России и других регионах. Сегодня глобальная сеть охватывает 160 стран и более 1000 лабораторий. Программа «Доктора для почв» обучает фермеров эффективным и безопасным методам управления почвами, предоставляя уникальный инструмент - «почвенную аптечку» для оценки состояния почвы и определения оптимальных методов управления. Более 15 000 фермеров из 27 развивающихся стран уже приняли участие в программе.

Совместно с АО «АгроГард» и МГУ им. М. В. Ломоносова при технической поддержке ФАО компания «ФосАгро» впервые в России реализует инициативу Глобального почвенного партнёрства ФАО по рекарбонизации почв («RECSOIL»).

ФосАгро приняла участие в запуске региональной сети почвенных лабораторий в Африке, которая в настоящее время насчитывает 220 лабораторий в 54 странах африканского континента.

Общий вклад ФосАгро в реализацию глобального проекта по защите почв составляет 5,4 млн долларов (за 2018-2026 гг.).











Информационные технологии

Направление, стратегические цели и факты 2025 года

1 Развитие ИТ

Внедрение отечественных ИТ-решений и развитие собственных цифровых проектов

Цель

- Повышение технологического суверенитета Компании, а также расширение возможностей всей ее ИТ-инфраструктуры

Факт

- Продолжилась реализация проектов MES-системы (АСУП) и «Внедрение отечественной АСУ ТП»
- В Компании успешно функционирует **>180 роботов** и продолжается работа по их масштабированию и применению в бизнес-направлениях
- Продолжилась работа по внедрению отечественной системы управления ресурсами предприятия – Global ERP
- Стартовал проект «Внедрение Интеллектуальной транспортной логистической системы»

2 Развитие решений искусственного интеллекта для повышения эффективности производства

- Технологии компьютерного зрения
- Машинное обучение
- Генеративный ИИ

Цель

- Сокращение нарушений правил промышленной безопасности, недопущение аварийных и техногенных ситуаций
- Уменьшение внеплановых простоев технологического оборудования, повышение стабильности ведения технологического процесса
- Уменьшение рутинных операций, повышение производительности труда

Факт

- Запуск проекта по диагностике ИИ-потенциала Компании
- Демонстрация ИИ-решения «AIXимик» в рамках международной конференции AIJ Президенту Российской Федерации
- Успешное завершение опытно-промышленных испытаний (ОПИ) системы машинного зрения для контроля опасных зон опрокидов Кировского рудника (Кировский филиал АО «Апатит»)
- Интеграция ИИ-агентов в российские тяжелые промышленные системы АСУП и ERP
- Разработка HR-ассистента для ускорения найма персонала на базе генеративной модели GigaChat
- Старт трех проектов на Череповецкой и Кировской площадках, в том числе по детектированию СИЗ в РМЦ ООО «Механик» и по фиксации дефектов конвейерной ленты в Расвумчоррском руднике КФ

3 Обеспечение киберзащиты

Цель

- Поддержание надежной и устойчивой работы ИТ-инфраструктуры, сохранности конфиденциальной информации и персональных данных

Факт

- Совершенствование процессов управления событиями и инцидентами информационной безопасности
- Проведение тренировок по оперативному реагированию на критичные инциденты информационной безопасности в ИТ-инфраструктуре
- Внедрение новых инструментов информационной безопасности
- Обучение персонала культуре информационной безопасности

Подробнее о деятельности Компании в области кибербезопасности читайте в подразделе «Корпоративный контроль» с. 296

Наши награды 2025 года

- Группа «ФосАгро» стала победителем в номинации «Решение на основе ИИ для горного производства» в Международном конкурсе эффективных цифровых проектов «Горная индустрия 4.0». Победил проект «Предиктивная аналитика», в рамках которого математическая модель анализирует работу шаровых мельниц по различным параметрам, заранее предсказывая возможные неполадки еще до их возникновения.
- Проекты Группы «ФосАгро» по автоматизации производств стали победителями сразу в двух номинациях престижной отраслевой премии «Нефть и Газ 5.0». Проект разработки и внедрения автоматизированной системы управления производством (АСУП) признан победителем в специальной номинации «Эффективное импортозамещение».
- АСУП изначально проектировалась как отраслевое решение, и тот факт, что наработки Группы «ФосАгро» получили интерес и высокую оценку со стороны нефтегазового и химического сообщества, подтверждает не только зрелость проекта, но и востребованность подобных цифровых продуктов в российской промышленности.
- В номинации «Промышленная автоматизация» наградой отмечен проект АО «Апатит» по импортозамещению автоматизированной системы управления технологическим процессом (АСУ ТП), реализованный на производстве в Череповце.
- Проект внедрения корпоративного мессенджера eXpress в группе компаний «ФосАгро» получил награду в номинации «Платформа года» в категории «Информационная безопасность» на форуме «Время Цифры» (г. Москва), премия Digital Leaders Award 2025.
- Ежегодная конференция PIX Day 2025 стала ключевым событием для профессионального сообщества в области RPA[1], BI[2] и процессного управления. Компания «ФосАгро» была отмечена премией PIX Awards 2025 в номинации «За масштабную роботизацию в химической отрасли».
- Во время пленарной сессии Цифрового Химического Триатлона Российского союза химиков (РСХ) АО «Апатит» были вручены два диплома: «За распространение лучших отраслевых практик цифровизации в 2025 году» и диплом РСХ за реализацию особо значимых проектов «Внедрение системы управления производством — MES-системы (АСУП) для крупного холдинга химической отрасли».



[1] RPA — технология автоматизации бизнес-процессов, которая использует программных роботов для выполнения рутинных и повторяющихся задач.

[2] BI — бизнес-аналитика (дашборды, работа с показателями и т. д.).



Денис Новиков
Генеральный директор АО «Апатит»

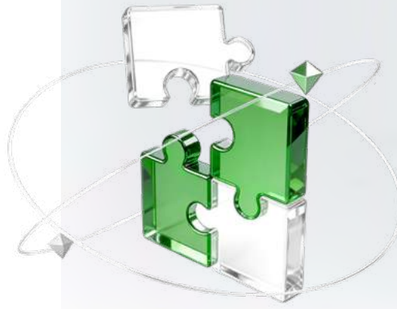
Наша задача — сделать ИИ базовой технологией для всех сотрудников, а также интегрировать его во все бизнес-процессы. Во все импортозамещенные информационные системы мы встраиваем ИИ-решения, от предиктивной аналитики до ИИ-агентов.

Использование искусственного интеллекта в производственной системе позволит увеличить операционную эффективность, что, в свою очередь, потенциально дает возможность производить дополнительные сотни тысяч тонн минеральных удобрений и обеспечивать продовольственную безопасность страны.

Стратегия

Стратегические направления деятельности Компании в области информационных технологий

Переориентация общего вектора развития ИТ-сферы в сторону отечественных продуктов (работ, услуг).



Организация мероприятий, направленных на поэтапную замену эксплуатируемых объектов ИТ иностранного производства отечественными аналогами. При организации мероприятий Компания учитывает:

- приоритеты по рискам эксплуатации:
  - приоритет 1: корпоративные информационные системы, системное программное обеспечение и инфраструктура ИТ, которые обеспечивают непрерывность производства и бизнес-процессов;
  - приоритет 2: корпоративные информационные системы, программное обеспечение и инфраструктура ИТ, которые больше не поддерживаются на территории Российской Федерации;
  - приоритет 3: корпоративные информационные системы, программное обеспечение и инфраструктура ИТ, подлежащие замене по мере необходимости;
- экономическую целесообразность;
- обеспечение успешности выполнения долгосрочных программ Компании;
- определение состава мероприятий по нивелированию и минимизации рисков, связанных с использованием иностранной продукции (работ, услуг) в процессе деятельности Компании;
- создание инструментов оценки рисков в исключительных, безальтернативных случаях, связанных с закупками иностранной продукции (работ, услуг) и ее использованием в рамках реализации проектов по развитию и осуществлению текущей деятельности Компании.

Целевые показатели стратегии:

80%
замещения импортного аппаратного и программного обеспечения при сохранении уровня удовлетворенности пользователей на уровне 90%

ИИ-трансформация

Группа «ФосАгро» реализует собственную стратегию ИИ-трансформации, активно внедряя технологию в ключевые производственные, сервисные и общекорпоративные бизнес-процессы.

Компания повышает эффективность не только за счет внедрения готовых российских решений на основе генеративного ИИ, но и благодаря созданию внутренней экосистемы ИИ-решений, в том числе на базе импортозамещенных информационных систем, для комплексной трансформации. Компания приняла решение идти по пути создания инфраструктуры и разработки собственных ИИ-решений, что гарантирует полную сохранность коммерческой, производственной и внутренней информации, а также позволяет быть независимой от зарубежного ПО, накапливая собственные данные. Такой подход позволяет выстраивать сквозные цифровые производственные и общекорпоративные бизнес-процессы с применением технологий искусственного интеллекта, что значительно повышает конкурентоспособность Компании на рынке.

Основные направления развития: машинное обучение, видеоаналитика и генеративный искусственный интеллект. Большие языковые модели размещены внутри внутренней ИТ-системы Компании, в том числе отечественная модель GigaChat Max от Сбера.

Якорным проектом для реализации стратегии ИИ-трансформации является проект «Диагностика ИИ-потенциала Группы компаний «ФосАгро», предполагающий аудит и разработку тепловой карты ИИ-готовности по 16 бизнес-направлениям для приоритизации ИИ-проектов по стоимости, эффекту и скорости внедрения.

Подробнее о проекте «Диагностика ИИ-потенциала Группы компаний «ФосАгро» читайте в разделе «Стратегия» **с. 50**

Подход к управлению

GRI 3-3

Структура управления функцией информационных технологий

Уровень совета директоров

Рассмотрение и утверждение стратегии в области информационных технологий

Уровень руководства Компании

Дирекция по информационным технологиям

Управление направлением ИТ в Компании

Дирекция по экономической безопасности

Управление направлением ИБ в Компании

Операционный уровень

Департамент развития решений искусственного интеллекта

Управление и развитие ИИ-инициатив в Компании

Департамент цифровизации

Изучение и анализ рынка цифровых технологий и внутренних потребностей с целью обеспечения всех производственных и бизнес-процессов Компании современными решениями

Департамент по импортозамещению (ОС Astra Linux)

Анализ рынка и поэтапное импортозамещение западных ИС и ПО, внедрение (импортозамещение) ОС Astra Linux

Департамент по ИТ-инфраструктуре

Обеспечение работоспособности и развития технической ИТ-инфраструктуры, телекоммуникационного оборудования

Департамент процессного управления

Проработка и внедрение цифровых решений, анализ и повышение эффективности бизнес-процессов, организация качественной поддержки пользователей

Департамент (проектный офис) по внедрению ERP Global

Внедрение (импортозамещение) отечественной системы ERP Global и Amber CRM

Управление по развитию решений на базе ИИ

Внедрение решений с применением генеративного искусственного интеллекта, такие как корпоративный GPT-чат и различные ИИ-агенты

Отдел аналитики данных

Внедрение решений с применением классического ИИ, таких как модели машинного обучения и системы компьютерного зрения

Группа инфраструктурной аналитики

Поддержка работоспособности сервисов на базе ИИ и расширение существующей ИТ-инфраструктуры

ООО «Инжиниринговый центр ФосАгро»

Техническая поддержка и обслуживание ИТ-инфраструктуры, поддержка пользователей, обслуживанию компьютеров, серверов, баз данных, корпоративных приложений, систем связи, безопасности, учета энергии, локальных сетей и интернета, систем противопожарной защиты

Все проекты реализуются в четком взаимодействии с Управлением информационной безопасности Дирекции по экономической безопасности.

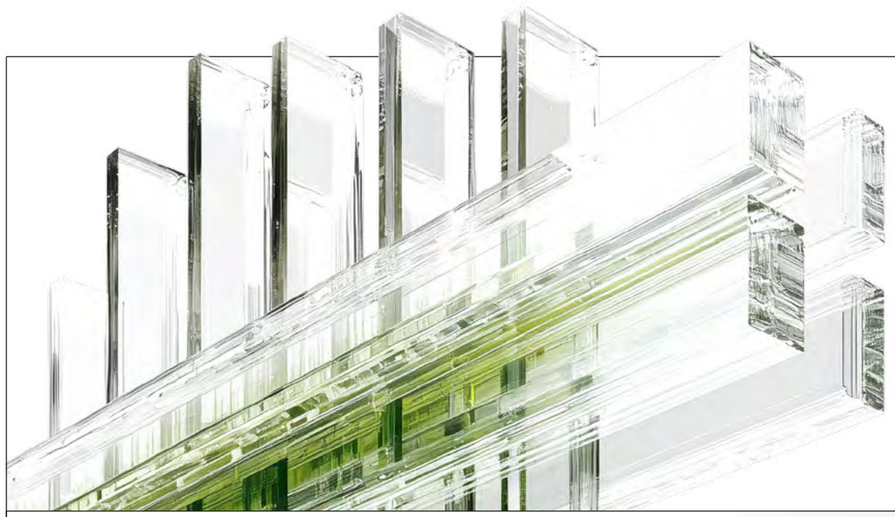
Вычислительные мощности Компании обеспечены серверным кластером на графических процессорах и сосредоточены в двух собственных центрах обработки данных (ЦОД) – в Кировске и Череповце, что исключает риск потери чувствительной информации и повышает технологический суверенитет. Важным преимуществом такого подхода является гибкость: модульная архитектура ЦОД позволяет наращивать мощности в соответствии с растущими цифровыми потребностями ФосАгро. Кроме того, практически на всех производственных площадках компании для работы ЦОД используется электричество собственной генерации, что обеспечивает в том числе надежность и экономическую эффективность их работы. Совместно с ПАО «Ростелеком» ведется строительство третьего ЦОД в Волхове.

Взаимодействие с заинтересованными сторонами

Служба ИТ взаимодействует абсолютно со всеми структурными подразделениями Компании. В рамках функции технической поддержки и обслуживания ИТ-инфраструктуры, поддержки пользователей служба ИТ в установленном регламентами порядке отрабатывает соответствующие заявки. Ключевым показателем эффективности работы по данному направлению наряду с соблюдением нормативных сроков является степень удовлетворенности заявителя, выявляемая в рамках оценки обратной связи. Кроме того, как со стороны службы ИТ, так и со стороны функциональных служб могут поступать и в дальнейшем совместно прорабатываться предложения о цифровизации, автоматизации, а в последнее время и о внедрении технологий ИИ в те или иные процессы.

Уже упомянутый проект по диагностике ИИ-потенциала ФосАгро, запущенный в отчетном году, в значительной степени укрепил взаимодействие службы ИИ и бизнес-направлений, объединив общими задачами 180 человек из 16 структурных подразделений Компании.





Риски и возможности

На достижение целей в области информационных технологий оказывают влияние, в частности, следующие стратегические риски:

4 Кадровый

11 Информационной безопасности

13 Нормативно-правовой

Более подробная информация представлена в разделе «Стратегические риски» **с. 72**

Специфическими факторами риска, характерными для информационных технологий, являются:

- риски, связанные со значительными инвестициями в технологии, оборудование и кадры в области ИИ, а также их быстрое устаревание и актуальность компетенций;
- риски, связанные с ограничениями в работе зарубежного ПО и ИТ-инфраструктуры, а также недостаточной зрелостью новых отечественных разработок;
- риски, связанные с низким качеством или недостаточным количеством исторических данных, а также их унификацией и интеграцией при внедрении ИИ.

Для снижения указанных рисков Группа «ФосАгро» разрабатывает необходимые корректирующие мероприятия и использует открывающиеся возможности, подробное описание которых приведено ниже, в том числе:

- обеспечение повышенных качественных и оптимальных стоимостных характеристик ПО и ИТ-инфраструктуры, внедряемых в рамках импортозамещения;
- возможности оптимизации производственных процессов, связанные с инновационным характером ИТ-проектов (роботизация, ИИ, большие данные и др.);
- повышение промышленной безопасности и охраны труда, снижение негативного воздействия на окружающую среду, оптимизация логистики, прогнозирование рыночных факторов на базе более эффективного анализа данных, машинного обучения и предиктивной аналитики.

Метрики и ключевые результаты 2025 года

Развитие ИТ 1

ИТ-проекты, реализованные в 2025 году[1]

Импортозамещение MES-системы (АСУП)

- Полноценная замена импортной АСУП OSIsoft PI на АСУП «Цифра ZIIoT» на Череповецкой площадке АО «Апатит». Функционал включает мнемосхемы, отчеты, хранение данных, расчеты, бизнес-процессы, объектные модели производства (всего более 1 тыс. шт.).
- Это первая полностью отечественная разработка подобного класса MES-систем для крупного химического холдинга. Проект реализован специалистами ФосАгро совместно с коллегами из ГК «Цифра».

Замена ядра АТС Avaya (США) на отечественное оборудование «Протей»

Развернуто на 13 объектах в Череповце и шести объектах в Кировске. Совокупная емкость станций – 17 тыс. абонентов. Внедрены системы записи переговоров и тарификации, создан отказоустойчивый кластер.

Замена межсетевых экранов Cisco на «Континент»

Обеспечена единая типовая структура подключения филиалов Компании, возможность гибкого и эффективного управления сетевой сегментацией на уровне TPC-площадки[2], нулевой уровень инцидентов информационной безопасности.

Платформа корпоративных коммуникаций и мобильности eXpress (замена приложения «Skype для бизнеса»)

Платформа с более чем 6 тыс. зарегистрированных пользователей установлена на защищенных серверах внутри контура Компании. Она обеспечивает полный контроль потоков данных, возможность подключения внешних пользователей.

Внедрение отечественной АСУ ТП

Отечественная кроссплатформенная распределенная автоматизированная система управления технологическими процессами (АСУ ТП). Проект реализован на череповецкой производственной площадке. В результате внедрения полностью российского аппаратно-программного комплекса выросла производительность систем и сократились простои оборудования.

3D-экскурсия

Завершен проект по созданию интерактивной 3D-экскурсии (с обзором 360° и совместимостью с VR-очками), демонстрирующей производственные процессы Череповецкой площадки.



Подробнее о реализованных в 2025 году ИТ-проектах читайте в разделе «Стратегия» **с. 50**

ИТ-проекты в стадии реализации

- Компания ФосАгро является участником индустриального центра компетенции (ИЦК) «Химия и фармацевтика», в рамках работы которого является якорным заказчиком ОЗП «Интеллектуальная транспортная логистическая система», «Цифровая модель систем электроснабжения».
- Заключен договор на строительство ЦОД в Волхове совместно с ПАО «Ростелеком».
- Продолжается реализация проекта по внедрению отечественной ERP-системы Global ERP, которая придет на смену системе Oracle eBS, в том числе интеграция с большой языковой моделью от Сбера — GigaChat.
- Продолжается реализация проекта по переходу с продуктов компании Microsoft на отечественное ПО: ОС Astra Linux, офисный пакет Р7, отечественная служба каталогов.
- Реализуется проект по созданию VR-экскурсии по горно-обогатительному производству Кировского филиала АО «Апатит».

[1] Программное обеспечение полностью внедрено и эффективно эксплуатируется.
[2] TPC – территориально распределенная сеть.

Развитие решений искусственного интеллекта для повышения эффективности производства 2

ИИ-проекты 2025 года

Система предиктивной аналитики МШЦ (мельницы шаровой центробежной)
Разработка успешно применяется на апатит-нефелиновых обогатительных фабриках Кировского филиала АО «Апатит». Есть запрос на тираж решения на другие производственные площадки, в частности по Кировскому филиалу и Череповецкой площадке.

Подробнее о проекте читайте в разделе «Стратегия» с. 62

Внедрение ИИ-технологий в алгоритм «Агрокалькулятора»
Разработаны новые модели на базе данных от агрономов, функциональность дополнена генеративным ИИ для возможности ответов агрономам. Разработали API для интеграции с внешними сервисами, готовим систему к опытно-промышленной эксплуатации.

Подробнее о проекте читайте в разделе «Потребители и управление продукцией» с. 112

Тренажер отработки нештатных ситуаций при работе с котлоагрегатами ТЭЦ
Проведена опытно-промышленная эксплуатация, и начат запуск в промышленную эксплуатацию. Компьютерный тренажерный комплекс предназначен для отработки нештатных ситуаций при работе с котлоагрегатами ТЭЦ.

Подробнее о проекте читайте в разделе «Отчет об экологии» с. 236

Система видеоаналитики «250 горизонт»
Предназначена для задач промышленной безопасности и охраны труда, определяет наличие персонала в опасных зонах. Проведены опытно-промышленные испытания.

Подробнее о проекте читайте в разделе «Безопасность производства с. 193

Внутренний корпоративный GPT-чат
Сервис внедрен, идет расширение и развитие функционала.

Подробнее о проекте читайте в разделе «Развитие персонала» с. 163

ИИ-ассистент для оптимизации работы кадровых служб
В 2025 году разработан функционал HR-ассистента для ускорения найма персонала на базе генеративной модели от Сбера GigaChat. Идет активное тестирование функционала системы и сбор обратной связи от HR-служб.

Подробнее о проекте читайте в разделе «Развитие персонала» с. 166

Интеграция ИИ-технологий в функционал российской АСУП
Интеграция большой языковой модели ГигаЧат MAX, разработанной специалистами Сбера, стало следующим шагом в развитии отечественной АСУП после ввода ее в промышленную эксплуатацию.

Подробнее о проекте читайте в разделе «Стратегия» с. 62

- Идет работа по разработке модели движения товаропотоков минеральных удобрений, разработаны однопериодная модель по DAP, дашборды системы для демонстрации расчетов.
- Разрабатывается информационная система для повышения эффективности генерации и распределения Пара 40 МПа на Азотном комплексе АО «Апатит».
- В работе над задачами по тематике ИИ применяются локальные российские модели, такие как GigaChat Max, T-Pro, и модели с открытым исходным кодом: Qwen, Deepseek и другие.
- Разработаны первые модели для цифрового помощника флотатора в рамках АНОФ-2 Кировского филиала АО «Апатит».

По направлению машинного обучения в 2025 году стартовали три проекта, в том числе:

- по обнаружению сотрудников в опасной зоне действия опрокидов на Кировском руднике Кировского филиала;
- детектированию СИЗ в РМЦ ООО «Механик»;
- фиксации дефектов конвейерной ленты в Расвумчоррском руднике Кировского филиала (система по видеоряду в онлайн-режиме определяет дефект конвейерной ленты и подсвечивает возможность образования ее порыва).



Обучение в области ИТ и ИИ 3

В 2025 году сотрудниками департамента по развитию решений ИИ были разработаны обучающие курсы по темам:

промпт-инжиниринг и работа с генеративным ИИ

разметка данных для систем видеоаналитики

Материалы размещены на корпоративных порталах и доступны для всех сотрудников Группы «ФосАгро».

На текущем этапе наша ключевая задача — вовлечь как руководителей, так и линейных сотрудников в использование ИИ.

В ходе реализации проекта по диагностике ИИ-потенциала для всех участников проекта — это 180 представителей различных бизнес-направлений — были проведены мастер-классы по работе с ИИ в различных направлениях деятельности Компании.

Компания понимает, что без владельцев ключевых бизнес-процессов, без главных специалистов ИИ-решения не будут по-настоящему востребованы и эффективны. Поэтому В Компании выделено 17 основных направлений, под каждое из которых сформирована продуктовая команда от бизнеса. Это руководители и специалисты из различных производственных и общекорпоративных подразделений Компании. Параллельно с основной работой эти сотрудники сейчас активно развиваются по направлению искусственного интеллекта, для того чтобы выступать заказчиками ИИ-решений и помочь адаптировать новые продукты и сервисы под реальные производственные задачи, и эффективно их эксплуатировать.

Работа с вузами и ссузами по ИИ-тематике

Планируется запуск ИИ-лаборатории в филиале МАУ города Апатит. Будут задействованы три направления: компьютерное зрение, машинное обучение и генеративный ИИ. Студенты будут проходить отработку навыков на прикладных кейсах и задачах АО «Апатит». В 2026 году около 25 студентов первого курса начнут практику в новой ИИ-лаборатории.

Проводится работа с ссузами. Ведется проработка вопроса привлечения студентов по ИТ-направлению для реализации прикладных задач Компании.

Обучение в области информационной безопасности

Обеспечение информационной безопасности — ответственность каждого сотрудника. Для этого в Группе продолжают проводиться регулярные мероприятия по повышению осведомленности сотрудников по вопросам информационной безопасности и отработки практических навыков противостояния современным угрозам. В 2025 году тренировки по отработке реагирования на компьютерные инциденты проведены с производственным персоналом и персоналом АСУ ТП.

Цепочка поставок



Направление, стратегические цели и факты 2025 года

1 Цифровая трансформация

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

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
- Создание системы развития контрагентов Компании
- Обучение и повышение квалификации специалистов Дирекции по закупкам

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»

10%
рост объема закупок по корпоративным банковским картам по сравнению с 2024 годом

Категорийными стратегиями охвачены:

17 категорий сырья

22 категории материалов
и оборудования, при этом в проработке находятся еще восемь новых категорий

1 категория услуг

3 ESG-оценка поставщиков

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 закупке 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.

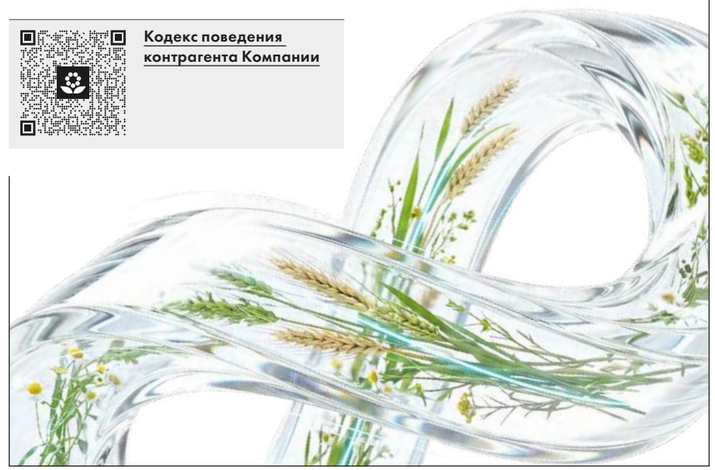
Подход к управлению

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

Уровень Совета директоров

Комитет по стратегии и устойчивому развитию Совета директоров

- Устанавливает стратегические приоритеты в области закупок Компании;
- осуществляет анализ отчетности исполнительного руководства в области закупок

Уровень руководства Дирекции по закупкам

Директор (начальник, уполномоченный) дирекции

- Организует деятельность по общему руководству, распределению функционала, разработки бизнес-стратегий развития, определению методик и процедур бесперебойного снабжения ТМЦ

Директор департамента

Начальник управления

- Организует своевременное обеспечение потребностей Компании;
- управляет запасами на складах АО «Апатит»;
- проводит оперативную работу по функционированию деятельности дирекции, осуществляет контроль работы структурных подразделений дирекции;
- разрабатывает стратегии трансформации бизнес-процессов в дирекции и др.

Операционный уровень Дирекции по закупкам

Начальники отделов и руководители групп

- Осуществляют руководство деятельностью подчиненного (подчиненных) структурного подразделения, подбор и расстановку кадров;
- осуществляют деятельность в соответствии с требованиями системы менеджмента, участвуют в ее улучшении в рамках своих полномочий и др.

Специалисты

- Своевременно обеспечивают потребности Компании в ТМЦ, нормируемых позициях, работах и услугах надлежащего качества в полном объеме по оптимальным ценам;
- повышают квалификацию, развивают профессиональные навыки

Кросс-функциональные команды

◆ **Для оценки результативности, повышения вовлеченности и мотивации сотрудников в Дирекции по закупкам установлены ключевые показатели эффективности (КПЭ), соответствующие бизнес-целям Компании и позволяющие оценивать степень достижения целей дирекции. Результаты работы Дирекции по закупкам ежегодно рассматриваются советом директоров «ФосАгро».**

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»

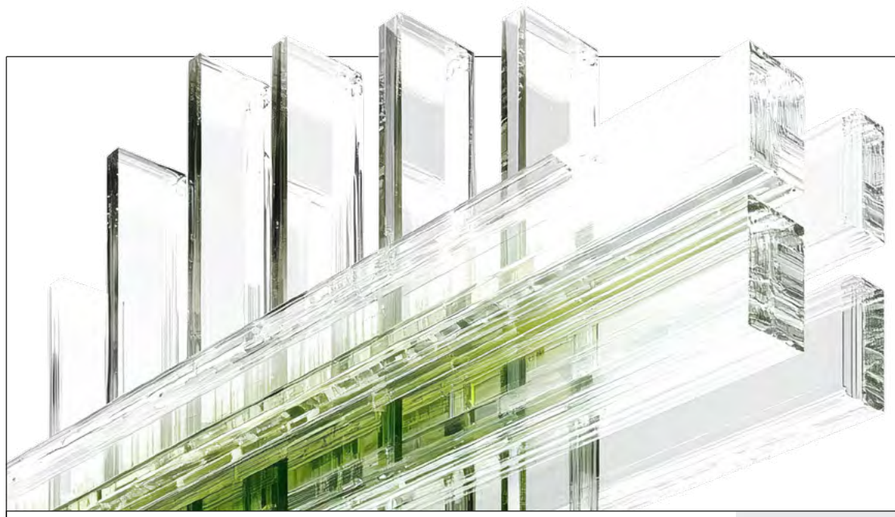
Группа соблюдает принципы этичного ведения бизнеса и противодействия коррупции. Компания стремится установить и сохранить деловые отношения с теми партнерами, которые ведут бизнес в добросовестной и честной манере, и оставляет за собой право отказаться от сотрудничества с контрагентами, вовлеченными 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:

Более подробная информация представлена в разделе «Стратегические риски» с. 72

14 Коррупционный **18** Товарно-сырьевой **20** Санкционный

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.

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.

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 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.



Продолжается активная работа по созданию роботизированных решений в процессах закупки. Всего в Дирекции по закупкам реализовано 47 роботизированных решений, шесть находятся в стадии реализации. В 2025 году созданы пять новых роботизированных решений для сокращения трудозатрат и оптимизации ручных процессов по поддержанию оптимального уровня запасов на складах Группы, подготовке проекта торга на ЭТП «ФосАгро», выгрузке итогов утвержденных торгов, сокращению ошибок пользователя при ручной обработке и качественного выполнения функции.

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.

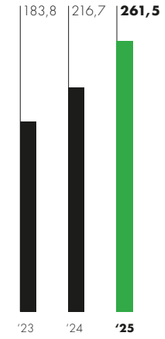
Развитие закупочной функции

2

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, нержавеющему металлу), 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.



Суммарный объем затрат Компании на закупки в 2025 году составил

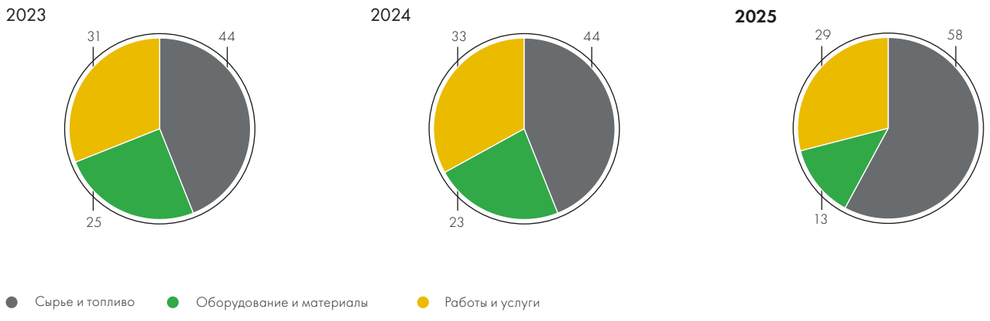
261,5

млрд руб.

58% из которых пришлись на закупку сырья и топлива



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».

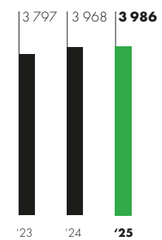
В ноябре 2025 года состоялась онлайн-конференция «День подрядчика АО «Апатит», к которой подключились более 150 подрядных организаций.

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:

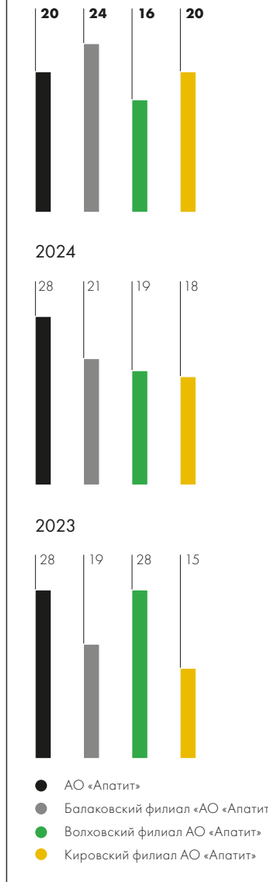
- презентовала план работ на 2025 год для подрядных организаций и СРО Мурманской области в рамках конференций «День подрядчика» в г. Мурманске;
- презентовала инвестиционный проект по развитию Волховского филиала АО «Апатит» для подрядчиков и представителей СРО Ленинградской области;
- приняла участие 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.

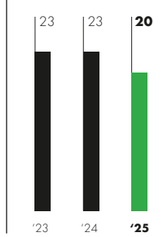


Доля закупок у местных поставщиков, % (от общего объема закупок товаров и услуг)

GRI 204-1

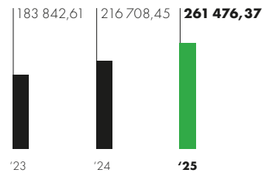


Всего

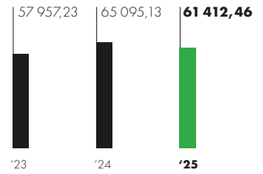


Объем закупок, млн руб.

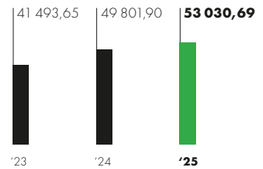
Всего



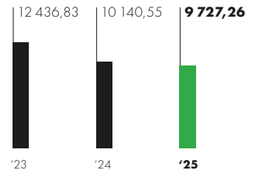
Малое и среднее предпринимательство



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 этичного 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**

Развитие персонала



Направление, стратегические цели и факты 2025 года

1 Исследование мнений персонала[1]

Задачи 8.5, 8.8

Цель

- Не менее 65 п. п. уровень индекса удовлетворенности и лояльности сотрудников к 2025 году

Факт

76 п. п. +3 п.п. к 2023 году
сводный индекс удовлетворенности и лояльности сотрудников[2]

2 Создание инклюзивной среды

Задача 8.5

Цель

- Компания стремится развивать инклюзивную среду для людей с ограниченными возможностями на рабочих местах, в инфраструктуре городов и населенных пунктов, а также увеличивать количество трудоустроенных сотрудников с ограниченными возможностями в зависимости от потребности бизнеса

Факт

Настроена работа с центрами занятости для оказания содействия в подборе людей с ограниченными возможностями

3 Гендерное равенство

Задача 8.5

Цель

- Компания готова предоставлять возможность для профессионального и карьерного роста всем сотрудникам. Это зависит в первую очередь от уровня развития компетенций и показателей личной эффективности

Факт

21% без изм. к 2024 году
доля женщин среди руководителей всех уровней

25% без изм. к 2024 году
доля женщин среди кадрового резерва программы «Топ» (10 женщин из 40 человек)

33% без изм. к 2024 году
доля женщин в общей численности персонала Компании

4 Обучение и оценка

Задача 4.4

Цель

- До 123 часов на одного сотрудника — увеличение среднегодового количества часов обучения к 2025 году
- Развитие программы переподготовки и профессионального развития
- Инвестирование в будущие поколения сотрудников Компании

Факт

150 часов +28,6% к 2024 году
среднегодовое количество часов обучения на одного сотрудника

341 млн руб. +5% к 2024 году
инвестиции в обучение сотрудников

500 новых сотрудников
трудоустроено в рамках профориентационной работы и привлечения молодежи

>48%
участников программы «ФосАгро-СТАРТ», продолжающих работать в Компании, получили повышение и были включены в кадровый резерв

5 Система мотивации и вознаграждения

Задача 8.8

Цель

- Стимулирование сотрудников повышать производительность труда и достигать высоких производственных результатов, а также удержание высококвалифицированных сотрудников в Компании
- Подготовка потенциальных топ-менеджеров Компании из числа внутренних кандидатов

Факт

10%
индексация заработной платы с 1 октября 2025 года

5,1 тыс.
случаев наставничества осуществлены в 2025 году

40 участников
программы «Команда будущего»

45 менторов
для участников из числа действующего топ-менеджмента Компании

33 участника
программы «Команда будущего» – менторы программы «ФосАгро-Старт»

6 Социальные льготы и гарантии для сотрудников

Задачи 8.5, 8.8

Цель

- Оказание комплексной социальной поддержки нашим сотрудникам, ежегодное увеличение финансирования социальных льгот и гарантий, выплат материальной помощи, реализация корпоративных социальных программ

Факт

3 251,7 млн руб. +19,2% к 2024 году
расходы на социальные программы для сотрудников

198,4 тыс. руб. +12,5% к 2024 году
расходы на социальные программы на одного сотрудника

[1] С 2024 года исследование мнений персонала проводится с периодичностью раз в два года.
[2] Указаны результаты последней оценки, которая проводилась в 2024 году.

Наши награды 2025 года

- Третий год подряд становимся обладателями «платинового» статуса в списке лучших работодателей по версии Forbes.
- Сохраняем лидерство в рейтинге работодателей РБК.
- Вошли в топ-3 работодателей России в химической отрасли и **топ-100** рейтинга работодателей среди крупнейших компаний страны по версии HeadHunter.
- Наш корпоративный семейный конкурс «Поколение ФосАгро» стал **финалистом Национальной премии в области развития корпоративного спорта** в номинации «Лучшее семейное корпоративное мероприятие» и основой проведения **Всероссийского марафона «Земля спорта» при поддержке Минсельхоза России**.
- **Движение «ЗОЖмания» и проект «Агенты безопасности» — призеры Международной премии в области корпоративных коммуникаций «ИнтерКомм»**.
- **Стали лауреатом премии People Motivation Awards за достижения в области мотивации сотрудников**.
- **13 работников Компании стали победителями XXVI Всероссийского конкурса «Инженер года — 2025», из них четыре сотрудника получили звание «Профессиональный инженер России»**.
- Вошли в наивысшую группу рейтинга «Лидеры корпоративной благотворительности» среди компаний с наиболее эффективными социальными программами. Коллективный договор производственного комплекса в Череповце — победитель конкурса «Коллективный договор — основа защиты социально-трудовых прав».
- 22 сотрудникам Группы «ФосАгро» вручены **государственные награды Российской Федерации**.
- Директор Кировского производственного комплекса награжден орденом «За доблестный труд».





Дмитрий Бородич
Директор по персоналу и социальной политике ПАО «ФосАгро»

Одной из стратегических задач кадровой политики является поддержка и совершенствование системы обучения и развития персонала.

Компания стремится обеспечить необходимое качество подготовки специалистов, внутренних экспертов и будущих руководителей Компании, инвестируя средства в совершенствование и повышение квалификации персонала, развитие внутреннего кадрового резерва и профессиональный рост молодых специалистов.

Стратегия

Ключевая сила и актив Группы «ФосАгро» — это сильная команда профессионалов, обладающих необходимыми знаниями и навыками для реализации стратегических целей. Непрерывное развитие и удержание мотивированных и квалифицированных сотрудников, широкая социальная поддержка сотрудников и их семей, равные возможности, безопасная и комфортная рабочая среда, работа над вовлеченностью являются стратегическими приоритетами кадровой политики. Эффективность такого подхода подтверждается лидерством Группы в ключевых рейтингах работодателей России.

Корпоративная HR-конференция

Один из важнейших факторов эффективного развития кадровой политики — это профессионализм и постоянное повышение квалификации сотрудников HR-подразделений. Группа «ФосАгро» с 2024 года проводит ежегодную HR-конференцию, направленную на развитие эффективного взаимодействия, повышение профессиональных компетенций участников, а также изучение и распространение лучших HR-практик. В 2025 году в конференции приняли участие более чем 150 представителей функции со всех предприятий Компании.

В 2025 году особенное внимание было уделено таким темам, как теория поколений, бренд работодателя, применение ИИ-технологий, профилактика психологического выгорания, внутреннее карьерное консультирование.

Для достижения целевых показателей мы:

- развиваем эффективность найма и удержания высококвалифицированных специалистов
- организуем подготовку кадрового резерва
- разрабатываем и внедряем программы развития и роста сотрудников на ключевых должностях
- формируем благоприятные условия труда для комфорта, благополучия и лучшей эффективности труда
- масштабируем программы развития менеджмента для формирования эффективной культуры руководства
- реализуем корректирующие мероприятия по итогам исследования мнений сотрудников «Точка роста», которое проходит раз в два года
- совершенствуем корпоративную систему управления профессиональными знаниями и внедряем курсы, направленные на развитие личностных компетенций
- предлагаем модульное дистанционное обучение по рабочим профессиям, вопросам безопасности труда и управленческим навыкам
- улучшаем наставничество и систему адаптации сотрудников
- комплексно реализуем систему профессиональной ориентации школьников и молодежи, взаимодействуем с профильными учебными заведениями

Подход к управлению

GRI 3-3

В основе нашего подхода — активное и эффективное управление результативностью работы на всех уровнях, от отдельного сотрудника до Группы в целом. Это позволяет обеспечить стабильное развитие и достигать поставленных бизнес-целей.

Ценность профессионального и личностного развития становится необходимым условием успеха и востребованности в постоянно меняющемся мире. Высокий уровень материальной компенсации зачастую уже не служит достаточной мотивацией — необходимым условием становится ощущение своей востребованности в том случае, если Компания серьезно занимается развитием профессиональных умений и знаний, спрос на которые в будущем возрастет. Поэтому стратегически наше внимание сосредоточено на поддержке стремления сотрудников к самосовершенствованию. Компания создает необходимые условия для максимального раскрытия сотрудниками своего потенциала.

Основные предприятия Компании расположены в Мурманской, Вологодской, Ленинградской и Саратовской областях. Компания вносит значительный вклад в развитие местной экономики и входит в число крупнейших работодателей, оказывая значительное положительное влияние на социальное благополучие городов и регионов деятельности.

Развивая производство и создавая новые рабочие места, мы ориентируемся на принцип приоритета трудоустройства жителей региона.

87,9%
сотрудников предприятий — персонал, нанятый из числа местного населения.

Интегрированная система HR-менеджмента

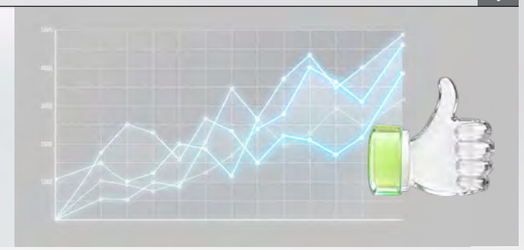
Уровень совета директоров	Уровень руководства Компании	Операционный уровень
Комитет по вознаграждениям и кадрам	**Дирекция по персоналу и социальной политике**	**Дирекции по персоналу и социальной политике площадок**
• Надзор за внедрением и реализацией политик Компании по вознаграждению и различных программ мотивации • Оценка работы исполнительных органов и иных ключевых руководящих сотрудников, в том числе достижения ими поставленных целей в рамках программы мотивации • Планирование кадровых назначений членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих сотрудников	• Стратегическое развитие HR-процессов • Разработка и внедрение методологии процессов • Оптимизация, автоматизация и цифровизация HR-процессов • Функциональное руководство службами по управлению персоналом в регионах	• Реализация политики в области управления персоналом • Подбор персонала на вакантные и ключевые позиции • Организация и проведение профессионального обучения и мероприятий по развитию навыков • Разработка системных мотивационных показателей • Предоставление социальной поддержки сотрудникам Компании по направлениям, закрепленным в Коллективном договоре

Корпоративный GPT-чат

Большие языковые модели

В 2025 году внедрен корпоративный GPT-сервис — внутренняя платформа для использования языковых моделей искусственного интеллекта в рамках Компании. Предназначен для автоматизации рутинных задач, анализа данных, генерации контента и повышения общей эффективности работы сотрудников.

Эффект: повышение продуктивности сотрудников.



Взаимодействие с заинтересованными сторонами

Для прозрачного взаимодействия с сотрудниками и профсоюзными организациями в Компании функционируют различные традиционные и цифровые каналы коммуникации, что позволяет охватить все целевые аудитории. Основные механизмы взаимодействия:

- совместные комиссии, рабочие группы, консультации с профсоюзами, социальная поддержка сотрудников;
- исследование мнений сотрудников, опросы об уровне удовлетворенности действующими социальными льготами, политике Компании в области корпоративной социальной ответственности и другие целевые опросы;
- открытые каналы коммуникации.

Открытые каналы коммуникации

GRI 2-25, 2-26

Наличие достаточного числа разных каналов коммуникации обеспечивает высокий уровень информированности персонала и возможность сотрудников открыто делиться своим мнением. Среди каналов коммуникации есть корпоративные СМИ, интранет-портал, чат-бот, горячая линия, мобильное приложение, информационные ящики для обращений, аккаунты Компании в социальных сетях. Регулярные информационные встречи сотрудников с руководством являются одним из ключевых и наиболее востребованных каналов коммуникации.

- Горячая линия: 8 (8202) 59-32-32, help@phosagro.ru
- www.phosagro.ru/contacts/
- Служба поддержки персонала: 8 (800) 200-41-41, hr-phach@phosagro.ru

За счет эффективных коммуникаций, открытости и готовности предоставить обратную связь у сотрудников значительно вырос уровень доверия как к непосредственным руководителям, так и к топ-менеджменту предприятий и Группы в целом.

Принципы управления персоналом

Взаимоотношения Компании и сотрудников регламентируются Трудовым кодексом Российской Федерации.

В 2025 году Заявление о прозрачности в отношении закона Великобритании «О современном рабстве» было утверждено в новой редакции: раскрыта информация о содействии достижению ЦУР ООН и социальных проектах Компании, реализуемых в интересах противодействия нарушению прав человека.

За последние три года сотрудники Компании прошли более 36 тыс. человеко-курсов дополнительного обучения в области защиты прав человека и корпоративной этики.

Основные направления политики управления персоналом Группы «ФосАгро»:

- управление организационными изменениями;
- привлечение и подбор персонала;
- обучение и развитие персонала;
- мотивация и вознаграждение;
- социальные гарантии;
- корпоративное информирование;
- рабочее время и отдых;
- соблюдение прав человека и недопущение дискриминации.

GRI 2-30

Коллективные договоры, заключаемые по результатам совместной работы с профсоюзными организациями, с указанием условий трудоустройства и оплаты труда сотрудников каждого производственного предприятия Компании охватывают 100% сотрудников АО «Апатит», его филиалов и обособленных подразделений. Договоры заключаются сроком на три года.

Компания признает важность культуры равных возможностей и проводит честную, открытую политику по отношению к сотрудникам. Компания не допускает никаких форм дискриминации на рабочем месте. Возможности для роста в одинаковой степени предоставляются всем сотрудникам, и главными ориентирами в карьерном продвижении женщин и мужчин являются уровень профессионализма, стабильные показатели эффективности и приверженность корпоративным ценностям.

Доля сотрудников, охваченных коллективными договорами, %

СОКБ 33



В структуре персонала преобладают мужчины, что связано с производственным профилем Группы и спецификой химической и горной отраслей. Вместе с тем Группа «ФосАгро» стремится поддерживать гендерное разнообразие в производственном и административном блоках с учетом специфики своей деятельности и на основании данных аспектов разрабатывать стратегию формирования доходов сотрудников, при которой за равный вклад и уровень профессионализма предусмотрен равный размер оплаты труда.



Кодекс этики

Группа «ФосАгро» осуществляет свою деятельность на основе поддержки безупречной репутации и соблюдения этических норм ведения бизнеса. В Компании действует Кодекс этики, принятый в 2014 году и обновленный в 2021 году. Действие документа распространяется на всех сотрудников и определяет нашу корпоративную культуру, нормы и основы взаимодействия внутри коллектива, с бизнес-сообществом, социальным окружением и другими заинтересованными сторонами.

В процессе согласования и заключения контрактов с внешними контрагентами важным этапом является проработка договоренности и включение в договор обязательств о взаимном соблюдении прав человека и Кодекса этики Группы «ФосАгро».

Документ определяет общие ценности и формирует основу успеха Компании, помогая избегать неоправданных рисков, поддерживать долгосрочный экономический рост, укреплять позиции на российском и зарубежных рынках, а также повышать ценность Компании для акционеров и других заинтересованных сторон.

Подбор персонала

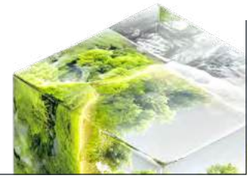
На российском рынке труда в 2025 году сохраняется значительный разрыв между спросом и предложением кадров: недостаток квалифицированной рабочей силы остается серьезной экономической проблемой. В качестве эффективного решения Компания реализует комплексный подход к найму сотрудников. Используемые методы включают привлечение специалистов через специализированные платформы поиска работы, использование реферальной программы, применение технологий кадрового маркетинга и автоматизацию процессов подбора персонала. Эти меры позволяют своевременно привлекать высокопрофессиональных сотрудников и укреплять кадровый потенциал организации.

Группа «ФосАгро» успешно справляется с задачами по привлечению персонала, в целом показатель укомплектованности по предприятиям Группы составляет

98%

Компания совершенствует процессы подбора сотрудников путем разработки и внедрения технологий искусственного интеллекта. Так, в 2025 году стартовал проект «HR-ассистент» для ускорения найма персонала на базе GigaChat.

С учетом сложившейся ситуации на рынке труда Компания продолжает инвестировать в профессиональную подготовку, обучение и развитие персонала, а также работу с учебными заведениями, реализуя образовательную модель «Школа — колледж/университет — предприятие». Ее основная цель — привлечение в Компанию высокообразованной, мотивированной, имеющей хорошую профессиональную подготовку молодежи, что достигается благодаря выстраиванию системы постоянного повышения качества образования и целенаправленной профессиональной ориентации.



Ключевые направления образовательной модели «Школа — колледж/университет — предприятие»:

1

Проект «ФосАгро-школа» подразумевает работу с учебными заведениями общего образования в регионах присутствия. С помощью создания необходимых условий в школах проводится целенаправленная профессиональная ориентация учащихся выпускных классов. В 2025 году Компания взаимодействовала с шестью школами.

2

Благодаря сотрудничеству с учебными заведениями среднего профессионального образования ведется подготовка квалифицированных специалистов соответствующего уровня и профиля. Студенты получают профессионально значимые навыки, становятся конкурентоспособными на рынке труда, ориентирующимися в смежных областях деятельности и готовыми к профессиональному росту и дальнейшему трудоустройству в Компании. В 2025 году Компания активно работала с тринадцатью учебными заведениями среднего профессионального образования.

3

Взаимодействие с высшими учебными заведениями позволяет привлекать талантливых выпускников университетов по приоритетным направлениям деятельности Группы и создавать условия для их профессионального роста. Сегодня Группа «ФосАгро» активно работает с 22 профильными высшими учебными заведениями.



Подробно о реализации программ модели, включая сотрудничество со школами, средними и высшими учебными заведениями и программу для молодых специалистов «ФосАгро-СТАРТ», читайте в разделе «Развитие регионов присутствия»

с. 246

ИИ-ассистент для оптимизации работы кадровых служб

ИИ-агенты

В 2025 году в Компании разработали, а в начале 2026 года внедрили ИИ-ассистента для оптимизации работы кадровых служб.

Цель проекта: оптимизация работы с вакансиями.

Цифровое решение на основе генеративного искусственного интеллекта стало еще одним результатом стратегического сотрудничества Компании с ИТ-командой Сбера и партнерами.

Внедренный виртуальный ассистент разработан на базе технологий Центра речевых технологий и нейросетевой модели Сбера GigaChat для бизнеса.

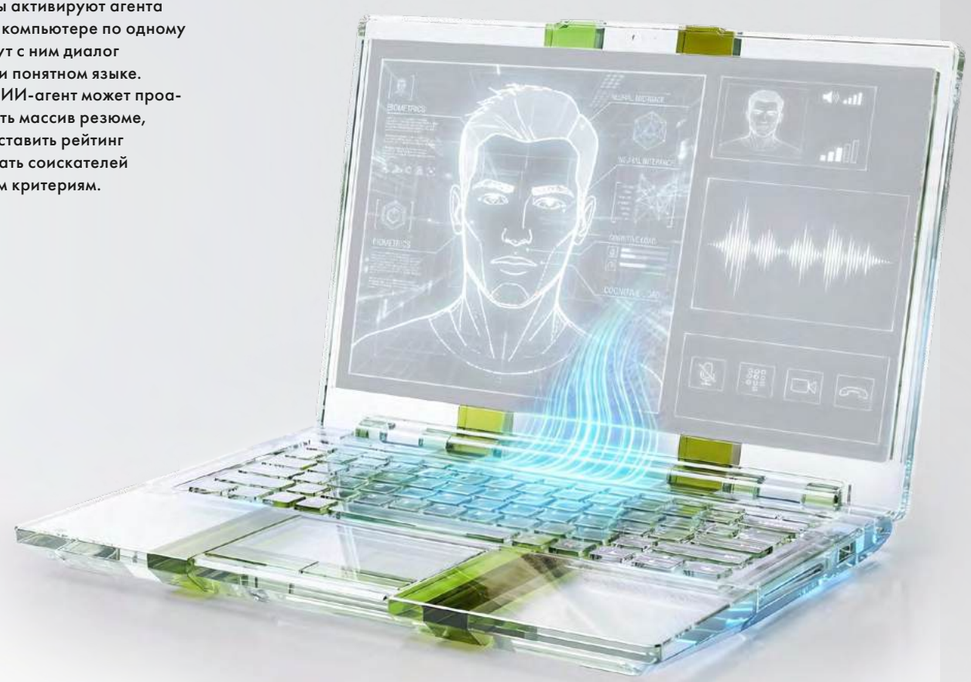
Принцип работы ИИ-агента: специалисты активируют агента на рабочем компьютере по одному клику и ведут с ним диалог на простом и понятном языке. По запросу ИИ-агент может проанализировать массив резюме, оценить, выставить рейтинг и ранжировать соискателей по заданным критериям.

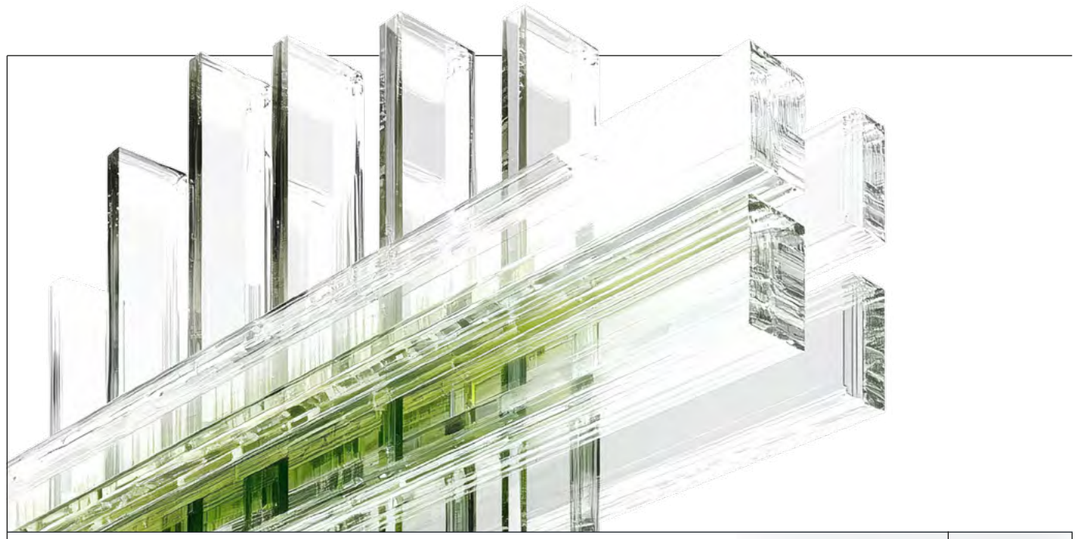
Кроме того, цифровой помощник может помочь специалисту кадровой службы подготовиться к собеседованию с кандидатами.

Эффект: по результатам тестов эта технология, по сравнению с прежними ручными процессами, сэкономила более 93% времени на поиск кандидатов, на 90% ускорила время подготовки и размещения вакансий, более чем на 70% сократила время оценки соискателей. Процесс от старта работы с вакансией до трудоустройства сотрудника потенциально ускоряется более чем на 40%.

ИИ-агент интегрирован с корпоративной базой знаний Компании и сторонней рекрутинговой платформой, благодаря чему ассистент может генерировать ответ с использованием большого объема внешней информации, поддерживает контекст, включая корпоративные термины, аббревиатуры и сокращения.

В планах развития ИИ-агента — наращивание автоматизации бизнес-процессов, еще более глубокая интеграция с различными сервисами, подключение ассистента к общению с соискателями, решения стратегических задач для развития бизнеса.





Риски и возможности

На достижение целей Компании в области управления персоналом оказывают влияние, в частности, следующие стратегические риски:

3 Социальный

4 Кадровый

6 Охраны труда и промышленной безопасности

Более подробная информация представлена в разделе «Стратегические риски» **с. 72**

Специфические факторы риска, характерные для управления персоналом, связаны:

- с соблюдением прав человека и этических стандартов;
- достаточностью персонала, его квалификацией и развитием;
- обеспечением конкурентоспособного уровня мотивации и социальной поддержки персонала;
- обеспечением охраны труда.

Для снижения указанных рисков Компания разрабатывает необходимые корректирующие мероприятия и использует открывающиеся возможности, подробное описание которых приведено ниже, в том числе:

- комплексный подход к привлечению высококвалифицированного персонала: реферальные программы, инструменты кадрового маркетинга, автоматизированные решения для подбора персонала и др.;
- широкие возможности для саморазвития сотрудников Компании с помощью платформы онлайн-обучения, корпоративной электронной библиотеки, системы наставничества и др.;
- использование автоматизированных решений и сервисов в области оценки и развития персонала.

Метрики и результаты 2025 года

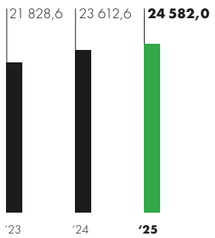
Среднесписочная численность персонала предприятий Группы в 2025 году составила

24 582

человека.

Среднесписочная численность персонала предприятий[1] Группы «ФосАгро», человек

СОКБ 21



GRI 2-8

Общее количество сотрудников, с которыми были заключены договоры гражданско-правового характера, в 2025 году составило 948 человека, или 3,6% от среднесписочной численности (в 2024 году — 852 человека, 3,6% от среднесписочной численности, в 2023 году — 758 человек, 3,5% от среднесписочной численности).

Основные виды выполняемых работ — документационное сопровождение, клининговые, информационно-консультационные, бухгалтерские услуги, услуги по социальной поддержке и контролю.

Представление информации о сотрудниках по полу, регионам, виду трудового договора и типу занятости, человек

GRI 2-7, SASB EM-MM-000.B[2]

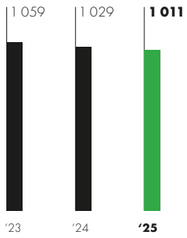
	Бессрочный договор			Временный договор			Количество сотрудников (численность персонала)[3]			Полная занятость			Частичная занятость		
	2023	**2024**	**2025**	**2023**	**2024**	**2025**	**2023**	**2024**	**2025**	**2023**	**2024**	**2025**	**2023**	**2024**	**2025**
Мужчины	6 736	6 903	**6 935**	473	518	**532**	7 209	7 421	**7 467**	7 204	7 418	**7 462**	5	3	**5**
Женщины	2 426	2 517	**2 571**	229	252	**259**	2 655	2 769	**2 830**	2 635	2 742	**2 813**	20	27	**17**
Мурманская область, итого	**9 162**	**9 420**	**9 506**	**702**	**770**	**791**	**9 864**	**10 190**	**10 297**	**9 839**	**10 160**	**10 275**	**25**	**30**	**22**
Мужчины	4 433	4 741	**4 879**	110	154	**129**	4 543	4 895	**5 008**	4 538	4 890	**5 005**	5	5	**3**
Женщины	2 991	3 142	**3 249**	246	230	**230**	3 237	3 372	**3 479**	3 218	3 347	**3 463**	19	25	**16**
Вологодская область, итого	**7 424**	**7 883**	**8 128**	**356**	**384**	**359**	**7 780**	**8 267**	**8 487**	**7 756**	**8 237**	**8 468**	**24**	**30**	**19**
Мужчины	1 792	2 061	**2 262**	112	146	**142**	1 904	2 207	**2 404**	1 901	2 205	**2 402**	3	2	**2**
Женщины	806	899	**968**	105	94	**82**	911	993	**1 050**	899	975	**1 030**	12	18	**20**
Саратовская область, итого	**2 598**	**2 960**	**3 230**	**217**	**240**	**224**	**2 815**	**3 200**	**3 454**	**2 800**	**3 180**	**3 432**	**15**	**20**	**22**
Мужчины	1 192	1 307	**1 364**	144	156	**245**	1 336	1 463	**1 609**	1 335	1 463	**1 608**	1	0	**1**
Женщины	680	732	**749**	59	64	**96**	739	796	**845**	738	795	**845**	1	1	**0**
Ленинградская область, итого	**1 872**	**2 039**	**2 113**	**203**	**220**	**341**	**2 075**	**2 259**	**2 454**	**2 073**	**2 258**	**2 453**	**2**	**1**	**1**
Мужчины	206	217	**208**	3	3	**4**	209	220	**212**	209	220	**212**	0	0	**0**
Женщины	157	158	**157**	8	5	**3**	165	163	**160**	160	162	**160**	5	1	**0**
г. Москва, итого	**363**	**375**	**365**	**11**	**8**	**7**	**374**	**383**	**372**	**369**	**382**	**372**	**5**	**1**	**0**
Мужчины	563	580	**608**	1	2	**6**	564	582	**614**	550	576	**609**	14	6	**5**
Женщины	292	310	**315**	4	6	**11**	296	316	**326**	286	305	**315**	10	11	**11**
Прочие, итого	**855**	**890**	**923**	**5**	**8**	**17**	**860**	**898**	**940**	**836**	**881**	**924**	**24**	**17**	**16**
Мужчины	14 922	15 809	**16 256**	843	979	**1 058**	15 765	16 788	**17 314**	15 737	16 772	**17 298**	28	16	**16**
Женщины	7 352	7 758	**8 009**	651	651	**681**	8 003	8 409	**8 690**	7 936	8 326	**8 626**	67	83	**64**
Итого	**22 274**	**23 567**	**24 265**	**1494**	**1 630**	**1 739**	**23 768**	**25 197**	**26 004**	**23 673**	**25 098**	**25 924**	**95**	**99**	**80**

[1] Для расчета данного показателя используется методология расчета в среднем за период — исчисляется путем суммирования списочной численности сотрудников за каждый календарный день периода и деления полученной суммы на число календарных дней периода.

[2] Численность сотрудников, не являющихся наемными работниками, показана на с. 382.

[3] Списочная численность персонала на конец отчетного периода. В списочную численность включаются сотрудники, работающие по трудовому договору.

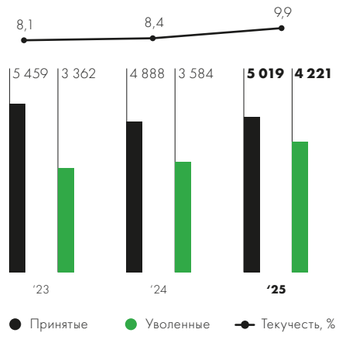
Производительность[1], т/человек



Производительность снизилась из-за роста численности персонала Компании в процессе реализации инвестиционных проектов и возврата функций по ремонту и обслуживанию оборудования.

Основные показатели текучести персонала[2], человек

GRI 401-1, СОКБ 34



Показатель текучести кадров в 2025 году составил 9,9%, что на 1,5 п. п. выше 2024 года. Это обусловлено ростом числа уволенных по собственному желанию, связанным с наличием на рынке труда большего количества выгодных предложений по оплате и иным условиям.

[1] Отношение объемов производства (удобрения, кормовые фосфаты, ТПФН (триполифосфат натрия), фтористый алюминий, КФН (кремнефтористый натрий), сульфат алюминия, прочая товарная продукция, апатитовый, нефелиновый и сиенитовый концентраты) к среднесписочной численности Группы Компаний «ФосАгро».

[2] Основные показатели текучести кадров по возрастным группам, полу и регионам представлены на с. 384.

Структура персонала, %

GRI 405-1, СОКБ 25

Возраст	**Среднесписочная численность, %**					
	2023		**2024**		**2025**	
	Мужчины	**Женщины**	**Мужчины**	**Женщины**	**Мужчины**	**Женщины**
По полу и возрасту						
Младше 30 лет	11,3	5,3	11,5	5,3	**11,5**	**5,3**
От 30 до 50 лет	45,3	22,8	45,4	22,4	**44,8**	**22,2**
Старше 50 лет	9,7	5,6	9,7	5,7	**10,3**	**5,8**
По категориям						
Рабочие	42,9	13,6	43,1	13,3	**42,8**	**13,1**
Специалисты и служащие	12,9	17,2	12,7	17,3	**12,8**	**17,4**
Руководители	10,5	2,9	10,8	2,8	**11,0**	**2,9**
По уровню образования						
Высшее	25,5	19,6	26,0	19,7	**26,1**	**19,7**
Начальное профессиональное	16,6	4,8	16,1	4,5	**15,8**	**4,5**
Общее	10,1	3,4	9,9	3,4	**10,1**	**3,5**
Среднее профессиональное	14,2	5,8	14,6	5,8	**14,6**	**5,7**

Исследование мнений персонала

1

В 2024 году в Компании принято решение проводить исследование мнений персонала «Точка роста» с периодичностью один раз в два года. Последний опрос проводился в 2024 году.

Данный опрос охватывает весь периметр Группы «ФосАгро» (в 2024 году участие приняли порядка 83% сотрудников). Исследование позволяет сотрудникам открыто высказать свое мнение и повлиять на конкретные изменения в Компании. «Точка роста» также дает возможность понять, как сотрудники воспринимают реализованные улучшения, а также выявить проблемы, которые они считают новыми вызовами для предприятия.

В 2024 году сводный индекс удовлетворенности и лояльности составил 76 п. п. при целевом показателе не менее 65 п. п.

Подробнее об исследовании читайте в Отчете за 2024 год

По результатам опроса в 2024 году доля сотрудников, готовых рекомендовать Компанию как работодателя, составила

89%

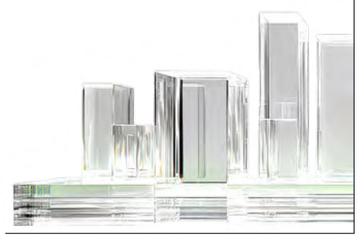
Создание инклюзивной среды

2

На конец 2025 года в Группе работало 194 сотрудника с ограниченными возможностями здоровья (в 2024 году — 157 сотрудников, в 2023 году — 128 сотрудников). Мы убеждены, что для приема на работу людей с функциональными особенностями требуется индивидуальный подход, поэтому несем ответственность за создание инклюзивной среды.

Компания соблюдает все обязательства, установленные действующим законодательством, связанные с трудоустройством сотрудников с ограниченными возможностями здоровья. Кроме того, мы принимаем на работу людей с функциональными особенностями, организуя рабочие места с учетом индивидуальной программы реабилитации/абилитации. Из-за ограниченного количества рабочих мест с допустимыми условиями труда для людей с функциональными особенностями Компания заключает договора об аренде рабочих мест и оказывает содействие по их обустройству в других организациях.

Мы поддерживаем технологический фестиваль «Абилимпикс» и выступаем в нем экспертами (конкурс профессионального мастерства среди людей с ограниченными возможностями здоровья), активно участвуем в ярмарках вакансий для людей с инвалидностью.



Гендерное равенство

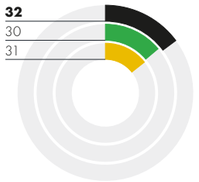
3

Обязательства, которые в соответствии с законодательством обеспечивает Компания для усиления социальной защищенности женщин:

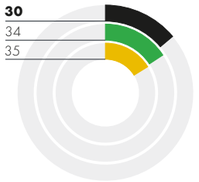
- не применяет их труд при выполнении задач, связанных с подъемом и перемещением вручную тяжестей, превышающих предельно допустимые нормы;
- освобождает от исполнения трудовых обязанностей и выводит с территории предприятия беременных женщин, нуждающихся в соответствии с медицинским заключением в переводе на более легкую работу;
- по заявлению женщины предоставляет отпуск по уходу за ребенком до достижения им возраста трех лет;
- запрещает направлять беременных женщин в служебные командировки, привлекать их к сверхурочной работе, работе в ночное время, выходные и праздничные нерабочие дни (исключение допускается с письменного согласия и при отсутствии медицинских противопоказаний);
- не допускает расторжения трудового договора по инициативе работодателя с беременными женщинами, за исключением случаев ликвидации предприятия, а также с женщинами, имеющими детей в возрасте до трех лет, с одинокими матерями с детьми до 18 лет.

Доля женщин среди участников корпоративных программ, %

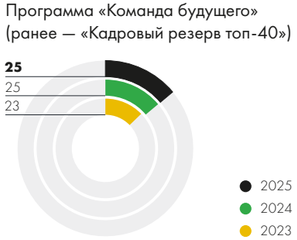
Программа «ФосАгро-СТАРТ»



Мероприятия по внутрикорпоративному обучению



Программа «Команда будущего» (ранее — «Кадровый резерв топ-40»)



21% **доля женщин среди руководителей всех уровней**

33% **доля женщин в общей численности персонала Компании**

25% **доля женщин среди кадрового резерва программы «Команда будущего» (10 женщин из 40 человек)**

Участие женщин во внутренних тематических мероприятиях

- **Суперфинал** конкурса «Молодой руководитель — 2025» — девять мужчин, три женщины.
- **Суперфинал** общекорпоративного конкурса «Наставник года — 2025» — шесть мужчин, две женщины.
- Победители суперфинала в категории «Наставник рабочих профессий» и «Наставник административно-управленческого персонала» — женщины.



Обучение и оценка

4

Руководство Компании заинтересовано в привлечении высококвалифицированных сотрудников и молодых специалистов, в формировании на предприятиях системы передачи знаний и опыта новым поколениям сотрудников, обеспечении возможности для сотрудников предприятий непрерывного обучения и развития. Значительное внимание уделяется повышению квалификации, профессиональному росту, развитию производственной инициативы и внутренней экспертизы сотрудников.

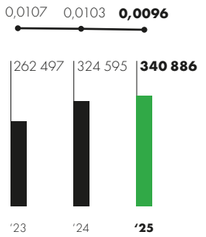
В 2025 году мы продолжили работу по развитию системы дистанционного обучения сотрудников и разработке внутренних учебных материалов. Использование автоматизированных решений и сервисов в области оценки и обучения персонала позволило нам увеличить количество методов и инструментов оценки и развития персонала.

Наша цель — создание корпоративной образовательной среды, в которой поощряется развитие профессионализма, саморазвитие, обучение и обмен знаниями, активно используются новые инструменты, методы и технологии.

Затраты Компании на обучение персонала, тыс. руб.

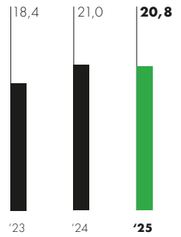
СОКБ 31

Общие затраты на обучение



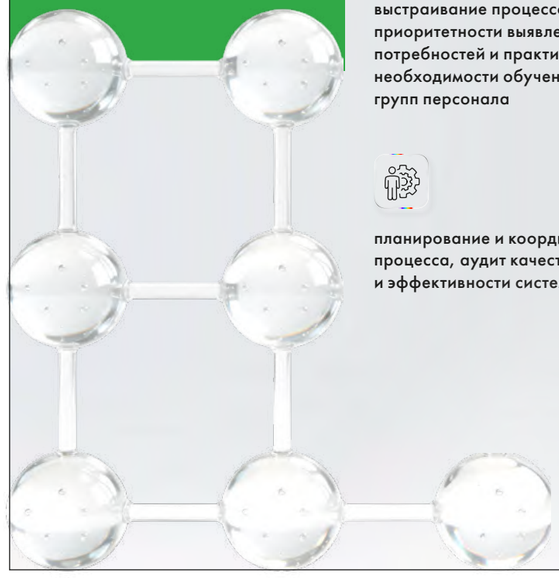
Доля расходов на обучение работников к общей сумме управленческих расходов, %

Затраты на обучение одного сотрудника



В 2025 году различные виды обучения прошел 17 921 сотрудник, что на 5,9% выше, чем в 2024 году. Среднегодовое количество часов обучения на одного сотрудника составило около 150, что на 28,6% выше, чем в 2024 году.

Основные принципы управления системой корпоративного образования Группы «ФосАгро»:



- соответствие обучения общей стратегии развития Компании
- выстраивание процессов по принципу приоритетности выявленных потребностей и практической необходимости обучения различных групп персонала
- планирование и координация процесса, аудит качества и эффективности системы обучения
- использование современных эффективных методов и форм исходя из экономической и методологической целесообразности их применения
- развитие новых видов обучения
- индивидуальный подход к обучению и развитию молодых специалистов
- активная политика по обеспечению преемственности руководящего звена, целенаправленное обучение управленческого резерва

Данные об обучении сотрудников[1]

GRI 404-1, СОКБ 31, 32

Наименование	Ед. изм.	2023	2024	2025	Изменения, %
Количество сотрудников, прошедших обучение	чел.	15 739	16 915	**17 921**	5,9
Среднее количество часов обучения на одного сотрудника (в год)	час	99,4	116,6	**150,0**	28,6
В разбивке по полу					
• Женщины	час	73,5	79,8	**100,2**	25,6
• Мужчины	час	113,3	135,8	**175,2**	29,0
В разбивке по уровню сотрудников					
• Руководители	час	109,1	160,9	**240,5**	49,5
• Специалисты	час	73,5	93,8	**118,0**	25,8
• Рабочие	час	110,8	117,3	**143,2**	22,1
Среднее количество часов обязательного обучения на одного сотрудника (в год)	**час**	**94,0**	**108,3**	**143,7**	**32,7**
СОКБ 32					
Среднее количество часов необязательного обучения на одного сотрудника (в год)	**час**	**5,3**	**8,3**	**6,3**	**–24,1**
Общий объем инвестиций в обучение	**тыс. руб.**	**262 497**	**324 595**	**340 886**	**5,0**
СОКБ 31					
Объем инвестиций в обучение одного сотрудника (в год)	тыс. руб.	18,4	21,0	**20,8**	–0,9
СОКБ 31					
• Женщины	тыс. руб.	19,3	23,6	**23,2**	–1,7
• Мужчины	тыс. руб.	17,9	19,6	**19,6**	0,0

◆

В 2025 году мы продолжили совершенствовать систему корпоративного обучения на основе внедренных удаленных форматов обучения и развития персонала, используя цифровые технологии и создавая смешанные программы обучения.

Компания развивает систему дистанционного обучения, разрабатывает онлайн-курсы, модернизирует техническое оснащение учебного процесса, создавая компьютерные тренажеры и внедряя VR-технологии. В 2025 году экспертами дистанционного обучения было разработано 32 новых курса. На сегодня система дистанционного обучения включает 316 актуальных курсов, а VR-библиотека содержит 25 курсов по тематике промышленной безопасности, охране труда и два курса по сборке/разборке динамического оборудования.

Также мы предоставляем возможности для саморазвития сотрудников с помощью корпоративной электронной библиотеки и платформы онлайн-обучения.

◆

340,9
млн руб.
общий объем инвестиций в обучение сотрудников в 2025 году

В 2025 году на корпоративной образовательной платформе Eduson сотрудники прошли обучение по более чем 10,7 тыс. курсов, 19,2 тыс. лекций, сдали свыше 60,8 тыс. тестов, потратив более 5,5 тыс. часов на обучение. Общее время пользования корпоративной электронной библиотекой Alpina составило около 4,9 тыс. часов.

[1] Периметр 2 — АО «Апатит» с филиалами и иными обособленными подразделениями.

Программы развития кадрового резерва

GRI 404-2

Компания стремится максимально удовлетворять собственную потребность в кадрах за счет отбора, развития и назначений сотрудников из числа кадрового резерва.

С 2025 года обучение действующих руководителей и кадрового резерва проводится по новым комплексным программам развития. Разработка архитектур комплексных программ осуществлялась с привлечением консалтинговой компании «ЭКОПСИ-Консалтинг». Были разработаны и апробированы архитектуры программ для кадрового резерва для уровней управления[2] N-5, N-4, N-3, N-2. Архитектуры программ включают как дистанционный, так и очный формат обучения. Развитие кадрового резерва Компании направлено на системное мышление и принятие решений, навыки коммуникации, мотивации и делегирования, развития персонала, а также повышение знаний участников в области цифрового лидерства.

Начиная с 2021 года в Компании применяется менторинг как инструмент развития сотрудников кадрового резерва, молодых специалистов, участников корпоративного конкурса «Молодой руководитель». Любой сотрудник может ознакомиться на корпоративном портале с составом менторов и краткими анкетами, а затем подать заявку на менторинг. Состав менторов — 45 действующих руководителей различных направлений.

«Команда будущего» и «Команда профессионалов»

Помимо работы с участниками кадрового резерва, существуют корпоративные программы для действующих руководителей. Корпоративная программа «Команда будущего» направлена на создание условий для профессионального и личностного роста, обмен опытом и преодоление новых вызовов в условиях постоянных изменений для действующих руководителей. Программа включает четыре очные сессии, в ходе которых проходит групповое обучение участников, а также задействуются методы индивидуальной поддержки: работа в тройках, менторинг, работа в проектных группах.

В конце 2025 года в Москве прошла отчетная сессия программы, в ходе которой команды представили свои проекты. Наивысший балл получил проект «Внедрение машинного зрения для мониторинга дефектов конвейера». Второе и третье места соответственно заняли проекты «Система прогнозирования оттока персонала» и «Создание системы информационных панелей для производственного персонала».

С 2025 года выпускниками программы «Команда будущего» инициировано создание экспертного сообщества «Команда профессионалов». В состав экспертного сообщества вошли 15 участников. В 2025 году силами «Команды профессионалов» проведено шесть встреч с молодыми специалистами в городах Балаково, Волхов, Кировск, Череповец. Проведены мастерские в рамках Слета участников программы «ФосАгро-СТАРТ». Проведены очные развивающие мероприятия комплексной программы развития резерва уровня N-2. Реализован проект создания платформы подачи идей и предложений «Банк идей Идеагора», и теперь каждый сотрудник может подать свою идею улучшений по 11 направлениям. Также участники экспертного сообщества вовлекаются в решение задач от руководства Компании и реализацию организационных проектов.

Карьерное консультирование

В 2025 году в Центре обучения и развития карьеры ГК «ФосАгро» появилось новое направление работы — карьерное консультирование сотрудников.

Основная задача — расширить представления о карьерных возможностях в Компании, помочь сотрудникам в развитии своей карьеры и управлении ей, поддержать в карьерном переходе, помочь интегрировать профессиональные или карьерные стремления сотрудников в цели Компании, способствовать сохранению сотрудников.

В 2025 году создана внутренняя экспертиза в области карьерного консультирования: подготовлены внутренние карьерные консультанты, проводятся карьерные сессии и обучение руководителей проведению карьерных диалогов с сотрудниками. В Компании формируется установка на возможность перемещения сотрудников между подразделениями, площадками и функциями.

Карьерные консультанты принимают вызов времени, работая с широким спектром запросов: помогают определить профессиональную и карьерную цель, следующий шаг в профессии, индивидуальную траекторию развития, подготовиться к важному диалогу с руководителем, работают с карьерными препятствиями, поддерживая сотрудников в принятии важных карьерных решений.

Правила эффективного руководителя

Один из фокусов обучения и развития персонала Компании — повышение уровня культуры управления руководителей.

Проект «Правила эффективного руководителя» (ПЭР), внедренный с 2022 года, направлен на укрепление управленческой культуры и создание единых стандартов взаимодействия между руководителем и подчиненным. Он включает базовые принципы эффективной коммуникации, что способствует повышению вовлеченности и лояльности сотрудников.

В 2025 году продолжилось тиражирование программы на всех четырех производственных комплексах АО «Апатит» с более углубленным пониманием и применением практик.

[2] В Компании определено отнесение должностей к следующим уровням управления:
Высший: N, N-1, N-2 — генеральный директор, директора функциональных направлений, директор в производстве, главный инженер общества (филиала), директор управляемого предприятия и дочернего зависимого общества, советник генерального директора.
Средний: N-3, N-4 — начальник управления, заместитель начальника управления, руководители группы, главный инженер, главный специалист и т. д.
Нижний: N-5 — начальник смены, мастер, заведующий и т. д.

К тиражированию присоединились новые подразделения: сернокислотное производство и производства сложных минеральных удобрений на Череповецком комплексе, Волховский филиал ООО «Механик», цех производства полифосфатов, производство экстракционной фосфорной кислоты и отдел главного механика в Волховском филиале АО «Апатит».

Впервые в 2025 году прошла встреча участников тиражирования ПЭР, в ходе которой участники обменялись своим уникальным опытом применения ПЭР, обсудили вопрос создания сообщества участников тиражирования ПЭР и приняли решение о переименовании программы. Новое название программы — «Практики эффективного руководителя».

Виртуальный учебно-методический комплекс

В 2025 году Компания продолжила внедрение виртуального учебно-методического комплекса и системы дистанционного обучения, направленного на автоматизацию процессов обучения и развития персонала.

В течение 2025 года экспертами структурных подразделений были разработаны 14 новых учебно-методических комплексов с электронными курсами для 12 ключевых профессий.

Также в 2025 году были разработаны и введены в эксплуатацию 23 новых **электронных курса** по **дополнительным компетенциям, актуализированы девять курсов**.

По состоянию на конец 2025 года виртуальный учебно-методический комплекс включает:

- **матрицу** из 24 общекорпоративных, общепрофессиональных и специальных компетенций;
- **учебно-методические комплексы** по 15 общекорпоративным и общепрофессиональным компетенциям, что составляет 23% от объема теоретического обучения;
- **инструмент создания курсов** по девяти специальным компетенциям, включающий в себя методические рекомендации по разработке учебно-методического комплекса, шаблон технического задания на разработку программы, шаблон презентации по учебному курсу, учебные материалы по обучению внутренних разработчиков, рекомендации по мотивации внутренних разработчиков;
- **контент в объеме 100%** теоретического обучения по специальным компетенциям в дистанционном формате по 30 профессиям;
- **личные кабинеты** по основным структурным подразделениям производственных площадок, которые содержат курсы по общим и общепрофессиональным компетенциям рабочих профессий, а также курсы, направленные на развитие дополнительных компетенций, схемы производства, рабочие атласы и др.

В дальнейшем планируется тиражировать результаты проекта. На 2026 год запланирована подготовка более 60 учебно-методических комплексов.

Наставничество

Функционирование системы наставничества на производственных предприятиях Компании способствует повышению качества профессионального обучения, снижению количества ошибок и брака, уровня травматизма и текучести персонала, а в конечном счете — повышению производительности труда.

В Компании реализуются программы развития наставников, обеспечивается коммуникационная и методологическая поддержка их деятельности, проводятся корпоративные конкурсы для мотивации лучших наставников, корпоративные слеты для обмена опытом между наставниками предприятий. С целью признания значимости и ценности деятельности наставников в Компании сформирована система их материальной и нематериальной мотивации (доска почета наставников, оплата труда сотрудников, привлекаемых к подготовке кадров в роли наставника, благодарственные письма и пр.).

Кроме того, в Компании проводится ежегодный корпоративный конкурс **«Наставник года»**. Среди его основных задач — развитие и повышение престижа наставничества, повышение уровня заинтересованности и поощрение, и признание личного вклада наставников в развитие молодых специалистов.

В работу по передаче знаний и опыта для развития у новых сотрудников профессиональных компетенций (в том числе знаний и навыков работы с техникой, технологией, программным обеспечением, используемым в рабочем процессе) вовлечены более 2,7 тыс. опытных и квалифицированных сотрудников предприятий Группы «ФосАгро». В 2025 году осуществлены 5,1 тыс. случаев наставничества.

Оценка персонала

В Компании действует система оценки персонала, целью которой является установление соответствия уровня развития компетенций сотрудников требованиям должности/ профессии и планирование развития персонала.

Направления использования результатов оценки персонала:

- планирование обучения персонала;
- разработка учебных программ;
- определение состава кадрового резерва;
- принятие кадровых решений в связи с назначением на должности;
- формирование индивидуальных планов развития и программ развития;
- подготовка предложений руководству относительно пересмотра заработных плат и иных условий работы сотрудников и принятия иных организационных решений;
- формирование проектных команд;
- отбор в корпоративные программы и корпоративные конкурсы.

Доля сотрудников, для которых проводятся периодические оценки результативности и развития карьеры[1], %

GRI 404-3

Категория	2023		2024		2025	
	Мужчины	Женщины	Мужчины	Женщины	Мужчины	Женщины
Менеджеры (руководители)	2,4	0,5	1,0	0,3	**0,8**	**0,2**
Специалисты	1,6	1,6	0,8	0,9	**0,8**	**0,7**
Рабочие	1,8	0,3	1,0	0,2	**0,3**	**0,1**
Всего в разбивке по полу	**5,7**	**2,4**	**2,9**	**1,4**	**1,9**	**1,0**

Персонал, прошедший оценку в 2025 году[1], человек

	Менеджеры (руководители)		Специалисты		Рабочие		Всего
	Мужчины	Женщины	Мужчины	Женщины	Мужчины	Женщины	
Волховский филиал	19	1	22	26	25	0	93
АО «Апатит» (Череповецкий комплекс)	27	21	35	52	14	13	162
Кировский филиал	55	5	62	17	11	3	153
Балаковский филиал	23	6	20	16	2	0	67
Всего по Группе	**124**	**33**	**139**	**111**	**52**	**16**	**475**

475
сотрудников Компании прошли оценку в 2025 году



Инвестиции в будущие поколения сотрудников «ФосАгро»

С 2013 года ФосАгро реализует образовательную профориентационную модель «Школа — колледж/ университет — предприятие».

Подробно о реализации программ модели, включая сотрудничество со школами, средними и высшими учебными заведениями и программу для молодых специалистов «ФосАгро-СТАРТ», читайте в разделе «Развитие регионов присутствия» **с. 246**

О широкомасштабной программе сотрудничества с ведущими аграрными вузами России **с. 246**

[1] Периметр 2 — АО «Апатит» с филиалами и иными обособленными подразделениями.

Система мотивации и вознаграждения

5

Комплексная система мотивации персонала, действующая в Компании, стимулирует сотрудников к достижению высоких производственных результатов, повышению производительности труда, а также направлена на привлечение и удержание в Компании высококвалифицированного персонала. Компания гарантирует достойное вознаграждение за труд, льготы, компенсации, а также широкий набор мер социальной поддержки.

На 10% были проиндексированы заработные платы всех сотрудников в 2025 году. Помимо индексации, в течение года проводились дополнительные увеличения заработной платы сотрудникам преимущественно рабочих профессий, по которым на рынке труда наблюдался дефицит и высокая конкуренция между работодателями. Были выплачены уже ставшие традиционными премии к профессиональным праздникам (по 100 тыс. рублей и по 20 тыс. руб. ветеранам), а также увеличен размер выплаты вознаграждения по итогам работы за год.

СОКБ 26

Размер средней заработной платы сотрудников Компании в отчетном году составил 181 817 рублей. Во всех регионах присутствия размер средней заработной платы сотрудников Компании превышает среднее значение показателя в регионе.

Наша система вознаграждения обеспечивает:

- **поддержание достойного уровня оплаты труда**
- **предоставление сотрудникам вознаграждения в материальной и нематериальной формах**
- **реализацию мотивационных программ — применение прозрачной системы ключевых показателей эффективности для определения размера вознаграждения руководителей**
- **участие в социальных программах для сотрудников**
- **применение системы компенсаций и льгот для отдельных категорий сотрудников**
- **мотивационные программы для сотрудников производств, ориентированных на выполнение целевых показателей**

В 2025 году продолжалась работа по развитию системы оплаты труда на основе грейдов. Произведена оценка должностей по балльно-факторному методу управляемых предприятий и дочерних обществ (не относящихся к туристическому кластеру). В планах на 2026 год — произвести анализ действующей системы ключевых показателей эффективности на предмет возможных улучшений.

В Компании запрещена любая дискриминация при установлении и изменении заработной платы по признакам пола, возраста, расы, национальности, происхождения и вероисповедания.

[1] Показатели за 2023 год по Ленинградской области пересмотрены, так как уточнен расчет.
[2] Существенные регионы деятельности — регионы с основными производственными мощностями Компании, максимальной численностью персонала и управленческими структурами.

Соотношение базовой заработной платы и вознаграждения женщин и мужчин[1]

GRI 405-2

Регион/категория	Различие в оплате труда мужчин и женщин								
	Рабочие			Специалисты и служащие			Руководители		
	2023	2024	2025	2023	2024	2025	2023	2024	2025
Вологодская область	0,72	0,73	**0,71**	0,67	0,66	**0,67**	0,63	0,68	**0,73**
Саратовская область	0,68	0,70	**0,67**	0,56	0,56	**0,55**	0,69	0,71	**0,69**
Ленинградская область	0,71	0,75	**0,71**	0,58	0,57	**0,54**	0,71	0,70	**0,71**
г. Москва	0,47	0,46	**0,47**	0,80	0,79	**0,91**	0,22	0,18	**0,25**
Мурманская область	0,61	0,60	**0,58**	0,69	0,69	**0,67**	0,65	0,65	**0,67**
Прочие	0,66	0,64	**0,72**	0,98	0,82	**0,85**	1,35	1,32	**1,05**
Итого	**0,63**	**0,64**	**0,62**	**0,68**	**0,66**	**0,66**	**0,59**	**0,56**	**0,65**

Соотношение стандартной заработной платы начального уровня в разбивке по полу в сравнении с минимальной местной заработной платой

GRI 202-1

Регион	Диапазон соотношений стандартной заработной платы начального уровня и установленной минимальной заработной платы в существенных регионах деятельности[2] организации, в том числе гендерная дифференциация					
	2023		2024		2025	
	Мужчины	Женщины	Мужчины	Женщины	Мужчины	Женщины
Вологодская область	1,19	1,15	1,19	1,19	**1,14**	**1,14**
Ленинградская область	1,75	1,30	2,64	1,62	**2,46**	**1,57**
Мурманская область	1,00	1,00	1,15	1,14	**1,10**	**1,08**
Саратовская область	1,15	1,05	1,11	1,18	**1,07**	**1,13**
г. Москва	2,16	1,41	2,09	1,37	**2,31**	**1,35**



Отношение средней заработной платы в организации к среднему уровню заработной платы в регионе (по существенным регионам деятельности)

СОКБ 20

Регион	2023	2024	2025
Вологодская область	1,91	1,93	**1,79**
Мурманская область	1,55	1,63	**1,57**
Саратовская область	1,95	2,01	**1,90**
Ленинградская область	1,55	1,55	**1,40**

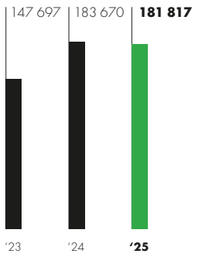
Доля высших руководителей[1], нанятых из числа местного населения[2], %

GRI 202-2

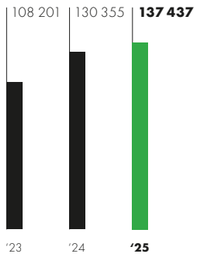
Регион	2023	2024	2025
Вологодская область	50	58	**56**
Ленинградская область	22	45	**42**
г. Москва	90	91	**87**
Мурманская область	73	70	**78**
Саратовская область	36	36	**36**
Среднее по всем регионам	**62**	**68**	**66**

Средняя заработная плата в Компании, руб.

СОКБ 26



Медианная заработная плата[3], руб.



В конце 2024 года Компания приняла решение о выплате в 2024 году части премий по результатам того же года, что повлекло увеличение средней заработной платы в 2024 году и снижение в 2025 году. Для сотрудников данное решение более выгодно, часть премиальных бонусов была получена ими немного раньше срока.

[1] К руководителям высшего звена относятся руководители уровня управления N, N-1, N-2 (генеральный директор, директора функциональных направлений, директор в производстве, главный инженер общества (филиала), директора управляемого предприятия и дочернего зависимого общества, советник генерального директора). Уровни управления должностей руководителей определены приказом.

[2] Исходя из общепринятого понятия, которое характеризует проживающие лицо или группу лиц на определенной территории, не учитывая этнического и культурного состава, местное население — это сотрудники, у которых регион (область) регистрации совпадает с регионом (областью) расположения предприятия. Для предприятий, расположенных на территории Ленинградской области и г. Москвы к местному населению отнесены также лица, проживающие на территории г. Санкт-Петербурга и Московской области соответственно.

[3] Медианная заработная плата — величина среднемесячной заработной платы (без учета топ-менеджмента) в расчете на одного сотрудника, относительно которой половина рабочих мест имеет уровень оплаты труда ниже данной величины, а другая половина — выше данной величины.

Социальные льготы и гарантии для сотрудников 6

GRI 401-2

Социальная политика Компании является стратегическим элементом управления человеческими ресурсами, напрямую влияющим на лояльность персонала, снижение текучести кадров и повышение производительности труда.

Мы оказываем комплексную социальную поддержку нашим сотрудникам, а также членам их семей, с каждым годом увеличивая финансирование социальных программ, льгот и гарантий, расширяя их перечень и наполнение.

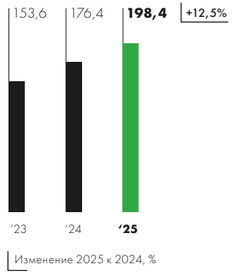


Расходы на социальные программы[4], млн руб.

СОКБ 28

Название программы	2023	2024	2025	Изменение 2025 к 2024, %
Выплата материальной помощи сотрудникам	98,03	109,99	**107,99**	–1,82
Оздоровление, санаторно-курортное лечение, программа ДМС, базы отдыха	586,49	824,21	**1 034,34**	25,49
Улучшение социально-бытовых условий труда	509,74	489,51	**592,17**	20,97
Корпоративная жилищная программа[5]	112,04	150,12	**171,52**	14,25
Прочие социальные льготы и гарантии	329,66	394,96	**465,61**	17,89
Расходы на культурно-массовую работу	243,40	325,14	**406,92**	25,15
Поддержка профсоюзной организации (целевое финансирование, премии сотрудникам)	315,85	434,58	**473,15**	8,88
Итого	**2 195,21**	**2 728,50**	**3 251,71**	**19,18**

Расходы на социальные программы на 1 сотрудника, тыс. руб.



Ключевым вектором развития стало создание экосистемы, где материальная поддержка, забота о здоровье, возможностях для семьи и личном развитии сотрудника воспринимаются как единое целое.

Социальная политика Компании демонстрирует понимание базовых потребностей персонала и служит фундаментом для позитивного климата. Для перехода на качественно новый уровень, повышающий конкурентоспособность на рынке труда, мы делаем акцент на системности, персонализации и интерактивности социальных программ.

В отчетном году материальная помощь, оказываемая работодателем при наступлении значимых жизненных событий, является важным инструментом демонстрации заботы о сотрудниках.

[4] Периметр 2 — АО «Апатит» с филиалами и иными обособленными подразделениями.

[5] СОКБ 84 «Расходы организации на улучшение жилищных условий сотрудников (представителей) местных сообществ».

Поддержка семьи, материнства и детства

Поддержка сотрудников с семьями — надежная инвестиция в стабильность и мотивацию персонала. Наличие у сотрудника «надежного тыла» напрямую влияет на его продуктивность.

Ежегодно для детей сотрудников организуются оздоровительный летний отдых и специализированные экскурсии. Для поддержки многодетных семей сотрудникам предоставляется материальная помощь из расчета выплаты на каждого ребенка. Сотрудникам, находящимся в отпуске по уходу за ребенком от 1,5 до 3 лет, предоставляется ежемесячная материальная помощь. В коллективных договорах предложены и введены новые льготы для семей, воспитывающих детей с ограниченными возможностями здоровья. Все дети сотрудников в возрасте от 1 года до 14 лет получают новогодние подарки, родителям детей до 1 года выплачивается материальная помощь в размере стоимости корпоративного детского новогоднего подарка. Ежегодно ко Дню знаний родители первоклассников получают материальную помощь в размере 10 тыс. руб. Также предоставляются дополнительные оплачиваемые дни к отпуску (на День знаний, день рождения ребенка), материальная помощь на рождение ребенка, организация детского и семейного оздоровительного отдыха.

Внедрение комплексного подхода, включающего не только финансовую, но и организационную поддержку семей сотрудников, формирует долгосрочную лояльность.

Забота о здоровье

Компания обеспечивает сотрудников санаторно-курортными (реабилитационно-восстановительными) путевками в санатории местного и южного направлений, а также корпоративные санатории. Сотрудники с членами своих семей имеют возможность на конкурсной основе воспользоваться программой оздоровительного отдыха бесплатно с оплатой 50% расходов на проезд к месту отдыха. Сотрудникам и ветеранам, а также членам их семей предоставляются льготные путевки в корпоративные санатории и базы отдыха.

Санаторно-курортное лечение и медицинское обслуживание сотрудников — действенный инструмент профилактики заболеваний и снижения числа больничных.

В Компании реализуются корпоративные программы добровольного медицинского страхования (ДМС) для сотрудников.

Системное оздоровление, в отличие от разовых мер, формирует устойчивую приверженность Компании. Каждый сотрудник Компании обеспечен полисом дополнительного медицинского страхования, в которое включены медицинские обследования, приемы врачей, льготные стоматологические услуги, включая протезирование зубов, а также услуги телемедицины.

Улучшение условий труда и корпоративные мероприятия

Компания уже более 10 лет осуществляет масштабную программу по улучшению социально-бытовых условий труда. В 2025 году мы реализовали проекты на сумму около 600 млн руб. для улучшения условий на наших предприятиях.

С 2024 года на площадках Компании проводятся корпоративные конкурсы (чемпионат «Ходоки», «Поколение «ФосАгро», «ЗОЖмания»), семейные забеги, оценка функционального состояния здоровья (чекапы), дни здоровья. Работники могут воспользоваться консультациями специалистов по личностному консультированию, нутрициологии и ЛФК. На предприятиях открываются комнаты психологической разгрузки и уголки здоровья, а также проводится производственная гимнастика прямо на рабочих местах. В условиях повышенной динамики и стресса современного бизнеса поддержка ментального здоровья становится критически важным компонентом социального пакета, напрямую влияющим на вовлеченность и устойчивость команды.

Корпоративный спорт — это не просто досуг, а часть культуры, укрепляющая здоровье, командный дух и снижающая уровень стресса.

Программы личностного консультирования для сотрудников — это не терапевтическая, а развивающая услуга, направленная на решение рабочих и личных задач: управление стрессом, преодоление профессионального выгорания, развитие эмоционального интеллекта, налаживание коммуникаций в коллективе, поиск баланса между работой и личной жизнью.

Корпоративные культурно-массовые мероприятия укрепляют социальные связи и дают сотрудникам чувство общности и значимости.

Организация праздничных мероприятий повышает вовлеченность и формируют позитивный имидж компании. Компания проводит корпоративные культурно-массовые мероприятия к профессиональным праздникам, юбилейным событиям и датам (День химика, День горняка, фестивали благотворительных проектов, мероприятия ко Дню театра, Дню Победы и т. п.), экологические игры-акции, семейные конкурсы («Поколение «ФосАгро») и спортивные челленджи.

Поддержка ветеранов

Ветеранские организации предприятий объединяют увольняющихся пенсионеров и при поддержке Компании реализуют комплекс мер социальной поддержки и организуют их досуг. Для работников-пенсионеров реализуется корпоративная пенсионная программа.

В 2025 году участие в корпоративных мероприятиях приняли

>270

тыс. человек

Нутрициологическая поддержка и культура здорового питания — тренд, набирающий силу в корпоративной среде. Работа нутрициолога направлена на формирование долгосрочных здоровых привычек. Специалист по питанию помогает сотрудникам скорректировать рацион для улучшения самочувствия, повышения энергии и контроля веса, проводит регулярные тематические лекции и мастер-классы, индивидуальные консультации и первичную диагностику, составляет рекомендации по питанию, ведет работу с корпоративной столовой по формированию сбалансированного меню.



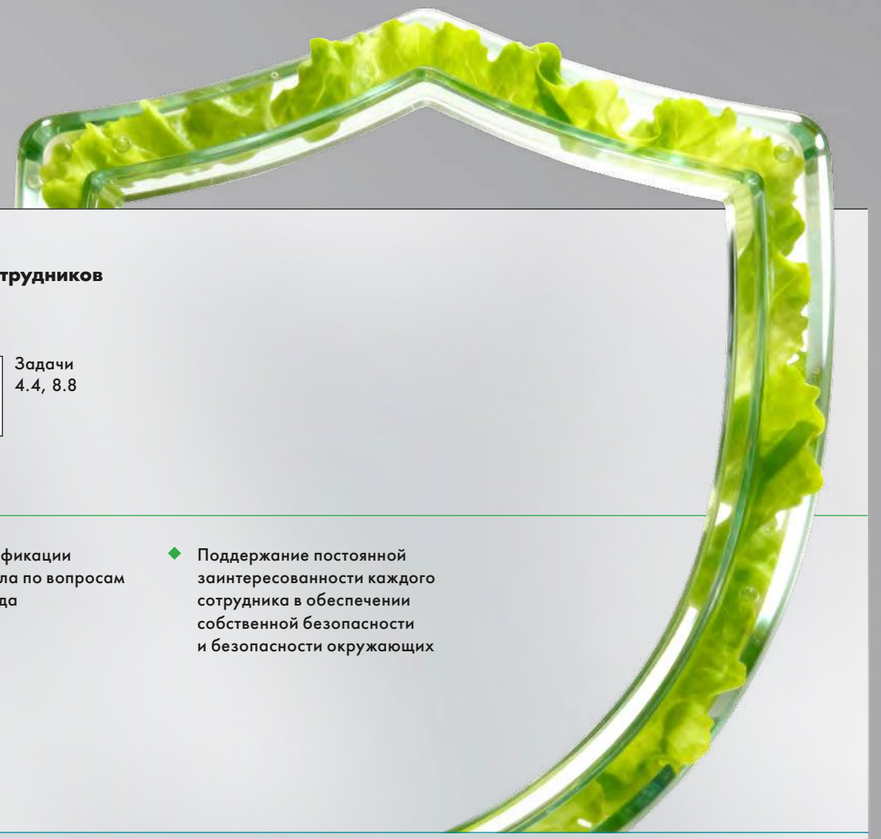
Жилищная программа

В Группе «ФосАгро» реализуется корпоративная жилищная программа, в которую входят:

- программа компенсации процентов, уплаченных по ипотечным кредитам. Кандидаты отбираются на основании балльной системы с целью закрепления в Компании квалифицированного персонала дефицитных профессий и специальностей, в том числе из других регионов. Преимущественное право имеют сотрудники, состоящие в кадровом резерве, участники корпоративных программ развития молодых специалистов, а также сотрудники, имеющие высокие результаты в работе и общественной жизни предприятия;
- строительство корпоративного жилья в городах присутствия;
- предоставление служебного жилья для специалистов, приезжающих из других городов.

В 2025 году введен в эксплуатацию новый корпоративный дом в городе Череповце на 72 квартиры. Всего с начала программы более 3,3 тыс. сотрудников улучшили свои жилищные условия при содействии Компании.

Безопасность производства



Направление, стратегические цели и факты 2025 года[1]

1 Производственные травмы

Задача 8.8

Цель

- Развитие культуры безопасности и обеспечение соблюдения высоких стандартов в области охраны труда и промышленной безопасности
- На 10% ежегодно снижение производственного травматизма
- На 10% ежегодно снижение количества инцидентов, недопущение несчастных случаев со смертельным исходом

Факт

1 травма
со смертельным исходом среди всех категорий сотрудников

12%
снижение числа травм за период 2023–2025 годов

2 Транспортная безопасность

Задача 3.9

Цель

- Снижение рисков происшествий на транспорте

Факт

0 транспортных происшествий
с пострадавшим

50%
снижение числа происшествий на транспорте за период 2023–2025 годов

3 Профессиональные заболевания

Задача 3.9

Цель

- Профилактика и оздоровление персонала всех своих предприятий
- Обеспечение сотрудников доступной и качественной медицинской помощью

Факт

33 случая -28,3% к 2024 году
зарегистрированных профессиональных заболеваний сотрудников[2], что составляет около 0,1% от общей среднесписочной численности сотрудников

0 смертельных случаев
в результате профессиональных заболеваний

100 %
промышленных объектов Группы «ФосАгро» имеют заводские здравпункты

4 Обучение сотрудников

Задачи 4.4, 8.8

Цель

- Повышение квалификации и знаний персонала по вопросам безопасности труда
- Поддержание постоянной заинтересованности каждого сотрудника в обеспечении собственной безопасности и безопасности окружающих

Факт

В рамках обучения по охране труда и проверки знаний сотрудники прошли следующие виды обучения:

1 697 сотрудников
обучение по общим вопросам охраны труда и функционирования системы управления охраной труда (СУОТ)

12 824 сотрудника
обучение безопасным методам и приемам выполнения работ при воздействии вредных и опасных производственных факторов (ВиОПФ), источников опасности, идентифицированных в рамках системы оценки условий труда (СОУТ) и оценки профессиональных рисков (ОПР)

10 249 сотрудников
обучение безопасным методам и приемам выполнения работ повышенной опасности, к которым предъявляются дополнительные требования в соответствии с государственными нормативными правовыми актами в сфере охраны труда

8 709 сотрудников
обучение по использованию СИЗ

4 153 сотрудника
обучение по оказанию первой помощи пострадавшим

[1] С учетом принципа существенности количественные показатели настоящего раздела представлены в периметре 2 — АО «Апатит». (АО «Апатит» — дочерняя организация ПАО «ФосАгро», объединяющая производственные активы Группы «ФосАгро»).

[2] Случаи профессиональных заболеваний только по собственному персоналу, без учета персонала управляемых предприятий и дочерних и зависимых организаций.

Стратегия

Все сотрудники Группы «ФосАгро» и подрядных организаций должны возвращаться с работы к семьям и близким живыми и здоровыми — таков принцип, лежащий в основе всего, что мы делаем для обеспечения безопасных, здоровых и комфортных условий труда на наших предприятиях.

Развитие культуры безопасности, обеспечение соблюдения высоких стандартов в области охраны труда и промышленной безопасности (ОТ и ПБ) — основополагающие направления Стратегии-2025. В Компании реализуется стратегия в области ОТ и ПБ на 2025–2026 годы, определяющая основные направления работы и целевые программы по снижению рисков, которые присущи различным видам деятельности Группы «ФосАгро».

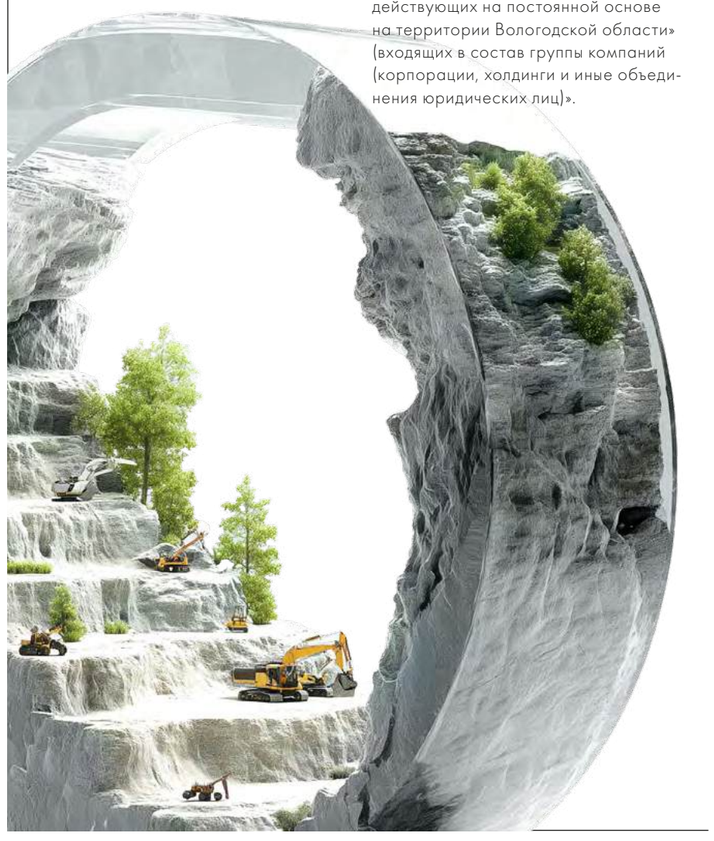
Мы ведем постоянную работу по повышению уровня культуры безопасности труда, формированию сознательного отношения сотрудников к вопросам безопасности, идентификации источников опасности и корректировке опасных действий и условий, отводя лидирующую роль в этом процессе руководителям всех уровней, изучая и применяя лучшие практики в области ОТ и ПБ. Мы непрерывно работаем над идентификацией и снижением рисков для жизни и здоровья сотрудников Группы «ФосАгро», подрядных организаций и всех людей, находящихся на территории объектов Компании.

Стратегические и оперативные цели и задачи Группы «ФосАгро» в области ОТ и ПБ основаны на анализе большого количества данных, полученных в результате проведения внутренних и внешних аудитов и проверок, расследований происшествий, а также на рекомендациях и замечаниях сотрудников.

Подход к управлению

GRI 3-3, 403-1, СОКБ 44

Группа «ФосАгро» уделяет пристальное внимание обеспечению соответствия действующей системы ОТ и ПБ законодательным требованиям и передовым международным стандартам в данной области.



Система управления охраной труда и промышленной безопасностью включает в себя также обеспечение готовности к чрезвычайным ситуациям.

В декабре 2024 года Череповецкий комплекс (АО «Апатит») успешно подтвердил сертификацию на соответствие требованиям международного стандарта ISO 45001:2018 «Система менеджмента безопасности труда и охраны здоровья», также в 2025 году четвертый раз подряд победил в номинации на лучшее предприятие Вологодской области в конкурсе «Лучшая организация работы в сфере охраны труда в филиалах, представительствах и (или) дочерних обществах, действующих на постоянной основе на территории Вологодской области» (входящих в состав группы компаний (корпорации, холдинги и иные объединения юридических лиц)».

Система управления охраной труда и промышленной безопасностью

Уровень совета директоров

Комитет по стратегии и устойчивому развитию совета директоров	• Устанавливает стратегические приоритеты и разрабатывает соответствующую политику. • Осуществляет анализ отчетности исполнительного руководства в области ОТ и ПБ

Уровень менеджмента Группы

Исполнительные органы

- Устанавливают политику в области ОТ и ПБ и следят за ее реализацией.
- Еженедельно рассматривают информацию обо всех видах происшествий, произошедших в периметре Группы

Дирекция по ОТ и ПБ

- Осуществляет функциональное руководство службами ОТ и ПБ на предприятиях Группы с целью реализации политики и стратегии в области ОТ и ПБ.
- Собирает данные, анализирует и формирует отчетность в области ОТ и ПБ для правления и комитета по стратегии и устойчивому развитию.
- Взаимодействует с внешними консультантами для внедрения передовых практик в области ОТ и ПБ.
- Проводит аудиты и проверки на предприятиях Группы

Операционный уровень

Директора производственных площадок

- Обеспечивают реализацию политики и стратегии в области ОТ и ПБ на вверенном предприятии.
- Организуют разработку и реализацию эффективных мер по результатам внутренних и внешних проверок, а также по результатам расследования происшествий

Группа специалистов по ОТ и ПБ на операционном уровне

Управление по ОТ и ПБ на предприятии

- Контролирует соблюдение требований законодательства и корпоративных стандартов в области ОТ и ПБ на предприятии.
- Организует разработку целевых программ, контролирует исполнение мероприятий и обучение в области ОТ и ПБ.
- Взаимодействует с контролирующими органами в области ОТ и ПБ от лица предприятия, сопровождает проверки, проводимые контролирующими органами.
- Проводит внутренние проверки и аудиты, формирует и представляет аналитические отчеты руководству предприятия

GRI 403-3

Службы ОТ и ПБ

На уровне предприятий Компании ключевую роль в вопросах безопасной работы играют службы ОТ и ПБ.

Их основные задачи:
- организация работы по обеспечению выполнения сотрудниками предприятий и сторонних организаций требований ОТ и ПБ;
- контроль за соблюдением сотрудниками законов и иных нормативных правовых актов по ОТ и ПБ, коллективного договора, соглашения по охране труда;
- организация профилактической работы по предупреждению производственного травматизма, профессиональных заболеваний, а также работы по улучшению условий труда;
- информирование и консультирование сотрудников предприятия и сторонних организаций по вопросам ОТ и ПБ;
- изучение и внедрение передового опыта по ОТ и ПБ.

Эта деятельность, помимо применимого законодательства, регламентируется:
- общезаводскими (общецеховыми) инструкциями по охране труда;
- производственными инструкциями;
- инструкциями по охране труда и профессии рабочих;
- стандартами Компании;
- технологическими регламентами;
- планами мероприятий по локализации и ликвидации последствий аварий и т. д.

GRI 403-4, 403-7

Информирование и взаимодействие по вопросам ОТ и ПБ

Для повышения эффективности коммуникации с сотрудниками в области ОТ и ПБ в Компании внедрен регламент «Положение о системе коммуникаций в области ОТ и ПБ». В соответствии с регламентом система информирования в области ОТ и ПБ делится на внутреннюю и внешнюю, а также включает в себя механизмы получения обратной связи от сотрудников:
- на регулярных совещаниях по ОТ и ПБ, проводимых в подразделениях Компании и на предприятиях;
- на собраниях по ОТ и ПБ на отдельных производственных участках, в подразделениях, на объектах;
- на профсоюзных собраниях или заседаниях профсоюзных комитетов (от уполномоченных по охране труда);
- по электронной корпоративной почте;
- в корпоративных источниках средств массовой информации;
- в комитетах по ОТ и ПБ предприятий;
- при опросе лояльности персонала;
- при анкетировании по вопросам ОТ и ПБ.

К внутренней системе информирования в области ОТ и ПБ относятся:
- работа комитетов по ОТ и ПБ на предприятиях;
- совещания и конференции по результатам работы предприятий по вопросам ОТ и ПБ, проводимые руководством Компании;
- встречи с руководителями предприятий при проведении «Лидерских визитов» в производственные структурные подразделения;
- регулярные совещания по ОТ и ПБ, проводимые в подразделениях предприятий, на производственных участках, на объектах;
- информационные стенды по безопасности производства, плакаты и другая наглядная информация;
- корпоративное телевидение (экраны), портал, почта;
- периодические корпоративные издания;
- профилактическая работа по охране труда в структурных подразделениях уполномоченными по охране труда (которая включает различные способы коммуникации: личные беседы, обучение, наставничество, наблюдение за проведением работ и т. д.).

Комитеты по охране труда и промышленной безопасности на предприятиях

С 2014 года на предприятиях Группы «ФосАгро» работают комитеты по ОТ и ПБ. Комитеты являются составной частью системы управления охраной труда, а также одной из форм участия сотрудников в управлении охраной труда. Работа комитетов строится на принципах социального партнерства. В рамках деятельности комитетов по ОТ и ПБ разрабатываются и в дальнейшем совершенствуются программы совместных действий работодателя, сотрудников и профессиональных союзов по обеспечению безопасных условий труда и соблюдению требований ОТ и ПБ.

Заседания комитетов проходят не реже одного раза в месяц в онлайн-формате или хотя бы один раз в два месяца в очном режиме под председательством директора предприятия. Процесс обмена информацией и докладов на заседаниях комитетов носит многосторонний характер — о проделанной в области ОТ и ПБ работе отчитываются не только службы ОТ и ПБ, но и руководители структурных подразделений предприятий Компании. Все решения фиксируются протоколами.

63 **заседания комитетов по ОТ и ПБ проведено за 2025 год**

1 119 **решений принято**

Интересы сотрудников на заседаниях комитетов по ОТ и ПБ представляет руководитель или представитель профсоюзной организации предприятия.



В повестку заседаний включено девять направлений работы:

- расследование происшествий
- проверки и аудиты по безопасности
- охрана труда
- развитие системы управления ОТ и ПБ
- промышленная безопасность
- проекты в области безопасности труда (программы, инициативы и т. п.)
- пожарная безопасность
- обучение и подготовка
- безопасность дорожного движения



В том числе в рамках этих направлений на заседаниях комитетов по ОТ и ПБ рассматриваются вопросы по следующим темам:
- золотые правила по ОТ и ПБ;
- лидерство в области ОТ и ПБ;
- мотивация в области ОТ и ПБ;
- эффективность коммуникаций в области ОТ и ПБ;
- безопасность подрядных организаций;
- эффективность средств индивидуальной защиты;
- доклад профсоюзного органа.

Взаимодействие с заинтересованными сторонами

В безопасности производства можно выделить следующие заинтересованные стороны:
- руководство Компании;
- представители сторонних организаций, выполняющие работы на площадках Группы;
- государственные органы надзора и статистики;
- клиенты/потребители;
- сотрудники.

Для взаимодействия с заинтересованными сторонами по вопросам ОТ и ПБ используются:
- информационно-аналитические материалы, представляемые на совещаниях и заседаниях комитетов по безопасности и распространяемые через корпоративные СМИ;
- стратегические сессии, на которых обсуждаются проблемные зоны и перспективы роста, формируются согласованные решения и корректирующие действия;
- статистические данные и факторный анализ, рассылаемые заинтересованным сторонам для отслеживания динамики показателей безопасности;
- система совещаний, охватывающая все уровни — от директора предприятия до линейных руководителей структурных подразделений;
- инструменты обратной связи: «Мобильный обходчик», ящик для обращений, корпоративный чат, мобильное приложение ProPhosagro, приложение «Общественный контроль».

Повышение безопасности работы подрядчиков

Меры по обеспечению безопасности сотрудников подрядных организаций, работающих на наших производственных комплексах и других объектах, являются неотъемлемой составляющей общей стратегии Группы «ФосАгро» в области ОТ и ПБ и включают в себя выбор подрядных организаций с учетом квалификационной оценки по ОТ и ПБ, проецирование на них корпоративных инструментов в области безопасности производства и проведение Компанией проверок соблюдения требований по ОТ и ПБ подрядными организациями.

С 2024 года в Группе «ФосАгро» действует модуль «Квалификация по ОТ и ПБ» на платформе СУЭБ СКАУТ, что позволяет цифровизировать и автоматизировать процесс квалификационной оценки по ОТ и ПБ, а также повышает его прозрачность.

При работе с подрядчиками проводятся обучение и практическая проверка знаний на полигонах предприятия для подтверждения квалификации сотрудников подрядных организаций. Также разрабатываются и выполняются графики совместных контрольно-профилактических мероприятий с представителями службы ОТ и ПБ подрядчика (с последующим контролем их выполнения). Кроме того, на ежемесячной основе проводятся совещания со всеми подрядными организациями предприятия, где освещаются важные и актуальные вопросы по ОТ и ПБ.

В 2025 году урегулирован процесс размещения юридически значимых документов Компании на официальном сайте «ФосАгро» в сети Интернет (www.phosagro.ru) с целью свободного доступа представителей подрядных организаций к ключевым документам, в том числе по теме ОТ и ПБ.

Внешний и внутренний аудит безопасности производства

В Группе «ФосАгро» с установленной законодательством Российской Федерации периодичностью проводятся внешние аудиты государственными органами, такими как Федеральная служба по экологическому, технологическому и атомному надзору (Ростехнадзор), Государственная инспекция труда, Федеральная служба по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека (Роспотребнадзор), Министерство Российской Федерации по делам гражданской обороны, чрезвычайным ситуациям и ликвидации последствий стихийных бедствий (МЧС России), Прокуратура Российской Федерации и т. д. Также внешние аудиты проводятся консалтинговыми компаниями и представителями международных ассоциаций, членом которых являются предприятия Группы, в ходе проверки соответствия требованиям международных стандартов и при проведении СОУТ по заказу Группы.

122 проверки
проведено в 2025 году органами государственного контроля (надзора) в АО «Апатит» и управляемых им предприятиях, а также дочерних и зависимых обществах.

В декабре 2025 года отделением надзорных мероприятий в области гражданской обороны, защиты населения и территории от чрезвычайных ситуаций управления надзорной деятельности и профилактической работы Главного управления МЧС России по Вологодской области был проведен профилактический визит на Череповецкий комплекс АО «Апатит», замечаний и предписаний не зафиксировано.

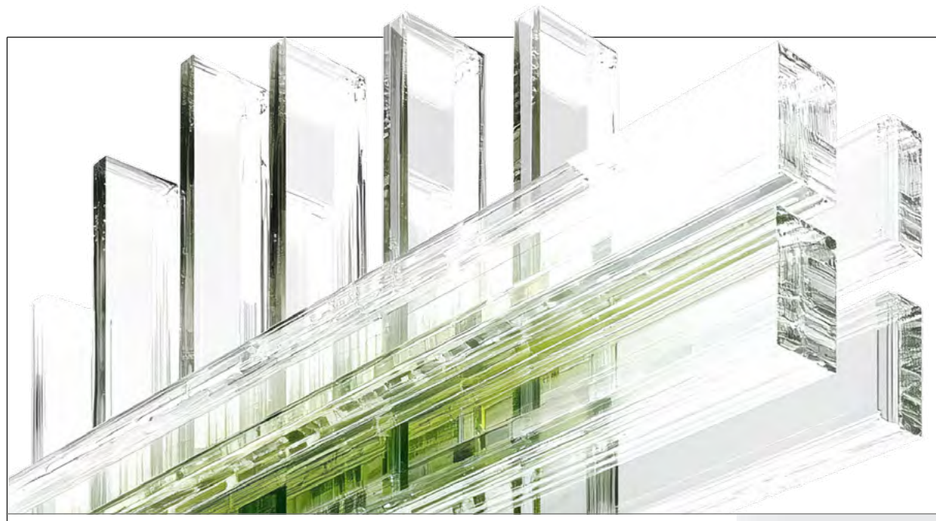
Кроме того, в Группе «ФосАгро» проводятся внутренние аудиты сотрудниками управлений и Дирекции по ОТ и ПБ, а также руководителями и специалистами Группы в рамках осуществления производственного контроля.

По результатам внешних и внутренних аудитов выпускаются приказы и распоряжения, в которые включаются планы корректирующих мероприятий с указанием сроков и сотрудников, ответственных за устранение выявленных несоответствий. Устранение нарушений производится в согласованные сроки.

В Компании налажена система составления, представления и обработки отчетов по результатам внутренних и внешних аудитов деятельности в области ОТ и ПБ. Вся информация о внутренних и внешних проверках и аудитах вносится в информационные системы управления «Безопасность» и «Книга предписаний и сменных нарядов», в которых реализованы инструменты для анализа и контроля сроков устранения выявленных несоответствий. Также Группа предоставляет всю отчетность в государственные органы надзора и статистики в соответствии с законодательством Российской Федерации.



Важным критерием выбора подрядчика является оценка по ESG-критериям. Более подробная информация представлена в разделе «Цепочка поставок» **с. 144**



Риски и возможности

GRI 403-2

На достижение целей в области ОТ и ПБ оказывают влияние, в частности, следующие стратегические риски:

Более подробная информация представлена в разделе «Стратегические риски» **с. 72**

- **4** Кадровый
- **6** Охраны труда и промышленной безопасности
- **13** Нормативно-правовой

Специфические факторы риска, характерные для деятельности в области ОТ и ПБ:

- профессиональные риски структурных подразделений Группы, в том числе риски возникновения профессиональных заболеваний;
- риски, связанные с культурой безопасности, в том числе с коммуникацией по вопросам ОТ и ПБ и мотивацией к безопасному труду;
- риски, связанные с изменениями в нормативно-правовом регулировании в сфере ОТ и ПБ.

Для снижения указанных рисков Группа «ФосАгро» разрабатывает необходимые корректирующие мероприятия и использует открывающиеся возможности, подробное описание которых приведено ниже, в том числе:

- снижение производственного травматизма за счет реализации программ обучения, информирования и мотивации по вопросам ОТ и ПБ;
- проактивное управление вопросами ОТ и ПБ в рамках трансформации культуры безопасности Компании;
- повышение эффективности взаимодействия с государственными контролирующими органами в области ОТ и ПБ благодаря развитию дистанционных и рискориентированных форм контроля.

SASB RT-CH-320a.2

Компания ведет постоянную работу по оценке рисков и их снижению. Оценка рисков с распределением по критичности и повторяемости производится согласно специально разработанной методике. По результатам идентификации опасностей и оценки рисков ответственный по системе менеджмента ОТ и ПБ в структурном подразделении формирует перечень профессиональных рисков. На основе перечней профессиональных рисков формируется перечень значимых профессиональных рисков Компании. При оценке значимости рисков учитываются следующие аспекты:

- степень воздействия опасности на персонал;
- масштаб воздействия опасности на персонал;
- частота возникновения опасности;
- соответствие нормативно-правовым и другим требованиям ОТ и ПБ применительно к данной опасности.

В Компании действует процедура, согласно которой информация о происшествиях в оперативном порядке посредством корпоративных средств коммуникации (СМС-оповещений, телефонии) передается от очевидцев заинтересованным службам и руководителям, включая генерального директора.

Все происшествия расследуются в соответствии с требованиями законодательства и внутренними процедурами для определения коренных причин. Компания поощряет раскрытие персоналом информации о потенциальных источниках опасности для здоровья и жизни сотрудников.

Для повышения производительности процессов в области ОТ и ПБ, а также автоматизации и унификации процессов управления в Компании успешно внедрены и используются информационные системы управления «Безопасность» и «Книга предписаний и сменных нарядов». В обеих системах функционирует модуль «Управление рисками». Модуль позволяет проводить внутренние проверки в области ОТ и ПБ во всех подразделениях АО «Апатит» с использованием чек-листов. Новые принципы работы в модуле позволяют повысить эффективность производственного контроля, а новые возможности модуля упрощают процесс работы, контроля и анализа.

В Компании действует процедура реагирования на опасности на рабочем месте. При обнаружении опасности сотрудник должен остановить работу и сообщить о ней руководителю, а также может создать обращение через мобильное приложение «Общественный контроль». Карточка поступает супервизору для оценки опасности и разработки мероприятий по устранению риска.

Для оптимизации процесса разработки мероприятий и управлением рисками в области ОТ и ПБ в 2026 году будет реализован проект «Каркас безопасности», охватывающий: мероприятия с использованием паспорта рисков и функции оценки нарушения (алгоритм работы совмещает в себя использования паспорта и оценку нарушения; анализ повторяемости нарушений по барьерам паспорта риска). Инициатива предусматривает повышение эффективности разработанных мероприятий по выявленным нарушениям с целью минимизации повторного возникновения (на основании статистики нарушений, привязанных к паспорту рисков, определяет, какие мероприятия (барьеры) являются неэффективными и предлагает пересмотреть паспорт рисков в части добавления дополнительных мероприятий).

Процедуры аварийной готовности

Противоаварийная устойчивость объектов Компании обеспечивается в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации:

- **разработаны планы мероприятий** по локализации и ликвидации последствий аварий на всех опасных производственных объектах согласно российскому законодательству;
- в 2025 году проведены следующие **учебно-тренировочные занятия**:
  - семь совместных командно-штабных учений с привлечением ООО «АгроХимБезопасность», Министерства обороны Российской Федерации, Росгвардии, МЧС России;
  - 75 тренировок по укрытию персонала в защитные сооружения;
  - шесть штабных тренировок с органами управления ГО и ЧС;
  - 266 пожарно-тактических занятий;
  - 160 практических тренировок по эвакуации;
  - шесть пожарно-тактических учений с привлечением МЧС России.

Целевая программа «Модернизация систем противопожарной защиты объектов АО «Апатит» на 2025–2029 годы»

Цель программы:

защита сотрудников, имущества и материальных ценностей от воздействия опасных факторов пожара, минимизация экономического ущерба при возникновении возгораний, а также соблюдение нормативных требований в области пожарной безопасности.

Программа направлена на ремонт, замену или монтаж новых автоматических систем противопожарной защиты.

В 2025 году осуществлены следующие мероприятия:

проектно-изыскательские работы

строительно-монтажные работы

разработка рабочей документации

пусконаладочные работы

ИИ-проекты в области промышленной безопасности

Система видеоаналитики по выявлению нарушений безопасности

Компьютерное зрение

В 2025 году специалисты ООО «Механик» разработали первые модели по системе видеоаналитики для отслеживания использования сотрудниками средств индивидуальной защиты.

Принцип работы: система машинного зрения в режиме реального времени определяет наличие требуемого комплекта СИЗ; автоматически направляет уведомления по электронной почте ответственным лицам, формируется фото нарушения.

Эффект: снижение травматизма.

Компьютерное зрение также используется для выявления других нарушений (нахождение в опасной зоне, отклонение угла наклона груза, распознавание жестов).



Системы видеоаналитики 250 горизонт

Компьютерное зрение

Проведены опытно-промышленные испытания системы видеоаналитики 250 горизонт для задач промышленной безопасности и охраны труда. Система определяет наличие персонала в опасных зонах.

Принцип работы: система машинного зрения для контроля ОТ и ПБ на Кировском руднике в режиме реального времени определяет нахождение персонала в опасных зонах во время работы опрокида и в случае приближения состава к ротору опрокида.

Автоматически направляет уведомления по электронной почте ответственным лицам, формируется фото нарушения и список тех сотрудников, кто находился в данной зоне в момент нарушений.

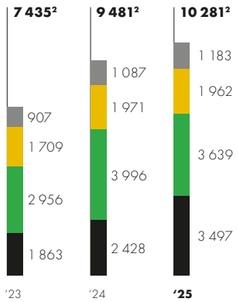
Эффект: снижение травматизма.



Ключевые результаты 2025 года[1]

Расходы на охрану труда и промышленную безопасность АО «Апатит», млн руб.

СОКБ 27



Рост расходов на охрану труда был связан главным образом с увеличением инвестиций на привлечение специализированных организаций в части оказания консультационных услуг, в проведение экспертизы промышленной безопасности, повышение эксплуатационной надежности зданий и сооружений и приобретение СИЗ.

[1] Наряду с дочерними организациями АО «Апатит» функция по ОТ и ПБ охватывает и другие организации, являющиеся дочерними организациями ПАО «ФосАгро» либо иным образом с ними связанные: ООО «ИЦ ФосАгро», ООО «ТД ФосАгро»», АНО РКОФС «Дрозд-Хибины», АО «НИУИФ», ООО «Хибинская энергосбытовая компания», «Ассоциация «Дрозд» Москва», ЧУК «Интерактивный центр ФосАгро». В этих организациях ведется работа в области ОТ и ПБ, но в статистике по травматизму данные от этих организаций не учитываются.

[2] Итоговые показатели могут отличаться от суммы частей по причине округления.

[3] Под формулировкой подразумеваются такие аспекты, как необеспечение контроля со стороны, нарушение допуска к работам, несогласованность действий и т. д.

[4] Коэффициент частоты травм с потерей рабочего времени, без учета смертельных травм.

Производственные травмы 1

GRI 403-9, SASB RT-CH-320a.1, RT-CH-540a.1

К нашему глубокому сожалению, в феврале 2025 года на производственном комплексе Балаковского филиала АО «Апатит» произошел несчастный случай, который повлек за собой смерть сотрудника в результате отравления парами аммиака. Расследование несчастного случая проведено. Обстоятельства происшествия всесторонне проанализированы, выводы и рекомендации по недопущению подобных инцидентов в будущем, включающие ряд технических и организационных мероприятий, разработаны и доведены до руководства и сотрудников предприятия. Эта трагедия подчеркивает важность постоянной работы над повышением уровня безопасности на производстве.

При этом существенное снижение числа тяжелых несчастных случаев (два случая в 2025 году по сравнению с восемью в 2024 году) и общего уровня травматизма в 2025 году показывает, что усилия, вложенные в повышение уровня безопасности труда, дают положительный результат.

В 2025 году зафиксировано 29 травм (по сравнению с 32 случаями в 2024 году). Из них на подрядные организации и дочерние зависимые общества пришлось 17 травм (аналогично показателю прошлого года), а на собственный персонал — 12 (по сравнению с 15 годом ранее).

Большинство производственных травм в 2025 году получены вследствие падения при передвижении, воздействия контактных ударов, а также химических и термических ожогов.

Основными причинами производственного травматизма в 2025 году были неудовлетворительная организация работ, отсутствие контроля за безопасным состоянием рабочих мест и маршрутов передвижения, нарушение трудовой и производственной дисциплины, а также недооценка рисков пострадавшими.

Компания убеждена, что основной задачей является минимизация так называемого человеческого фактора, в основе которого лежат опасные действия сотрудников[3] и на который приходится более 50% всех травм. Масштабирование существующих методик и инструментов в области безопасности производства на персонал подрядных организаций, а также дочерних, зависимых и управляемых обществ позволит в дальнейшем сократить уровень производственного травматизма среди данной категории персонала.

Компания планирует в дальнейшем придерживаться стратегии повышения уровня безопасности за счет внедрения передовых инструментов и комплекса современных решений, уже доказавших эффективность своего применения, в частности:

- лидерство и приверженность высшего руководства вопросам безопасности труда;
- обеспечение необходимым финансированием мероприятий в области ОТ и ПБ, пожарной безопасности;
- изучение и применение лучших международных и отечественных практик;
- совершенствование системы внутренних расследований происшествий для выявления и устранения коренных причин;
- реализация проектных решений и целевых программ для повышения безопасности рабочих мест;
- обеспечение сотрудников и подрядчиков современными и эффективными средствами индивидуальной и коллективной защиты;
- вовлечение представителей рабочих профессий (уполномоченных по охране труда) в непосредственное управление вопросами безопасности труда в своих структурных подразделениях;
- пересмотр структуры и функций служб ОТ и ПБ, пожарной безопасности с фокусом на усиление контрольно-профилактической работы;
- подбор и назначение соответствующих высоким требованиям руководителей на ключевые позиции в службы ОТ и ПБ, пожарной безопасности;
- разработка и внедрение системы мотивации всех категорий сотрудников на безопасный труд;
- разработка и актуализация курсов дистанционного обучения корпоративным требованиям по безопасности труда;
- интегрирование корпоративных требований по безопасности труда в работу подрядных организаций;
- цифровизация процессов управления данными для проведения качественного анализа и принятия эффективных управленческих решений.

Коэффициент LTIFR[4], на 1 млн ч

СОКБ 29

Показатель	2023	2024	2025
Собственный персонал, в том числе:	0,37	0,56	**0,39**
Череповецкий комплекс АО «Апатит»	0,32	0,57	**0,37**
Кировский филиал	0,41	0,59	**0,57**
Балаковский филиал	0,00	0,31	**0,26**
Волховский филиал	0,80	0,76	**0,00**
Собственный персонал, а также персонал сторонних подрядных организаций (включая дочерние и зависимые общества)[5]	**0,64**	**0,57**	**0,49**

Уровень смертности в результате производственных травм, на 1 млн ч

Показатель	2023	2024	2025
Собственный персонал	0,00	0,00	**0,04**
Персонал сторонних подрядных организаций (включая дочерние и зависимые общества)	0,00	0,00	**0,00**

Уровень тяжелого травматизма (без учета смертельных исходов), на 1 млн ч

Показатель	2023	2024	2025
Собственный персонал	0,04	0,19	**0,00**
Персонал сторонних подрядных организаций (включая дочерние и зависимые общества)	0,19	0,10	**0,07**

Уровень регистрируемых производственных травм, на 1 млн ч

Показатель	2023	2024	2025
Собственный персонал	0,37	0,56	**0,43**
Персонал сторонних подрядных организаций (включая дочерние и зависимые общества)	0,89	0,57	**0,59**

[5] В периметр дочерних и зависимых обществ для целей формирования этих сведений включены дочерние и зависимые общества АО «Апатит»: ООО «Тирвас», ООО «Горный цех» (до 30.06.2025. С 01.07.2025 в составе АО «Апатит»), ООО «ПромТрансПорт», ООО «Корпоративное питание», ООО «ЦСМ», АО «Аэропорт», ООО «Телесеть», ООО «Аэропорт Хибины», ООО «Механик», ООО «Тирвас общественное питание» (с 2025 включено в систему учета производственного травматизма. Без пересчета показателей прошлых лет), ООО «Норд сафари» (с 08.12.2025), АО «Хибинская тепловая компания». Однако по АО «Хибинская тепловая компания» нет данных по отработанным человеко-часам.

Количество отработанных часов собственным персоналом и персоналом сторонних подрядных организаций, ч

Показатель	2023	2024	2025
Собственный персонал	24 508 418,38	26 565 896,28	**27 947 958,34**
Персонал сторонних подрядных организаций (включая дочерние и зависимые общества)	26 884 527,13	29 648 573,59	**28 930 266,50**

Статистика по травматизму в 2023–2025 годах

СОКБ 30, GRI 403-9

Филиал	Легкие травмы			Тяжелые травмы			Травмы со смертельным исходом			Всего		
	2023	2024	2025	2023	2024	2025	2023	2024	2025	2023	2024	2025
Череповецкий комплекс АО «Апатит»	3	5	**4**	–	1	**–**	–	–	**–**	3	6	**4**
Балаковский филиал	–	1	**1**	–	–	**–**	–	–	**1**	–	1	**2**
Волховский филиал	2	2	**-**	–	–	**–**	–	–	**–**	2	2	**–**
Кировский филиал	3	2	**6**	1	4	**–**	–	–	**–**	4	6	**6**
Дочерние и зависимые общества	**11**	**8**	**10**	**4**	**1**	**1**	**–**	**–**	**–**	**15**	**9**	**11**
Сторонние подрядные организации	**8**	**6**	**5**	**1**	**2**	**1**	**–**	**–**	**–**	**9**	**8**	**6**

Транспортная безопасность 2

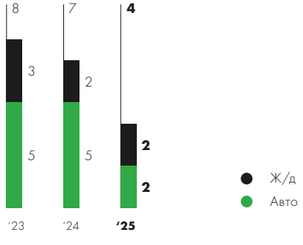
SASB RT-CH-540a.2

За период 2023–2025 годов предприятиям Группы «ФосАгро» удалось добиться уменьшения (на 50%) общего числа транспортных происшествий (с восьми случаев в 2023 году до четырех в 2025 году).

Комплекс мер по снижению рисков происшествий на транспорте, принимаемый Дирекцией по ОТ и ПБ совместно с транспортными управлениями, включает в себя как разработку корпоративных документов, регламентирующих требования и методы профилактики по обеспечению безаварийной работы автомобильного, самоходного и железнодорожного транспорта, проведение аудитов и комплексных проверок транспортных средств подрядных организаций и самой Компании, повышение компетенций и профессионального мастерства при управлении всеми видами транспорта для собственных сотрудников, так и внедрение различных технических средств, позволяющих снизить риски транспортных происшествий.

Так, в Кировском филиале продолжается оборудование карьерных самосвалов электронной системой предупреждения столкновений. В Череповце на маневровых тепловозах успешно завершены опытно-промышленные испытания бортовой системы технического зрения на основе искусственного интеллекта, которые внедрены на локомотивах серии ТМ18ДМ. Также на всех площадках Компании эффективно действуют мобильные группы по безопасности дорожного движения (БДД), основная функция которых — контроль соблюдения всеми участниками движения федеральных и локальных требований по БДД. Для них регулярно проводится обучение по защитному вождению и конкурсы профессионального мастерства.

Динамика транспортных происшествий в АО «Апатит» и филиалах, ед.



Профессиональные заболевания 3

GRI 403-6, 403-10

Компания уделяет серьезное внимание профилактике заболеваний и оздоровлению персонала своих предприятий, обеспечению сотрудников доступной и качественной медицинской и профилактической помощью.

В 2023–2025 годах отсутствовали случаи гибели сотрудников вследствие профессиональных заболеваний.

В отчетном году среди собственного персонала АО «Апатит» были выявлены профессиональные заболевания у 33 сотрудников (в 2024 году — у 46 сотрудников, в 2023 году — у 58 сотрудников), что составляет примерно 0,1% от общей среднесписочной численности персонала.

В 2025 году было выявлено профессиональное заболевание у одного сотрудника (в 2024 году — у 12 сотрудников, в 2023 году — у 2 сотрудников), который является представителем дочернего зависимого или управляемого Общества и выполняет свои должностные обязанности на территории филиала АО «Апатит».

Основными причинами профессиональных заболеваний у сотрудников стали длительное воздействие общей вибрации, превышающей предельно допустимые уровни, физические перегрузки и функциональное перенапряжение отдельных органов и систем соответствующей локализации.

Количество сотрудников, у которых выявлены профессиональные заболевания[1], человек

GRI 403-10

Филиал	2023	2024	2025
Череповецкий комплекс АО «Апатит»	2	0	**0**
Кировский филиал	58	57	**34**
Волховский филиал	0	0	**0**
Балаковский филиал	0	1	**0**
Итого	**60**	**58**	**34**

Медицинская инфраструктура

100% промышленных объектов Группы «ФосАгро» имеют заводские здравпункты, которые оснащены современным оборудованием для профилактических обследований (в том числе ЭКГ, спирометрия, измерение артериального давления, вакцинации).

Профилактика заболеваний и профилактические программы

В Компании реализуется программа личностного консультирования сотрудников, в рамках которой:

- внедрены линии психологической помощи;
- организованы круглые столы и группы поддержки для сотрудников, находящихся в зоне повышенного стресса (например, в период смены технологий или смены графика);
- проведено 212 тренингов по управлению стрессом.

[1] В Интегрированном отчете за 2023 год были указаны данные только по собственному персоналу, в настоящей таблице — с учетом персонала управляемых предприятий и дочерних и зависимых обществ.

Компания реализует многоуровневую систему профилактики

- Первичная профилактика: вводится в рамках вступления сотрудника в штат — обязательный предварительный медицинский осмотр.
- Периодические осмотры проводятся ежегодно для сотрудников Компании (в том числе на опасных производственных объектах).
- Ежегодно организуется приезд специалистов узкого медицинского профиля. Так, в 2025 году предприятия посетили специалисты клиники микрохирургии глаза «Газпром» и кардиологи Центра сердечно-сосудистой хирургии им. Н. А. Бакулева.
- Помимо медицинских обследований, реализуются семинары, вебинары, дни здоровья по темам «Правильное питание», «Физическая активность», «Психическое здоровье».

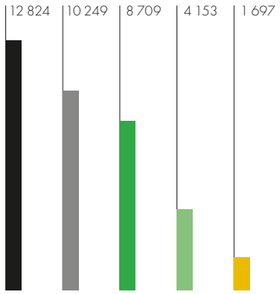
Обучение сотрудников

4

GRI 403-5

В 2025 году обучение по охране труда и проверка знаний в Компании были организованы по следующим направлениям:

Число сотрудников Компании[1], прошедших обучение и проверку знаний в области ОТ и ПБ в 2025 году



- Обучение безопасным методам и приемам выполнения работ при воздействии ВиОПФ, источников опасности, идентифицированных в рамках СОУТ и ОПР
- Обучение безопасным методам и приемам выполнения работ повышенной опасности, к которым предъявляются дополнительные требования в соответствии с нормативными правовыми актами, содержащими государственные нормативные требования охраны труда
- Обучение по использованию СИЗ
- Обучение оказанию первой помощи пострадавшим
- Обучение по общим вопросам охраны труда и функционирования СУОТ

В Компании организована работа по повышению квалификации и знаний персонала по вопросам безопасности труда. Персонал Группы «ФосАгро» проходит дистанционное и очное обучение. Дистанционные курсы просты для понимания, так как представляют собой набор иллюстрированных слайдов с наиболее существенной информацией по теме. В частности, проводится дистанционное обучение по корпоративным стандартам в области ОТ и ПБ. Для подтверждения усвоения требований стандартов по окончании обучения предусмотрено прохождение тестирования.

Ранее разработанные курсы актуализируются по мере необходимости в связи с изменениями в законодательстве и локальных нормативных документах Компании. В 2025 году были разработаны и обновлены следующие дистанционные курсы обучения:

- «Золотые правила ОТ и ПБ»;
- «Положение о порядке проведения охоты на риски»;
- «Порядок применения средств визуализации рисков».

> 7,4 тыс. сотрудников Компании прошли обучение по 21 дистанционному курсу в области безопасности труда в 2025 году[2].

Сотрудники Компании проходят очное обучение в области охраны труда, пожарно-технического минимума, электробезопасности, предаттестационную подготовку по промышленной безопасности, обучение на полигонах «Высота», а также тренинги по безопасности.

Каждый руководитель, специалист и сотрудник производственной линии проходит инструктажи и обучение в области ОТ и ПБ в соответствии с требованиями российского законодательства. Кроме того, проводится ряд дополнительных курсов, обучение по которым проходят сотрудники Компании и подрядных организаций.

Для проведения более качественных инструктажей по охране труда, а также в качестве напоминаний о порядке безопасного выполнения работ используются анимационные ролики.

GRI 403-8, 403-1

100%

сотрудников Компании в 2025 году было охвачено системой управления охраны труда и безопасности на рабочем месте.

Компания обеспечивает всем сотрудникам (руководителям, специалистам и рабочим) обучение по ОТ и ПБ — как требуемое согласно национальному законодательству, так и дополнительное. Минимальное требуемое обучение проходят все без исключения, в том числе все посетители и представители подрядных организаций, в рамках вводного инструктажа.



[1] Собственный персонал Компании.
[2] АО «Апатит» с филиалами и обособленными подразделениями.

Проект «Трансформация культуры безопасности и системы управления ОТ и ПБ»

Цели проекта:

- Достижение уровня культуры безопасности 3.1 по шкале Брэдли[3].
- 30%-ное увеличение безопасности выполнения работ[4] с повышенными рисками (по результатам независимого аудита) по областям, рассматриваемым в рамках проекта.
- Формирование центра трансформации.

В 2025 году было успешно завершено внедрение следующих основных инструментов:

лидерские визиты — комплексное обследование структурных подразделений топ-руководителями предприятий, совместная проработка выявленных рисков и разработка корректирующих мероприятий

охота на риски — вовлеченность руководителей уровня структурного подразделения в процесс обеспечения условий труда, обследование участка структурного подразделения с базовым вопросом «Что может пойти не так?», снижение рисков в области безопасности труда

ежесменный инструктаж — ежедневный вид разъяснительной работы с подчиненным персоналом с целью закрепления информации об опасных факторах и предусмотренных мерах контроля при выдаче сменного задания перед началом смены, допуске к работе в соответствии с предполагаемыми видами работ и планируемыми производственными операциями

карты пошагового выполнения работ — пошаговый алгоритм действий для сотрудника при выполнении работ, не подпадающих под работы повышенной опасности, при обслуживании конкретного технологического оборудования

аудиты работ повышенной опасности — увеличение уровня безопасности огневых, газоопасных и горнопроходческих работ, удержание нормы при помощи проведения аудита определенного вида работ по базовому чек-листу

Инструменты закреплены в локальной нормативной базе Компании и постоянно совершенствуются на основе обратной связи от сотрудников предприятий.

Дополнительно к основным инструментам проекта были внедрены и успешно функционируют на предприятиях Группы инструменты коммуникаций и соответствия федеральным требованиям и нормам, например:

- инструмент **«Каскад совещаний»** — многоуровневая система совещаний по вопросам безопасности, направленная на тиражирование труднорешаемых вопросов на уровень руководителей уровней N1 — N3 и доведения обратной связи до технологического персонала;
- целевая модель нарядно-допускной системы, внедрение которой завершилось в 2025 году с успешным достижением целевых показателей.

Проект **«Трансформация культуры безопасности и системы управления ОТ и ПБ»** успешно завершен в октябре 2025 года с достижением 30%-ного прироста в безопасности выполнения работ с повышенными рисками.

[3] Шкала Брэдли — модель, которая показывает эволюцию культуры безопасности в организации, и отражает переход от внешнего контроля к осознанному поведению сотрудников в вопросах охраны труда. Уровень 3.1 относится к начальной фазе независимого уровня культуры безопасности, это переходная стадия от зависимого к независимому типу поведения.
[4] По областям, рассматриваемым в рамках проекта.

В 2025 году в Компании началась реализация проекта «Лидерство в безопасности» со следующими задачами:

переход от инспекционного к партнерскому подходу в управлении производственной безопасностью

демонстрация руководителями приверженности безопасности на личном примере

изменение убеждений сотрудников через вовлечение руководителей в управление вопросами безопасности труда

В рамках проекта в 2025 году доработана модель лидерства и безопасности, разработаны чек-листы по оценке и анкеты для тестирования, проведены оценки и анкетирования отдельных групп сотрудников, разработаны индивидуальные планы развития и т. д.

В 2026 году запланировано продолжение реализации программы **«Лидерство в безопасности»**, в рамках которой планируется оценить динамику уровня лидерских качеств руководителей, изменение убеждений сотрудников.

Информирование по вопросам безопасности

В целях поддержания высокого уровня осведомленности сотрудников о мерах безопасности в Компании разрабатываются и обновляются памятки, презентационные и другие визуальные материалы в области ОТ и ПБ, акцентирующие внимание на ключевых сведениях, которыми необходимо руководствоваться в тех или иных ситуациях или при выполнении определенных работ для сохранения жизни и здоровья сотрудников.

Для повышения внимания к вопросам безопасности труда ежемесячно выпускаются актуализированные памятки по теме месяца.

В 2025 году в Компании активно проводились ежесменные инструктажи (ЕжИ) и ежедневное обучение сотрудников по охране труда с целью закрепления информации об опасных и о вредных производственных факторах, требованиях охраны труда, содержащихся в локальных нормативных актах, инструкциях по охране труда, технической, эксплуатационной документации, а также применении безопасных методов и приемов выполнения работ.

Основные цели ЕжИ:

- акцентирование внимания сотрудников на безопасное выполнение работ с повышенными рисками;
- развитие лидерских навыков руководителей среднего уровня управления;
- поддержание коммуникативных компетенций руководителей;
- получение обратной связи от сотрудников по вопросам безопасности;
- поддержание прямой коммуникации руководителя с подчиненным персоналом.



Изменения в программах мотивации к безопасному труду

Руководители высшего звена (руководители организаций Группы и их непосредственные подчиненные) осознают важность вопросов ОТ и ПБ, демонстрируют приверженность принципам безопасной работы и готовы принимать соответствующие управленческие решения. С 2014 года в Группе «ФосАгро» применяется система КПЭ, в рамках которой выработаны единые стандарты, увязывающие размер вознаграждения руководителей в том числе с показателями эффективности обеспечения ОТ и ПБ. В частности, в Компании установлены следующие КПЭ в области ОТ и ПБ:

- коэффициент LTIFR, охватывающий все категории сотрудников, включая подрядные организации;
- отсутствие смертельных несчастных случаев среди всех категорий сотрудников, включая подрядные организации;
- своевременность выполнения пунктов предписаний, выданных контролирующими органами;
- показатель безопасности производства;
- отсутствие аварий.

Для поддержания постоянной вовлеченности каждого сотрудника Группы в обеспечение собственной безопасности и безопасности окружающих и стимулирования сотрудников к проявлению инициативы по внедрению улучшений в области ОТ и ПБ в Компании разработаны программы мотивации персонала в области ОТ и ПБ.

На данный момент система мотивации включает в себя программы как индивидуального, так и коллективного премирования.

Программы индивидуального премирования

Один раз в квартал

«Лучший работник в области ОТ и ПБ»

1-е место — **17,5 тыс. руб.**

2-е место — **12,5 тыс. руб.**

3-е место — **7,5 тыс. руб.**

«Идеи по безопасности»

32,5 тыс. руб.

А также два призовых места с премией **7,5 тыс. руб. за идею**, взятую в реализацию.

«Лучший пользователь системы «Общественный контроль» — поощрение сотрудников, зафиксировавших наибольшее количество опасностей с помощью мобильного приложения «Общественный контроль».

1-е место — **17,5 тыс. руб.**

2-е место — **12,5 тыс. руб.**

3-е место — **7,5 тыс. руб.**

Программы коллективного премирования

Один раз в год

«Премия генерального директора за достижения в области ОТ и ПБ» — командное поощрение сотрудников за лучший проект по безопасности труда, предполагающий применение новых способов работы в сфере ОТ и ПБ для улучшения условий труда.

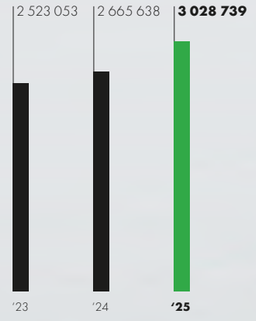
125 тыс. руб.

+50 тыс. руб. командам — участникам суперфинала

«Лучшее структурное подразделение в области ОТ и ПБ»

100 тыс. руб.

Расходы Группы на систему мотивации / премирование в области ОТ и ПБ, руб.



Отчет об экологии

Направление, стратегические цели и факты 2025 года

1 Климат

12 ОТВЕТСТВЕННОЕ ПОТРЕБЛЕНИЕ И ПРОИЗВОДСТВО · 13 БОРЬБА С ИЗМЕНЕНИЕМ КЛИМАТА

Задачи 12.5, 13.2

Цель

- Борьба с изменением климата и сокращение эмиссии парниковых газов
- 2028 год: валовая эмиссия:
  - область охвата 1 — 4 175,5 тыс. т CO_2-экв.
  - область охвата 2 — 794,7 тыс. т CO_2-экв.
- 2028 год: показатель удельной эмиссии парниковых газов области охвата 1 — 109,1 кг CO_2-экв. / т продукции и полуфабрикатов

Факт

Валовая эмиссия:
область охвата 1

4 711,8 (–0,1% к 2024 году)
тыс. т CO_2-экв.

область охвата 2

835,8 (–8,1% к 2024 году)
тыс. т CO_2-экв.

Показатель удельной эмиссии парниковых газов области охвата 1:

118,1 (–2,6% к 2024 году)
кг CO_2-экв./т продукции и полуфабрикатов

Оформление климатического проекта «Повышение энергоэффективности Балаковского филиала АО «Апатит»

Продолжение реализации проекта RECSOIL, второй год

2 Энергоэффективность

12 ОТВЕТСТВЕННОЕ ПОТРЕБЛЕНИЕ И ПРОИЗВОДСТВО

Задача 12.5

Цель

- Обеспечение сокращения эмиссии парниковых газов области охвата 2 до 794,7 тыс. т CO_2-экв. к 2028 году за счет реализации мероприятий программы энергоэффективности

Факт

Валовая эмиссия области охвата 2:

835,8 (–8,1% к 2024 году)
тыс. т CO_2-экв.

Увеличение объема закупки зеленой электроэнергии на **25%** год к году, до **375 млн кВт • ч** у ПАО «ТГК-1», что на 100% покрывает потребность Волховского и Балаковского филиалов АО «Апатит» в покупной электроэнергии. Кроме того, безуглеродная электроэнергия впервые была поставлена на Череповецкий комплекс

Обеспеченность производственных активов Компании электроэнергией собственного производства в 2025 году составила **41,3%**, что на **3,9%** больше,чем в 2024 году

Развитие системы энергетического менеджмента (СЭнМ) на Череповецком комплексе (пилотная площадка):

- сформирована команда СЭнМ
- сформирована трехлетняя программа повышения энергоэффективности до 2027 года. В отчетном году экономия за счет реализации программы составила **271,49 млн руб.**

3 Отходы

12 ОТВЕТСТВЕННОЕ ПОТРЕБЛЕНИЕ И ПРОИЗВОДСТВО

Задача 12.5

Цель

- Сокращение отходов 2025 год: 40% отходов I–IV классов опасности направляются на утилизацию и обезвреживание

Факт

Цель достигнута

Третий год подряд количество отходов I–IV классов опасности, направляемых на утилизацию и обезвреживание, превышает

40,00%

Количество отходов I–IV классов опасности, направленных на утилизацию и обезвреживание,

40,75% (+0,45% к 2024 году)

Благодаря применению фосфогипса в строительстве на производственных площадках Компании снизилось количество фосфогипса, направляемого на объекты размещения отходов

4 Воздух

3 ХОРОШЕЕ ЗДОРОВЬЕ И БЛАГОПОЛУЧИЕ · 12 ОТВЕТСТВЕННОЕ ПОТРЕБЛЕНИЕ И ПРОИЗВОДСТВО

Задачи 3.9, 12.5

Цель

- Сокращение эмиссии загрязняющих веществ в атмосферу
- 2025 год: удельная эмиссия загрязняющих веществ — 0,800 кг/т продукции и полуфабрикатов

Факт

Цель достигнута

На Череповецкой площадке проведена модернизация технологической системы производства серной кислоты СК-714. В ходе модернизации выполнено переоснащение на газоочистном оборудовании и оптимизация основного оборудования

В 2025 году показатель валовой эмиссии загрязняющих веществ в атмосферу снизился

>1 тыс. т
по сравнению с предыдущим годом

Снижение показателя удельной эмиссии загрязняющих веществ в атмосферу от уровня 2018 года составило 36%, и достигло

0,667 кг/т (–6,3% к 2024 году)
продукции и полуфабрикатов

5 Вода[1]

3 ХОРОШЕЕ ЗДОРОВЬЕ И БЛАГОПОЛУЧИЕ · 6 ЧИСТАЯ ВОДА И САНИТАРИЯ · 12 ОТВЕТСТВЕННОЕ ПОТРЕБЛЕНИЕ И ПРОИЗВОДСТВО

Задачи 3.9, 6.3, 12.5

Цель

- Ответственное водопользование
- 2025 год: удельный объем сброса сточных вод в поверхностные водные объекты — 1,7 $м^3$/т продукции и полуфабрикатов без учета шахтно-рудничных и карьерных вод
- 2025 год: удельный объем забора воды — 2,6 $м^3$/т продукции и полуфабрикатов без учета шахтно-рудничных и карьерных вод

Факт

Удельный объем сброса сточных вод в поверхностные водные объекты

1,63 $м^3$/т (–14,4% к 2024 году)
продукции и полуфабрикатов
без учета шахтно-рудничных и карьерных вод

Удельный объем забора воды

2,95 $м^3$/т (–10,1% к 2024 году)
продукции и полуфабрикатов
без учета шахтно-рудничных и карьерных вод

[1] В 2024 году Компания провела пересмотр удельных целевых показателей забора воды и сброса сточных вод. Новые цели 2025 года учитывают потоки воды за вычетом шахтно-рудничных и карьерных вод, которые по своему происхождению являются природными, поступают и отводятся без участия в производственных процессах. Новые цели прошли обсуждение на заседании комитета по стратегии и устойчивому развитию совета директоров и утверждены советом директоров.

6 Биоразнообразие

3 ХОРОШЕЕ ЗДОРОВЬЕ И БЛАГОПОЛУЧИЕ · 15 СОХРАНЕНИЕ ЭКОСИСТЕМ СУШИ

Задачи 3.9, 15.3

Цель

- Сохранение в регионах деятельности Группы «ФосАгро» разнообразия природных экосистем на уровне, обеспечивающем их устойчивость

Факт

В Политику в области охраны окружающей среды ПАО «ФосАгро» включены обязательства в части управления воздействием на биоразнообразие

Выполнено комплексное экологическое обследование территории в границах санитарно-защитной зоны Азотного комплекса АО «Апатит» в рамках разработки программы по сохранению биоразнообразия

Компания осуществила выпуск молоди рыб в водоемы в регионах своей деятельности

Стратегия

SASB EM-MM-160a.1, RT-CH-410b.2

Вопросы охраны окружающей среды, экологической безопасности и управления рисками, связанными с изменением климата, рассматриваются в Компании как одни из ключевых. Эффективное управление этими аспектами способствует как благополучию регионов присутствия Компании, так и ее устойчивому развитию.

В Стратегии развития Компании до 2025 года и Политике в области охраны окружающей среды ПАО «ФосАгро» закреплены положения, обеспечивающие неуклонное соблюдение законодательных требований в области экологической ответственности и снижение воздействия деятельности наших предприятий на окружающую среду на всем протяжении жизненного цикла удобрения — от руды до продуктов питания.

Позиция Компании по экологическим вопросам предполагает единство требований к собственной деятельности и работе партнеров, с которыми мы реализуем наши проекты. Поэтому все, чего мы требуем от себя, в равной степени распространяется и на контрагентов Компании и закреплено в Кодексе поведения поставщика.

Мы провели комплексную оценку нашей деятельности — определили основные направления такого воздействия, как прямого, так и опосредованного, и соотнесли его с ЦУР ООН и национальными целями развития Российской Федерации. По ее результатам мы выделили для себя шесть стратегических направлений в сфере охраны окружающей среды:



Подход к управлению воздействием на окружающую среду и энергоэффективность

GRI 3-3, 101-1

Группа «ФосАгро» уделяет вопросам экологии традиционно большое внимание. Мы ведем свою деятельность в регионах с хрупкой и уникальной природной средой, необходимость сохранения которой в естественном устойчивом состоянии является для нас аксиомой. Все аспекты нашей деятельности проходят строгую оценку на соответствие положениям Политики в области охраны окружающей среды ПАО «ФосАгро», нормативно-правовым актам и внутренним требованиям Компании.

Полный текст Политики в области охраны окружающей среды ПАО «ФосАгро» представлен на сайте Компании

Мы используем единый подход к управлению всеми аспектами деятельности Компании в области охраны окружающей среды, который включает следующие элементы:

1

Контроль на организационном уровне

Реализация положений Стратегии-2025 и соблюдение Политики Компании в области охраны окружающей среды и Политики в области энергоэффективности и энергосбережения контролируется комитетом совета директоров по стратегии и устойчивому развитию, который на регулярной основе докладывает о прогрессе Компании совету директоров ПАО «ФосАгро».

На исполнительном уровне за работу Компании в сфере экологии отвечает управление экологии и природопользования; в сфере энергоэффективности — служба главного энергетика.

2

Единая система менеджмента

Единство подхода к управлению деятельностью Компании в сфере охраны окружающей среды и улучшение экологических показателей обеспечиваются непрерывным совершенствованием системы экологического менеджмента, построенной в соответствии с принципами стандарта ISO 14001;

В области энергоэффективности Компания реализует программу построения единой системы энергоменеджмента и мероприятия, предусмотренные Программой повышения энергоэффективности.

3

Неукоснительное соблюдение применимых законодательных и регуляторных требований

Взаимодействие с заинтересованными сторонами

Эффективность системы экологического менеджмента (СЭМ) и системы энергетического менеджмента является одним из ключевых факторов устойчивости бизнеса Группы «ФосАгро» в долгосрочной перспективе, а также отражает наше убеждение в необходимости быть ответственным членом общества, соблюдая баланс интересов широкого круга заинтересованных сторон, среди которых жители регионов присутствия Компании, сотрудники предприятий и их семьи, а также технологические партнеры и подрядные организации.

В 2025 году Компания провела исследование существенных тем среди широкого круга заинтересованных сторон. По его результатам вопросы противодействия изменению климата получили высокий приоритет как со стороны внешних стейкхолдеров, так и внутри Компании.

Финансовая существенность также оценивалась в рамках этого исследования. В опросе приняли участие сотрудники Компании, обладающие глубоким пониманием отраслевой специфики и экспертными знаниями в области корпоративных финансов, управления рисками, устойчивого развития. Участникам было предложено оценить риски и возможности Компании, связанные с устойчивым развитием. Результаты анкетирования показали, что риски и возможности, связанные с изменением климата, оцениваются как значимые в числе самых приоритетных по критериям существенности воздействий и финансовой существенности.

Главным принципом взаимодействия Компании с такой группой стейкхолдеров, как местные сообщества, является конструктивный диалог, поддерживаемый посредством различных каналов коммуникации — от общественных слушаний до участия представителей Группы «ФосАгро» в работе законодательных и представительных органов власти и местного самоуправления.

Общественные слушания — легитимный и действенный механизм организации диалога, в рамках которого заинтересованные стороны собираются на дискуссионной площадке, чтобы обменяться мнениями и предложениями по рассматриваемым инициативам. Такой механизм оказывает позитивное влияние на процесс принятия решений. Вовлечение широкой общественности в диалог с Компанией и участие различных групп заинтересованных сторон в обсуждении обеспечивают учет всех точек зрения при принятии решений.

Перечень проведенных общественных обсуждений представлен на сайте Компании

Компания ведет взаимодействие с отраслевым сообществом, участвует в профильных мероприятиях, где делится своим опытом с участниками рынка и получает важную информацию о трендах и инновациях в сфере энергоэффективности и энергоперехода.

Мы стремимся учитывать особенности структуры и изменения в требованиях в части генерации электроэнергии и развития рынка атрибутов генерации безуглеродной (зеленой) электроэнергии. В области повышения энергоэффективности и использования зеленой электроэнергии

Компания ежегодно проводит анализ рынка низкоуглеродной электроэнергии и сопоставляет параметры своей деятельности с основными компаниями — лидерами отрасли и промышленности в целом и представляет эту информацию совету директоров.

Охват общественных обсуждений

Показатель	2023	2024	2025
Количество общественных обсуждений	17	9	**6**

Система экологического менеджмента

СЭМ — часть общей системы менеджмента Компании и основополагающий элемент подхода к управлению экологической ответственностью.

В 2025 году Система экологического менеджмента прошла ресертификационный аудит на всех производственных площадках Компании и полностью подтвердила свое соответствие требованиям международного стандарта ISO 14001.

Система экологического менеджмента охватывает все уровни управления и стадии жизненного цикла продукта, от его разработки до выпуска продукции и ее использования потребителями. Благодаря такому подходу обеспечивается единство требований к управлению всеми аспектами производственной деятельности предприятий Компании.

На предприятиях также действует процедура управления внутренними аудитами системы экологического менеджмента. Программа внутренних аудитов формируется ежегодно, при этом учитываются экологическая значимость проверяемых процессов и изменений, влияющих на предприятие, а также итоги предыдущих проверок. Результаты аудитов являются входными данными для анализа функционирования системы экологического менеджмента со стороны руководства Компании.

Наши стратегические цели в области охраны окружающей среды и энергоменеджмента определены Стратегией-2025, закреплены в Водной и Климатической стратегиях Компании. Ключевые показатели эффективности работы руководителей и менеджеров Компании ориентированы на их выполнение.

В рамках комплексного подхода к формированию системы экологического менеджмента у предприятий Группы предусмотрен отдельный лимит в рамках корпоративной программы добровольного имущественного страхования на покрытие расходов на устранение последствий возможных загрязнений.

Полный текст Политики в области охраны окружающей среды ПАО «ФосАгро» представлен на сайте Компании



Структура системы экологического менеджмента

Уровень совета директоров

Совет директоров

- Определяет политику Компании в области охраны окружающей среды, устанавливает стратегические цели по экологической безопасности и минимизации воздействия на окружающую среду

Комитет по стратегии и устойчивому развитию

- Регулярно анализирует системы внутренних нормативных документов ФосАгро в области устойчивого развития, в том числе контролирует разработку указанных документов, их актуальность, эффективность и качество, а также выполнение требований законодательства и внутренних целей в области устойчивого развития
- Вовлекает ключевых заинтересованных лиц и вносит вклад в развитие и рост здоровых и устойчивых сообществ во всех регионах присутствия
- Готовит рекомендации совету директоров об определении стратегических целей в области устойчивого развития Компании

Уровень менеджмента Группы

Управление экологии и природопользования АО «Апатит»

- Осуществляет общее руководство, организацию и координацию работ по постоянному улучшению системы управления в области охраны окружающей среды

Операционный уровень

Служба экологического контроля и природопользования

- Выполняет обязательства по постоянному улучшению и минимизации уровня негативного воздействия на окружающую среду

Ответственные лица в области охраны окружающей среды

- На уровне производственных подразделений основных источников воздействия на окружающую среду и на уровне предприятия действует процедура идентификации и оценки рисков и возможностей. По результатам оценки рисков определяются мероприятия, которые необходимы для приведения рисков к приемлемому уровню в отношении значимых экологических аспектов
- Руководители и специалисты, ответственные за принятие решений при осуществлении хозяйственной и иной деятельности, которая оказывает или может оказать негативное воздействие на окружающую среду, проходят обучение по программе «Обеспечение экологической безопасности руководителями (специалистами) общехозяйственных систем управления»

Соблюдение законодательных и регуляторных требований

Одним из ключевых элементов ответственного ведения бизнеса является соблюдение законодательства по охране окружающей среды.

Система менеджмента в области охраны окружающей среды, действующая в Группе «ФосАгро», призвана обеспечивать исполнение экологического и природоохранного законодательства и постановлений регулирующих органов. С этой целью в Компании разработаны системы внутреннего и внешнего контроля, важными частями которых являются внутренний аудит и внешние проверки соответствия требованиям законодательства, система отчетности в соответствии с требованиями законодательства и система обучения сотрудников.

Все объекты, оказывающие негативное воздействие на окружающую среду, внесены в государственные реестры объектов негативного воздействия, им присвоена соответствующая категория. Объекты негативного воздействия имеют предусмотренную законодательством разрешительную документацию.

При производстве продукции предприятия Компании не используют озоноразрушающих веществ. Незначительное количество четыреххлористого углерода (CCl_4) массой не более 250 кг/год используется для проведения лабораторных исследований).

Компания не занимается трансграничной перевозкой опасных отходов, предприятия Компании не располагаются на охраняемых природных территориях. Таким образом, деятельность Компании не подпадает под существенные ограничения.

Расходы на природоохранную деятельность, млн руб.

СОКБ 10, 15, 17

Статья расходов	2023	2024	2025
Текущие затраты на охрану окружающей среды[1]	7 394,921	8 538,425	**10 223,944**
Инвестиции в основной капитал, направленные на охрану окружающей среды[2]	3 544,013	5 891,585	**3 658,617**
Платежи за негативное воздействие на окружающую среду	204,927	187,038	**168,959**
Штрафы и возмещение вреда, причиненного окружающей среде	1,584	3,002	**2,426**
Всего	**11 145,445**	**14 620,050**	**14 053,946**

В отчетном году Компания осуществляла возмещение вреда, нанесенного в 2019 году в результате нештатной ситуации, путем воспроизводства водных биологических ресурсов на сумму 2 274,19 тыс. руб. Был выплачен административный штраф на сумму 50 тыс. руб. в связи со сверхнормативным выбросом аммиака в Балаковском филиале 19 февраля 2025 года.

Платежи за негативное воздействие на окружающую среду, млн руб.

СОКБ 14

Показатель	2023	2024	2025
Воздушная среда			
Предельно допустимый выброс	2,815	2,373	**1,689**
Временно согласованный выброс	0	0	**0**
Сверх лимита	1,756	0,067	**0,162**
Водная среда			
Нормативно допустимый сброс	4,366	5,387	**7,838**
Временно согласованный сброс	0	0	**0**
Сверх лимита	0	0	**0**
Отходы			
Лимит	195,990	179,210	**159,270**
Сверх лимита	0	0	**0**
Всего	**204,927**	**187,038**	**168,959**
Из них сверх лимита	**1,756**	**0,067**	**0,162**
Доля сверх лимита в общих платежах, %	**0,860**	**0,036**	**0,096**

[1] Форма № 4-ОС «Сведения о текущих затратах на охрану окружающей среды».
[2] Форма № 18-КС «Сведения об инвестициях в основной капитал, направленных на охрану окружающей среды и рациональное использование природных ресурсов».

Снижение платежей за негативное воздействие на окружающую среду в 2025 году связано с уменьшением объема фосфогипса на объектах размещения отходов за счет увеличения его использования в качестве строительного материала на Череповецкой и Балаковской площадках.

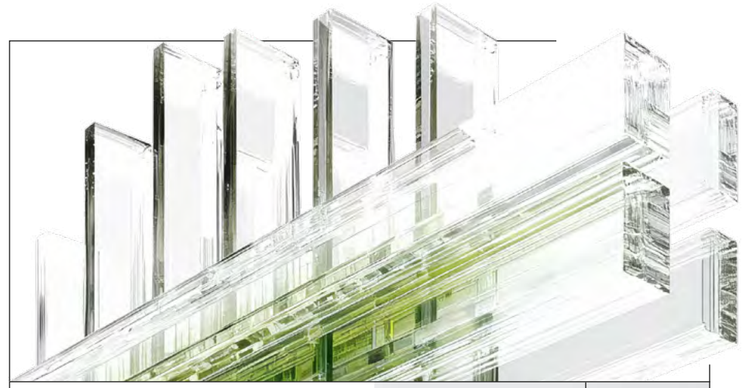
В 2025 году сверхлимитные платежи составили 0,096% от общего объема платы за негативное воздействие на окружающую среду (по сравнению с 0,036% годом ранее). Данные платежи были связаны с превышением норматива допустимого выброса по аммиаку в Балаковском филиале.

Оценка и анализ деятельности, мониторинг

Механизм постоянного улучшения заложен в систему экологического менеджмента Группы «ФосАгро». Основой для выявления возможностей улучшения системы экологического менеджмента в Компании является анализ действующей системы управления. Он опирается на эффективный механизм, включающий комплекс внешних и внутренних аудитов, мониторинг, а также оценку результатов деятельности, в которой участвуют в том числе заинтересованные стороны. Полученные данные рассматриваются руководством Компании. На их основе формируются перечни корректирующих мероприятий и предложения по развитию системы.

Важным элементом оценки деятельности Компании является также анализ ESG-рейтингов и обратной связи, поступающей от инвесторов.





Риски и возможности

Более подробная информация представлена в разделе «Стратегические риски»

с. 72

На достижение целей Компании в области охраны окружающей среды оказывают влияние, в частности, следующие стратегические риски:

7 Экологический **13** Нормативно-правовой **19** Климатический

Специфические факторы риска, характерными для деятельности в области охраны окружающей среды, являются:

- несоответствие установленным нормативам воздействия на компоненты окружающей среды;
- вопросы энергоэффективности

Для снижения указанных рисков Компания разрабатывает необходимые корректирующие мероприятия.

Также Компания использует возможности в климатической и экологической сферах, среди которых:

- возможности, открывающиеся в связи с изменением климата, в том числе связанные с разработкой удобрений с положительными климатическими характеристиками, новыми логистическими возможностями, а также спектром услуг для климатически стабильных компаний;
- возможности, связанные с повышением энергоэффективности, в том числе за счет развития собственной генерации, сокращения потерь, энергосбережения и использования энергии от возобновляемых источников;
- возможности, связанные с сокращением отходов, выбросов и сбросов вследствие использования наилучших доступных технологий при строительстве новых и реконструкции существующих производств.

Климат

1

SASB RT-CH-110a.2 / EM-MM-110a.2



Наша цель

Снизить валовую эмиссию парниковых газов (области охвата 1, 2, 3)

на 14 %
к 2028 году от уровня 2018 года.

снизить показатель удельной эмиссии парниковых газов охвата 1

до 109,1
кг CO_2-экв. /т
продукции и полуфабриката к 2028 году.

Факты 2025 года

Удельная эмиссия области охвата 1

118,1 кг/т
продукции и полуфабриката (снижение на 21,52% от уровня 2018 года)

100 %
продукции минеральных удобрений Балаковского и Волховского филиалов выпущено с использованием безуглеродной покупной электроэнергии»

- Компания продолжила реализацию совместного проекта RECSOIL, направленного на рекарбонизацию (накопление углерода в почвах) сельскохозяйственных земель.
- Компания провела работу по построению универсального внутреннего алгоритма и автоматизации системы сбора информации об углеродном следе продукта. Эта работа реализована в рамках процесса оценки углеродного следа и совершенствования системы управления эмиссией парниковых газов для ответа на запросы заинтересованных сторон об углеродном следе продукции Группы. Проект позволяет формировать отчет по необходимой номенклатуре продукции, в том числе в рамках реализации механизма трансграничного углеродного регулирования Европейского союза (CBAM).
- Продолжилась научная работа на карбоновом полигоне Компании в Вологодской области, где специалисты изучают компенсационное поглощение CO_2 различными экосистемами и снижение углеродного следа, а также отрабатывают практические решения для создания крупномасштабных углеродных ферм на основе сельскохозяйственного и лесного производств.

- Оформлен климатический проект «Повышение энергоэффективности Балаковского филиала АО «Апатит». Цель проекта — сокращение выбросов парниковых газов, образующихся при потреблении закупаемой электроэнергии.

Подробнее о проекте читайте в разделе «Меры по реализации климатической стратегии» — **с. 213**

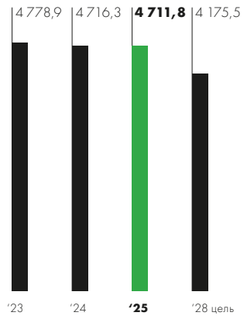
- Осуществлялась закупка сертификатов электроэнергии из возобновляемых и низкоуглеродных источников.

Подробнее о закупке читайте в разделе «Меры по реализации климатической стратегии» — **с. 213**

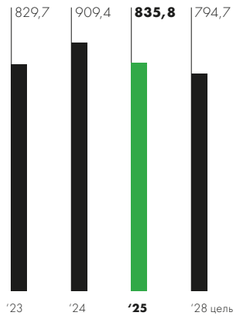
Валовые и удельные показатели эмиссии парниковых газов областей охвата 1 и 2 в целом по Группе

СОКБ 9

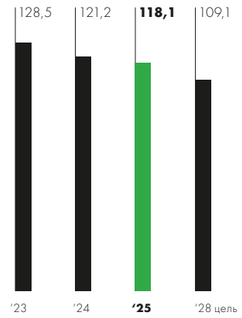
Валовая эмиссия парниковых газов области охвата 1, тыс. т CO_2-экв.



Валовая эмиссия парниковых газов области охвата 2, тыс. т CO_2-экв.



Удельный показатель эмиссии парниковых газов области охвата 1, кг CO_2-экв. / т



Группа «ФосАгро» является членом Глобального договора ООН уровня LEAD и участником платформы Глобального договора Climate Ambition.

С 2021 года Компания ежегодно раскрывает информацию в области климата в соответствии с логикой стандарта TCFD, а с 2023 года — с ключевыми элементами новых требований МСФО S2, который максимально полно отражает климатические аспекты деятельности Группы «ФосАгро» в области стратегии, рисков и возможностей, подхода к управлению, результатов и метрик.

Специалисты Компании входят в состав рабочих и экспертных групп государственных органов и общественных организаций по вопросам, связанным с изменением климата и обеспечением устойчивого развития, и активно участвуют в обсуждении актуальных вопросов международной повестки.

Стратегия и подход к управлению

GRI 3-3

Компания уделяет большое внимание вопросам изменения климата в соответствии с принципом двойной существенности: с одной стороны, выявляет и оценивает влияние своей деятельности на климат по всей цепочке создания ценности, от добычи сырья до потребления готовой продукции, а с другой стороны — определяет, как изменение климата оказывает влияние на бизнес, стратегию и финансовое планирование Компании.

Климатические вопросы в Компании включены в процессы принятия стратегических и инвестиционных решений, а также оперативное управление. В рамках оценки инвестиционных проектов Компания применяет механизмы учета внутренней цены на углерод. Климатические риски идентифицированы, оценены и приоритизированы, выявлено их влияние на производственные и бизнес-процессы в кратко-, средне- и долгосрочной перспективе. Решения по стратегическому планированию и текущему управлению Компания принимает с учетом понимания характера и степени влияния климатических изменений (в природной сфере и сфере политики) на ее бизнес, стратегию и финансовое планирование. Компания активно разрабатывает и реализует систему мероприятий по снижению углеродного следа, при этом активно взаимодействуя с участниками цепочки создания ценности (поставщиками и потребителями продукции) и другими заинтересованными сторонами на международном и национальном уровнях.

В 2020 году была принята Климатическая стратегия Группы «ФосАгро» — системный документ климатической политики Компании в условиях нарастания климатических изменений и неопределенности.

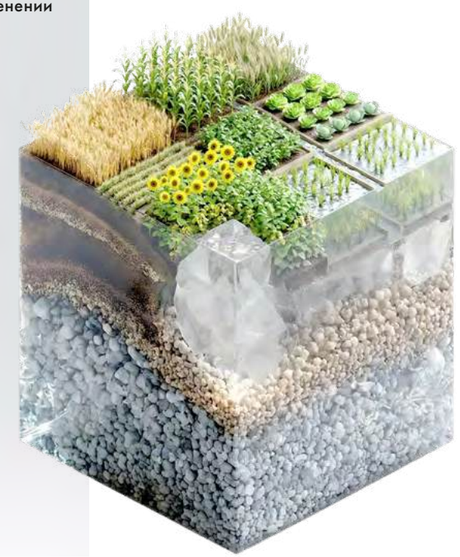
Основные принципы Климатической стратегии Группы «ФосАгро»:

- определение целевых уровней сокращения эмиссии парниковых газов в соответствии с методологией Science-Based Targets, использование климатического сценарного анализа;
- интеграция климатических рисков в общую систему управления рисками в инвестиционной и хозяйственной деятельности;
- включение в основные направления работы по снижению эмиссии парниковых газов не только технологических мероприятий, но и организационно-управленческих решений, а также изменений в социально-кадровой политике;
- выявление не только рисков, но и привлекательных инвестиционных возможностей, долгосрочное планирование для их использования;
- поддержка осведомленности о проектах и планах Компании в области климата, а также сотрудничество по конкретным направлениям;
- вовлечение заинтересованных сторон для сокращения эмиссии парниковых газов в цепочке создания стоимости.

Климатической стратегией определены следующие цели:

- минимизация эмиссии парниковых газов при увеличении производства продукции;
- повышение энергетической и экологической эффективности основных технологических процессов;
- снижение энерго- и углеродоемкости выпускаемой продукции;
- разработка инновационных удобрений и эффективных систем питания растений для сокращения эмиссии парниковых газов области охвата 3 при применении удобрений фермерами;
- выход на новые формирующиеся рынки зеленой продукции;
- сохранение и расширение существующих рыночных ниш за счет обеспечения конкурентоспособности продукции Компании по уровню ее энерго- и углеродоемкости.

В настоящее время усилия Компании сконцентрированы на формировании специфических метрик, отражающих взаимосвязь климатоориентированных действий в производственных и управленческих процессах с финансовыми показателями. Так, проведена оценка влияния на операционные расходы введения механизма трансграничного углеродного регулирования, под который подпадет и российская промышленная продукция, в том числе, предположительно, минеральные удобрения. В 2024 году кросс-функциональная рабочая группа доработала механизм оценки углеродного следа продукта и автоматизировала его, в том числе для решения задачи оценки углеродного следа продукции в соответствии с требованиями трансграничного углеродного регулирования. Механизм прошел оценку международными консультантами, а методика была валидирована. В настоящее время этот механизм позволяет рассчитать углеродный след каждой тонны удобрений, основываясь на прозрачной методологии учета эмиссии парниковых газов, охватывающей производственные процессы и потоки полупродуктов в полном соответствии с требованиями методических документов по трансграничному углеродному регулированию.



Меры по реализации Климатической стратегии

В 2025 году продолжилась реализация проекта «Климатическая повестка Группы «ФосАгро», нацеленного на создание системы управления деятельностью в сфере минимизации климатических изменений и поддержки реализации плана низкоуглеродного перехода.

Работы, выполненные в рамках проекта «Климатическая повестка Группы «ФосАгро» в 2025 году

- Реализуется совместный проект RECSOIL, направленный на накопление углерода в почвах, улучшение их агрофизических и агрономических характеристик и повышение устойчивости к климатическим изменениям. Работа по проекту ведется с 2024 года совместно с ФАО ООН, МГУ им. М. В. Ломоносова и АО «Кэпт» на полях партнерского инновационного хозяйства АО «АгроГард», расположенного в Орловской области. Специалисты Компании вместе с партнерами реализовали комплекс полевых работ, провели математическое моделирование накопления углерода в почвах хозяйства, а также запустили цикл научно-практических семинаров, посвященных рекарбонизации почв. Разработана документация проекта, и проведена регистрация проекта как климатического.
- Компания оформила климатический проект «Повышение энергоэффективности Балаковского филиала АО «Апатит». Он направлен на сокращение выбросов парниковых газов за счет замещения потребления углеродоемкой сетевой электроэнергии. Филиал будет использовать собственную энергию, вырабатываемую турбогенератором (ТГ-4) с помощью утилизации побочного пара сернокислотного производства. Климатический проект прошел успешную валидацию и получил положительное заключение валидатора на соответствие стандарту ГОСТ Р ИСО 14064-3. Ожидаемый эффект от сокращения выбросов парниковых газов в ходе реализации проекта до 2035 года составит 509 995 т CO_2-экв.
- Осуществлялась закупка сертификатов электроэнергии из возобновляемых и низкоуглеродных источников. В 2025 году объем закупки увеличился на 25% в сравнении с предыдущим годом и достиг 375 млн кВт • ч. Весь объем электроэнергии, закупаемой Балаковским и Волховским филиалами АО «Апатит» у внешних поставщиков, был обеспечен безуглеродной электроэнергией, произведенной на гидроэлектростанциях, кроме того, значительный объем безуглеродной электроэнергии впервые был поставлен на Череповецкий комплекс.
- Продолжилась реализация проекта «Компенсация углеродного следа», направленного на поглощение (компенсацию эмиссии) парниковых газов, в рамках которого в Вологодской области развивается карбоновый полигон для компенсации углеродного следа.
  - Специалисты Компании разработали двухуровневую систему мониторинга совместно с Центром по проблемам экологии и продуктивности лесов РАН (ЦЭПЛ РАН). Экспериментальная площадка (полигон) была передана Вологодской государственной молочнохозяйственной академии (ВГМХА), став частью крупного научного проекта «Ритм углерода» ЦЭПЛ РАН, и ученые могут продолжать на нем свои исследования. Данные, полученные на полигоне, переданы ЦЭПЛ РАН для оформления патента на базу данных.
  - Кафедра лесного хозяйства академии вместе с компанией «Толшменское» подготовила лесную часть полигона к исследованиям: они создали условия, при которых деревья смогут расти и выживать в естественной среде, конкурируя друг с другом. В итоге получился уникальный научный объект со сроком жизни до 100 лет.
  - РГАУ МСХА разработала расчетные формулы оценки углеродного следа системы питания растений для 38 культур, которые будут внедрены в структуру «Агрокалькулятора» ФосАгро в 2026 году.
- Институт глобального климата и экологии на основании опытных данных 2022–2025 годов предоставил практические рекомендации для добровольной организации сельскохозяйственных практик, дружественных климату, для пяти направлений (104 культуры). Результатом работ на карбоновом полигоне также стали итоги анализа изменения запаса углерода древостоя за пятилетние периоды моделирования. Данные проведенного анализа показали, что в первые 30 лет по отношению к базовой линии все лесохозяйственные сценарии накапливают углерода больше в случае осуществления лесохозяйственных сценариев с выборочной рубкой и дополнительной посадкой целевых пород на 29,9 и на 65,02 т С / га соответственно. За пятидесятилетний период наиболее эффективный сценарий позволяет накопить 117,58 т С / га . Важно отметить, что в долгосрочной перспективе, например на горизонте 100 лет, больше всего углерода накапливается в плантационном лесохозяйственном сценарии.

Также в отчетном году специалисты Компании продолжили изучение вариантов поглощения парниковых газов с целью выбора наиболее подходящих для использования на предприятиях Группы.

Подробнее о работах, выполненных в рамках углеродного полигона, читайте в разделе «Научная и просветительская деятельность» **с. 114**

Риски и возможности

GRI 201-2

Компания определяет свои климатические риски и возможности с учетом изменений климата, на что влияют как физические факторы (изменения в природных процессах и явлениях), так и переходные факторы различной природы (например, изменения в политике и регулировании с целью осуществления низкоуглеродного перехода).

Подробное описание специфических факторов риска и возможностей, связанных с изменением климата, а также корректирующих мероприятий в 2025 году существенно не изменилось и представлено в отчете TCFD на сайте Компании

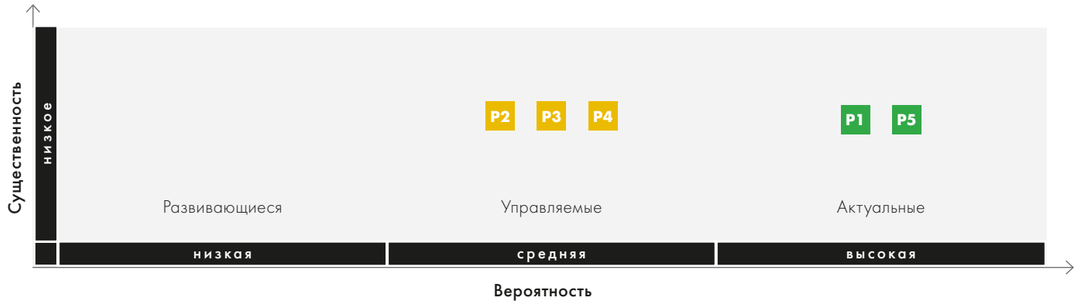
Риски

- **Р1** — нарушение технологических процессов производства и логистических операций вследствие усиливающихся острых климатических воздействий и других климатических факторов
- **Р2** — сбои в цепочках поставок, проектировании объектов строительства, обеспечении охраны труда и промышленной безопасности, негативное воздействие на экосистемы и снижение потоков экосистемных услуг, снижение устойчивости объектов инфраструктуры и коммуникаций вследствие усиливающихся климатических воздействий
- **Р3** — несоответствие параметров деятельности Группы «ФосАгро» нормативным требованиям по ограничению воздействия на климат (в результате введения трансграничного углеродного налога)
- **Р4** — ухудшение репутации Компании по критериям обеспечения устойчивого роста
- **Р5** — рост затрат и убытков (в результате неспособности покупателей выполнять свои обязательства, роста цен на сырье, материалы и услуги, повышения ставок заимствований), а также снижение доходов (в результате сокращения объемов продаж, уменьшения количества потребителей, стран и регионов поставки продукции Группы «ФосАгро»)

Возможности

- **В1** — существенное усиление позиции Группы «ФосАгро» как экологически и климатически ответственного поставщика товаров с положительными климатическими характеристиками
- **В2** — улучшение логистики в связи с открытием новых возможностей транспортировки продукции на зарубежные рынки в условиях сокращения продолжительности ледостава вследствие изменения климата
- **В3** — появление новых финансовых продуктов, которые открывают для экологически и климатически стабильных компаний новые источники привлечения более дешевого финансирования, например, зеленые облигации

Карта приоритизации климатических рисков



Периодичность оценки:

- ежеквартально

Охватываемый временной горизонт:

- краткосрочный
- среднесрочный
- долгосрочный

Описание процесса:

в Компании сформирована система управления климатическими рисками как неотъемлемая составная часть общей системы управления рисками. Система управления рисками во всех своих элементах вписана в сложившуюся структуру Компании, разработана в соответствии с Политикой управления рисками и внутреннего контроля ПАО «ФосАгро» и другими нормативными и регламентирующими документами Компании и следует положениям международных и российских стандартов в данной области

В общей системе риск-менеджмента Компании проводится процесс идентификации и оценки климатических рисков, а также управления ими.
Охваченные этапы цепочки создания ценности — прямые операции вверх и вниз. Процесс управления климатическими рисками интегрирован в процессы управления рисками в масштабах всей Компании.

Климатический сценарный анализ

Климатический сценарный анализ расценивается Компанией как инструмент обеспечения устойчивости ее климатической стратегии в условиях неопределенностей и рисков климатических изменений. Для этого Компанией приняты климатические сценарии и определены соответствующие сценарные условия, наиболее вероятные и значимые для Компании в кратко-, средне- и долгосрочной перспективе.

Влияние климатических рисков и возможностей на деятельность Компании оценено при двух сценариях климатических изменений — мировое потепление атмосферы на 2 и 4 °С.

Важнейшие особенности принятых климатических сценариев заключаются в следующем:

- **сценарий потепления на 2 °С** предполагает введение жестких политических мер климатического регулирования, которые усилят нестабильность рынков (товаров, услуг, финансов и др.). Принимается, что благодаря этому произойдет низкоуглеродный переход — будут запущены механизмы низкоуглеродной экономики, которые в будущем замедлят климатические изменения физической среды;
- **сценарий потепления на 4 °С** предполагает относительно менее жесткое климатическое регулирование, чем при реализации сценария потепления на 2 °С, и, как следствие, более быстрые климатические изменения физической среды.

Сценарий потепления на 2 °С был оценен экспертами как наиболее вероятный и выбран для установления целей, оценки рисков и возможностей, разработки плана низкоуглеродного перехода.

Прогнозная динамика климатических рисков и возможностей при принятых климатических сценариях определена Компанией с учетом выявленных рисков и возможностей, сценарных условий и принятых временных диапазонов рассмотрения. Внимание фокусировалось на бизнесе, стратегии и финансовом планировании Компании.

Процессы идентификации и оценки рисков, связанных с изменениями климата, выстраиваются по всей цепочке создания ценности — от проектирования, закупок и добычи апатит-нефелиновой руды до транспортировки готовой продукции покупателям.



Ключевые мероприятия 2025 года

Направления работы	Маркеры климатических рисков и климатических возможностей	Описание и результат
Совершенствование системы технологических мероприятий по снижению негативного влияния климатических изменений на производственные процессы и их реализация	**P1**, **P2**	Экономический анализ большинства разработанных в 2021–2025 годах инициатив по снижению прямой эмиссии парниковых газов показал недостаточный уровень их окупаемости. Компанией принято решение о дальнейшей проработке технических решений и поиске технологий, обеспечивающих снижение эмиссии парниковых газов. В то же время на предприятиях реализован ряд инициатив, например использование тепла нейтрализации для сушки продукта с соответствующим снижением подачи газа, внедренное на технологических системах № 1–4 второго участка ПМУ на площадке Череповецкого комплекса
Разработка технико-экономических обоснований (бизнес-проектов) производства новых климатоустойчивых продуктов на основе утилизации оксида углерода. Развитие производства по перспективным направлениям	**P1**, **P2**, **P5**, **B1**	Продолжились разработка и проведение испытаний новых продуктов Компании, в том числе биологических и биологизированных удобрений, обеспечивающих более высокую устойчивость сельскохозяйственных культур к колебаниям климатических параметров. Ведется проработка решений для противодействия деградации почв и борьбе с опустыниванием. На основании опытных данных совместно с Институтом глобального климата и экологии им. академика Ю. А. Израэля были разработаны методики углеродосберегающего земледелия для 100 культур
Снижение негативных воздействий климатических изменений на операционные процессы, включая сбои в транспортировке продукции и сырья, рост объемов водопотребления для производственных нужд и объема стоков, пыление продуктов, нарушение эксплуатационных параметров работы технологического оборудования и условий труда	**P1**, **P2**, **B2**	Проведены пересмотр и формирование обновленной программы повышения энергоэффективности, направленной на снижение потребления энергоносителей и рост ресурсоэффективности. Осуществляется закупка сертификатов электроэнергии из возобновляемых и низкоуглеродных источников. **Подробнее о сертификатах читайте в разделе «Меры по реализации Климатической стратегии»** **с. 213**
Запуск автоматизированной системы сбора и обработки первичных климатических данных	**P3**, **P4**, **B1**	Компания провела работу по построению универсального внутреннего алгоритма и автоматизации системы сбора информации об углеродном следе продукта. **Подробнее о проекте читайте в разделе «Факты 2025 года»** **с. 210**
Реализация проекта перевода населенного пункта Титан в Мурманской области на иную схему снабжения теплом	**P3**, **P4**, **P5**, **B1**	Обеспечение сокращения эмиссии парниковых газов области охвата 1 до 19,204 тыс. т CO_2-экв. / год

План на 2026 год

Направления работы	Маркеры климатических рисков и климатических возможностей	Описание, текущий статус и ожидаемый результат
Пересмотр климатической стратегии	**P1**, **P2**, **P3**, **P4**, **P5**, **B1**, **B2**, **B3**	В Стратегии-2030 предлагается установить целевые показатели в области климата. Предусматривается минимизация эмиссии парниковых газов при увеличении производства продукции, повышение энергетической и экологической эффективности основных технологических процессов, разработка инновационных удобрений и эффективных систем питания растений для сокращения эмиссии парниковых газов при применении удобрений фермерами. Оформление климатических проектов с целью получения углеродных единиц с возможностью использования их в зачет собственных выбросов парниковых газов и снижения углеродного следа продукции
Реализация программы повышения энергоэффективности	**P1**, **P3**, **P4**, **P5**, **B1**	Сокращение эмиссии парниковых газов
Проведение анализа существующего подхода к оценке эмиссии парниковых газов области охвата 3 подкатегории «Приобретенные товары и услуги»	**P3**	Пересмотр перечня приобретенных товаров и услуг, входящих в оценку эмиссии парниковых газов области охвата 3, с целью получения более полной информации

Метрики и целевые показатели

Набор климатических метрик Группы «ФосАгро» соответствует целям утвержденной советом директоров ПАО «ФосАгро» Климатической стратегии Компании.

Компания проводит работу по расширению и повышению качества измерения результатов в области климата — система метрик охватывает как действующие метрики, так и планируемые к применению. Для большинства метрик установлены целевые значения, согласованные с целями Климатической стратегии и иными обязательствами Компании.

Ежегодно осуществляется мониторинг метрик и готовится отчетность для заинтересованных сторон.

В качестве базовых метрик используются показатели уровня эмиссии парниковых газов (двуокись углерода (CO_2), метан (CH_4), закись азота (N_2O)) по всем трем группам — областям охвата 1, 2 и 3.

◆

Компания проводит расчет эмиссии парниковых газов в соответствии с требованиями международных методических документов:

- **Руководящих принципов национальных инвентаризаций парниковых газов Межправительственной группы экспертов по изменению климата (МГЭИК) 2006 года;**
- **The Greenhouse Gas Protocol: Scope 2 Guidance;**
- **The Greenhouse Gas Protocol: A Corporate Accounting and Reporting Standard (Revised Edition);**
- **Стандарта ISO 14064-1 «Требования и руководство по количественному определению и отчетности об эмиссии и удалении парниковых газов на уровне организации».**

При проведении расчетов используются потенциалы глобального потепления, представленные в отчете Climate Change 2021: The Physical Science Basis.

По всем показателям ведется мониторинг первичных данных (области охвата 1, 2, 3) и анализ данных участников цепочек поставок (области охвата 2, 3).

Цели установлены с соблюдением минимальных качественных и количественных критериев на основе динамики репрезентативной тенденции снижения глобальной антропогенной эмиссии парниковых газов RCP 2.6, соответствующих повышению глобальной температуры к 2100 году менее чем на 2 °C.

Эмиссия парниковых газов, область охвата 1 (прямые), CO_2-экв.

GRI 305-1, 305-4, SASB RT-CH-110a.1 / EM-MM-110a.1, СОКБ 8

Предприятия	Ед. изм.	2023	2024	2025
Кировский филиал	тыс. т	657,8	625,0	**624,6**
Объем удельной эмиссии, Кировский филиал	кг / 1 т продукции и полуфабрикатов	55,9	50,1	**49,7**
Балаковский филиал	тыс. т	232,7	228,2	**248,4**
Объем удельной эмиссии, Балаковский филиал	кг / 1 т продукции и полуфабрикатов	37,9	34,8	**35,4**
Волховский филиал	тыс. т	193,3	195,6	**170,9**
Объем удельной эмиссии, Волховский филиал	кг / 1 т продукции и полуфабрикатов	72,4	64,3	**59,2**
Череповецкий комплекс (АО «Апатит»)	тыс. т	3 695,1	3 667,5	**3 667,9**
Объем удельной эмиссии, Череповецкий комплекс (АО «Апатит»)	кг / 1 т продукции и полуфабрикатов	222,4	217,5	**210,6**
Всего валовой эмиссии	**тыс. т**	**4 778,9**	**4 716,3**	**4 711,8**
Всего объем удельной эмиссии	**кг / 1 т продукции и полуфабрикатов**	**128,5**	**121,2**	**118,1**

Эмиссия парниковых газов, область охвата 2 (косвенные), CO_2-экв.

GRI 305-2, 305-4, СОКБ 8

Предприятия	Ед. изм.	2023	2024	2025
Кировский филиал, объем валовой эмиссии	тыс. т	577,2	661,8	**701,8**
Объем удельной эмиссии Кировского филиала	кг / 1 т продукции и полуфабрикатов	49,1	53,1	**55,8**
Балаковский филиал, объем валовой эмиссии	тыс. т	46,0	0[1]	**0**[1]
Объем удельной эмиссии Балаковского филиала	кг / 1 т продукции и полуфабрикатов	7,5	0	**0**
Волховский филиал, объем валовой эмиссии	тыс. т	17,8	6,7[1]	**6,7**[1]
Объем удельной эмиссии Волховского филиала	кг / 1 т продукции и полуфабрикатов	6,6	2,2	**2,3**
Череповецкий комплекс (АО «Апатит»), объем валовой эмиссии	тыс. т	188,7	240,9	**127,3**
Объем удельной эмиссии Череповецкого комплекса (АО «Апатит»)	кг / 1 т продукции и полуфабрикатов	11,3	14,3	**7,3**
Всего валовой эмиссии	**тыс. т**	**829,7**	**909,4**	**835,8**
Всего объем удельной эмиссии	**кг / 1 т продукции и полуфабрикатов**	**22,3**	**23,4**	**20,9**

Примечание
Расчет эмиссии парниковых газов выполнен в соответствии с Руководством по управлению воздействием ПАО «ФосАгро» и организаций, входящих с ним в одну группу лиц, на изменение климата (при использовании методологии МГЭИК).

В 2025 году Компания приобрела атрибуты генерации зеленой электроэнергии и полностью компенсировали ими закупаемую электроэнергию Балаковского и Волховского филиалов АО «Апатит», кроме того, значительный объем безуглеродной электроэнергии впервые был поставлен на Череповецкий комплекс.

Результаты оценки парниковых газов по закупаемой зеленой электроэнергии с применением рыночного метода, произведенные на основе данных полученных сертификатов, совпадают с результатами оценки парниковых газов по региональному методу.

[1] Весь объем закупаемой электрической энергии полностью покрыт за счет закупки сертификатов электроэнергии из возобновляемых и низкоуглеродных источников. В то же время в течение 2024 и 2025 годов Компания приобретала тепловую энергию — соответственно, в таблице отражена связанная с этим эмиссия парниковых газов.

[2] В данные за сопоставимые периоды, включая базовый год, по категории «Приобретенные товары и услуги» были внесены изменения в связи с корректировкой данных об углеродном следе продукции, которые поставщик предоставлял ранее.

Результаты расчетов прочих косвенных эмиссий парниковых газов

GRI 305-3

Категория	Эмиссия парниковых газов, т CO_2-экв.			Доля в общем объеме прочих косвенных эмиссий, %		
	2023	2024	2025	2023	2024	2025
Приобретенные товары и услуги[2]	4 233 076	4 750 908	**4 693 395**	27,918	30,686	**30,018**
Топливно-энергетическая деятельность, не включенная в области охвата 1 и 2	427 877	476 046	**469 777**	2,822	3,075	**3,005**
Обработка реализованной продукции	642 002	631 219	**626 339**	4,234	4,077	**4,006**
Использование реализованной продукции	9 859 766	9 624 096	**9 846 005**	65,026	62,162	**62,972**
Итого	**15 162 721**	**15 482 269**	**15 635 516**	**100,000**	**100,000**	**100,000**

Парниковые газы области охвата 3 рассчитаны по указанным выше категориям, поскольку по результатам экспертной оценки выявлено, что данные категории являются наиболее значимыми источниками эмиссии Компании.

Эмиссия парниковых газов, область охвата 3, CO_2-экв.

GRI 305-3, 305-4

Категория	2023	2024	2025
Всего валовых эмиссий по производственным активам, т	15 162 721	15 482 269	**15 635 516**
Всего объем удельных эмиссий по производственным активам, кг / 1 т продукции и полуфабрикатов	407,830	397,722	**391,878**

GRI 305-5

В качестве базового года для расчетов был выбран 2018 год как первый год, когда была проведена инвентаризация эмиссии парниковых газов, и исходя из необходимости установления целевого уровня снижения эмиссии парниковых газов по всем трем областям охвата на основании имеющихся данных статистики эмиссии. В 2018 году эмиссия парниковых газов составила:

- прямые эмиссии парниковых газов (область охвата 1) — 4 624,6 тыс. т CO_2-экв.;
- косвенные эмиссии парниковых газов (область охвата 2) — 924,1 тыс. т CO_2-экв.;
- прочие косвенные эмиссии парниковых газов (область охвата 3) — 12 634,4[2] тыс. т CO_2-экв.



Анализ факторов, повлиявших на динамику эмиссии парниковых газов в 2025 году относительно уровня 2018 года

GRI 305-5

	Область охвата 1		Область охвата 2		Область охвата 3	
	2018	**2025**	**2018**	**2025**	**2018**	**2025**
Объем производства, млн т	30,73	**39,89**	30,73	**39,89**	30,73	**39,89**
Эмиссии парниковых газов, тыс. т	4 624,59	**4 711,80**	924,11	**835,80**	12 634,42	**15 635,52**
Изменение эмиссии парниковых газов в отчетном году к 2018 году, %		**+1,89**		**–9,56**		**+23,75**
Удельный показатель эмиссии парниковых газов, кг/т	150,47	**118,10**	30,07	**20,95**	411,08	**391,88**
Изменение удельного показателя эмиссии парниковых газов в отчетном году к 2018 году, %		**–21,52**		**–30,33**		**–4,67**
Изменение эмиссии парниковых газов в отчетном году к 2018 году, фактор объема производства, тыс. т		**1 378,92**		**275,54**		**3 767,22**
Объем сокращения эмиссии парниковых газов в отчетном году к 2018 году без учета фактора объема производства, тыс. т		**–1 291,71**		**–363,85**		**–766,13**

В 2025 году показано снижение показателя удельной эмиссии парниковых газов области охвата 1 на 32,37 кг/т, или 21,52% от уровня 2018 года. Суммарно к уровню 2018 года показатель валовой эмиссии парниковых газов области охвата 1 вырос на 1,89% вследствие роста объемов производства продукции. Без учета фактора роста объема производства снижение валовой эмиссии к уровню 2018 года составило 1 291,71 тыс. т, наиболее существенное влияние оказали: 1) увеличение эффективности производства, в первую очередь снижение удельного потребления природного газа в производственных процессах; 2) изменение структуры потребления полупродуктов в производстве удобрений.

Показатель эмиссии парниковых газов области охвата 2 относительно базового 2018 года в удельном выражении сократился на 30,33%. Снижение валовой эмиссии парниковых газов области охвата 2 без учета фактора роста объема производства составило 363,85 тыс. т относительно базового года. Сокращение было достигнуто за счет закупки зеленой электроэнергии и мероприятий по повышению энергоэффективности.

Валовая эмиссия парниковых газов области охвата 3 выросла относительно базового года на 23,75%, при этом удельный показатель сократился на 4,67%. Основным фактором, оказавшим влияние на рост эмиссии выбросов области охвата 3, стал объем производства, повлекший увеличение объема закупаемого сырья, а также рост выбросов при применении продукции. При этом без учета фактора роста производства произошло снижение эмиссии парниковых газов области охвата 3 к базовому году на 766,13 тыс. т.

В 2024 году процесс сбора данных об углеродном следе продукции в значительной степени был автоматизирован на базе учетной системы Компании (реализована в ИС «Когнос»). Аналитические и технические решения, используемые в рамках этого процесса, позволяют рассчитать углеродный след продукта каждого завода Группы «ФосАгро», более качественно провести факторный анализ изменения, а также предоставить данные в рамках отчетности по Трансграничному углеродному регулированию ЕС, методика расчета которых была валидирована в отчетном году.

Значительный массив доступных данных обеспечил возможности для глубокой аналитики факторов, повлекших изменения в углеродном следе продукта год к году.

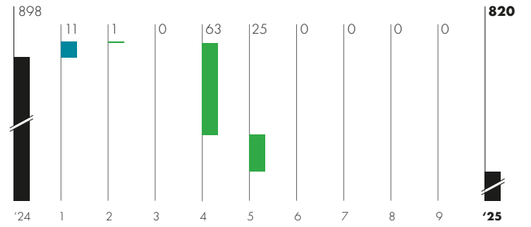
Более подробное описание факторов, оказавших существенное влияние на динамику эмиссии парниковых газов представлено

с. 389

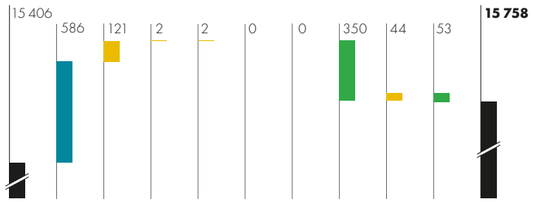
Изменение эмиссии Охвата 1 в Углеродном следе продукции, тыс. тонн CO_2-экв.[1]



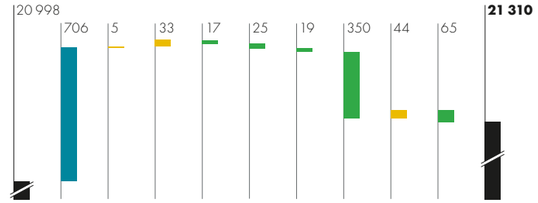
Изменение эмиссии Охвата 2 в Углеродном следе продукции, тыс. тонн CO_2-экв.[1]



Изменение эмиссии Охвата 3 в Углеродном следе продукции, тыс. тонн CO_2-экв.[1]



Изменение суммарной эмиссии в углеродном следе продукции, тыс. тонн CO_2-экв.[1]



- Рост за счет роста объема производства
- Снижение эмиссий
- Рост из-за факторов, помимо роста производства

1. Объемы
2. Структура потребляемого аммиака
3. Теплоэнергия
4. Электроэнергия, структура
5. Зеленая электроэнергия
6. Нормы расхода газа
7. Парниковые газы в покупном сырье
8. Эмиссия парниковых газов Охвата 3 в категории «обработка реализованной продукции»
9. Прочие факторы

Перечень и основные характеристики действующих метрик, введенных для мониторинга показателей деятельности в рамках Климатической стратегии

Наименование метрик	**2023**	**2024**	**2025**
Общие глобальные эмиссии (области охвата 1 и 2) на единицу валюты общей выручки (GRI 305-4)[2],т CO_2-экв. / млн долл. США	1 072,400	1 025,714	**807,511**
Общие глобальные эмиссии (области охвата 1 и 2) на эквивалент одного сотрудника на полную ставку (GRI 305-4)[3], т CO_2-экв. на эквивалент одного сотрудника на полную ставку	256,900	238,206	**225,677**
Закупаемая электроэнергия на единицу производимой продукции и полуфабрикатов, тыс. кВт • ч / т	0,064	0,067	**0,062**
Затраты на повышение энергоэффективности, млн руб.	371,900	4,95[4]	**500,0**
Доля поставщиков сырья, предоставивших необходимые исходные данные по эмиссии парниковых газов (область охвата 3), %	9,5	13	**22**

1 В диаграммах приведен анализ факторов, оказавших наибольшее влияние на динамику углеродного следа продукции год к году. Данные по расчету углеродного следа продукта не учитывают отдельные позиции, включенные в сумму эмиссии парниковых газов в целом по Компании.

2 Показатель рассчитан как соотношение суммы валовых выбросов (область охвата 1) по данным GRI 305-1 и валовых выбросов (область охвата 2) по данным GRI 305-2 к выручке Группы «ФосАгро» по данным консолидированной финансовой отчетности, переведенной в миллионы долларов США по среднемесячным валютным курсам доллара США к рублю.

3 Показатель рассчитан как соотношение суммы валовых выбросов (область охвата 1) по данным GRI 305-1 и валовых выбросов (область охвата 2) по данным GRI 305-2 к среднесписочной численности сотрудников по данным GRI 207-4.

4 Объем затрат объясняется тем, что в 2024 году велась работа над проектами, ввод которых осуществлялся в 2025 году, в частности масштабным объектом в Балакове.

Энергоэффективность

2

Наша цель

Обеспечение сокращения эмиссии парниковых газов области охвата 2

до 794,7 тыс. т CO_2-экв. к 2028 году за счет реализации мероприятий программы энергоэффективности.



Факты 2025 года

Эмиссия парниковых газов, область охвата 2 составила

835,8 тыс. т. CO_2 экв,

–8% от уровня 2024 года. Снижение показателя стало возможным благодаря реализации Стартегии 2025 и программы повышения энергоэффективности в совокупности с покупкой зеленой электроэнергии.

В 2025 году удельный показатель потребления всех видов энергоресурсов на 1 т продукции и полуфабрикатов снизился относительно 2024 года на 1,17% и составил

2,91 ГДж/т продукции и полуфабрикатов[1]

Снижение показателя стало возможным благодаря реализации мероприятий Стратегии-2025 и Программы повышения энергоэффективности Компании.

СОКБ 18

В 2025 году в рамках развития СЭнМ в соответствии с требованиями стандарта ISO 50001 на Череповецком комплексе (пилотная площадка) были реализованы организационные изменения, направленные на повышения эффективности процессов управления энергопотреблением.

- Сформирована команда СЭнМ в составе более чем 30 человек с участием ключевых руководителей. Проведено обучение ответственных за СЭнМ в структурных подразделениях по теме «Энергоменеджмент предприятия. Практика организации и внедрения. Внутренний аудит».
- Разработан новый показатель энергетической результативности, направленный на повышение управляемости генерирующих мощностей, что позволило повысить долю собственной генерации электроэнергии на 4,6%.
- Модернизирован процесс формирования и мониторинга программы энергоэффективности. По результатам данной работы на Череповецком комплексе была сформирована трехлетняя программа повышения энергоэффективности с суммарным плановым эффектом 549,42 млн руб., из которых 271,49 млн руб. — фактический эффект за 2025 год.
- Запущен процесс разработки информационных панелей (дашбордов) по управлению метриками энергоэффективности с автоматическим сбором и анализом информации. Ведется работа по автоматизации процесса расчета удельной энергоемкости производства на ежемесячной основе.
- Проведен энергетический анализ Волховского филиала, на основании которого принято решение о тиражировании процессов СЭнМ на данный филиал. Установлены цели по программе энергоэффективности на 2026 год.

В 2025 году суммарный объем собственной генерации электроэнергии, на Череповецком комплексе, Волховском и Балаковском филиалах достиг рекордного для Компании показателя — 1 752,17 млн кВт • ч. По отношению к 2024 году объем генерации электроэнергии вырос на 20,2%. Основным фактором, повлиявшим на увеличение выработки электрической энергии, стало окончание ремонта и пуск в работу газотурбинной установки на Череповецком комплексе. Снижение объемов производства электроэнергии на Балаковском и Волховском филиалах обусловлено проведением ремонтных мероприятий на генерирующем оборудовании и временными ограничениями, связанными с реализацией инвестиционных проектов на Балаковском филиале.

Выработка электроэнергии, млн кВт • ч

Производственная площадка	2023	2024	2025	Изменение, %
Череповецкий комплекс	807,70	808,56	**1 141,69**	41,2
Балаковский филиал	384,53	378,22	**349,91**	–7,5
Волховский филиал	251,86	271,00	**260,57**	–3,8
Итого	**1 444,09**	**1 457,78**	**1 752,17**	**20,2**

В 2025 году обеспеченность производственных активов Компании электроэнергией собственного производства составила

41,3%, что на 3,9% больше, чем годом ранее.

При этом ожидается дальнейший рост доли электроэнергии собственного производства — это станет возможным в 2026 году после пуска на Балаковском филиале двух газопоршневых установок мощностью по 2 МВт каждая, а также утилизационной турбины мощностью 18 МВт.

Стратегия и подход к управлению

GRI 3-3, 302-4

В 2025 году Компания продолжила следовать утвержденным советом директоров ПАО «ФосАгро» Климатической стратегии и Политике в области энергоэффективности и энергосбережения. Компания провела анализ и актуализировала перечень инициатив в Программе повышения энергоэффективности, которые являются неотъемлемой частью Стратегии-2025.

Основные цели Политики в области энергоэффективности и энергосбережения

- постоянное повышение энергоэффективности;
- рациональное использование энергетических ресурсов и их экономия;
- совершенствование процесса управления энергосбережением при осуществлении всех видов производственной деятельности.

[1] В 2025 году методика разделения природного газа на топливный и сырьевой в цехах по производству аммиака была изменена.

Особое внимание уделяется управлению рисками в области энергоэффективности

- **Обеспеченность предприятий энергией и надежность ее поставок** являются существенными аспектами, на которые обращено наше пристальное внимание. Мы тщательно рассматриваем все возможности для перехода на электроэнергию из возобновляемых источников, в том числе в отчетном году продолжали приобретать электроэнергию, произведенную на ГЭС.
- **Риск включения эмиссии парниковых газов области охвата 2 в углеродное регулирование в Европейском союзе и других юрисдикциях.** Энергоэффективность Компании напрямую влияет на эмиссию парниковых газов области охвата 2, что в условиях, например, внедрения в полной мере механизмов трансграничного углеродного регулирования представляет собой потенциальный риск.

Также Компания проводит оценку возможностей, которые могут быть реализованы в области энергоэффективности. Среди них:

- **Доступность электроэнергии из ВИЭ на рынке.** Для обеспечения возможности закупки необходимых объемов электроэнергии из возобновляемых источников Компания осуществляет постоянный мониторинг рынка.
- **Развитие системы энергоменеджмента с применением инструментов ИИ**, позволяющих быстро и эффективно прогнозировать энергопотребление, выявлять скрытые потери энергии и оптимизировать работу оборудования в реальном времени, снижая таким образом затраты и углеродный след.

Взаимодействие с заинтересованными сторонами

Компания ежегодно проводит анализ рынка низкоуглеродной электроэнергии и сопоставляет параметры своей деятельности с основными компаниями — лидерами отрасли и промышленности в целом. Мы стремимся учитывать особенности структуры и изменения в требованиях в части генерации электроэнергии и развития рынка атрибутов генерации безуглеродной (зеленой) электроэнергии. Компания участвует в профильных мероприятиях, где делится своим опытом с участниками рынка и получает важную информацию о трендах и инновациях в сфере энергоэффективности и энергоперехода.

С 2024 года ассоциацией «НП Совет рынка»[2] реализуются механизм и платформа для прозрачного учета генерации зеленой электроэнергии, выпуска соответствующих сертификатов, их продажи и погашения. Данный механизм позволяет четко прослеживать происхождение электроэнергии, сертифицировать ее производителей и избежать рисков, связанных с продажей атрибутов зеленой генерации потребителям, заинтересованным в сокращении углеродного следа за счет покупки таких атрибутов зеленой электроэнергии.

Мероприятия, предусмотренные Программой повышения энергоэффективности, нацелены на рост энергоэффективности, развитие системы энергоменеджмента каждой производственной площадки и достижение стратегических целей по следующим ключевым направлениям:

- собственная генерация за счет утилизации пара сернокислотных производств;
- внедрение технологий, направленных на сокращение потерь и энергосбережение (например, светодиодное освещение, применение преобразователей частоты, снижение потерь тепловой энергии).

Кроме того, Компания активно рассматривает и тестирует перспективные направления, в том числе повышение доли использования энергии от возобновляемых источников как в рамках пилотных проектов на своих предприятиях, так и в формате закупки зеленой электроэнергии.

В 2025 году были реализованы комплексные проекты в области энергоэффективности на всех площадках.

[2] Саморегулируемая организация, объединяющая участников оптового энергорынка.

Ключевые мероприятия 2025 года

Мероприятие	Результат	Затраты, млн руб.	Срок реализации
Череповецкий комплекс Внедрение индекса генерации электроэнергии на ТЭЦ и в цехе по производству аммиака № 3	Повышение уровня генерации за счет сравнительного анализа возможностей и фактической работы генерирующего оборудования	Без капитальных затрат, выполняется силами сотрудников Компании	2025
Кировский филиал Реконструкция системы теплоснабжения н. п. Титан	Исключение из баланса предприятия 6 175 т/год мазута топочного М-100	177	2024–2025
Кировский филиал Изменение схемы транспортировки воды между технологическими емкостями в рамках работы комплекса переработки апатитового концентрата	Повторное использование воды в технологическом цикле в объеме 250–300 м^3/час	36	2024–2025
Волховский филиал Организация бессточной схемы хозяйственно-бытового стока Волховского филиала АО «Апатит»	Экономия речной воды при применении очищенного хозяйственно-бытового стока в химической водоочистке УТЭЦ	287	2024–2025

План ключевых мероприятий на 2026 год

Проект	Результат	Затраты, млн руб.
Череповецкий комплекс Внедрение цифрового советчика по оптимальному распределению нагрузки пара 4,0 МПа на Азотном комплексе	Внедрение цифрового советчика по оптимальному распределению нагрузки пара 4,0 МПа на Азотном комплексе	Без капитальных затрат, выполняется силами сотрудников Компании
Кировский филиал Кировский рудник. Строительство градирни для охлаждения компрессоров К-500	Снижение потребления хозяйственно-питьевой воды за счет перехода с градирни мокрого типа на сухую градирню с закрытым контуром охлаждения	150
Балаковский филиал Развитие собственной генерации электроэнергии с использованием турбинных и поршневых установок[1]	Замещение покупной электроэнергии собственной на 200 млн кВт • ч / год	2 563
Волховский филиал Организация централизованного управления рабочим освещением, с установкой датчиков движения в машинных залах ТЭЦ	Снижение потребления электрической энергии	0,24

[1] Строительно-монтажные работы завершены в 2025 году, в 2026 году проводятся пусконаладочные работы и документарное оформление

ИИ проекты

Тренажер отработки внештатных ситуаций при работе с котлоагрегатами ТЭЦ

Машинное обучение

В 2025 году завершили опытно-промышленную эксплуатацию и запустили в промышленную эксплуатацию информационную систему компьютерный тренажерный комплекс отработки внештатных ситуаций при работе с котлоагрегатами ТЭЦ.

Принцип работы: нейросетевые технологии для создания реалистичных сценариев и моделирования поведения оборудования и системы анализа данных.

Функциональность:
- Симуляция реальной работы котельного оборудования.
- Отработка ведения технологического режима в нормальных условиях.
- Практика действий в нештатных и аварийных ситуациях.

Эффект: повышение качества обучения персонала котельных установок, снижение ошибок.

Цифровой советчик по оптимальному распределению нагрузки пара 4,0 МПа на Азотном комплексе в Череповце

Машинное обучение

Проект направлен на экономию топливного газа за счет эффективной выработки пара путем оптимального распределения нагрузки среди генерирующих мощностей. Оценка эффективности работы девяти источников генерации пара ведется онлайн с помощью многопараметрической модели на основе ИИ. По результатам оценки определяется максимально эффективный режим всей паропроводной системы с учетом технологических ограничений. Параметры оптимального режима выводятся на экран операторов в виде рекомендаций. По итогам работы оценивается эффективность выбранного режима и действий персонала.

Метрики и результаты

Метрики энергоэффективности формируются в целях мониторинга деятельности по достижению цели повышения энергоэффективности Компании и отражены в Программе энергоэффективности Компании, результаты которого позволяют отслеживать принятые Компанией показатели выработки, производства, потребления электроэнергии, энергоемкости продукции и др.

Метрики энергоэффективности рассчитываются на основании первичных данных Компании в соответствии с принятыми статистическими методологиями.

В 2025 году обеспеченность деятельности производственных активов электроэнергией собственного производства составила 41,3%, это на 3,9% больше, чем в 2024 году, при этом в абсолютных значениях электроэнергии произведено на 194,1 млн кВт • ч больше (в связи с пуском в работу после ремонта газотурбинной установки на Череповецком комплексе), чем в прошлом году. Прирост общего потребления электроэнергии за год составил 81,8 млн кВт • ч (2,0%), что связано с реализацией программ модернизации производств на перерабатывающих предприятиях, а также увеличением объема добычи апатитовой руды в Кировском филиале АО «Апатит».

В 2025 году объем безуглеродной электроэнергии, используемой на производствах АО «Апатит», составил 375 млн кВт • ч, что на 25% больше, чем в 2024 году. Таким образом, минеральные удобрения Волховского и Балаковского производственных комплексов Компании в 2025 году были выпущены с использованием исключительно зеленой покупной электроэнергии, выработанной на гидроэлектростанциях». Кроме того, безуглеродная электроэнергия впервые была поставлена на Череповецкий комплекс АО «Апатит» в объеме 108,9 млн кВт • ч.

Потребление энергии

GRI 302-1, 302-3, SASB RT-CH-130a.1 / EM-MM-130a.1

Показатель	Ед. изм.	Всего по производственным площадкам		
		2023	2024	2025
Электроэнергия				
Закупаемая, в том числе:	Млн кВт • ч	2 396,25	2604,75	**2 492,46**
Закупаемая из ВИЭ	Млн кВт • ч	300,00	300,00	**375,00**
Закупаемая (удельная на единицу производимой продукции и полуфабрикатов)	Тыс. кВт • ч / т	0,064	0,067	**0,062**
Тепловая энергия				
Покупная (в горячей воде)	Тыс. Гкал	423,36	415,75	**364,73**
Проданная (в горячей воде)	Тыс. Гкал	104,80	84,20	**53,35**
Утилизационный пар	Тыс. Гкал	9 229,87	9 599,12	**9 893,34**
Удельное потребление тепловой энергии	Гкал/т	0,257	0,255	**0,256**
Природный газ				
Как сырье для производства аммиака	Млн м³	1 294,82	1 291,88	**1 288,32**
Как топливо и прочее	Млн м³	1 420,23	1 406,17	**1 425,71**
Суммарно	Млн м³	2 715,05	2 698,05	**2 714,03**
Потребление (удельное на единицу производимой продукции и полуфабрикатов)[1]	Тыс. м³ / т	0,038	0,036	**0,036**
Сжиженный природный газ				
Потребление	т	2 782,06	2 667,79	**2 408,43**
Мазут				
Потребление	т	146 764,10	145 449,70	**143 750,30**
Печное топливо				
Потребление	т	789,80	802,60	**762,20**
Дизельное топливо				
Потребление	т	57 109,12	45 344,42	**50 796,63**

[1] Компания рассчитывает удельное энергопотребление без учета природного газа, используемого в качестве сырья для производства аммиака.

Потребление энергии, ГДж

GRI 302-1, 302-3, СОКБ 12

Показатель	2023	2024	2025
Собственное потребление электрической энергии	8 626 491	9 377 112	**8 972 853**
Собственное потребление тепловой энергии	39 977 375	41 577 704	**42 725 113**
Собственное потребление природного газа (без учета газа, потребленного в технологическом процессе как сырье)[1]	55 388 969	54 840 482	**55 602 641**
Собственное потребление сжиженного природного газа	151 344	145 128	**131 019**
Собственное потребление мазута	6 472 297	6 414 332	**6 339 388**
Собственное потребление печного топлива	36 489	37 080	**35 214**
Собственное потребление дизельного топлива	2 604 176	2 067 705	**2 316 326**
Итого собственное потребление	**113 257 141**	**114 459 543**	**116 122 554**
Итого удельное потребление энергии на единицу производимой продукции и полуфабрикатов, ГДж/т	**3,05**	**2,94**	**2,91**

Отходы

3

Наша цель

Увеличение к 2025 году

до 40 %

доли направленных на утилизацию и обезвреживание отходов I–IV классов опасности.



Факты 2025 года

Доля направленных на утилизацию и обезвреживание отходов I–IV классов опасности в 2025 году составила

40,75 %

Объем образования отходов I–V классов опасности снизился

на 9,5 %

год к году.

Удельное образование отходов, т / 1 т продукции и полуфабрикатов снизилось более чем

на 12 %

по сравнению с показателями 2024 года.

[1] В 2025 году методика разделения природного газа на топливный и сырьевой в цехах по производству аммиака была изменена.

Стратегия и подход к управлению

GRI 3-3, 306-1

Мы разработали систему сбора и анализа сведений об отходах производства и потребления, которые образуются в результате деятельности Компании, и реализуем ряд проектов, направленных на сокращение образования и увеличение доли перерабатываемых отходов.

Мониторинг вопросов обращения с отходами ведется на регулярной основе. Они рассматриваются на заседаниях комитета совета директоров по стратегии и устойчивому развитию и докладываются совету директоров ПАО «ФосАгро».

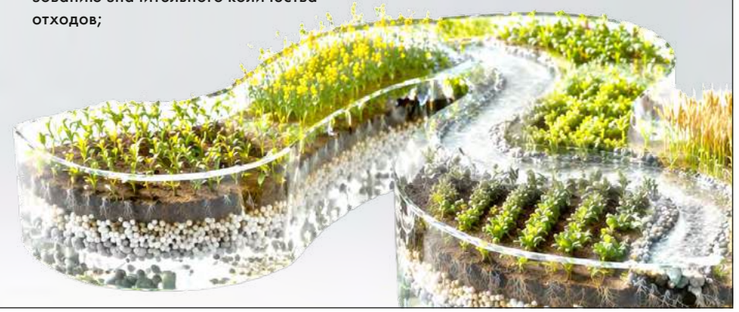


Стратегия развития Компании до 2025 года предполагала увеличение доли перерабатываемых отходов I–IV классов опасности

до 40 %

Система управления охватывает:

- учет ресурсов, используемых для производства продукции, которые становятся отходами после использования в производстве;
- данные о количестве отходов, образующихся в результате собственной деятельности Компании, в том числе продукции или ее части, переданной потребителям, которая в конечном счете станет отходом;
- проведение мероприятий по предотвращению возможности возникновения угроз для окружающей среды и здоровья человека;
- характеристики отходов;
- определение видов деятельности и процессов, которые приводят к образованию значительного количества отходов;
- свойства материалов или характеристики продукции, которые ограничивают или предотвращают их возврат в оборот (восстановление свойств) или создают ограничения для продолжительности их использования;
- постоянный мониторинг известных и потенциальных негативных характеристик, связанных с конкретными материалами, когда они становятся отходами.



Ключевые мероприятия 2025 года

GRI 306-2

В Компании проводится системная работа по повышению доли отходов I–IV классов опасности, направляемых на утилизацию и обезвреживание. На каждой площадке регулярно принимаются меры по выявлению потенциальных видов материалов, которые могут быть направлены на переработку.

Все подрядные организации, выполняющие работы в пределах производственных площадок Компании, проходят обучение и проинформированы о требованиях, установленных Компанией в отношении обращения с отходами. В частности, такие положения включаются в текст договора на выполнение работ / оказание услуг. Соблюдение требований по безопасному и правильному обращению с отходами является обязательным.

Продвижение возможностей применение фосфогипса

На промышленных площадках АО «Апатит» в г. Волхове, г. Балакове продолжилось применение фосфогипса в качестве строительного материала в хозяйственной деятельности. За счет использования фосфогипса в строительстве снизилось количество фосфогипса, размещаемого на объектах размещения отходов.

Компания завершила работы по апробации нового вещества — рекультиванта из фосфогипса, который будет использоваться для восстановления земель и повышения их плодородия. Результаты апробации подтвердили экологическую безопасность применения вещества при соблюдении рекомендованных условий. Проект технической документации рекультиванта получил положительное заключение государственной экологической экспертизы. Производство нового вещества планируется на производственных площадках АО «Апатит» в Череповце, Балакове и Волхове.

В отчетном году проводились масштабные исследования свойств фосфогипса дорожного, включая оценку воздействия сооружений из этого материала на природу. Результаты исследований подтвердили отсутствие загрязнения окружающей среды при применении фосфогипса. Применение фосфогипса в строительстве дорожной одежды не только помогает утилизировать отходы, но и делает строительство дорог дешевле, а сами дороги — долговечнее благодаря улучшению качества покрытия.

В 2025 году потребителям реализовано

95,4 тыс. т фосфогипса.

+400 т к уровню 2024 года

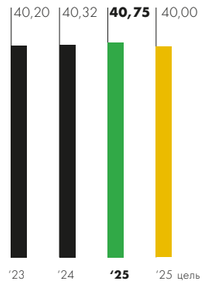
Проект увеличения производства фторида алюминия

Компания разрабатывает проект последующей модернизации производства с увеличением выпуска фтористого алюминия до 96 тыс. т / год. Это позволит полностью локализовать в России производство этого вида продукции и на 100% закрыть существующие потребности. Фтористый алюминий — важнейший компонент, обеспечивающий сырьевую безопасность российской цветной металлургии. Основным сырьем для выпуска этого продукта является кремнефтористоводородная кислота — попутный продукт производства минеральных фосфорсодержащих удобрений Компании. А уже в металлургическом производстве фтористый алюминий повышает эффективность технологических процессов, снижая расход энергии и нагрузку на окружающую среду.

Метрики и результаты

SASB RT-CH-150a.1

Доля утилизации и обезвреживания отходов I–IV классов опасности[1], %



[1] Специфический показатель Группы рассчитан как соотношение отходов I–IV классов опасности, направленных на утилизацию и обезвреживание, в общем объеме отходов I–IV классов опасности.

Образование отходов по классам опасности, т

GRI 306-3, СОКБ 5

Класс опасности отходов	2023	2024	2025
I	3,82	3,12	**23,98**
II	3,23	2,11	**1,27**
III	1 278,12	1 848,45	**2 483,87**
IV	253 064,94	247 706,29	**246 481,02**
V	94 372 377,65	99 274 182,20	**89 839 875,07**
Всего	**94 626 727,75**	**99 523 742,16**	**90 088 865,20**

Отходы по активам и методам обращения, т[1]

GRI 306-4, 306-5, СОКБ 6

Метод обращения	2023	2024	2025
Повторное использование отходов на собственных объектах	26 418 490,4	20 722 469,5	**19 337 089,6**
• Опасные отходы	99 800,9	98 311,9	**98 603,5**
• Неопасные отходы	26 318 689,5	20 624 157,6	**19 238 486,1**
Размещение отходов, всего	65 294 928,0	80 586 785,7	**65 384 442,9**
• Опасные отходы	153 525,5	148 801,6	**144 710,0**
• Неопасные отходы	65 141 402,5	80 437 984,1	**65 239 732,9**
В том числе на собственных объектах размещения отходов	65 285 342,7	80 579 179,0	**65 376 232,6**
• Опасные отходы	143 988,9	145 011,2	**143 929,1**
• Неопасные отходы	65 141 353,8	80 434 167,8	**65 232 303,5**
Передано сторонним организациям для утилизации	83 219,2	24 409,6	**25 295,2**
• Опасные отходы	1 808,1	1 785,5	**1 473,8**
• Неопасные отходы	81 411,1	22 624,1	**23 821,4**
Передано сторонним организациям для обезвреживания	612,2	539,1	**1 382,1**
• Опасные отходы	563,2	536,7	**1 376,7**
• Неопасные отходы	49,0	2,4	**5,4**
Передано сторонним организациям для обработки	3 027,4	4 502,9	**5 343,8**
• Опасные отходы	314,2	278,7	**1 818,8**
• Неопасные отходы	2 713,2	4 224,2	**3 525,0**

[1] Под опасными отходами понимаются отходы I–IV классов опасности, под неопасными — отходы V класса опасности.

Обращение с отходами обогащения и вскрышной породы в Кировском филиале, т

SASB EM-MM-150a.1, EM-MM-150a.2

Показатель	Повторное использование отходов			Размещение на объектах размещения отходов		
	2023	2024	2025	2023	2024	2025
Отходы (хвосты) обогащения апатит-нефелиновых руд	12 984 017,0	13 487 447,6	**14 035 163,2**	12 812 723,0	13 290 756,4	**13 829 945,8**
Скальные вскрышные породы и скальные породы в смеси	9 916 198,0	4 547 241,0	**3 123 468,0**	43 680 591,0	60 385 005,0	**47 096 592,5**

Удельное образование отходов, т / т продукции и полуфабрикатов

Производственная площадка	2023	2024	2025
Кировский филиал	7,000	7,211	**6,636**
Балаковский филиал	0,900	0,697	**0,357**
Волховский филиал	0,001	0,001	**0,002**
Череповецкий комплекс (АО «Апатит»)	0,400	0,298	**0,236**
Всего	**2,500**	**2,557**	**2,258**

Удельное образование отходов I–IV классов опасности, кг / т продукции и полуфабрикатов

Производственная площадка	2023	2024	2025
Кировский филиал	0,7	0,3	**0,2**
Балаковский филиал	28,7	27,9	**23,0**
Волховский филиал	0,7	0,3	**0,4**
Череповецкий комплекс (АО «Апатит»)	4,1	3,7	**4,8**
Всего	**6,8**	**6,4**	**6,2**



Воздух

4

Наша цель

Снизить показатель удельной эмиссии загрязняющих веществ в атмосферу к 2025 году

до **0,8** кг / т продукции и полуфабрикатов.

Факты 2025 года

Показатель удельной эмиссии загрязняющих веществ в атмосферу

0,667 кг/т

продукции и полуфабрикатов, на 36% ниже уровня 2018 года.

В 2025 году валовая эмиссия загрязняющих веществ в атмосферу снизилась более чем

на **1** тыс. т

по сравнению с предыдущим годом.

Все мероприятия федерального проекта «Чистый воздух» в рамках национального проекта «Экология» на Череповецкой производственной площадке выполнены согласно планам и срокам.

Стратегия и подход к управлению

GRI 3-3

В Группе «ФосАгро» разработан и поддерживается процесс управления эмиссией загрязняющих веществ в атмосферный воздух, включающий в себя оценку намечаемой деятельности, взаимодействие по этим вопросам с широким кругом заинтересованных сторон, мониторинг и отчетность в отношении эмиссии загрязняющих веществ в атмосферный воздух. Для эффективного сокращения воздействия на окружающую среду в Компании реализуется комплексная программа перевооружения производств и снижения эмиссии загрязняющих веществ.

Компания является участником федерального проекта «Чистый воздух», призванного кардинально снизить уровень загрязнения атмосферного воздуха в крупных промышленных центрах России. В рамках этой инициативы Компания реализовала ряд мероприятий, позволивших по итогам 2025 года сократить показатель валовой эмиссии загрязняющих веществ на 25% относительно уровня 2017 года (старт проекта).

Качество атмосферного воздуха на границах санитарно-защитных зон промышленных площадок Компании соответствует гигиеническим нормативам.

С 2019 года Компания реализует программу «Модернизация производств серной кислоты, внедрение отечественной интенсивной энергосберегающей и экологически безопасной технологии». Данная технология производства серной кислоты по методу двойного контактирования и двойной абсорбции разработана АО «НИУИФ» им. проф. Я. В. Самойлова, входящим в состав Группы «ФосАгро». Программа включает в себя запуск установок по производству серной кислоты на Череповецкой площадке, в Балаковском и Волховском филиалах.

Ключевые мероприятия 2025 года

АО «Апатит» — участник федерального проекта «Чистый воздух» в рамках национального проекта «Экология». С 2018 по 2025 год предприятие вело работу по сокращению выбросов загрязняющих веществ в атмосферный воздух на своих производственных площадках.

В **Череповецком филиале** был полностью реализован комплексный план мероприятий, приняты дополнительные меры по достижению квот выбросов, проведена модернизация технологической системы СК-714, внедрена отечественная экологичная технология производства серной кислоты. В ходе модернизации выполнено переоснащение на газоочистном оборудовании и оптимизация основного оборудования.

В **Волховском филиале** основные мероприятия, направленные на снижение негативного воздействия на атмосферный воздух, реализованы в рамках инвестиционного проекта развития этой площадки: технические решения по снижению показателей удельной эмиссии и снижению концентраций загрязняющих веществ на границах санитарно-защитной и жилой зон были предусмотрены уже при строительстве новых производств и реконструкции действующих. Эффективность такого подхода подтверждается существенным — на 68% — снижением показателя удельной эмиссии загрязняющих веществ относительно 2020 года.

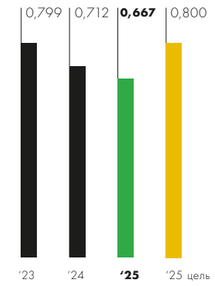
В **Балаковском филиале** основные мероприятия, направленные на снижение негативного воздействия на атмосферный воздух, включали следующее.

Ранее реализованные мероприятия на установках серной кислоты позволили второй год подряд сохранять динамику снижения удельных выбросов загрязняющих веществ в атмосферу.

В **Кировском филиале** были проведены ежегодные мероприятия по минимизации пыления хвостохранилищ обогатительных фабрик, включающие химическое и биологическое закрепление пылящих поверхностей, а также опытно-промышленные испытания новых реагентов-пылеподавителей. В результате была предотвращена эмиссия более 28 т твердых веществ в атмосферный воздух, что составило 40% от всего объема выбросов твердых веществ.

Метрики и результаты

Удельные показатели эмиссии загрязняющих веществ, кг / т продукции и полуфабрикатов[1]



[1] Специфический показатель Группы рассчитан как соотношение эмиссии загрязняющих веществ к общему объему произведенной продукции и полуфабрикатов.

Эффективность мероприятий по пылеподавлению на хвостохранилищах Кировского филиала

Объект	Выброс твердых веществ, т	Предотвращенные выбросы твердых веществ в атмосферу, т	Предотвращенные выбросы твердых веществ, %
Хвостохранилище АНОФ-2	28,3	19,0	40
Хвостохранилище АНОФ-3	14,7	9,7	40
ИТОГО	**43,1**	**28,7**	**40**

Эмиссия в атмосферу NO_x, SO_x и других значимых загрязняющих веществ, т

GRI 305-7, SASB RT-CH-120a.1 / EM-MM-120a.1, СОКБ 7

	2023	2024	2025
Всего загрязняющих веществ			
Кировский филиал	10 056,80	10 022,10	**8 852,11**
Балаковский филиал	8 217,00	6 522,61	**6 494,44**
Волховский филиал	1 203,40	1 365,06	**1 585,72**
Череповецкий комплекс (АО «Апатит»)	10 235,00	9 788,55	**9 681,48**
Всего по активам	**29 712,20**	**27 698,32**	**26 613,75**
Твердые вещества			
Кировский филиал	4 969,60	3 521,84	**3 422,81**
Балаковский филиал	745,50	796,20	**1 377,75**
Волховский филиал	214,60	287,11	**377,13**
АО «Апатит» (Вологодская область)	768,00	1 250,47	**1 320,84**
Всего по активам	**6 697,70**	**5 855,62**	**6 498,53**
Диоксид серы			
Кировский филиал	3 273,70	3 101,61	**2 456,25**
Балаковский филиал	4 723,70	3 066,45	**2 749,82**
Волховский филиал	351,50	493,07	**572,28**
Череповецкий комплекс (АО «Апатит»)	3 736,60	3 776,57	**3 674,48**
Всего по активам	**12 085,50**	**10 437,70**	**9 452,83**
Оксид углерода			
Кировский филиал	908,20	1 364,66	**1 130,51**
Балаковский филиал	927,60	821,47	**391,13**
Волховский филиал	153,40	175,87	**244,30**
Череповецкий комплекс (АО «Апатит»)	1 332,60	893,31	**982,29**
Всего по активам	**3 321,80**	**3 255,31**	**2 748,23**

	2023	2024	2025
Оксиды азота (в пересчете на NO2)			
Кировский филиал	859,50	1 831,51	**1 658,66**
Балаковский филиал	759,40	915,33	**811,12**
Волховский филиал	224,40	223,59	**308,95**
Череповецкий комплекс (АО «Апатит»)	2 467,60	1 971,66	**1 857,35**
Всего по активам	**4 310,90**	**4 942,08**	**4 636,08**
Углеводороды (без летучих органических соединений)			
Кировский филиал	7,60	0,71	**0,71**
Балаковский филиал	2,60	0,94	**0,17**
Волховский филиал	0,00	0,02	**0,03**
Череповецкий комплекс (АО «Апатит»)	4,00	4,89	**6,45**
Всего по активам	**14,20**	**6,56**	**7,36**
Летучие органические соединения			
Кировский филиал	38,10	200,68	**183,02**
Балаковский филиал	339,50	218,20	**135,30**
Волховский филиал	5,80	10,59	**28,51**
Череповецкий комплекс (АО «Апатит»)	12,90	12,81	**13,08**
Всего по активам	**396,30**	**442,28**	**359,91**
Прочие газообразные и жидкие соединения			
Кировский филиал	0,10	1,10	**0,16**
Балаковский филиал	718,70	704,02	**1 029,14**
Волховский филиал	253,70	174,82	**54,53**
Череповецкий комплекс (АО «Апатит»)	1 913,30	1 878,83	**1 827,00**
Всего по активам	**2 885,80**	**2 758,77**	**2 910,83**



Вода

5

RT-CH-140a.2 / EM-MM-140a.2



Наши цели

- **2025 год: снижение удельных объемов забора воды до 2,60 м³/т без учета шахтно-рудничных и карьерных вод.**
- **2025 год: снижение удельных объемов сброса сточных вод в поверхностные водные объекты до 1,70 м³/т без учета шахтно-рудничных и карьерных вод.**

Факты 2025 года

- Удельные объемы забора воды в 2025 году снизились к уровню 2024 года на 10,1% и составили **2,95 м³/т** без учета шахтно-рудничных и карьерных вод.
- Удельные объемы сброса сточных вод в поверхностные водные объекты в 2025 году снизились к уровню 2024 года на 14,4% и составили **1,63 м³/т** без учета шахтно-рудничных и карьерных вод.

Стратегия и подход к управлению

GRI 3-3, 303-1

С точки зрения Компании, вода является важнейшим ресурсом. Предприятия Компании расположены в регионах, которые не испытывают нехватки водных ресурсов. Согласно Water Risk Atlas and Water Risk Filter, все наши производственные мощности расположены в районах с низким или средним дефицитом пресной воды. Однако в глобальном масштабе доступ к чистой воде представляет собой серьезную проблему.

Риски и возможности

SASB RT-CH-140a.3

Основными рисками в сфере водопотребления являются ухудшение качества воды водных объектов в регионах присутствия Компании и несоответствие деятельности Компании нормативным требованиям по ограничению негативного воздействия на водные объекты.

В настоящее время на двух предприятиях Компании, в Волхове и Балакове, внедрена замкнутая система циркуляции воды, позволяющая многократно использовать воду в производственных процессах.

Основными направлениями дальнейшего развития являются постоянное совершенствование управления сточными водами за счет максимального повторного использования водных ресурсов и возврата сточных вод в циклы рециркуляции предприятий, а также дальнейшее повышение эффективности очистки сточных вод, сбрасываемых в водные объекты, и постоянный мониторинг состояния водных объектов в регионах присутствия.

К регуляторным рискам относятся риски ужесточения требований к качеству сточных вод, а также ограничения по количеству потребляемой и сбрасываемой воды как в водные объекты, так и в централизованные системы водоотведения.

Случаев несоблюдения требований, связанных с разрешениями, стандартами и нормативами качества воды, в 2025 году не наблюдалось.

С целью минимизации упомянутых рисков в 2020 году нами была принята Водная стратегия, реализация которой нацелена на снижение объема водопотребления и водоотведения и повышение качества сбрасываемых сточных вод.

Мероприятия стратегии реализуются на всех площадках Компании. Кроме того, проводится системный анализ достаточности и эффективности данных мероприятий для достижения целевых показателей.

С целью выявления степени влияния деятельности Компании на водные объекты производится мониторинг их состояния в соответствии с утвержденными программами как силами собственной аккредитованной лаборатории, так и с привлечением сторонних аккредитованных лабораторий.

Ключевые мероприятия 2025 года

На **Череповецкой производственной площадке** продолжилась реализация второго этапа программы по оптимизации водопользования в рамках программы модернизации производства в 2020–2025 годах. В частности, была проведена реконструкция схемы возврата очищенного стока потребителям Фосфорного комплекса, результатом которой стало уменьшение объема сброса сточных вод 0,87 млн м³ в год с 2022 г. На Азотном комплексе была завершена разработка базового проекта по установке системы очистки производственных сточных вод, а также подготовлена рабочая документация по системе управления промышленными стоками отделения нейтрализации и очистки.

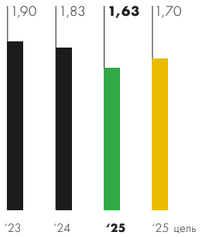
В **Кировском филиале** реализован контур повторного использования воды после компрессоров на обогатительной фабрике АНОФ-2, что позволит снизить потребление воды на 4,8 млн м³ в год.

Волховский филиал перешел на бессточную схему водопользования — были введены в эксплуатацию очистные сооружения хозяйственно-бытовой канализации, благодаря чему сброс в городские сети был прекращен. Продолжалась работа по замене речной воды на воду заводского водооборота в сернокислотном производстве. Это позволило снизить водопотребление из природных источников на 14,7% по сравнению с 2024 годом.

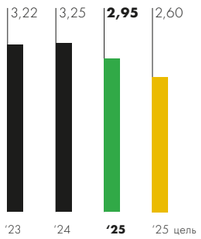
В **Балаковском филиале** выполнялась работа по полному исключению передачи хозяйственно-бытовых сточных вод сторонним организациям. Предприятие планирует закольцевать стоки через станцию нейтрализации.

Метрики и результаты

Удельные сбросы сточных вод в поверхностные водные объекты, м³ / т продукции и полуфабрикатов[1]



Удельный объем забираемой воды, м³ / т продукции и полуфабрикатов[2]



Удельный показатель забора воды в отчетном году снизился. Рост объема забираемой воды обусловлен необходимостью снизить общее солесодержание в водооборотных системах Балаковского филиала и Череповецкого комплекса для улучшения коэффициента теплопередачи.

[1] Специфический показатель Группы рассчитан как соотношение объема сброса сточных вод в поверхностные водные объекты, за вычетом шахтно-рудничных и карьерных вод, к общему объему произведенной продукции и полуфабрикатов.

[2] Специфический показатель Группы рассчитан как соотношение объема общего забора воды, за вычетом шахтно-рудничных и карьерных вод, к общему объему произведенной продукции и полуфабрикатов.

Объемы забираемой воды с указанием источников, тыс. м³

GRI 303–3, SASB RT-CH-140a.1 / EM-MM-140a.1, СОКБ 1, СОКБ 2

Показатель	2023	2024	2025
Поверхностная вода			
Общий забор воды из поверхностных источников, в том числе:	**176 760**	**180 997**	**196 976**
• техническая вода	63 029	68 018	**66 887**
• питьевая вода (собственное потребление)	1 093	1 159	**1 462**
• питьевая вода (для передачи третьим лицам)	527	399	**460**
• шахтно-рудничные и карьерные воды	105 024	105 409	**123 118**
• коллекторно-дренажные воды	2 742	2 337	**2 289**
• ливневые воды	4 345	3 675	**2 760**
Подземные источники воды			
Забор воды из подземных источников	3 507	3 495	**3 376**
Общее получение воды от третьих лиц, в том числе:	**44 636**	**47 626**	**40 524**
• техническая вода от поставщиков	30 359	31 478	**27 736**
• вода из коммунальных источников (собственное потребление)	7 022	7 170	**7 230**
• вода из коммунальных источников (для передачи третьим лицам)	30	34	**39**
• сточные воды из прочих систем водоотведения	7 225	8 944	**5 519**
Забор воды, всего	**224 903**	**232 118**	**240 876**

Расчет валовых и удельных показателей забираемой воды с шахтно-рудничными и карьерными водами и без них

Показатель	2023	2024	2025
Общий забор воды, включая шахтно-рудничные и карьерные воды, тыс. м³	224 903	232 117	**240 876**
Общий забор воды за вычетом шахтно-рудничных и карьерных вод, тыс. м³	119 878	126 708	**117 758**
Удельный показатель забора воды из поверхностных источников за вычетом шахтно-рудничных и карьерных вод[2], м³/т	3,22	3,25	**2,95**

Объем сбрасываемой воды с указанием источников, тыс. м³

GRI 303-4, СОКБ 4

Показатель	Всего		
	2023	2024	2025
Сброс в поверхностные водные объекты			
Общий сброс воды в поверхностные водные объекты, в том числе:	**175 618**	**176 525**	**188 022**
• шахтно-рудничные и карьерные воды	105 024	105 409	**123 118**
• коллекторно-дренажные воды	2 742	2 337	**2 289**
• сточные воды из прочих систем водоотведения	6 872	8 649	**5 214**
Передача третьим лицам			
Общая передача воды третьим лицам, в том числе:	**4 019**	**3 476**	**3 330**
• сточные воды в систему водоотведения коммунального назначения (после использования)	3 109	2 748	**2 526**
• сточные воды в систему водоотведения коммунального назначения (без использования)	353	295	**305**
• вода из поверхностных источников, реализованная третьим лицам	527	399	**460**
• вода из коммунальных источников, реализованная третьим лицам	30	34	**39**
Сброс воды, всего	**179 637**	**180 001**	**191 352**

Расчет валовых и удельных показателей сброса сточных вод с шахтно-рудничными и карьерными водами и без них

Показатель	2023	2024	2025
Общий сброс вод в поверхностные водные объекты, включая шахтно-рудничные и карьерные воды, тыс. м³	175 618	176 525	**188 022**
Общий сброс вод в поверхностные водные объекты за вычетом шахтно-рудничных и карьерных вод, тыс. м³	70 594	71 116	**64 905**
Удельный показатель сброса вод в поверхностные водные объекты за вычетом шахтно-рудничных и карьерных вод[1], м³/т	1,90	1,83	**1,63**

Объем повторно используемой воды

СОКБ 3

Показатель	2023	2024	2025
Всего, млн м³	**227,9**	**235,0**	**241,8**
Доля повторно используемой воды, %	83,0	81,6	**83**

Водопотребление, тыс. м³

GRI 303-5

Показатель	Всего		
	2023	2024	2025
Общий забор воды по всем источникам	224 903	232 117	**240 876**
Общий сброс воды по всем источникам	179 637	180 001	**191 352**
Водопотребление	45 266	52 116	**49 524**

Снижение показателя водопотребления обусловлен увеличением объемов производства, включая рост объема добычи, переработки руды, выработки концентратов и минеральных удобрений.

Водоотведение, млн м³

GRI 303-4

Показатель	2023	2024	2025
Сброс сточных вод в поверхностные водные объекты			
Кировский филиал	162,4	162,6	**173,7**
Балаковский филиал	–	–	**-**
Волховский филиал	–	–	**-**
Череповецкий комплекс (АО «Апатит»)	13,2	13,9	**14,3**
Всего	**175,6**	**176,5**	**188,0**
Сбрасывается без очистки, % от общего отведения			
Кировский филиал	0	0	**0**
Балаковский филиал	0	0	**0**
Волховский филиал	0	0	**0**
Череповецкий комплекс (АО «Апатит»)	0	0	**0**
Всего	**0**	**0**	**0**

Выпуски сточных вод

Показатель		Водный объект, приемник сточных вод
Кировский филиал		
Выпуск № 1	Сброс с хвостохранилища АНОФ-3	Река Жемчужная
Выпуск № 2	Сброс с хвостохранилища АНОФ-2	Река Белая
Выпуск № 3	Ливневые воды АНОФ-2	Река Белая
Выпуск № 4	Шахтные воды Объединенного Кировского, Центрального, Расвумчоррского рудников	Озеро Большой Вудьявр
Выпуск № 5	Рудничные воды Коашвинского и Ньоркпахкского карьеров	Озеро Китчепахк
Выпуски № 6, 9	Воды водопонизительных скважин Восточного рудника	Река Вуоннемйок
Череповецкий комплекс (АО «Апатит»)		
Сточные воды фосфорного комплекса		Рыбинское водохранилище
Сточные воды азотного комплекса		Рыбинское водохранилище

Биоразнообразие

6

Наша цель

Ключевая цель Компании в области сохранения биоразнообразия — это ведение текущей и планирование перспективных видов деятельности в соответствии с требованиями законодательства и обязательствами, которые приняты Компанией. Наша деятельность организована так, чтобы обеспечить сохранение и свести к минимуму потенциальные нарушения разнообразия природных экосистем в зоне ответственности Компании.



Факты 2025 года

Компания обновила Политику в области охраны окружающей среды, учтены ключевые принципы Куньминско-Монреальской конвенции, а также обязательства Компании в части сохранения биоразнообразия.

В 2025 году выпущено

233 158

шт. молоди рыб

В 2025 году в регионах присутствия Компании высажено

2 318

саженцев различных видов деревьев и кустарников, таких как ель, липа, яблоня, вишня, пузыреплодник калинолистный.

Обязательства Компании по сохранению биоразнообразия, природных ландшафтов и природных комплексов в регионах присутствия и запрет деятельности, способной нанести ущерб биоразнообразию, природным ландшафтам и природным комплексам в зоне реализации проектов Компании, закреплены в Политике в области охраны окружающей среды ПАО «ФосАгро».

Стратегия и подход к управлению

GRI 101-1[1]

Стратегия Компании в области управления аспектами биоразнообразия, сохранения природных ландшафтов и природных комплексов в регионах присутствия в основе опирается на положения Политики в области охраны окружающей среды ПАО «ФосАгро» и руководствуется требованиями законодательства и внутренними документами системы экологического менеджмента.

[1] Показатели раскрываются частично.

В 2025 году Политика в области охраны окружающей среды была пересмотрена. В новой редакции документа учтены ключевые принципы Куньминско-Монреальской конвенции, а также обязательства Компании в части сохранения биоразнообразия.

Группа «ФосАгро» на протяжении ряда лет проводит работу по сохранению биоразнообразия и воспроизводству биологических ресурсов. С 2020 года Компания разрабатывает комплексные программы сохранения биоразнообразия с привлечением научно-исследовательских организаций с целью оценки состояния и восстановления окружающей среды в регионах деятельности, определения основных направлений работы в области сохранения биоразнообразия с учетом видов — индикаторов устойчивого состояния экосистем.

Ключевые мероприятия 2025 года

GRI 101-2

Комплексное экологическое обследование территории в границах санитарно-защитной зоны Азотного комплекса АО «Апатит» в рамках разработки программы по сохранению биоразнообразия

Высадка саженцев деревьев и кустарников

Проведение работы по компенсационному лесоразведению: на участке площадью 2,4 га, расположенному в Волховском лесничестве Ленинградской области, посажено более 1,46 тыс. саженцев ели обыкновенной

Выпуск молоди рыб в водоемы в регионах деятельности

Комплексные программы сохранения биоразнообразия

GRI 101-2, 101-4[1]

Комплексные программы сохранения биоразнообразия уже разработаны для Волховского филиала, трех объектов Кировского филиала и Череповецкого производственного комплекса. Они включают план мониторинга состояния биоразнообразия. В состав плана входит описание территории, где предполагается проведение мониторинга, особенностей и характера воздействия деятельности предприятий Компании. Также план включает информацию о видах-индикаторах, а также параметрах состояния этих видов, позволяющих оценить эффективность мероприятий по управлению воздействием биоразнообразие и динамику состояния индикаторных признаков биоразнообразия.

Результаты обследований, выполненных по Волховскому филиалу, объектам Кировского филиала и Череповецкому производственному комплексу показали, что в зоне ответственности производственных объектов Компании не выявлено значимых изменений состояния биоразнообразия.

Зачастую экосистемы демонстрируют более высокие показатели видового разнообразия, чем фоновые участки. Вероятной причиной может являться ограниченный доступ человека на участки в зоне воздействия и, соответственно, сохранность экосистем.



Площадь нарушенных и рекультивированных земель, га

Показатель	2023	2024	2025
Нарушенные земли	184,49	306,30	**138,85**
Рекультивированные земли	0	0	**0**

Ключевыми аспектами воздействия Компании на биоразнообразие являются эмиссия загрязняющих веществ в атмосферный воздух, забор воды и сброс сточных вод, размещение отходов

Размещение отходов Компании на собственных объектах осуществляется в пределах ранее согласованных и отведенных участков и не включает дополнительные территории. Повышение доли отходов, направляемых на утилизацию, позволяет снизить нагрузку на такие объекты и продлить сроки их эксплуатации.

Еще одним аспектом воздействия Компании на биоразнообразие является нарушение земель в результате проведения работ по добыче полезных ископаемых, строительства объектов размещения отходов и проведения строительных работ на ограниченном пространстве площадки. Добыча полезных ископаемых является одним из ключевых видов деятельности Компании. Развитие объектов открытой и подземной добычи, в пределах, разрешенных горным отводом территорий, обеспечивает рост производства и стабильные поставки продукции ФосАгро. Горные работы осуществляются безопасно, максимально эффективным способом. По таким объектам мероприятия по рекультивации целесообразно проводить после окончания отработки запасов. В настоящее время объекты Компании имеют сроки эксплуатации за пределами 2030 года.

В 2025 году в рамках разработки программы по сохранению биоразнообразия проведены научные обследования территории в границах санитарно-защитной зоны Азотного комплекса АО «Апатит». В обследовании принимали участие научные сотрудники Череповецкого государственного университета. Целью этой работы было получение сведений об исходном состоянии компонентов природной среды на исследуемой территории.

Разработана программа сохранения биоразнообразия для Азотного комплекса АО «Апатит».

В обследовании принимали участие научные сотрудники Череповецкого государственного университета.

В Волховском филиале были проведены исследовательские работы в рамках Программы экологического мониторинга биоты.

В ходе исследований было установлено, что все виды находятся в удовлетворительном состоянии и не нуждаются в специальных мерах по восстановлению и сохранению.

В 2025 году в Волховском филиале были проведены исследовательские работы в рамках Программы экологического мониторинга биоты (растительности и животного мира) в пределах санитарно-защитной зоны. По результатам исследований было установлено, что видовой состав фауны во всех биотопах обследуемой территории типичен для региона исследований. В зонах влияния предприятия и на фоновых территориях отмечено присутствие 62 вида птиц из 12 отрядов, выполнен мониторинг состава и структуры фитоценозов.

Метрики и результаты

Инвестиции в программы по сохранению биоразнообразия, млн руб.

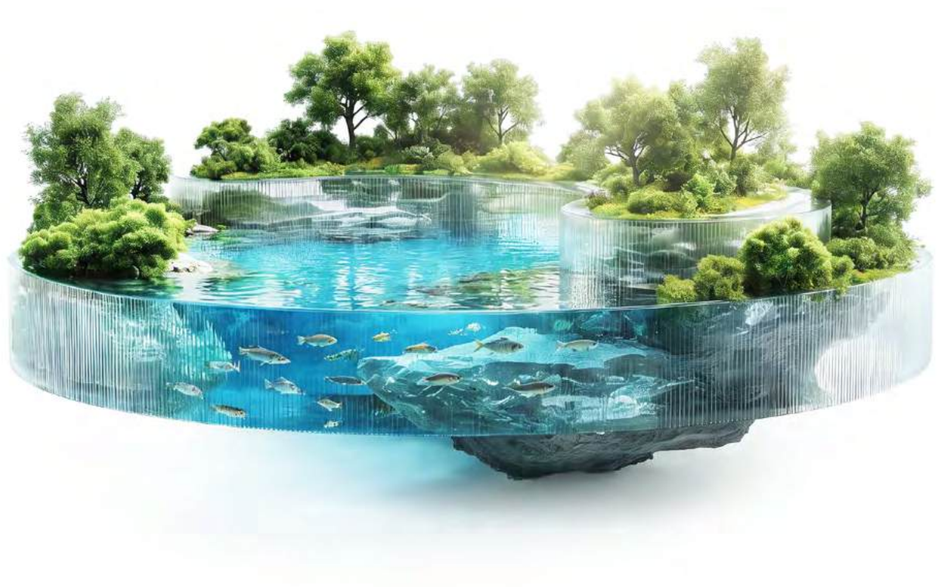


Количество молоди рыбы, выпущенной в водоемы в регионах деятельности Компании, шт.

Водный объект	2023	2024	2025
Волгоградское водохранилище (Саратовская область)	35 838	60 838	**60 838**
Река Умба (Мурманская область)	–	21 000	**–**
Рыбинское водохранилище (Вологодская и Ярославская области)	11 142	45 559	**91 498**
Саратовское водохранилище (Саратовская область)	53 151	45 031	**45 031**
Ладожское озеро (Ленинградская область)	1 539	1 390	**1 816**
Имандровское водохранилище	15 520	29 483	**725**
Река Онега	6 725	770	**-**
Река Молога	-	-	**33 250**
Всего	**123 915**	**204 071**	**233 158**

Количество высаженных деревьев и кустарников

Площадка	2023	2024	2025
Череповец	30	43	**857**
Кировский филиал	0	68	**0**
Балаковский филиал	0	0	**0**
Волховский филиал	1 461	1 461	**1 461**
Всего	**1 491**	**1 572**	**2 318**



Развитие регионов присутствия



Направление, стратегические цели и факты 2025 года

1 «Наши любимые города»

8 ДОСТОЙНАЯ РАБОТА И ЭКОНОМИЧЕСКИЙ РОСТ · 9 ИНДУСТРИАЛИЗАЦИЯ, ИННОВАЦИИ И ИНФРАСТРУКТУРА · 11 УСТОЙЧИВЫЕ ГОРОДА И НАСЕЛЕННЫЕ ПУНКТЫ

Задачи 8.8, 9.4, 11.1

ИНФРАСТРУКТУРА · ТУРИЗМ · ЭКОНОМИКА · ТРАНСПОРТ — НАЦИОНАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ РОССИИ

Цель

- Формирование качественной городской среды для устойчивого развития в городах присутствия Компании: Кировске, Череповце, Балакове, Апатитах и Волхове. Благоустройство общественных пространств и объектов социальной инфраструктуры. Программа имеет официальный статус партнера национальных проектов России

Факт

- **3 930,9 млн руб.** инвестиции в затраты на реализацию программы
- **99 новых рабочих мест** в Мурманской области
- **65** (50 проектов в 2024 году) **проектов** поддержано в рамках грантового конкурса

2 Образование

МОЛОДЕЖЬ И ДЕТИ — НАЦИОНАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ РОССИИ · ПРОДОВОЛЬСТВЕННАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ — НАЦИОНАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ РОССИИ

4 КАЧЕСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАНИЕ

Задача 4.4

- Проект «Образование»
- Проект «ДРОЗД»

Цель

- Поддержка учреждений науки и образования в целях обеспечения притока в высокотехнологичные производства экономики, в том числе в Группу «ФосАгро», высокообразованной, мотивированной и профессиональной молодежи
- Эффективное совмещение качественного образования и занятий физической культурой для полноценного духовно-нравственного развития и укрепления здоровья подрастающего поколения. Поддержка сети спортивных секций, военно-патриотических клубов и творческих студий. Программа «ДРОЗД» входит в ренкинг АНО «Национальные приоритеты» и имеет официальный статус партнера национальных проектов России

Факт

- **1 001,4 млн руб.** инвестиции в работу образовательной модели «Школа — колледж/университет — предприятие»
- **67 молодых специалистов** по программе «ФосАгро-СТАРТ» приняты на предприятия Группы
- **339,2 млн руб.** объем расходов на программу
- **63 705 детей** участвовали в мероприятиях, организованных АНО «ДРОЗД»
- **>8,5 тыс. детей** детей на постоянной основе бесплатно занимаются в различных секциях

3 Связь поколений

4 КАЧЕСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАНИЕ · 11 УСТОЙЧИВЫЕ ГОРОДА И НАСЕЛЕННЫЕ ПУНКТЫ

Задачи 4.4, 11.4

- Интерактивно-образовательные центры (музеи)
- «Адресная помощь»

Цель

- Сохранение для людей разного возраста информации об истории страны, отрасли, конкретного предприятия. Музейная и образовательно-просветительская деятельность
- Интерактивно-образовательные центры (музеи) Группы «ФосАгро» входят в ренкинг АНО «Национальные приоритеты» и имеют официальный статус партнера национальных проектов России
- Сохранение уважительного отношения к традициям, к старшему поколению, ветеранам, участие к уязвимым слоям общества. Поддержка общественных организаций

Факт

- **353,6 млн руб.** объем расходов на программу
- **29 199** (>100% к 2024 году) **участников** профориентационных программ
- **на 41%** за год выросло число мероприятий и на 17% — число их посетителей
- **156,4 млн руб.** объем расходов на программу

4 «Духовное возрождение»

11 УСТОЙЧИВЫЕ ГОРОДА И НАСЕЛЕННЫЕ ПУНКТЫ

Задача 11.4

Цель

- Сохранение и развитие православных ценностей, идей человеколюбия и духовности, уважения к историческим корням и родному краю. Поддержка патриархии, храмов и приходских общин

Факт

- **861,3 млн руб.** составила сумма поддержки

5 Содействие развитию спорта

3 ХОРОШЕЕ ЗДОРОВЬЕ И БЛАГОПОЛУЧИЕ

Задача 3.9

Цель

- Содействие развитию российского спорта высших достижений, а также массового спорта в регионах присутствия Группы. Поддержка спортивных федераций и любительских клубов

Факт

- **688,3 млн руб.** составила сумма поддержки

Наши награды 2025 года

◆ **Национальная премия «Лидеры ответственного бизнеса»**

По итогам 2025 года Группа «ФосАгро» в третий раз стала обладателем высшей награды национальной премии «Лидеры ответственного бизнеса», учрежденной в 2023 году по поручению Президента Российской Федерации Российским союзом промышленников и предпринимателей. Программы ФосАгро вошли в число лучших в двух номинациях национальной премии: в номинации «За вклад в развитие ответственного инвестирования и финансирования проектов в сфере устойчивого развития» победу одержала корпоративная жилищная программа ФосАгро, в номинации «За вклад в достижение национальных целей и задач, направленных на развитие человеческого потенциала» в числе победителей — программа развития профессионального образования и подготовки кадров в рамках образовательной модели ФосАгро «Школа — колледж/университет — предприятие».

◆ **«Лидеры корпоративной благотворительности — 2025»**

Группа «ФосАгро» вошла в группу «А+, Лидеры» рейтинга «Форума Доноров» «Лидеры корпоративной благотворительности — 2025» в числе 17 российских компаний, показавших наибольшую эффективность благотворительной деятельности. Программа ФосАгро «Содействие повышению качества и доступности медицинской помощи в Мурманской области» стала призером в номинации «Лучшая программа (проект), реализованная при поддержке государственных институтов», а в номинации «Лучшая корпоративная программа социальных инвестиций в территориях в контексте устойчивого развития и стратегии бизнеса» специальным дипломом отмечена программа создания современной городской и туристической инфраструктуры в условиях Крайнего Севера.



Стратегия

В основе нашей стратегии в области социальных инвестиций — якорные долгосрочные программы социально-экономического развития регионов, городов и сельских поселений, где ведут свою деятельность наши основные предприятия. Их реализация оказывала и оказывает поддержку достижению целей и задач, установленных в марте 2019 года Стратегией-2025, национальных целей развития России и приоритетных Целей устойчивого развития ООН.

Вопросы внешних социальных инвестиций и благотворительности заняли важное место в проекте комплексной Стратегии-2030. Для максимального полного соответствия задач социальных программ Компании общегосударственным и региональным целям развития, обеспечения сонаправленности их результатов в качестве целевых показателей предложены количество программ Компании, критерии оценки вклада по которым соответствуют критериям национальных проектов, целям стратегий регионов и городов, а также доля софинансирования социальных программ Компании из внешних источников. Кроме того, отдельные специфические цели предусматриваются для флагманских социальных проектов Компании: «Детям России — образование, здоровье, духовность (ДРОЗД)», «Наши любимые города», «Связь поколений».

Подход к управлению

GRI 3-3

Основные политики и регламенты

- Политика в области управления внешними социальными программами АО «Апатит»
- Политика по взаимодействию с органами государственной власти и представителями государства ПАО «ФосАгро»
- Критерии оценки эффективности программ АО «Апатит»
- Кодекс этики ПАО «ФосАгро»
- Регламент управления внешними социальными программами АО «Апатит» (далее — Регламент)
- Политика в области благотворительной и спонсорской деятельности ПАО «ФосАгро»

◆ **Проекты и инициативы Группы в социальной сфере соответствуют положениям федерального закона «О благотворительной деятельности и добровольчестве (волонтерстве)», а также Указу Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 года № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года».**

◆ **Ключевые направления социальных инвестиций определены в Политике Компании в области управления внешними социальными программами (редакция 2022 года). В их числе:**

- развитие социально-экономического потенциала регионов присутствия, их экологической устойчивости;
- укрепление корпоративной культуры через вовлечение персонала в реализацию общественно значимых проектов;
- поддержка культуры;
- профессиональная ориентация учащихся и студентов;
- повышение качества жизни сотрудников, их семей, ветеранов Компании и местных сообществ;
- содействие распространению современных стандартов корпоративной социальной ответственности.

Управление программами социальных инвестиций

Корпоративный уровень

Совет директоров ПАО «ФосАгро»

Рассматривает отчеты о реализации программ социальных инвестиций и благотворительности на заседаниях профильных комитетов совета директоров и проводит их итоговое утверждение

Правление ПАО «ФосАгро»

Утверждает общий бюджет по внешним социальным проектам, рассматривает и утверждает отчет по исполнению бюджета и общий отчет по итогам года

Генеральный директор ПАО «ФосАгро»

Рассматривает предложения о поддержке (в рамках бюджета) проектов и программ в области внешних социальных инвестиций, благотворительности и спонсорства. Утверждает соответствующие локальные документы Компании

Заместитель Генерального директора ПАО «ФосАгро»

Руководит деятельностью в области внешних социальных инвестиций, благотворительности и спонсорства и координирует ее

Управление по внешним социальным проектам

Ежегодно формирует реестр благотворительных программ, организует социологические исследования, собирает и анализирует иную релевантную информацию и обратную связь от всех площадок, анализирует эффективность реализуемых проектов и программ, информирует об этом руководство Компании, инициирует разработку и принятие соответствующих локальных нормативных актов; комплектует предложения для включения в общий бюджет Компании, формирует отчетность и др.

Операционный уровень

- **Дирекция по связям с органами власти**
- **Дирекция по информационной политике**
- **Дирекция по персоналу и социальной политике**
- **Комиссия по социальным вопросам и благотворительности**

Осуществляют:
- оформление паспорта благотворительного проекта;
- выполнение условий участия в фпроекте;
- контроль целевого назначения;
- внесение и подготовку предложений по изменению условий участия и финансирования;
- контроль бюджета проекта и изменений к нему;
- администрирование договора пожертвования;
- запрос отчетности;
- проверку предоставленных отчетных финансовых документов.
- подготовку ежегодного отчета

Руководители проектов в области благотворительной и спонсорской деятельности в АО «Апатит» и его филиалах

Ведут мониторинг и корректировку программ, отслеживают исполнение и отчетность, вносят предложения по дальнейшей реализации и включению в бюджет на благотворительную деятельность на следующий финансовый год

Комиссии по социальным вопросам и благотворительности, действующие в филиалах АО «Апатит»

- Рассматривают обращения о благотворительной помощи в рамках иных направлений.
- Проводят проверку обращений и оформление документов.
- Принимают решения о поддержке обращений в рамках средств, выделенных на эти цели по каждому подразделению Компании

Оценка эффективности и обратная связь, взаимодействие с заинтересованными сторонами

GRI 413-1

В соответствии с Регламентом управления внешними социальными программами для каждой программы создается паспорт, описывающий ее существенные аспекты, назначается администратор, ответственный за ее выполнение, и действуют механизмы внутреннего контроля, реализация которых закреплена главным образом за комиссией по социальным вопросам и благотворительности и управлением по внешним социальным проектам. Процедуры мониторинга и оценки эффективности также утверждены указанным Регламентом.

Компания периодически привлекает внешних экспертов для проведения аудита социальных программ и в случае необходимости пересматривает внутренние документы.

В качестве критериев оценки для каждой программы используется отдельный набор показателей результативности, который включает от 2 до 20 преимущественно количественных показателей. По каждому из них ежегодно отслеживается динамика и по результатам ее анализа принимаются управленческие решения в целях повышения эффективности данных программ. Актуальные критерии в отношении действующих программ доступны на сайте Компании. Часть показателей результативности отражена в настоящем Отчете и отмечена в тексте пиктограммой.

Более подробно они раскрыты в Социальном отчете Группы «ФосАгро» за 2024 год

Значительный объем данных для анализа эффективности программ социальных инвестиций Компания получает с помощью постоянно действующих механизмов обратной связи от заинтересованных сторон, позволяющих учитывать динамику изменений общественных приоритетов в области социально-экономического развития.

С этой целью Компания использует различные каналы коммуникации — от организации общественных слушаний до создания общественных приемных и других площадок для встреч с населением.

Ежегодно
- Финансовый и нефинансовый аудит с привлечением внешних экспертов
- Опрос сотрудников Компании
- Анкетирование участников, не являющихся сотрудниками
- Мониторинг и оценка по утвержденным критериям

Один раз в два года
- Публичные презентации внешних социальных проектов с участием благополучателей в городах присутствия
- Анкетирование жителей

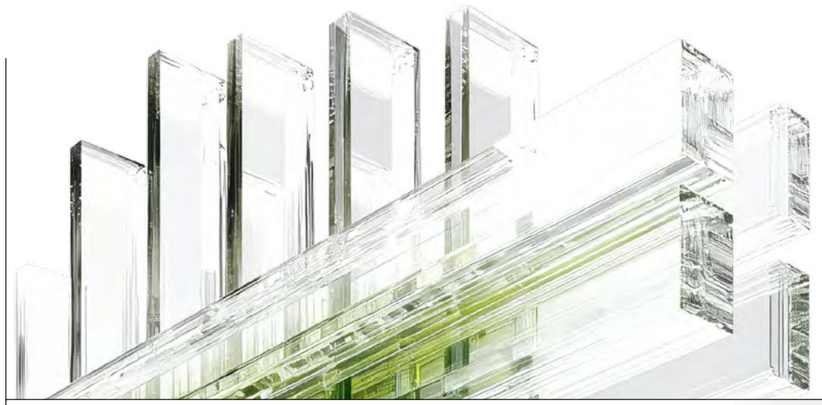
Один раз в пять лет
- Экспертиза нормативно-правой базы реализации программ

Каналы связи с заинтересованными сторонами:
- партнерские связи в процессе реализации проектов: «ДРОЗД», «ФосАгро-школы», колледжи, вузы, больничные комплексы, спортивные клубы/команды, благотворительные фонды;
- участие в работе консультативно-совещательных органов при органах публичной власти регионов и местного самоуправления;
- общественные слушания проектов Компании, изучение общественного мнения, в том числе по результатам реализованных проектов;
- взаимодействие с общественными организациями, а также с представителями духовенства;
- организация и проведение общегородских публичных мероприятий, в том числе фестивалей благотворительных проектов;
- анкетирование благополучателей по результатам реализации инициатив;
- взаимодействие через социальные сети, сайт Компании, а также СМИ.

Взаимодействие с органами власти в интересах развития территорий

В Группе «ФосАгро» сложилась многолетняя традиция успешного взаимодействия по вопросам устойчивого развития с органами власти тех регионов, городов и сельских поселений, где ведут свою деятельность ее основные предприятия.

Группа «ФосАгро» ежегодно подписывает соглашения, развивающие и укрепляющие партнерство сторон в социально-экономическом развитии, в реализации инвестиционных и социальных программ на соответствующих территориях. В 2025 году такие соглашения были подписаны с правительствами Мурманской, Вологодской, Ленинградской и Саратовской областей.



Риски и возможности

SASB RT-CH-210a.1, EM-MM-210b.1

Более подробная информация представлена в разделе «Стратегические риски» **с. 72**

На достижение целей в области социальных инвестиций Группы «ФосАгро» оказывают влияние, в частности, следующие стратегические риски:

3 Социальный **4** Кадровый **15** Репутационный

Специфическими факторами риска, характерными для социальных инвестиций, являются:

- регламентация процессов управления социальными инвестициями;
- оценка эффективности программ социальных инвестиций;
- изменение общественных приоритетов в области социально-экономического развития.

Для снижения указанных рисков Компания разрабатывает необходимые корректирующие мероприятия и использует открывающиеся возможности, подробное описание которых приведено в настоящем разделе, в том числе:

- увеличение кадрового потенциала регионов присутствия Компании вследствие инвестиций в развитие территорий;
- укрепление репутации Компании в ходе успешной реализации региональных и федеральных социальных проектов;
- повышение заинтересованности в продуктах и услугах Компании в результате реализации проектов в сфере агрообразования и просвещения.

Все аспекты социального риска «Возникновение неблагополучной социальной ситуации в регионах деятельности», квалифицированного как стратегический, рассматриваются на самом высоком уровне управления — уровне совета директоров. Совет директоров ежегодно осуществляет переоценку риска и определяет его максимальный уровень, который Компания готова принять в своем стремлении к достижению целевых показателей. Ежеквартально проводится мониторинг мероприятий по управлению риском и анализ случаев реализации риска.

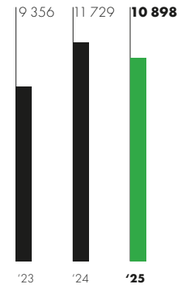
См. также раздел «Управление рисками» **с. 296**

Ключевые результаты 2025 года

10 898
млн руб.
объем социальных инвестиций

Объем расходов, млн руб.

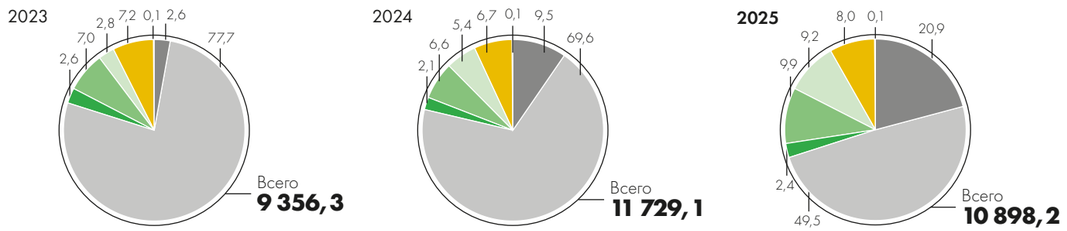
GRI 203-1



В 2025 году расходы на реализацию социальных и благотворительных проектов и программ остались на высоком уровне в 10,9 млрд руб., немного снизившись по сравнению с рекордным уровнем 2024 года в 11,7 млрд руб. Почти 50% в структуре расходов — финансирование строительства и ремонта объектов инфраструктуры. В 2025 году доля расходов по этому направлению снизилась (с почти 70% в структуре расходов 2024 года) по причине завершения строительства учебно-выставочного комплекса «Тимирязев Центр» в 2024 году.

Структура расходов на реализацию социальных проектов, %

GRI 203-1



млн руб.		2023	2024	2025
	Проекты федерального уровня	245,8	1 118,9	2 282,2
	Объекты инфраструктуры с учетом ремонтов учебных заведений	7 267,6	8 167,9	5 397,8
	Расходы на образование без учета ремонтов учебных заведений	244,8	248,3	261, 6
	Расходы на спорт	656,8	771,5	1 075,8
	Расходы на общества ветеранов и инвалидов	257,5	636,9	1 004,5
	Расходы на продвижение духовных ценностей	675,2	783,0	873, 7
	Членские взносы	8,6	2,6	2,6

Программа «Наши любимые города» 1

GRI 203-2

◆

Программа направлена на создание комфортной городской среды, способствующей разностороннему развитию личности, в интересах как сотрудников Группы «ФосАгро», так и жителей городов присутствия Компании: Кировска, Апатитов, Череповца, Балакова, Волхова.

Развивая социальную инфраструктуру и продвигая приверженность здоровому образу жизни, Компания в партнерстве с региональными органами власти и органами местного самоуправления способствует сбалансированному развитию территорий, формирует высокие стандарты жизни, не уступающие крупным городам и доступные для среднестатистического жителя.

Группа «ФосАгро» развивает и благоустраивает городскую среду, поддерживает медицину, направляет значительные средства на обновление оборудования в местных больницах, ремонтирует и оснащает современным оборудованием подшефные школы и колледжи, строит и реконструирует спортивные объекты.

Постоянный диалог с заинтересованными сторонами и сотрудничество с региональными властями, которые хорошо осведомлены о наиболее острых потребностях территорий, позволяет эффективно и на системной основе использовать средства, выделяемые Компанией на решение социальных задач. А партнерство с широким кругом участников, использование принципа софинансирования обеспечивают высокий уровень вовлеченности общественности, органов местного управления и бизнес-сообщества.

Согласно результатам проведенного в 2025 году анкетирования на фестивалях и отзывам в социальных сетях, жители Вологодской, Саратовской, Ленинградской и Мурманской областей в целом удовлетворены происходящими в сфере благоустройства переменами. Так, жители города Балаково высоко оценили результаты благоустройства общественных пространств, выполненного в 2025 году, в том числе при финансовой поддержке предприятия, что нашло отражение в их многочисленных отзывах в социальных сетях.

Отдельные пожелания горожан учитываются при формировании планов мероприятий программы «Наши любимые города» на территориях присутствия предприятий Группы «ФосАгро».

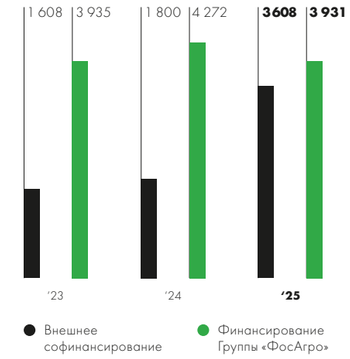
Важной независимой оценкой качества жизни в городах присутствия Группы «ФосАгро» является индекс качества жизни территорий присутствия компаний, рассчитываемый по инициативе и при поддержке Национального ESG Альянса. В 2025 году проведено уже второе исследование, что позволило оценить качество жизни в городах реализации программы «Наши любимые города» не только в сравнении с городами присутствия других компаний, входящих в ESG Альянс, но и в динамике по сравнению с первым исследованием (2023 год). Результаты исследования показали, что по критериям «Жилищные условия», «Благоустройство» и «Удовлетворенность» города присутствия Группы «ФосАгро» за незначительными исключениями превосходят средние значения по всем оцененным городам и демонстрируют положительную динамику.

Результаты исследования Национального ESG Альянса: индекс качества жизни территорий присутствия компаний

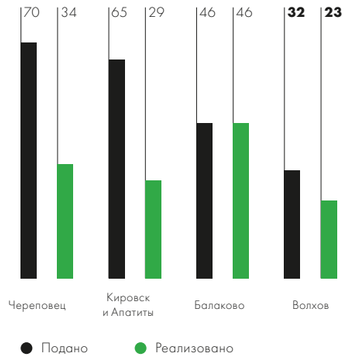
	Кировск		Череповец		Балаково		Волхов		Среднее по всем городам, входящим в расчет индекса	
	2023	2025	2023	2025	2023	2025	2023	2025	2023	2025
Жилищные условия	68,62	58,17	61,69	68,28	53,56	61,92	30,47	33,93	51,64	53,35
Благоустройство	–	41,17	63,13	61,09	47,57	54,09	–	37,22	47,43	48,14
Удовлетворенность	–	50,45	55,77	63,07	55,2	62,71	–	47,16	48,61	56,58

Объем финансирования программы «Наши любимые города», млн руб.

СОКБ 85



Количество инициатив по благоустройству от органов местного самоуправления, бюджетных учреждений, НКО и жителей в 2025 году, шт.



◆

В отчетном году общий объем финансирования программы «Наши любимые города» значительно увеличился: со стороны Группы «ФосАгро» составил около 3,9 млрд руб., со стороны партнеров программы — около 3,6 млрд руб.

102 партнера привлечено

213 инициатив по благоустройству поступило от органов власти и общественности в 2025 году, 132 из них были реализованы при поддержке Группы «ФосАгро»

1 172 общегородских мероприятий, проведенных совместно с партнерами из других компаний

Завершение реконструкции культурного центра «Большевик»

Одним из самых ярких событий в жизни Кировска в 2025 году стало открытие после капитальной реконструкции, инвестиционное участие в которой приняла Компания, культурного центра «Большевик».

Центр разместился в историческом здании первого звукового кинотеатра Мурманской области, построенного в 1932 году. Здание — уникальный памятник архитектуры советского конструктивизма, объект культурного наследия регионального значения.

Работы по его капитальной реконструкции были начаты в 2022 году. Открывшийся после реконструкции «Большевик» — это многофункциональное пространство, оснащенное самыми передовыми мультимедийными системами и оборудованием. В частности, в распоряжении его гостей имеются автоматизированный гардероб, планетарий, четыре кинозала, кинобар, детские игровые комнаты, развлекательная зона с игровыми автоматами для детей, кафе, конференц-зал и сувенирный магазин. Все это делает новый культурный центр не только привлекательным местом проведения досуга для местных жителей, но и выгодным дополнением инфраструктуры горно-туристического кластера «Хибины», популярность которого у любителей активного отдыха ежегодно растет.

Затраты на реконструкцию объекта составили более 1,5 млрд руб. за счет средств Компании и бюджета Мурманской области.

Развитие потенциала территорий и поддержка местного предпринимательства

GRI 203-2

Группа «ФосАгро» вносит существенный вклад в социально-экономическое развитие территорий присутствия. Компания входит в число крупнейших налогоплательщиков в региональные и местные бюджеты. В Кировске, Апатитах и Волхове Группа «ФосАгро» является основным градообразующим предприятием, а в Балакове, несмотря на присутствие других крупных компаний, лидирует по объему социальных программ.

89%
сотрудников предприятий — персонал, нанятый из числа местных жителей

Группа «ФосАгро» также обеспечивает заказами региональный бизнес, в том числе малый и средний. На местные закупки приходится пятая часть от общего объема товаров и услуг, приобретаемых предприятиями Группы.

Более подробная информация представлена в разделе «Цепочка поставок» **с. 144**

Компания поддерживает целый ряд инициатив, направленных на развитие малого и среднего бизнеса, обеспечивая тем самым дополнительную занятость местного населения. В качестве примера таких инициатив можно упомянуть развитие горно-туристического кластера «Хибины», а также систему грантовых конкурсов.

Горно-туристический кластер «Хибины»

Развитие инфраструктуры горно-туристического кластера «Хибины» — один из ключевых социальных инвестиционных проектов Группы.

В состав кластера входят принадлежащие Компании крупнейший на Северо-Западе России горнолыжный курорт «Большой Вудъявр» в Кировске, санаторно-оздоровительный комплекс «Тирвас», музейно-выставочный центр «Апатит» и аэропорт Хибины, а также два муниципальных объекта — лыжный стадион и спортивно-оздоровительный центр «Апатит-Арена».

В развитие указанных объектов Компания вложила >1 млрд руб.

В ноябре 2025 года город Кировск победил в номинации «Лучший город для ведения гостиничного бизнеса с населением до 100 тыс. человек»

Национальная гостиничная премия присуждается за выдающиеся достижения в сфере гостеприимства. Итоги подводит профессиональное жюри, учитываются результаты народного голосования.

Появлению новых объектов индустрии гостеприимства, развитию гостиничного бизнеса, созданию новых рабочих мест способствует деятельность АНО «Агентство по развитию туризма и предпринимательства» (АНО «АРТ»), созданного Компанией в партнерстве с администрацией города Кировска.

Результаты 2025 года:

- созданы 24 новых объекта туризма и гостеприимства;
- создано 99 новых рабочих мест в сфере туризма и сопутствующего бизнеса;
- третий год под руководством АНО «АРТ» работает «Школа юного экскурсовода»;
- АНО «АРТ» заняло первое место в VII Международном маркетинговом конкурсе в сфере туризма «PROбренд-2025» в номинации «Видеобрендинг территорий»;
- коллектив АНО «АРТ» в 2025 году награжден благодарственным письмом Министерства развития Арктики и экономики Мурманской области за существенный вклад в социально-экономическо

Грантовые конкурсы

Важной частью программы «Наши любимые города» является система региональных грантовых конкурсов. Предприятия Группы всегда откликались на нужды организаций социальной сферы, культуры и образования и выделяли средства для оказания им материальной помощи. В последние три года в целях повышения эффективности и обеспечения прозрачности распределения средств эта работа ведется на конкурсной основе. Конкурсы социальных проектов проводятся во всех городах присутствия Группы «ФосАгро» в соответствии с общими подходами и с учетом местных особенностей. В них могут принять участие детские сады и школы, учреждения дополнительного образования, социальной сферы и культуры, спортивные организации, а также НКО и ТОС[1]. Проекты, представленные на конкурс, должны быть направлены на решение какой-либо социальной задачи и способствовать улучшению качества жизни горожан. При этом обязательным условием является предоставление софинансирования заявленного проекта из собственных средств заявителя или из бюджета города. Для организаций, которые не имеют опыта участия в конкурсах, предварительно проводится обучение по основам проектной деятельности и правилам оформления заявок. Заявки участников рассматривают экспертные комиссии, в состав которых входят представители предприятий Группы «ФосАгро» и местных органов власти. Заявки проходят двухэтапный отбор, причем на втором этапе предусмотрена очная защита проектов перед членами конкурсной комиссии. Ежегодно отмечается рост количества заявок, поданных на конкурс.

Для активного вовлечения горожан организуются массовые публичные мероприятия с участием грантополучателей.

161 проект был подан на конкурс в городах присутствия Группы «ФосАгро», 65 из них были поддержаны

18,1 млн руб. составил совокупный грантовый фонд конкурса

[1] ТОС — территориальное общественное самоуправление.

Программа «Образование» 2

Здоровое, образованное, профессионально подготовленное население — важнейший фактор социальной и инвестиционной привлекательности любого региона. Компания активно участвует в развитии человеческого потенциала регионов своей деятельности, способствуя сокращению оттока молодежи из малых городов.

Комитет Совета Федерации России по науке, образованию и культуре рекомендовал правительству учесть опыт Группы «ФосАгро» в сфере подготовки квалифицированных инженерных и рабочих кадров при формировании федерального проекта «Профессионалитет» и образовательно производственных кластеров в ключевых отраслях промышленности.

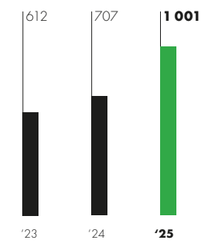
За последние 13 лет Компания направила 7,6 млрд руб. на поддержку образования. Более 4 тыс. выпускников корпоративной образовательной системы трудоустроены в Компанию.

Образовательная модель «Школа — колледж/вуз — предприятие»

Группа «ФосАгро» реализует собственную образовательную модель по подготовке инженерных кадров, помогая тем самым обеспечить кадровую безопасность в условиях острой конкуренции на рынке труда. Многоступенчатая программа подготовки квалифицированных кадров включает все уровни образования. Компания поддерживает школьное образование, реализует профориентационные проекты для молодежи и сотрудничает с учебными заведениями среднего специального и высшего образования в городах, где расположены ее предприятия, а также в Москве, Санкт-Петербурге, Иванове, Казани и других университетских центрах. Специалисты программы помогают учащимся еще в школе определиться с областью профессиональных интересов и сопровождают их на каждой ступени обучения вплоть до приема на работу.



Расходы на образовательную модель «Школа — колледж/университет — предприятие», млн руб.[2]



[2] С учетом расходов на ремонты зданий учебных заведений.

«ФосАгро-школы»

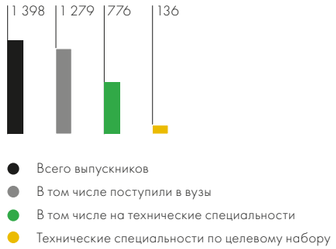
Первая ступень образовательной модели «Школа — колледж/университет — предприятие» реализована в шести «ФосАгро-школах» в Волхове, Балакове, Апатитах, Кировске и Череповце, где обучается более 6 тыс. учащихся. В 2025/2026 учебном году 321 ученик «ФосАгро-классов» по углубленной программе изучает математику, информатику, физику и химию. Затем ребята имеют возможность поступить в один из 22 вузов — партнеров Компании или в ее подшефные колледжи.

Для 340 педагогов образовательных организаций — участников программы действует система повышения квалификации и дополнительного стимулирования. Компания оказывает «ФосАгро-школам» материальную поддержку, содействие в проведении ремонта зданий и в техническом оснащении учебных аудиторий и научно-исследовательских лабораторий.

Для того чтобы школьники, педагоги и родители могли лучше познакомиться с деятельностью Компании и ее корпоративной культурой, реализуются проекты профориентации. В летних научных школах учащихся 8–9-х классов ориентируют на продолжение обучения в профильных старших «ФосАгро-классах», а в дальнейшем — на поступление в ведущие средние профессиональные и высшие профессиональные учебные заведения России. Летние интенсивы проводятся для учащихся 10–11-х «ФосАгро-классов», чтобы повысить их интерес к химии, расширить школьную программу и подготовить к участию в конкурсах и олимпиадах по этому предмету. Результатом этой работы является растущий интерес ребят к техническим специальностям.

61%
выпускников за время действия программы поступили в вузы на технические специальности

Поступление в вузы участников программы за период 2015–2025 годах, человек



Результаты 2025 года:

244,9 млн руб.
составила сумма поддержки школ (включая ремонты)

56 выпускников
«ФосАгро-школ» (из них 41 выпускник «ФосАгро-классов») были приняты на работу в различные подразделения Компании.

132 из 140
выпускников
«ФосАгро-классов» успешно поступили в вуз, в том числе 89 — на технические специальности, из них девять — по целевым и стипендиальным договорам.

Две «ФосАгро-школы» из Череповца и Апатитов вошли в топ-10 успешных образовательных учреждений в своих регионах по версии агентства RAEX.

Колледж/университет

Сотрудничество со средними специальными учебными заведениями

В рамках следующей ступени образовательной модели Компания выделяет средства на техническое оснащение ведущих профильных ссузов страны и участвует в адаптации их образовательных программ к потребностям современного производства.

В регионах деятельности Компания системно взаимодействует с учебными заведениями среднего профессионального образования, включая:

- филиал Мурманского арктического университета в Кировске (Мурманская область);
- Череповецкий химико-технологический колледж в Череповце (ЧХТК);
- Волховский многопрофильный техникум;
- Поволжский колледж технологий и менеджмента;
- Апатитский политехнический колледж им. Г. А. Голованова.

Филиал Мурманского арктического университета в Кировске (Мурманская область), ЧХТК и Поволжский колледж технологий и менеджмента являются участниками федерального проекта «Профессионалитет» и 70% учебного времени отводят на практические занятия, которые проходят в том числе и на производстве.

Совместно со средними учебными заведениями Компания:

- создает полигоны и лаборатории для отработки навыков практической работы на реальном оборудовании;
- предоставляет места для прохождения практики с закреплением за студентами специалистов-наставников;
- сопровождает студентов в процессе выполнения курсовых и дипломных проектов;
- организует и вовлекает студентов в спортивные, развивающие и научно-исследовательские мероприятия, конкурсы, олимпиады;
- проводит стажировку педагогов колледжей/вузов на предприятиях для знакомства с новыми технологиями, оборудованием, стандартами и требованиями отрасли, что позволяет им актуализировать свои знания и методы преподавания.

При поддержке Компании в 2025 году открыты новые специальности:

- «техническая эксплуатация и обслуживание роботизированного производства» и «повар, кондитер» в Волховском многопрофильном техникуме;
- «слесарь по контрольно-измерительным приборам» в Апатитском политехническом колледже им. Г. А. Голованова;
- «технология машиностроения» в Поволжском колледже технологий и менеджмента.

Сохраняется высокий спрос на обучение по техническим специальностям. Конкурс в соответствующих колледжах в отчетном году достигал семи и пяти человек на место соответственно.

Результаты 2025 года:

307 млн руб.
составила сумма поддержки партнерских колледжей

14 наставников
прошли обучение по педагогическому минимуму в ПКТиМ[1]

>100
экспертов-наставников
из Группы «ФосАгро» работают с профильными ссузами и вузами

Аккредитован Центр проведения демонстрационного экзамена на базе ЧХТК по специальностям: «аппаратчик — оператор производства неорганических веществ», «химическая технология неорганических веществ», «сварщик ручной и частично механизированной наплавки», «техническая эксплуатация электрического и электромеханического оборудования».

В ноябре 2025 года открыт Центр карьеры ЧХТК, обеспечивающий трудоустройство выпускников на предприятие.

Сотрудничество с высшими учебными заведениями

Взаимодействие с вузами в рамках образовательной модели «Школа — колледж/университет — предприятие» позволяет привлекать и трудоустраивать в Компании талантливых выпускников университетов по приоритетным направлениям деятельности. Сегодня Компания активно работает с 22 профильными высшими учебными заведениями, создавая среду, условия и возможности для получения доступного и качественного образования, вместе с тем оказывая поддержку научным исследованиям.

Студенты профильных вузов, выбравшие целевое обучение, заключают договоры с одним из филиалов АО «Апатит». Компания организует для них оплачиваемую практику с третьего курса, выплачивает дополнительную стипендию, а после получения диплома гарантирует трудоустройство на предприятии.

В работе с высшими учебными заведениями Группа «ФосАгро»:

финансирует обучение выпускников «ФосАгро-классов» по профильным специальностям при условии заключения договора о дальнейшем трудоустройстве;

предоставляет стипендии наиболее успешным студентам (на основании результатов экзаменов);

приглашает студентов университетов на профориентационные экскурсии по предприятиям Компании;

приглашает выпускников учебных заведений поступить на работу в Компанию по одной из наиболее популярных специализаций;

оказывает финансовую помощь в реконструкции и современном оснащении лабораторий профильных университетов.

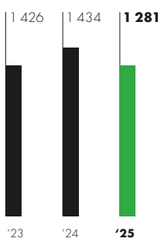
[1] Поволжский колледж технологий и менеджмента.

Со многими университетами заключены соглашения о взаимодействии и оформлены дорожные карты сотрудничества. В профильном Российском химико-технологическом университете (РХТУ) им. Д. И. Менделеева Компания уже шесть лет реализует стипендиальную программу им. академика Н. П. Лаверова. Стипендия присуждается ежегодно по результатам конкурса 10 лучшим студентам, обучающимся по программам, связанным с экологией и природопользованием, технологиями новых материалов и веществ. Также в Череповецком государственном университете на протяжении трех лет лучшие студенты получают стипендию им. Я. В. Самойлова, учрежденную АО «НИУИФ».

Результаты 2025 года:

- Для привлечения студентов на практическую подготовку и трудоустройство в Компанию подписаны соглашения и дорожные карты взаимодействия с двумя университетами: Ивановским государственным энергетическим университетом и Казанским государственным энергетическим университетом.
- Открыта научно-исследовательская лаборатория в ЧГУ, специализирующаяся на исследованиях в области производства и применения удобрений.

Количество студентов-практикантов на предприятиях Группы «ФосАгро»



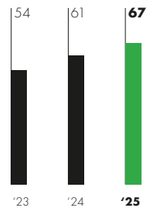
Программа «ФосАгро-СТАРТ»

Программа «ФосАгро-СТАРТ»[1] направлена на привлечение молодых специалистов и реализуется в сотрудничестве с высшими учебными заведениями на протяжении уже 13 лет.

Компания предлагает выпускникам профессиональную подготовку и обучение на рабочем месте, а также развитие личностного потенциала и управленческих компетенций. Участники программы посещают корпоративные тренинги и семинары, защищают собственные проекты под руководством опытных наставников. Они получают конкурентоспособную заработную плату, поддержку при переезде и обустройстве, а также обеспечиваются жильем. Кроме того, за каждым молодым специалистом закрепляется старший коллега-наставник.

В рамках программы ведется подготовка будущего управленческого состава (карьерный трек «Лидер»), а также специалистов с более глубокими знаниями и навыками в одной профессиональной области (карьерный трек «Эксперт»).

Количество участников программы «ФосАгро-СТАРТ», человек



Результаты 2025 года:

449,5 млн руб.
составила сумма поддержки вузов

48 %
участников программы «ФосАгро-СТАРТ» получили повышение и были включены в кадровый резерв

759 человек
общее количество выпускников, пришедших в Компанию с момента запуска программы

477 человек
из этого числа продолжают работать в Компании. Более 48% из них получили повышение и были включены в кадровый резерв

[1] До 2024 года программа называлась «Молодые талантливые специалисты.

Взаимодействие с российскими аграрными университетами

Важной частью инициатив Компании в сфере образования является распространение собственного опыта в подготовке кадров на всю систему образования в агропромышленной сфере. Совместная с Министерством сельского хозяйства программа развития аграрного образования охватывает уже три профессиональных колледжа и 46 аграрных вузов. В 24 из них открыты образовательные центры ФосАгро, которые продвигают образовательную программу Компании «От руды до еды».

Более подробная информация представлена в разделах «Научная и просветительская деятельность» и «Потребители и управление продукцией» с. 114 с. 102

В 2023 году в рамках проекта была запущена образовательная онлайн-платформа «ProAgro Лекторий», которая содержит более 400 видеолекций по различным аспектам агрономии и сельского хозяйства.

Новая образовательная инициатива Группы «ФосАгро»: «ProAgro Амбассадоры» призвана стать связующим звеном между системой образования и бизнесом. Лучшие студенты сельскохозяйственных вузов России получат шанс проявить себя: проект уже действует в учебных заведениях, в которых были открыты образовательные центры Компании. Проект предполагает работу по сближению академического процесса с нуждами производителей сельхозпродукции. Цель программы — создание эффективного взаимодействия бизнеса, науки и государственных структур в сфере АПК.

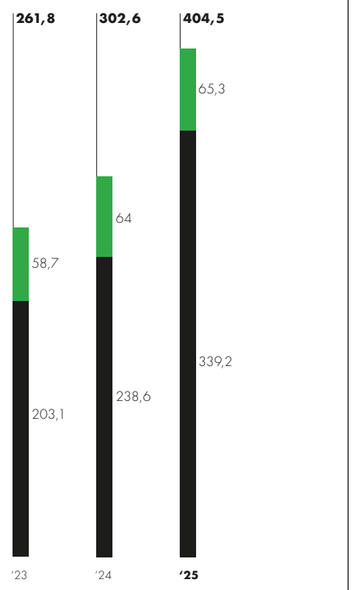
Проект «ДРОЗД» («Детям России — образование, здоровье, духовность»)

С 2001 года ключевой социальной программой Группы «ФосАгро» по работе с молодежью является программа «Детям России — образование, здоровье и духовность» («ДРОЗД»). Программа направлена на гармоничное развитие молодежи в городах присутствия. Она представляет собой комплексную систему долгосрочной работы с детьми в возрасте от 4 до 18 лет, сочетающую спортивное, духовное, интеллектуальное развитие и патриотическое воспитание.

Для организации работы по программе «ДРОЗД» в пяти городах деятельности Группы созданы одноименные автономные некоммерческие организации. Стратегию их работы определяет координационный совет. Все они тесно взаимодействуют с организациями-партнерами.

В 2025 году доля привлеченных средств составила 16,1% от общего объема расходов на программу.

Расходы на программу и доля софинансирования, млн руб.





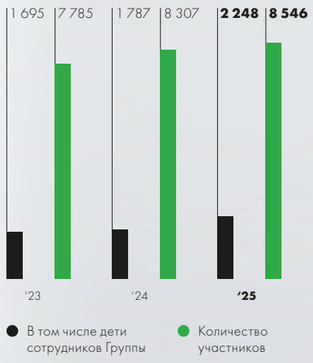
По состоянию на конец 2025 года в Кировске, Апатитах, Череповце, Волхове и Балаково в рамках программы «ДРОЗД» действуют 84 секции (как и годом ранее) по различным видам спорта, открыты творческие студии и классы дополнительного образования. В них на постоянной основе бесплатно занимаются более 8,5 тыс. детей, в том числе чуть более четверти (2,2 тыс.) — дети сотрудников Компании).

за 20 лет
школу «ДРОЗДа» прошли более 150 тыс. воспитанников

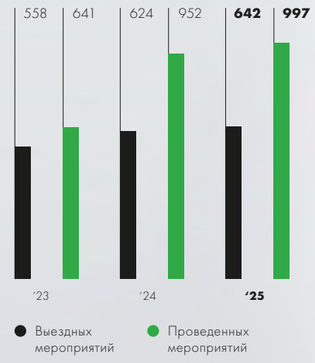
Общее количество участников массовых мероприятий, корпоративных фестивалей и праздников, организованных АНО «ДРОЗД», человек



Количество участников программы «ДРОЗД», человек



Общее количество мероприятий



Помимо спортивных секций, организована работа кружков научно-познавательного направления. Их число за год выросло почти вдвое и достигло 20.

Всего же в 2025 году в мероприятия проекта «ДРОЗД» — соревнования по различным видам спорта, образовательные программы, творческие фестивали — были вовлечены 63,7 тыс. ребят (+1% к прошлому году).

Деятельность «ДРОЗДа» активно освещается в СМИ, в том числе в корпоративных изданиях Группы «ФосАгро», а также в социальных сетях. В 2025 году вышло около 6,5 тыс. публикаций и постов в СМИ и интернете о различных событиях программы.

Мероприятия для детей с ОВЗ

В программе «ДРОЗД» участвуют также свыше 200 детей с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ). В Балакове для детей и подростков с поражением опорно-двигательного аппарата и ДЦП организована реабилитационная секция по следж-хоккею, а в одном из детских садов Волхова сформирована группа ребят с ОВЗ, которые занимаются спортивными прыжками через резинку. «ДРОЗД-Череповец» успешно реализует проект «ГТО без границ». По состоянию на 2025 год на 14 спортивных объектах организаций городов присутствия созданы условия для занятий детей дошкольного и школьного возраста с ОВЗ и инвалидностью. В рамках проекта в 2024 году организована работа девяти секций. Весной 2025 года планируется открыть еще восемь секций ГТО для детей с ОВЗ и инвалидностью.

113 воспитанников
с ОВЗ и инвалидностью в отчетном году прошли подготовку, а 69 из них успешно сдали норматив ГТО

Программа «ДРОЗД-село»

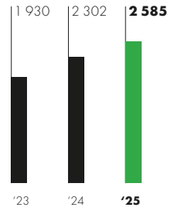
Программа «ДРОЗД» не ограничивается границами городов. С 2016 года «ДРОЗД-Балаково» занимается популяризацией здорового образа жизни среди молодежи в сельских поселениях. Программой «ДРОЗД-село» охвачено 15 сел Балаковского района, где занимаются семью видами спорта 650 человек. В Череповце в рамках проекта «ДРОЗД-село» открыты секции по каратэ в поселке Суда и деревне Шулма Череповецкого района, а в районном центре Кадуй действует секция по полиатлону: создана полноценная тренировочная база при спорткомплексе, а также лыжный полигон со стрелковым тиром. «ДРОЗД-Волхов» открыл в 2025 году баскетбольную секцию в г. Сясьстрое. Все расходы на оснащение и ремонты спортзалов, покупку формы, необходимого инвентаря и оплату работы тренеров берет на себя Компания.

Мониторинг здоровья

Для того чтобы воспитатели и родители могли корректировать виды занятий с максимальным учетом возможностей каждого ребенка, ведется мониторинг состояния здоровья воспитанников.

В отчетном году 30,3% от общего числа детей — участников программы прошли обследование по методике «Навигатор здоровья».

Общее количество детей, повысивших показатель «Индекс здоровья», человек



2 039 воспитанников
прошли подготовку к сдаче нормативов ГТО

1 226 человек
выполнили нормативные требования комплекса

Спортивные достижения воспитанников АНО «ДРОЗД»

	Победители и призеры соревнований				Кандидаты в мастера спорта	Мастера спорта
	Международные	Всероссийские	Региональные	Городские		
2025	**15**	**161**	**1 291**	**2808**	**34**	**5**
2024	16	164	1 259	3 989	41	3
2023	6	86	1 476	3 874	30	4

Программа «Духовное возрождение» 3

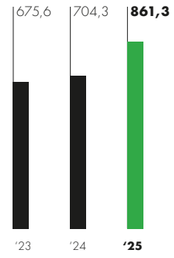
Основная цель программы — сохранение и развитие православных ценностей, идей духовности и уважения к историческим корням и родному краю. Программа реализуется с 2001 года совместно с Русской православной церковью, органами государственной власти и местного самоуправления, общественными организациями и местными сообществами.

В 2025 году Компания продолжила оказывать поддержку Московской патриархии, епархиям Русской православной церкви и 47 храмам как в регионах присутствия предприятий, так и на других территориях страны и за рубежом. Православные церкви — их общее число достигло 14 — возведены на каждой производственной площадке Компании, а также в Москве.

В 2025 году Компания направила 60 млн руб. на продолжение реставрации кафедрального собора Святой Троицы г. Балаково. Была установлена новая мозаичная икона Святителя Николая Чудотворца, проведены ремонт окон, дверей, водосточных труб, очистка фасадов здания. Особое внимание уделено внутреннему убранству — мастерами артели «Радость» расписаны все стены и своды собора.

Расходы на программу, млн руб.

СОКБ 81



Программа «Связь поколений»

4

Основной целью этой программы является сохранение для всех поколений памяти об истории страны, отрасли и конкретного предприятия, а также поддержание традиций уважительного отношения к старшему поколению, ветеранам и представителям слабозащищенных слоев общества.

Проект «Интерактивно-образовательные центры (музеи)»

Особую роль в программе профориентации школьников, студентов и молодых специалистов играют корпоративные общественные пространства, созданные и финансируемые Группой «ФосАгро». Музейно-выставочные и интерактивно-познавательные центры, расположенные в городах деятельности Компании, объединены в составе **частного учреждения культуры (ЧУК) «Интерактивный центр ФосАгро».**

В их числе:

- музейно-выставочный центр «Апатит» в Кировске (с 1932 года);
- музейно-выставочный центр «Пятнадцатый элемент» в Волхове (с 2016 года);
- интерактивно-познавательный центр «Академия плодородия» в Балакове (с 2008 года);
- интерактивно-познавательный центр «Зеленая планета» в Череповце (с 2017 года).

Все эти площадки имеют постоянные экспозиции, оснащенные мультимедийным и интерактивным оборудованием. Они посвящены химии, геологии и экологии, истории развития предприятий. Помимо обзорных экскурсий, они реализуют образовательные программы, проводят химические и геологические практикумы, научно-популярные лектории, творческие мастер-классы. В интерактивно-познавательных центрах можно получить информацию о специальных образовательных программах «Кадровый резерв», «ФосАгро-СТАРТ» и «ФосАгро-школа». Школьники и студенты могут пройти специально разработанные профориентационные тесты, включая подбор вариантов подходящей профессии, востребованной на предприятиях Компании.

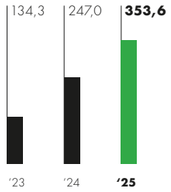
Более 100 учеников «ФосАгро-школы» в рамках проекта «Медиашкола» прошли обучение азам проведения интервью, видео- и фотомонтажу, а также работе в социальных сетях. Ребятами создано более 150 публикаций и снято более 200 видеороликов.

Музейно-выставочные центры

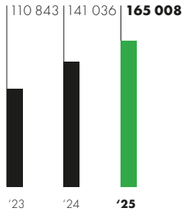
Корпоративные музеи не только выполняют важнейшую профориентационную функцию, рассказывая школьникам и студентам об истории и современности предприятий, о людях, которые на них работают, но и играют большую роль в коммуникациях с местным сообществом. Они становятся центрами культурной жизни в своих городах, ключевыми туристическими и просветительскими центрами.

В 2025 году проведены работы по модернизации и реставрации в Кировске, Череповце и Волхове, открыты новые интерактивные экспозиции в Череповце, организована работа серии передвижных выставок в Балакове, Волхове, Мурманске. В активе центров — более 150 программ по различным направлениям. Доступность услуг для посетителей и высокое качество информации, разнообразие мероприятий и использование новых технологий — все это способствует сохранению устойчивой положительной динамики посещаемости площадок ЧУК «Интерактивный центр ФосАгро» в городах присутствия.

Объем финансирования музейно-выставочных центров, млн руб.



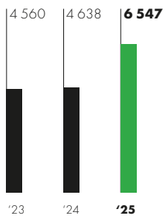
Общее количество посетителей музейно-выставочных центров Компании, человек



В 2025 году более 165 тыс. участников в возрасте от 6 до 80 лет посетили профориентационные, культурно-массовые и познавательные мероприятия музейно-выставочных центров.

Аудитория онлайн-пользователей составила более 30 тыс. человек.

Количество проведенных мероприятий, шт.



Результаты 2025 года:

2 504 ребенка, школьника и студента
посетили площадки ЧУК «Интерактивный центр ФосАгро»

98%
опрошенных посетителей остались удовлетворены профессиональными образовательными программами, бесплатными экскурсиями и мероприятиями

29 199 человек
количество участников профориентационных программ (рост больше чем в два раза по сравнению с 2024 годом)

на 41%
за год выросло число мероприятий и на 17% — число их посетителей

- Интерактивно-познавательный центр «Академия плодородия» стал лауреатом I степени VII Национальной премии «Корпоративный музей» в номинации «Открытие года».
- Интерактивно-познавательный центр «Зеленая планета» стал лауреатом ежегодной премии «Общественное признание — 2025» в номинации «За реализацию социально значимого проекта на территории города».
- Музейно-выставочный центр «Апатит» стал обладателем Гран-при национальной премии «Инфрарос» в номинации «Лучший интерактивный музей».
- Музейно-выставочный центр «Апатит» в Кировске выбран местом проведения регионального этапа VIII Национальной премии «Корпоративный музей», который пройдет в 2026 году и объединит ведущих представителей музейного сообщества.

Проект «Агенты безопасности»

Эффективное межведомственное взаимодействие позволяет «Интерактивному центру ФосАгро» инициировать и реализовывать масштабные проекты.

Наиболее известный из них — «Агенты безопасности», который направлен на формирование активной гражданской позиции подрастающего поколения.

Уникальность проекта заключается в его способности менять мышление людей, формируя у них осознанное отношение к собственной безопасности и безопасности окружающих. Благодаря применению современных образовательных технологий, игровых форматов и интерактивных элементов обучение становится максимально увлекательным и эффективным.

За прошедшие пять лет организаторы проекта провели свыше 6,2 тыс. различных мероприятий, участниками которых стали более 117 тыс. ребят, а перечень партнеров расширился до 25 авторитетных государственных и отраслевых учреждений. В городах присутствия Компании организовано шесть постоянных экспозиций и 13 передвижных выставок, проведено 16 фестивалей и 90 командных игр.

В 2025 году в рамках Года защитника Отечества у проекта «Агенты безопасности», который Компания реализует начиная с 2020 года в рамках государственно-частного партнерства, появилось новое направление — «Агенты безопасности на защите Отечества». У проекта появился новый партнер — Министерство обороны Российской Федерации.

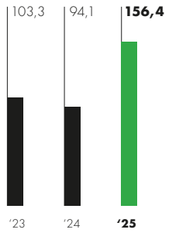
В четырех регионах присутствия Компании была организована передвижная выставка «СВОи герои», проведена работа по визуализации и оснащению одного из вагонов патриотической выставки Минобороны России «Единство в памяти! Сила в подвиге!». Совместно с воинскими частями было организовано пять фестивалей «Агенты безопасности на защите Отечества». Кроме того, в течение года школьники посетили места воинской славы в Мурманской, Вологодской, Ленинградской областях, Москве и Санкт-Петербурге.

В 2025 году:

- организовано 2,5 тыс. мероприятий, участниками которых стало 47,5 тыс. школьников;
- при поддержке Компании в Череповце созданы новые интерактивно-обучающие пространства «Мир криминалистики» и «Автогородок», реализован проект «Лаборатория безопасности для людей с ограниченными возможностями здоровья» на базе Череповецкого государственного университета, организована работа передвижных выставок «Мир против террора», «СВОи герои», «Растем вместе»;
- в рамках реализации проекта в Мурманской области открыты выставки «СВОи герои. Мурманск», «Мир против террора».

Проект «Адресная помощь»

Расходы на программу, тыс. руб



В 2025 году Компания продолжила оказывать адресную помощь общественным организациям и поддерживать волонтерские инициативы в регионах деятельности.

Вологодская область

Учрежденный Компанией благотворительный фонд «Во имя добра» помогает детям, имеющим инвалидность и тяжелые заболевания. В 2025 году помощь на лечение, обследование и прохождение реабилитационных курсов получили 56 детей, еще 27 детей были обеспечены другими видами помощи.

Компания сотрудничает с Вологодской областной общественной организацией помощи семьям, в которых есть люди с инвалидностью, «Будущее есть!». В 2025 году в Череповце продолжила работу «Гончарная мастерская» — реабилитационная и профориентационная площадка для детей с ограниченными возможностями здоровья. В подростковом центре организации в Череповце заработала первая в регионе уличная служба помощи подросткам. В инклюзивном центре создано безопасное пространство для общения и развития, организован содержательный досуг, предусмотрены занятия с психологом. При поддержке Компании здесь проведен ремонт помещений. Сейчас центр посещают 246 детей, 43 из них — с особенностями развития.

В Череповце Компания сотрудничает с городской общественной организацией помощи людям с особенностями развития «Я МОГУ!», которая реализует проект сопровождаемого трудоустройства людей с инвалидностью и ОВЗ. На данный момент при поддержке Компании в организации работают 20 инвалидов, а также двое наставников, которые обучают сотрудников трудовым навыкам, разрабатывают задания в соответствии с их возможностями, контролируют рабочий процесс, следят за исполнением трудовой дисциплины и техникой безопасности на рабочем месте, помогают маломобильным сотрудникам в передвижении.

Мурманская область

В Кировском и Апатитском муниципальных округах помощь оказывалась 24 волонтерским движениям/организациям, которые работают в сфере адресной поддержки и оказания содействия ветеранам, старшему поколению и слабозащищенным слоям населения. В отдаленных районах работают клубы ветеранов и пожилых людей, действующие в формате волонтерских центров.

Поддержка оказывается волонтерским центрам в микрорайоне Кировска Кукисвумчорр, в поселке Коашва, волонтерским клубам «Добродея» в поселке Титан и «Родник» в Кировске. Также поддержка направлена в адрес организации «Ветераны войны и труда». В Апатитах при поддержке Компании свою деятельность осуществляют две организации пенсионеров, а также организация «Дети войны».

Благодаря финансовой поддержке Кировского филиала АО «Апатит» большое количество людей пожилого возраста закончили курсы компьютерной грамотности.

Саратовская область

В рамках программы «Адресная помощь» в Балакове организовываются регулярные посещения ветеранами Компании фитнес-центра и физкультурно-оздоровительного комплекса, спортивные соревнования, лекции медицинских работников и сдача медицинских анализов, посещение ветеранов на дому и вручение подарков.

Ленинградская область

В Волхове в рамках реализации программы Компания поддерживает конкурс садоводов «Ветеранское подворье»; оплачивает ветеранам путевки в санатории; производит социальные выплаты как ветеранам Компании, так и землякам, попавшим в трудную жизненную ситуацию; проводит праздничные городские вечера, осуществляет раздачу удобрений на приусадебные участки, оказывает поддержку военно-исторической организации «Валимский рубеж».

Развитие корпоративного волонтерства

СОКБ 37

Сотрудники Компании осознают значимость своего личного вклада в жизнь сообщества, региона, страны. Волонтерское движение в Компании развивается давно и имеет свои традиции. Волонтеры Компании присоединились к федеральной акции #МыВместе. Корпоративные добровольцы оказывают помощь в организации и проведении корпоративных мероприятий, фестивалей социальных и волонтерских проектов Компании, патриотических акций, а также различных праздников.

> 1,1 тыс. сотрудников (+21% к уровню 2024 года) стали частью большой команды корпоративных добровольцев в 2025 году

> 90 проектов реализовано в 2025 году



Забота о людях

Сотрудники проявляют искреннюю заинтересованность в судьбе пожилых людей, семей с детьми и социально уязвимых категорий граждан. Волонтеры Компании участвуют в проектах по поддержке детских домов. Например, в Балаковском филиале АО «Апатит» волонтерами в сотрудничестве с сообществом «Бег Балаково» и Росгвардией были организованы два крупных спортивных праздника для ребят из детского дома.

Особое внимание уделяется заботе о ветеранах: в Балакове оказана помощь в восстановлении помещений для ветеранов предприятий, в Кировском филиале АО «Апатит» волонтерские группы ежегодно поздравляют ветеранов предприятия в дни памяти.

Одним из важных направлений в 2025 году стало содействие Череповецкой детской городской больнице, в том числе через реализацию программы «Коробка храбрости». В рамках проекта установлены специальные коробки в процедурных кабинетах, что помогает снизить уровень стресса и чувство страха и улучшить эмоциональное состояние маленьких пациентов.

Забота о природе и животных

Экологическое движение в Группе набирает обороты с каждым годом. Так, в АО «Апатит» (г. Череповец) волонтеры регулярно проводят экологические акции по раздельному сбору отходов, обеспечивая правильную сортировку и заботу о чистоте родного края.

В Волховском филиале проведена акция «Чистый берег», волонтеры регулярно участвуют в акциях по посадке деревьев «Сирень Победы».

Волонтеры поддерживают приют для брошенных домашних животных «Том и Джерри» в Балакове. В 2025 году завершены ключевые работы по восстановлению приюта после пожара. На территории приюта также установлены системы видеонаблюдения.

Волонтеры регулярно помогают **Ново-Леушинскому Иоанно-Предтеченского женскому монастырю** в селе Мякса, оказывая помощь по благоустройству территории монастыря, по уходу за животными монастырского приюта.

Программа «Содействие развитию спорта» 5

Наряду с развитием детско-юношеского спорта и физкультуры Группа «ФосАгро» оказывает поддержку спорту высоких достижений, в том числе спортивным федерациям и спортивным командам.

Компания помогает местным спортивным командам — баскетбольному клубу «Автодор» (Саратов), волейбольным клубам «Протон-Саратов» и «Северянка» (Череповец), команде по гаревому спидвею СК «Турбина» (Балаково).

Компания традиционно поддерживает развитие спорта высоких достижений и на протяжении многих лет выступает генеральным партнером целого ряда всероссийских федераций по отдельным видам спорта.

Поддержку Компании на федеральном уровне получили:

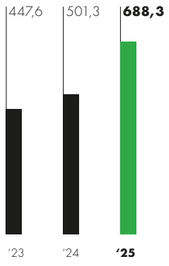
- НБО «Фонд поддержки олимпийцев»;
- Федерация гимнастики России;
- Федерация лыжных гонок России;
- Федерация шахмат России;
- Федерация регби России;
- Общероссийская физкультурно-спортивная общественная организация инвалидов «Федерация слепых футболистов».

На региональном уровне Компания поддержала:

- Федерацию художественной гимнастики г. Москвы;
- Федерацию дзюдо Санкт-Петербурга;
- волейбольный спортивный клуб «Протон» (Саратовская область);
- баскетбольный клуб «Автодор» (Саратовская область);
- спидвей-клуб «Турбина» (Саратовская область);
- волейбольную команду «Северянка» (Вологодская область);
- мотобольный клуб «Ковровец» (Владимирская область);
- ООО «Содружество поддержки и развития детского юношеского биатлона России — Кубок малыша».

Расходы на программу, млн руб.

СОКБ 79



454 мероприятия проведены организациями при поддержке Группы «ФосАгро»

Корпоративное управление

270	Система корпоративного управления
272	Практика корпоративного управления
276	Общее собрание акционеров
277	Совет директоров
291	Исполнительные органы
293	Отчет о вознаграждениях
296	Корпоративный контроль
302	Соблюдение этических норм



50 млн руб.
инвестиций в создание

В 2025 году «ФосАгро-Регион» открыла в Липецке свою первую собственную агрохимическую лабораторию AgroG. Потенциальные потребители агрохимического сервиса — все аграрии страны. **Лаборатория AgroG** станет важным звеном комплексного подхода к сохранению плодородия земель и повышению прибыли хозяйств.

~5 тыс.
почвенных проб в год может обработать лаборатория

Цикл создания стоимости

Научные разработки

Добыча

Производство

Транспорт и логистика

Продажи

Применение и сервис

Ценность для стейкхолдеров

Система корпоративного управления

Принципы корпоративного управления

Принципы корпоративного управления ФосАгро, структура органов управления, практики и процедуры управления закреплены в Уставе и Кодексе корпоративного управления ПАО «ФосАгро».

Положения Кодекса корпоративного управления ПАО «ФосАгро» не противоречат Кодексу корпоративного управления, рекомендованному к применению Банком России письмом от 10 апреля 2014 года.

Подотчетность органов управления

Обеспечение равенства прав акционеров

Прозрачность деятельности

Ответственность перед обществом, государством, стейкхолдерами

Полный текст документа «Устав ПАО «ФосАгро» представлен на сайте Компании

Полный текст документа «Кодекс корпоративного управления ПАО «ФосАгро» представлен на сайте Компании

Управление устойчивым развитием

GRI 2-12, 2-13

Система управления устойчивым развитием в Компании базируется на комплексе внутренних и внешних драйверов.

Внутренние драйверы

Миссия и ценности Компании, поддерживаемые нашей корпоративной стратегией

Внешние драйверы

Нормативное регулирование, ожидания заинтересованных сторон

Инициативы в области устойчивого развития в 2025 году

GRI 2-14

Документационное обеспечение

- Разработка и рассмотрение советом директоров стратегии Группы в области искусственного интеллекта
- Утверждение Политики в области охраны окружающей среды ПАО «ФосАгро» в новой редакции
- Утверждение заявления о прозрачности в отношении закона Великобритании «О современном рабстве» в новой редакции

Бизнес-процессы и организация

- Актуализация комплексного регламента взаимодействия при создании нефинансовой отчетности
- Подтверждение международных и национальных сертификатов на соответствие требованиям стандартов ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, GMP+, ГОСТ Р 51705.1 (HACCP), Quaidade ABNT Ambiental

Управление проектами

- Реализация проекта РЕКСОЙЛ (рекарбонизация сельскохозяйственных почв) совместно с ФАО ООН, МГУ им. М. В. Ломоносова и АО «Кэпт»
- Реализация проекта по оценке состояния биологического разнообразия в зоне деятельности Череповецкого комплекса АО «Апатит»
- Увеличение объема закупки зеленой электроэнергии на 25% год к году, до 375 млн кВт·ч

Шесть компонентов системы управления устойчивым развитием представлены на официальном сайте Компании

IT-технологии

- Продолжение автоматизации расчета ряда показателей Стандартов GRI и Стандарта общественного капитала бизнеса на основании данных учетных систем Компании
- Реализация проекта с НИУ ВШЭ и Сбером по использованию дашбордов для отражения показателей в области устойчивого развития
- Внедрение автоматизированной проверки сделок инсайдеров

Компетенции и люди

- Участие в крупнейших международных и российских инициативах на площадках РСПП, ESG Альянса, Глобального договора ООН, РКИК и т. п.
- Компания стала амбассадором стандарта общественного капитала бизнеса (СОКБ)

Система анализа и отчетности

- Актуализация комплексного регламента взаимодействия при создании нефинансовой отчетности
- Подготовка и утверждение первого социального отчета Группы
- Разработка инициатив в области устойчивого развития на основании анализа инструментов внешней ESG-оценки
- Отчетность перед комитетом по стратегии и устойчивому развитию на основании мониторинга проектов Компании в области устойчивого развития
- Дальнейшее внедрение в нефинансовую отчетность рекомендаций GRI, IFRS, SASB, Банка России и СОКБ
- Подготовка отчета в области климата и водопользования и его размещение на платформе CDP

Внешняя оценка корпоративного управления

RAEX ЭКСПЕРТ РА

Являясь одним из лидеров итогового ренкинга компаний с лучшими корпоративными практиками в области ESG, составленном независимым агентством RAEX по итогам 2025 года, ФосАгро имеет наивысший («ААА») комплексный рейтинг, а также наивысший («ААА») рейтинг по аспекту G (корпоративное управление).

Expert

ФосАгро также возглавляет ренкинг ESG-прозрачности, составленный рейтинговым агентством «Эксперт РА». По всем блокам, включая блок G (корпоративное управление), ФосАгро набрала максимальный балл, что подтверждает приверженность ФосАгро передовым практикам раскрытия информации и корпоративной прозрачности.

Forbes

В рейтинге лучших работодателей Forbes Компания вошла в список высшего уровня — «платиновый». Оценка компаний производилась по трем группам критериев, соответствующим аббревиатуре ESG.

НРА

В ESG-ренкинге, составленном Национальным рейтинговым агентством (НРА) в декабре 2025 года, ФосАгро занимает пятую позицию, являясь лидером в области практик корпоративного управления.

Методология исследования, разработанная НРА, основана на рекомендациях Банка России, международных стандартах и сложившихся в Российской Федерации лучших практиках в области устойчивого развития.

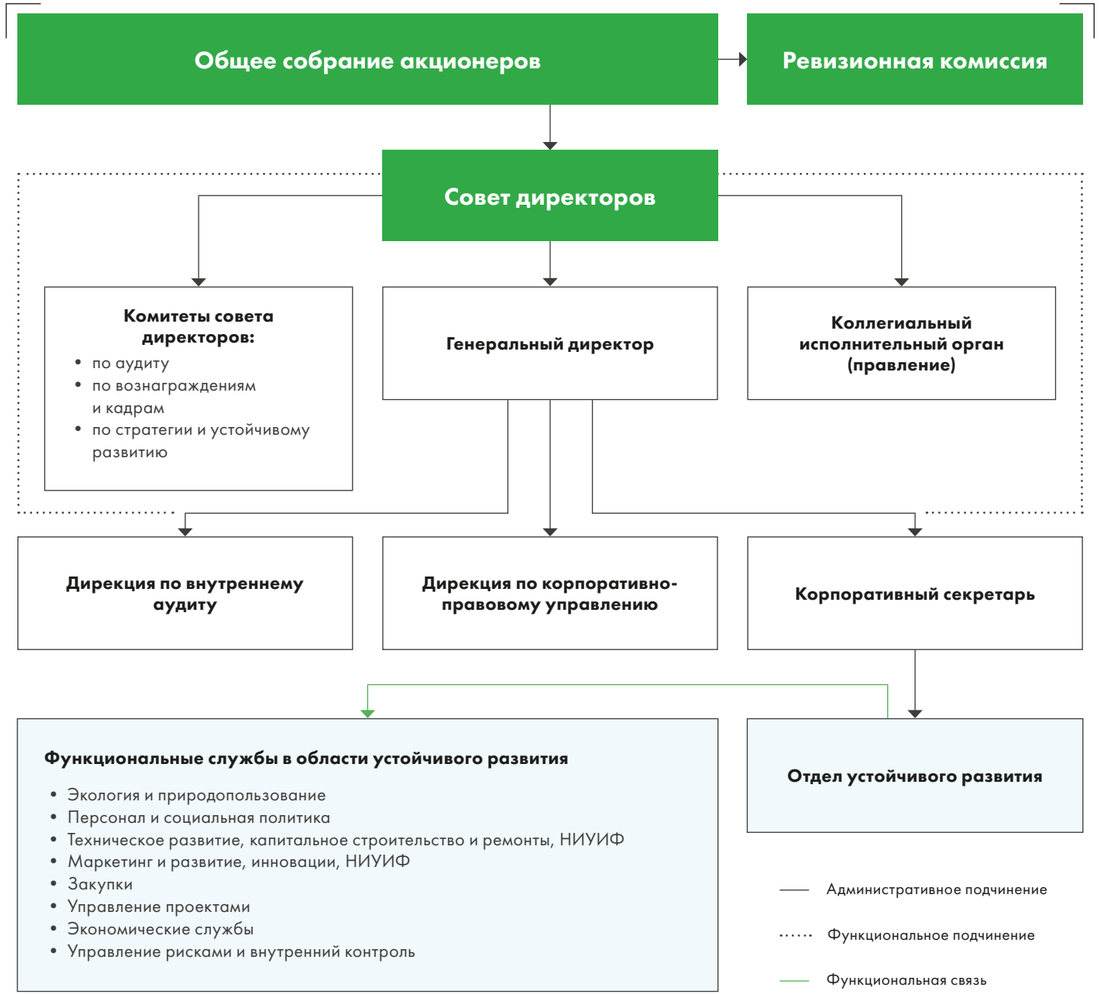
ДаСтратегия

В 2025 году ФосАгро был присвоен снова высший уровень «А+» («Лидер корпоративной ESG-практики Российской Федерации») в Рейтинге устойчивого корпоративного управления Агентства корпоративного развития «Да-Стратегия».

Практика корпоративного управления

GRI 2-9, СОКБ 46

Структура корпоративного управления и управления в области устойчивого развития



Оценка качества корпоративного управления

При оценке качества корпоративного управления в ФосАгро в качестве лучших практик принимаются положения Кодекса корпоративного управления, рекомендованного к применению Банком России (далее — Кодекс), а также критерии ключевых рейтингов в области корпоративного управления и устойчивого развития. Уровень фактического исполнения ФосАгро рекомендаций Кодекса ежегодно отражается в соответствующем отчете (Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления), который рассматривается комитетом по аудиту совета директоров, утверждается советом директоров и является частью Годового отчета.

Результаты выполнения плана улучшений на 2025 год были рассмотрены советом директоров в апреле 2026 года. Совет директоров проанализировал динамику степени соблюдения принципов Кодекса, а также динамику оценки качества объяснений причин несоблюдения или неполного соблюдения со стороны Банка России. По итогам рассмотрения совет директоров утвердил отчет о соблюдении принципов Кодекса за 2025 год, оценив уровень исполнения рекомендаций Кодекса как высокий.

Соблюдение рекомендаций Кодекса корпоративного управления

Раздел Кодекса	Всего вопросов	Соблюдается			Частично соблюдается			Не соблюдается		
		2023	2024	2025	2023	2024	2025	2023	2024	2025
1. Права акционеров	13	11	11	10	1	1	2	1	1	1
2. Совет директоров	36	30	30	30	6	6	6			
3. Корпоративный секретарь ФосАгро	2	2	2	2						
4. Система вознаграждения	10	8	8	2	2	2	2			
5. Система управления рисками и внутреннего контроля	6	6	6	8						
6. Раскрытие информации	7	7	7	6			1			
7. Существенные корпоративные действия	5	5	5	6						
Всего	**79**	**69**	**69**	**67**	**9**	**9**	**11**	**1**	**1**	**1**
Доля соблюдаемых принципов Кодекса, %		**87**	**87**	**85**	**11**	**11**	**14**	**1**	**1**	**1**

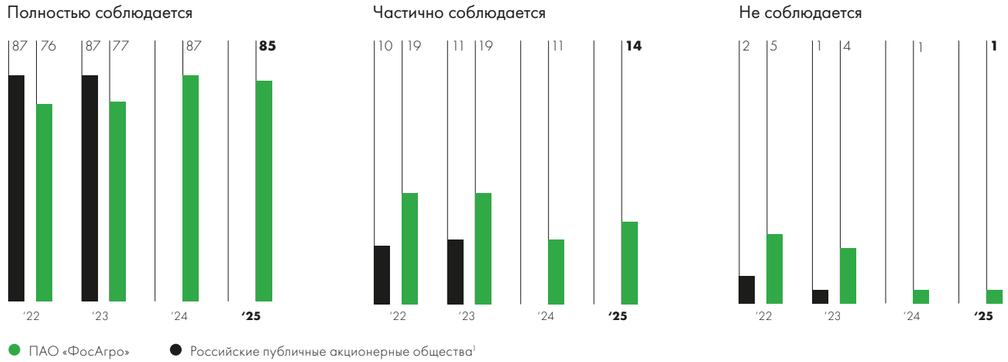
Изменения в самооценке соблюдения принципов корпоративного управления

Номер и краткое описание принципа	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Комментарий
1.1.6. Установленный обществом порядок ведения общего собрания обеспечивает равную возможность всем лицам, присутствующим на собрании, высказать свое мнение и задать интересующие их вопросы.	◆ **2024 год** ◆ **2025 год**	Критерии 4 не соблюден, так как Устав ПАО «ФосАгро» не предусматривает возможность дистанционного участия акционеров в заседании общего собрания акционеров ПАО «ФосАгро» и голосования по вопросам повестки дня
2.9.1. Оценка качества работы совета директоров	◆ **2024 год** ◆ **2025 год**	Критерий 2 не соблюден в той части, что индивидуальная оценка каждого члена совета директоров в отчетном году не проводилась. Комитетом по вознаграждениям и кадрам совета директоров ПАО «ФосАгро» проведение такой оценки сочтено нецелесообразным, поскольку в отчетном году оценка членов совета директоров проводилась силами ПАО «ФосАгро» (без привлечения сторонней экспертизы) в форме самооценки методом анкетирования, который не позволял получить обоснованные и релевантные результаты индивидуальной оценки. Для проведения следующей оценки качества работы совета директоров ПАО «ФосАгро» в соответствии с рекомендациями Кодекса будет привлечена сторонняя экспертная организация, и при утверждении технического задания на оценку комитет по вознаграждениям и кадрам учтет рекомендацию о проведении индивидуальной оценки каждого члена совета директоров
6.1.2. Общество раскрывает информацию о системе и практике корпоративного управления, включая подробную информацию о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса.	◆ **2024 год** ◆ **2025 год**	Критерий 2 соблюден частично, так как в отчетном периоде ПАО «ФосАгро» воспользовалось правом, предоставленным постановлением Правительства Российской Федерации от 04.07.2023 № 1102 «Об особенностях раскрытия и (или) предоставления информации, подлежащей раскрытию и (или) предоставлению в соответствии с требованиями федерального закона «Об акционерных обществах» и федерального закона «О рынке ценных бумаг», и не раскрыло сведения о составе совета директоров, независимости членов совета и их членстве в комитетах совета директоров ПАО «ФосАгро», так как, по мнению ПАО «ФосАгро», опубликование указанных сведений приведет (может привести) к введению ограничительных мер в отношении ПАО «ФосАгро» и (или) иных лиц. В дальнейшем ПАО «ФосАгро» будет стремиться, как и прежде, раскрывать информацию, подлежащую обязательному раскрытию, в полном объеме, за исключением случаев, когда раскрытие отдельных сведений может привести к введению ограничительных мер в отношении ПАО «ФосАгро» и (или) иных лиц

◆ Соблюдается ◆ Частично соблюдается

Во всех случаях полного или частичного несоблюдения ФосАгро представляет в отчете о соблюдении принципов Кодекса соответствующие объяснения и описание мер, направленных на снижение возникающих в связи с этим рисков.

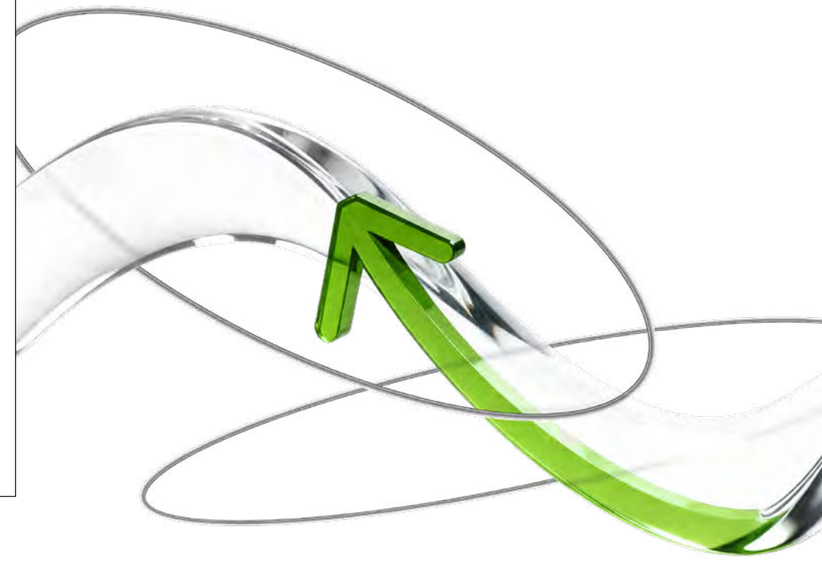
Сравнение ФосАгро с другими российскими компаниями по числу соблюдаемых принципов Кодекса[1], %



Планы по совершенствованию корпоративного управления на 2026 год

Ключевые изменения в практиках корпоративного управления в отчетном году по сравнению с 2024 годом, а также основные мероприятия, реализация которых будет способствовать дальнейшему повышению уровня соблюдения принципов Кодекса в 2026 году, приведены в таблице «Изменения в самооценке соблюдения принципов корпоративного управления» (с. 274).

Кроме того, в разделе «Оценка работы совета директоров» (с. 282) представлен отчет о реализации плана мероприятий, сформированных по итогам самооценки совета директоров за 2024 год и направленных на повышение уровня корпоративного управления, а также соответствующий план на 2026 год.



[1] Источник данных о российских публичных обществах — ежегодные Обзоры практики корпоративного управления в российских публичных обществах, публикуемые Центральным Банком России на основании отчетов о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления. Последний из них — за 2023 год.

Общее собрание акционеров

Деятельность высшего органа управления ПАО «ФосАгро» — общего собрания акционеров — регулируется Положением об общем собрании акционеров ПАО «ФосАгро».

При подготовке к проведению общих собраний акционеров ПАО «ФосАгро» руководствуется требованиями и рекомендациями, предусмотренными также Кодексом корпоративного управления Банка России и информационной политикой ПАО «ФосАгро», направленными на защиту прав акционеров, а именно:

- акционерам предоставлялись доступные каналы связи: телефонная линия, электронная почта, а при проведении годового заседания — также возможность задать вопросы лично;
- уведомление о проведении общего собрания акционеров, а также материалы, включая дополнительную информацию по рекомендациям Кодекса корпоративного управления Банка России, размещались на сайте ПАО «ФосАгро» не менее чем за 30 дней до даты проведения общего собрания;
- ознакомление акционеров с материалами общего собрания акционеров ПАО «ФосАгро» и дополнительной информацией также было доступно на бумажном носителе в помещении ПАО «ФосАгро» не менее чем за 20 дней до проведения общего собрания акционеров.
- вся информация по созыву и подготовке общего собрания акционеров также размещается на английском языке, обеспечивая равное отношение к российским и иностранным акционерам.

В 2025 году было проведено три общих собрания акционеров ПАО «ФосАгро», одно из них, впервые за пять лет, было проведено в форме заседания. На заседании были избраны новые составы совета директоров и ревизионной комиссии, определено вознаграждение членам совета директоров, назначена аудиторская организация, решены иные вопросы компетенции общего собрания акционеров.

[1] На конец соответствующего года.

На двух внеочередных общих собраниях акционеров решался вопрос о распределении промежуточных дивидендов.

◆ Заочное голосование
◆ Совместное присутствие/заседание

Дата проведения	Вид общего собрания акционеров	Форма проведения	Кворум, %
2021 год 138 974 акционеров[1], 4 общих собрания акционеров			
25.05.2021	Годовое	◆	84,3
22.06.2021	Внеочередное	◆	84,5
13.09.2021	Внеочередное	◆	84,4
08.12.2021	Внеочередное	◆	81,1
2022 год 231 897 акционеров[1], 3 общих собрания акционеров			
30.06.2022	Годовое	◆	73,2
21.09.2022	Внеочередное	◆	74,2
08.12.2022	Внеочередное	◆	73,6
2023 год 262 851 акционеров[1], 4 общих собрания акционеров			
24.03.2023	Годовое	◆	73,3
30.06.2023	Внеочередное	◆	70,1
30.09.2023	Внеочередное	◆	68,7
14.12.2023	Внеочередное	◆	73,1
2024 год 275 610 акционеров[1], 3 общих собрания акционеров			
30.06.2024	Годовое	◆	59,1
11.09.2024	Внеочередное	◆	69,9
11.12.2024	Внеочередное	◆	70,6
2025 год 275 362 акционеров[1], 3 общих собрания акционеров			
29.05.2025	Годовое	◆	69,1
24.06.2025	Внеочередное	◆	69,1
11.09.2025	Внеочередное	◆	70,6

Полный текст документа «Положение об общем собрании акционеров ПАО «ФосАгро» представлен на официальном сайте Компании

Совет директоров

GRI 2-9, 2-10, 405-1

Итоги работы совета директоров в 2025 году

◆ **В 2025 году совет директоров продолжил определять стратегические направления и ключевые решения Компании в рамках своей компетенции.**

Стратегия, глобальные вызовы и оценка перспектив Компании

Совет директоров в 2024 и 2025 годах уделял большое внимание мониторингу реализации стратегии Группы «ФосАгро» до 2025 года (в том числе детальному рассмотрению движения к стратегическим целям по таким функциональным направлениям, как сбыт, логистика, производство, природоохранная деятельность и противодействие климатическим изменениям, охрана труда и развитие персонала), а также разработке комплексной стратегии Компании до 2030 года.

В 2025 году в составе рассматриваемых советом директоров стратегических тем особое место заняли аспекты развития информационных технологий: к уже находившимся в фокусе внимания совета вопросам информационной безопасности (кибербезопасности), импортозамещения программного обеспечения и компьютерного оборудования добавилось создание внутренней экосистемы решений в области искусственного интеллекта. На заседании совета директоров в декабре 2025 года была рассмотрена и утверждена соответствующая тематическая стратегия.

Проект комплексной стратегии Группы «ФосАгро» до 2030 года рассматривался в 2025 году советом директоров дважды — в августе и ноябре; кроме того, до вынесения на заседания совета директоров данный вопрос обсуждался на комитете совета директоров по стратегии и устойчивому развитию. По итогам обсуждений на совете директоров и комитете в документ вносились правки, связанные с дополнительной оценкой рисков и возможностей стратегического уровня, формированием дополнительных сценариев развития. Утверждение Стратегии-2030 предполагается на одном из заседаний совета директоров 2026 года. По решению совета директоров проект Стратегии-2030 разработан без участия внешних консультантов, но с вовлечением первых руководителей Компании и под руководством возглавляемого генеральным директором управляющего комитета организационного проекта по разработке стратегии. Документ носит комплексный характер, формирует цели и планы действий по всем существенным направлениям деятельности, отражает риски и возможности для Компании и динамики последних в различных сценариях развития внешних обстоятельств.

Принятый в Компании цикл стратегического планирования составляет пять лет. Начиная с 2019 года в практику работы совета директоров входит рассмотрение плана действий на случай изменений критических для Компании внешних условий хозяйствования. В частности, среди таких изменений для сценарного планирования нами рассматривалось введение ограничений для поставок продукции на ключевые рынки. В 2025 году продолжали действовать компенсационные пошлины, система квотирования поставок на экспорт. Вызванные введением международных санкций ограничения и нарушения логистических цепочек продолжали осложнять поставки продукции Компании на ранее традиционные для нее рынки. Одновременно негативное влияние на деятельность Компании в отчетном году продолжало оказывать прекращение деятельности в Российской Федерации иностранных поставщиков оборудования, услуг и технологий, а также сложности в осуществлении платежей.

С 1 июля 2025 года Европейский союз дополнил существовавшую адвалорную пошлину в размере 6,5% новыми сборами на импортируемые в Европейский союз минеральные удобрения. В отчетном году они составили 40 евро за тонну для азотных и 45 евро за тонну для сложных удобрений, однако к 2028 году планируется их повышение до фактически заградительного уровня 315–430 евро за тонну. С 1 января 2026 года в полном объеме заработали фискальные механизмы трансграничного углеродного регулирования Европейского союза (CBAM).

Эти меры стали еще одним вызовом для Группы «ФосАгро», потребовали новых мер управления, новых подходов и решений.

При рассмотрении проекта стратегии развития Компании до 2030 года совет директоров дал оценку рискам, которые могут повлиять на реализацию Стратегии, а также дал рекомендации по формированию сценарных условий деятельности Группы на горизонте до 2030 года. Разработанные для каждого из рисков карты управления содержат его детальное описание, оценку вероятности и существенности, риск-аппетита, а также меры управления. Все указанные параметры рисков актуализируются ежегодно.

В условиях беспрецедентного уровня реализации указанных рисков Компания обеспечивает бесперебойную работу всех своих производственных площадок, своевременные поставки удобрений и заботу о наших сотрудниках и их семьях. Коллективу Группы «ФосАгро» в короткие сроки удается справляться с возникающими вызовами, не просто удерживая бизнес в стабильном состоянии, но и добиваясь новых производственных рекордов. С учетом указанной информации совет директоров имеет разумные основания полагать, что Компания сможет продолжать свою деятельность и выполнять свои обязательства в перспективе до 2030 года без каких-либо оговорок.

Устойчивое развитие и корпоративное управление

В отчетном году совет директоров продолжил анализ соответствия принятых в Компании практик рекомендациям Банка России по учету советом директоров публичного акционерного общества ESG-факторов, а также вопросов устойчивого развития[1]. Оценка деятельности совета начиная с 2021 года, в том числе с привлечением сторонних экспертов, проводится с учетом рекомендаций регулятора. Мероприятия по итогам оценки также во многом ориентированы на этот значимый для Компании документ Банка России, который еще раз подтверждает неразрывную связь качественного корпоративного управления и устойчивого развития Компании.

В 2025 году, впервые в практике Компании, был подготовлен и выпущен тематический социальный отчет, отразивший деятельность Группы в области социальных инвестиций и дополнивший в этой части годовой интегрированный отчет за 2024 год.

[1] Информационное письмо Банка России от 16 декабря 2021 года № ИН-06-28/96).

Информационные технологии и информационная безопасность

Совет директоров дважды в течение отчетного года рассматривал вопрос качества противодействия угрозам в области информационной безопасности. Одной из важных тем повестки был вопрос о стратегии Компании в области информационных технологий и замещении программных продуктов, поддержка которых в Российской Федерации прекращается в связи с введением санкций. В декабре 2025 года совет рассмотрел вопрос о стратегии Общества в области искусственного интеллекта.

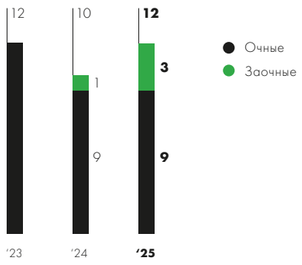
Регулярные задачи

Кроме упомянутых выше ключевых задач, в работе совета директоров в 2025 году можно выделить следующие традиционные направления:

- оценка и ежеквартальный мониторинг процесса управления рисками;
- оценка и ежеквартальный мониторинг деятельности дочерних обществ в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды;
- оценка полноты исполнения требований Положения об инсайдерской информации;
- оценка качества управления инвестиционными и организационными проектами на предприятиях, входящих в одну группу лиц с ПАО «ФосАгро»;
- назначение и оценка результатов работы правления ПАО «ФосАгро»;
- контроль деятельности менеджмента в сфере взаимоотношений с акционерами, инвесторами и иными стейкхолдерами;
- мониторинг реализации приоритетных направлений деятельности ПАО «ФосАгро» в 2025 году и определение приоритетных направлений деятельности ПАО «ФосАгро» на 2026 год;
- рассмотрение бюджета ПАО «ФосАгро» на 2026 год, а также контроль на ежеквартальной основе ранее утвержденного бюджета на 2025 год;
- результаты и планы работы, а также бюджет Дирекции по внутреннему аудиту;
- ежеквартальное рассмотрение и утверждение финансовой отчетности;
- созыв общих собраний акционеров ПАО «ФосАгро»;
- оценка качества нефинансовой отчетности и утверждение годового отчета ФосАгро.

Участие членов совета директоров в заседаниях

Статистика заседаний совета директоров



В 2025 году совет директоров провел 12 заседаний, рассмотрев в общей сложности

81 вопрос

Количество рассмотренных вопросов по группам

Направление	Количество вопросов		
	2023	2024	2025
Устойчивое развитие	12	9	12
Контроль и отчетность	6	6	7
Финансово-хозяйственная деятельность	12	12	12
Стратегия и основные направления деятельности	7	7	8
Риски и внутренний аудит	7	7	7
Информационные технологии и информационная безопасность	3	5	3
Сделки	3	1	2
Корпоративное управление	16	13	17
Иное	12	8	13
Итого	**78**	**68**	**81**

Участие членов совета директоров в заседаниях

Члены совета директоров	Статус	Совет директоров	Комитет по аудиту	Комитет по вознаграждениям и кадрам	Комитет по стратегии и устойчивому развитию
Директор 1	**Председатель, независимый**	12/12 (100%)	5/5 (100%)		
Директор 2	**Независимый**	12/12 (100%)			4/4 (100%)
Директор 3	**Независимый**	9/12 (75%)			
Директор 4	**Независимый**	12/12 (100%)	5/5 (100%)	4/4 (100%)	4/4 (100%)
Директор 5	**Независимый**	12/12 (100%)	5/5 (100%)	4/4 (100%)	
Директор 6	**Исполнительный**	12/12 (100%)			
Директор 7	**Исполнительный**	12/12 (100%)			4/4 (100%)
Директор 8	**Исполнительный**	12/12 (100%)			
Директор 9	**Исполнительный**	10/12 (83%)		3/4 (75%)	
Директор 10	**Исполнительный**	6/12 (50%)			

Состав совета директоров

Состав совета директоров был сформирован на годовом заседании общего собрания акционеров ПАО «ФосАгро» 29 мая 2025 года.

Согласно уставу ПАО «ФосАгро» заявки на формирование совета директоров в течение 60 дней после окончания календарного года могут направить акционеры, владеющие не менее чем 2% голосующих акций ФосАгро. Кроме того, кандидатов в новый состав совета директоров вправе заявить действующий состав совета. В обоих случаях количество заявляемых кандидатов не может превышать количественный состав совета директоров (10 человек). При подготовке годового общего собрания за 2025 год кандидаты в новый состав совета были заявлены как существенными акционерами, так и советом директоров. Действующие члены совета директоров были избраны на годовом общем собрании акционеров путем кумулятивного голосования, то есть были избраны кандидаты, набравшие наибольшее число голосов.

ФосАгро должна обеспечить сбалансированность состава совета директоров, в том числе по квалификации его членов, их опыту, знаниям и деловым качествам, а также по критериям независимости. Члены совета директоров должны обладать признанной, в том числе среди инвесторов и акционеров, высокой деловой репутацией и не иметь конфликта интересов с ФосАгро.

Дважды в течение отчетного года характеристики кандидатов в члены совета директоров, а затем и избранных в его состав, оценивались на заседаниях комитета по вознаграждениям и кадрам совета директоров, а также самого совета директоров. Комитет также традиционно оценивает достаточность у кандидата / избранного члена совета директоров времени, необходимого для эффективной работы в составе совета директоров, с учетом всех его внешних назначений. Выводы комитета по итогам рассмотрения этих вопросов включаются в материалы к общему собранию акционеров, в повестку которого входит избрание членов совета директоров.

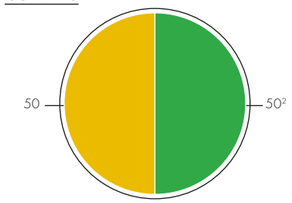
Оценка соответствия состава совета директоров, опыта, профессиональных знаний, компетенций и навыков его членов стратегическим целям и задачам ФосАгро, а также рискам ее деятельности ежегодно осуществляется самими членами совета директоров в рамках оценки (с привлечением внешнего эксперта или самооценки) совета директоров; итоги обсуждения этого и других аспектов оценки на заседании комитета по вознаграждениям и кадрам доводятся до совета директоров председателем комитета в рамках ежеквартального отчета о деятельности комитета.

Кроме того, в мае 2025 года соответствие компетенций членов совета директоров потребностям ПАО «ФосАгро» было рассмотрено комитетом по вознаграждениям и кадрам в составе вопроса о преемственности членов органов управления и ключевых руководящих сотрудников.

Персональный состав совета директоров, сформированный на годовом заседании общего собрания акционеров 29 мая 2025 года, соответствовал действовавшему до этой даты.

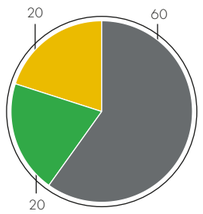
Независимость членов совета директоров[1], %

СОКБ 48



- Неисполнительные директора
- Независимые директора
- Исполнительные директора

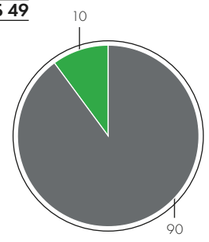
Возраст членов совета директоров[1], %



- Старше 60 лет
- 50–60 лет
- 40–50 лет
- До 40 лет

Гендерное соотношение в совете директоров[1], %

СОКБ 49

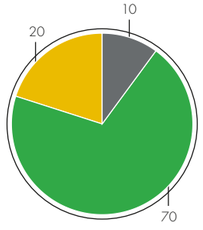


- Мужчины
- Женщины

Российская Федерация

место жительства всех членов совета директоров[1].

Продолжительность непрерывного пребывания в совете директоров[1], %



- До трех лет
- От четырех до семи лет
- Свыше семи лет

[1] На момент избрания 29 мая 2025 года.

[2] Два избранных 29 мая 2025 года члена совета директоров 8 августа 2025 года были признаны советом директоров независимыми директорами, несмотря на наличие критерия связанности с ФосАгро – нахождением в составе совета директоров более семи лет.

Ключевые компетенции членов совета директоров, избранных на годовом заседании общего собрания акционеров ПАО «ФосАгро» 29 мая 2025 года

GRI 2-17

Члены совета директоров	Статус	Ключевые компетенции (с учетом профессионального опыта)									
		Информационная политика и связь с общественностью	Стратегия и инновации	Финансы и аудит	Управление рисками	Право и корпоративное управление	Химия и горное дело	Управление персоналом	Корпоративное управление и устойчивое развитие (ESG)[3]	Международное сотрудничество
Директор 1	Председатель, независимый	◆		◆					◆	
Директор 2	Независимый						◆	◆		
Директор 3	Независимый						◆	◆		
Директор 4	Независимый			◆		◆		◆	◆	
Директор 5	Независимый						◆	◆		
Директор 6	Исполнительный	◆						◆		
Директор 7	Исполнительный		◆	◆			◆	◆	◆	◆
Директор 8	Исполнительный		◆	◆						
Директор 9	Исполнительный							◆		◆
Директор 10	Исполнительный		◆	◆			◆		◆	

Заявление о взаимодействии совета директоров ФосАгро с заинтересованными сторонами

Совет директоров ФосАгро совершает добросовестные действия для успеха и выгоды Компании, при этом учитывая возможные последствия принимаемых решений в долгосрочной перспективе для общества и экологии, а также интересы сотрудников Компании и других заинтересованных сторон.

Члены совета директоров ФосАгро понимают необходимость ответственного взаимодействия со стейкхолдерами Компании, максимально возможного соблюдения их интересов. Не менее одного раза в год комитет по стратегии и устойчивому развитию совета директоров рассматривает результаты исследования мнений заинтересованных сторон относительно существенных для них аспектов деятельности Компании. Эти результаты, дополненные оценкой финансовой существенности рисков и возможностей на различных временных горизонтах, на основании принципа двойной существенности используются как для определения тем и показателей, подлежащих раскрытию в нефинансовой отчетности ПАО «ФосАгро», так и для определения приоритетов во взаимодействии и механизмов такого взаимодействия со стейкхолдерами Компании, в том числе на уровне совета директоров.

В отчетном году продолжилась практика проведения мероприятий с участием членов совета директоров в местах нахождения производственных активов, что позволяет совету директоров взаимодействовать на новом уровне с целым рядом заинтересованных сторон: региональными и муниципальными органами власти, ключевыми руководящими работниками подконтрольных ПАО «ФосАгро» организаций, коллективами производственных предприятий, жителями регионов присутствия.

В течение 2025 года такие мероприятия проводились на базе Балаковского производственного комплекса Компании. Члены совета директоров ознакомились с промышленными объектами, в том числе введенными и завершаемыми в рамках второго и третьего этапов Программы развития Балаковского филиала АО «Апатит», провели встречи с ключевыми сотрудниками, посетили социальные объекты.

Выездные заседания совета директоров, иные мероприятия с участием членов совета директоров, проходящие в местах нахождения производственных активов Компании, являются важнейшим элементом системы обратной связи, помогающей совету директоров понимать все детали экономического, социального и экологического воздействия Компании на внешнюю среду.

[3] Включая такие компетенции, как окружающая среда, здоровье и безопасность.

Независимые директора и их роль

Мнения независимых директоров придают особую ценность решениям совета директоров, поскольку они основаны исключительно на профессиональном опыте и знаниях, всестороннем изучении ими сути вопросов, являются непредвзятыми и самостоятельными и не зависят от взглядов других членов совета директоров и менеджмента ПАО «ФосАгро». Пять из десяти членов совета директоров ФосАгро на момент избрания являлись независимыми.

Оценка независимости членов совета директоров и кандидатов в его члены проводится дважды в год на уровне комитета совета директоров по вознаграждениям и кадрам. Оценка проводится по критериям, установленным Положением о совете директоров ПАО «ФосАгро», п. 2.4 Кодекса, п. 2 Приложения 2 (2.18) и Приложением 4 к Правилам листинга ПАО Московская Биржа. В 2025 году два члена совета директоров были признаны независимыми, несмотря на наличие критерия связанности с ПАО «ФосАгро» — нахождением в составе совета директоров более семи лет.

Оценка работы совета директоров

GRI 2-18

В соответствии с рекомендациями Кодекса ПАО «ФосАгро» проводит оценку работы совета директоров ежегодно, причем один раз в три года — с привлечением внешних экспертов.

При проведении самооценки работы совета директоров за 2025 год (закончена в начале 2026 года) использовался метод анкетирования, при этом вопросы остались неизменными по сравнению с проведенной в 2023 году внешней оценкой работы совета директоров, что позволяет считать оценки сопоставимыми в разных периодах и анализировать результаты в динамике.

Результаты самооценки работы совета директоров за 2025 год показывают, что, по мнению членов совета директоров, роль совета в управлении деятельностью Группы ФосАгро» и его вклад в развитие Компании остаются значительными, а состав и структура совета соответствуют требованиям Кодекса корпоративного управления ФосАгро и Правилам листинга Московской биржи. Традиционно высоки оценки эффективности совета директоров и организации его работы, взаимодействия с комитетами совета и топ-менеджментом Компании. Близка к максимальной оценка работы председателя совета.

Результаты самооценки работы совета директоров (по шкале от 1 до 4 баллов)



При рассмотрении в 2025 году результатов самооценки совета директоров по итогам 2024 года комитет по вознаграждениям и кадрам рекомендовал руководству Компании сформировать план улучшений и отчитаться по нему в течение 2025 и в начале 2026 года — при рассмотрении результатов оценки за 2025 год.

Первый отчет об исполнении плана был приняты комитетом по вознаграждениям и кадрам в августе 2025 года, второй — в апреле 2026 года.

Отчет об исполнении плана улучшений самооценки совета директоров

Предложения исполнительного руководства Общества	Статус и комментарий
1.1. Запланировать и организовать проведение заседания в Балаково в августе 2025 **1.2.** При составлении предварительного плана работы совета на год планировать как минимум одно выездное заседание совета в год **1.3.** При составлении предварительного плана работы совета на год предлагать совету директоров для включения в план доклады руководителей региональных предприятий	Выполняется. Заседание в БФ АО «Апатит» в августе проведено При составлении плана на 2026-2027 корпоративный год будет учтена рекомендация по выездному заседанию и докладу руководства производственного предприятия
2.1. Предлагать членам совета директоров участие в экспертных сессиях как внутри компании, так и организуемых другими организациями **2.2.** Предлагать членам совета директоров презентации на заседаниях совета (или комитетов совета), обобщающие внешнюю аналитику по вопросам, мнения внешних партнеров компании	Выполняется. Приглашения на различные экспертные сессии. Дополнение презентаций по ряду вопросов результатами экспертных исследований
3. Приглашать членов совета директоров к обучению вместе с топ-менеджерами компании в рамках соответствующих программ	Выполняется. Члены совета были приглашены на 2-дневное обучение в Сколково и на стратегическую форсайт-сессию (БО Сосновка, Череповец) в августе 2025
4.1. Представить членам совета директоров план общественных мероприятий в регионах присутствия на 2025 год и представлять соответствующий план ежегодно **4.2.** Обеспечивать участие членов совета директоров в мероприятиях плана при принятии соответствующих решений соответствующим членом совета и исполнительным руководством Общества	Выполняется. 17/12/2025 в адрес членов СД был направлен план на 2026 год с предложением рассмотреть возможность участия
5.1. При составлении предварительного плана работы совета на год продолжать включать в предложения совету директоров вопросы разработки и контроля реализации стратегии, эффективности инвестиций, социальных программ, развития отрасли и новых технологий **5.2.** При получении от членов совета дополнительных рекомендаций и пожеланий, касающихся включения в повестку совета или комитетов совета вопросов по направлениям стратегии, инвестиций, социальных программ, развития отрасли и технологий, обеспечить включение вопросов в повестку и подготовку соответствующей информации для доклада	Выполняется.

Зонами для развития являются:

- организация продуманной и регулярной практики взаимодействия членов совета директоров с внешними стейкхолдерами;
- повышение профессиональной квалификации и экспертного уровня членов совета директоров за счет, в первую очередь, отслеживания и ознакомления с технологическими новшествами в релевантных отраслях, международными и российскими трендами и лучшими практиками в таких областях как повышение операционной эффективности, информационные технологии и информационная безопасность, управление рисками, внутренний контроль и аудит, ESG и корпоративное управление.
- приглашение к участию в заседаниях совета руководителей организаций, входящих в Группу, и их крупнейших структурных подразделений, а также представителей кадрового резерва;
- вопросы преемственности высшего руководства и совета директоров (хотя и отмечен существенный прогресс в работе с кадровым резервом по руководящим работникам Группы).

Страхование ответственности должностных лиц (D&O)

Компания заключает договоры страхования ответственности D&O ежегодно с 2011 года. В рамках действующего договора страхования (период страхования — с 1 июня 2025 года по 31 мая 2026 года) ответственность за понесенные третьими лицами убытки при исполнении директорами и должностными лицами своих обязанностей застрахована с лимитом ответственности в размере рублевого эквивалента 50 млн долл. США, с расширением суммарного лимита ответственности для всех независимых директоров на 2 млн долл. США. Наряду с членами совета директоров указанным договором застрахована ответственность должностных лиц Компании.

Комитеты совета директоров

Комитеты совета директоров являются консультативно-совещательными органами. В комитеты совета директоров входят действующие члены совета директоров, обладающие релевантными опытом и знаниями по направлению деятельности комитета.

Комитеты также могут привлекать для своей работы внешних экспертов и консультантов. Основная функция комитетов заключается в предварительном рассмотрении важных вопросов, выносимых на обсуждение совета директоров ПАО «ФосАгро».

В отчетном году при совете директоров работали три комитета:
- по аудиту;
- вознаграждениям и кадрам;
- стратегии и устойчивому развитию.

На заседании 4 июня 2025 года совет директоров оставил без изменений структуру, состав и руководство комитетов.



Отчеты о деятельности комитетов

Комитет по аудиту

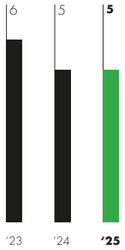
Деятельность комитета регламентируется Положением о комитете по аудиту.

Полный текст документа «Положение о комитете по аудиту ПАО «ФосАгро» представлен на сайте Компании

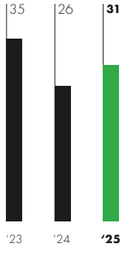
По состоянию на 31 декабря 2025 года в состав комитета входили три независимых директора.

Статистика работы комитета

Заседаний, в том числе очных



Количество вопросов



Ключевые вопросы деятельности в 2025 году

Основными задачами комитета в отчетном году оставались контроль качества, надежности и своевременности финансовой и нефинансовой отчетности Компании, оценка эффективности процедур управления рисками и внутреннего контроля, подготовка предложений по их совершенствованию, контроль в области противодействия недобросовестным действиям сотрудников Компании и третьих лиц.

По итогам года комитет констатирует неизменность высокого качества финансовой отчетности и соблюдение достигнутых в предыдущие периоды сроков ее подготовки, а также расширяющийся охват и улучшение качества нефинансовой отчетности.

Регулярные задачи комитета

В фокусе внимания комитета находились следующие вопросы:
- анализ, оценка и обсуждение результатов финансово-хозяйственной деятельности ПАО «ФосАгро» на основании консолидированной отчетности по МСФО и причин отклонения от показателей предыдущих периодов;
- анализ ежеквартальной сокращенной консолидированной финансовой отчетности по МСФО и обеспечение достаточности полноты раскрытия информации;
- оценка и обсуждение результатов годового аудита и ежеквартальных проверок отчетности внешними аудиторами как по РСБУ, так и по МСФО;
- рассмотрение плана работы внешнего аудитора при заверении отчетности по МСФО за 2025 год;
- утверждение плана и бюджета, а также оценка результатов работы Дирекции по внутреннему аудиту;
- анализ исполнения ПАО «ФосАгро» требований российского и европейского законодательства в сфере работы с инсайдерской информацией;
- анализ качества корпоративного управления в ПАО «ФосАгро», в том числе соответствия практик Компании рекомендациям Кодекса;
- обсуждение с руководителями юридической и налоговой служб текущих вопросов, которые могут оказать влияние на отчетность Компании;
- развитие регулирования в области нефинансовой отчетности, анализ качества и полноты раскрытия ESG-информации за 2025 год, в том числе по сравнению с прошлыми периодами.

Внешний аудитор

Подход комитета к оценке независимости и эффективности процесса внешнего аудита, а также к назначению или повторному назначению внешнего аудитора детально описан в Политике ПАО «ФосАгро» о выборе внешних аудиторов и принципах формирования отношений с ними в новой редакции, утвержденной советом директоров ФосАгро в августе 2023 года (более подробная информация представлена на сайте Компании. Все дополнительные услуги текущих внешних аудиторов, как связанные, так и не связанные с аудитом, были должным образом одобрены партнером компании-аудитора, а также председателем комитета с соблюдением надлежащих соображений независимости.

Количество рассмотренных вопросов по группам

Направление	Количество вопросов		
	2023	2024	2025
Финансовая отчетность	11	8	16
Внешний аудит	6	6	2
Внутренний аудит	6	4	6
Корпоративное управление	1	1	1
Устойчивое развитие	1	1	1
Иное	8	5	4
Внутренний контроль, риски	2	1	1
Итого	**35**	**26**	**31**

Комитет по вознаграждениям и кадрам

Деятельность комитета регламентируется Положением о комитете по вознаграждениям и кадрам.

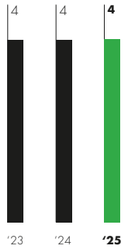
Полный текст документа «Положение о комитете по вознаграждениям и кадрам ПАО «ФосАгро» представлен на сайте Компании

По состоянию на 31 декабря 2025 года в состав комитета входили три члена совета директоров, в том числе два независимых директора.



Статистика работы комитета

Заседаний, в том числе очных



Количество вопросов



Ключевые вопросы деятельности в 2025 году

Дважды в течение года, сначала при оценке номинированных в состав совета директоров кандидатов, а затем при оценке состава совета директоров, комитет анализирует достаточность квалификации его членов, их опыта, знаний и деловых качеств для работы в совете директоров, проводит оценку по критериям независимости, а также устанавливает наличие препятствий для надлежащего исполнения членами совета директоров своих обязанностей.

Выводы комитета по итогам рассмотрения этих вопросов в отношении кандидатов в совет директоров включаются в материалы к общему собранию акционеров, в повестку которого входит избрание членов совета директоров.

Важным новшеством 2025 года стало введение в практику работы комитета по вознаграждениям и кадрам периодического (не реже 2 раз в год) рассмотрения статуса реализации рекомендаций, утвержденных советом по результатам ежегодной оценки работы совета директоров.

Среди факторов, принимаемых комитетом во внимание при подготовке информации для акционеров к годовому общему собранию акционеров, важное место отведено степени влияния существенных внешних назначений независимых членов совета директоров на возможность выполнять ими функции в совете директоров ПАО «ФосАгро» надлежащим образом.

Комитет установил, что внешние назначения не только не препятствовали в отчетном году надлежащему исполнению своих обязанностей членами совета директоров ПАО «ФосАгро», но и способствовали внесению ими максимально возможного вклада в развитие Компании.

Регулярные задачи комитета

В фокусе внимания комитета находились следующие вопросы:

- оценка профессиональных качеств, независимости, вовлеченности, существенных внешних назначений кандидатов и членов совета директоров;
- оценка эффективности деятельности исполнительных органов и иных ключевых сотрудников Компании, а также корпоративного секретаря;
- оценка эффективности системы мотивации членов исполнительных органов и иных ключевых сотрудников Компании;
- обеспечение преемственности членов органов управления и ключевых руководящих сотрудников Компании;
- оценка эффективности социальных программ и программ обучения персонала Компании, включая статус продвижения к утвержденной цели Стратегии-2025 в области устойчивого развития — количеству часов обучения сотрудников;
- методическое руководство и анализ результатов самооценки совета директоров.

Количество рассмотренных вопросов по группам

Направление	Количество вопросов		
	2023	2024	2025
Вопросы вознаграждения и мотивации	1	1	**1**
Оценка членов СД и кандидатов в СД	4	3	**2**
Оценка эффективности СД и его комитетов	2	2	**4**
Вопросы преемственности, кадровых назначений	5	3	**3**
Вопросы социальной политики	2	2	**1**
Вопросы профессиональной подготовки и обучения персонала	1	2	**2**
Прочее	0	0	**1**
Итого	**15**	**13**	**14**

Комитет по стратегии и устойчивому развитию

Деятельность комитета регламентируется Положением о комитете по стратегии и устойчивому развитию

Полный текст документа «Положение о комитете по стратегии и устойчивому развитию ПАО «ФосАгро» представлен на сайте Компании

По состоянию на 31 декабря 2025 года в состав комитета входили три члена совета директоров, в том числе два независимых директора.

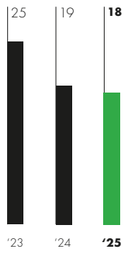


Статистика работы комитета

Заседаний, в том числе очных



Количество вопросов



Ключевые вопросы деятельности в 2025 году

Комитет сохранил преемственность с действовавшим ранее комитетом по стратегии в части мониторинга целевых показателей Стратегии-2025. Комитет на периодической основе рассматривает соответствие утвержденным в стратегии целям следующих фактических показателей: объемы производства, продажи на приоритетных рынках, индикаторы расширения сбытовой и транспортной инфраструктуры, а также показателей в области ESG, в том числе целевых показателей Климатической и Водной стратегий. Особое внимание в течение отчетного года комитет уделял разработке стратегии развития до 2030 года, множество сценариев и комплексный характер которой требовали значительного вовлечения как менеджмента, так и совета директоров ФосАгро.

Мониторинг мероприятий, предусмотренных Климатической стратегией и Планом низкоуглеродного перехода, по-прежнему остается важной частью повестки комитета.

Комитет сохраняет преемственность с действовавшим ранее комитетом по устойчивому развитию также в части мониторинга и периодической актуализации плана мероприятий, направленных на достижение стратегических целей в области устойчивого развития.

Вопросы отчетности в области устойчивого развития и надзора за раскрытием нефинансовой информации о деятельности Компании также были существенной частью повестки работы комитета. В апреле отчетного года комитетом был рассмотрен и рекомендован к утверждению советом директоров проект Интегрированного годового отчета за 2024 год, в том числе была дана оценка его соответствию согласованным комитетом в феврале 2025 года существенным темам для раскрытия, концепции отчета и используемым при его создании стандартам. Кроме того, комитет уже традиционно рассмотрел вопросы качества раскрытия информации и обратной связи в отношении Интегрированного годового отчета, по результатам которого дал высокую оценку практике раскрытия нефинансовой информации о работе Компании в отчете за 2024 год.

Следуя полученным в ходе внешней оценки пожеланиям членов совета директоров, в рамках комитета было проведено рассмотрение с приглашением других членов совета директоров и предметных экспертов таких вопросов, как анализ вызовов и тенденций развития сельскохозяйственной отрасли и смежных отраслей, а также отчет о развитии углеродного полигона в Вологодской области, инновационная деятельность Группы «ФосАгро», в том числе по разработке новых продуктов и процессов.

Новшеством в работе комитета в отчетном году стало рассмотрение вопроса о сотрудничестве Компании в рамках реализации гуманитарных и просветительских проектов, в первую очередь — с подразделениями Организации Объединенных Наций и образовательными учреждениями.

В фокусе внимания членов комитета оставались вопросы соответствия деятельности компании законодательным требованиям и лучшим практикам в сферах охраны окружающей среды, охраны труда и промышленной безопасности, энергоэффективности, причем комитет анализировал в том числе и потенциальное воздействие на работу Компании проектов нормативных правовых актов, которые находились на рассмотрении и согласовании.

Регулярные задачи комитета

В фокусе внимания комитета находились следующие вопросы:

- статус реализации Стратегии развития Компании до 2025 года;
- формирование и периодический анализ системы внутренних нормативных документов ФосАгро в области устойчивого развития, а также контроль разработки указанных документов, их актуальности, эффективности и качества;
- контроль выполнения внутренних целей в области устойчивого развития;
- рассмотрение отчетности в области устойчивого развития и надзор за раскрытием информации о деятельности Компании в области устойчивого развития;
- анализ соответствия практик и внутренних документов Компании требованиям рейтингов и конкурсов в области устойчивого развития и организация работы по поддержанию и улучшению позиций Компании в указанных рейтингах/конкурсах.
- мониторинг соблюдения законодательства в области охраны труда, промышленной безопасности, охраны окружающей среды и снижения негативных воздействий на климат в ходе производственной деятельности предприятий Компании;
- оценка экологических, социальных, технологических, климатических и промышленных рисков производственной деятельности предприятий Компании;
- рассмотрение материалов расследования случаев промышленных аварий и инцидентов, случаев нарушения природоохранного законодательства и установленных нормативов в области воздействия на климат;
- рассмотрение предложений по вопросам улучшения условий труда, соблюдения техники безопасности и снижения уровня производственного травматизма, снижения выбросов и сбросов загрязняющих веществ и парниковых газов, образования и размещения отходов, повышения энергоэффективности;
- анализ выполнения мероприятий и программ внедрения ресурсосберегающих, энергосберегающих и климатосберегающих технологий.

Количество рассмотренных вопросов по группам

Направление	Количество вопросов		
	2023	2024	2025
Стратегия развития	1	1	1
Отчетность	5	5	5
Устойчивое развитие	16	9	9
Инновации	2	2	2
Иное	1	2	1
Итого	**25**	**19**	**18**

Контроль исполнения поручений совета директоров и комитетов

Поручения совета директоров и комитетов фиксируются и отслеживаются через систему электронного документооборота с назначением ответственных за исполнением и контролера (аппарат корпоративного секретаря). Информация об исполнении поручений доводится до членов совета директоров / комитета либо специальной рассылкой, либо в докладе на следующем заседании.

Выполнение поручений

100%

Корпоративный секретарь

Корпоративным секретарем обеспечиваются текущее взаимодействие с акционерами, координация действий ПАО «ФосАгро» по защите прав и интересов акционеров, поддержка эффективной работы совета директоров. Утверждение кандидатуры на должность корпоративного секретаря осуществляется советом директоров. Порядок деятельности корпоративного секретаря определяется Положением о корпоративном секретаре, утвержденным советом директоров ПАО «ФосАгро».

Полный текст документа «Положение о корпоративном секретаре ПАО «ФосАгро» представлен на сайте Компании



Самосюк Сергей Алексеевич

Год назначения:
2016

Дата рождения:
1 октября 1976 года

Опыт работы

2023 год — н. в. — ООО «ФосАгро-Регион», советник генерального директора по корпоративному управлению (по совместительству).
2022 год — н. в. — ПАО «ФосАгро», советник заместителя генерального директора по продажам и маркетингу (по совместительству).
2021 год — н. в. — член совета директоров АО «АгроГард-Финанс».
2017 год — н. в. — АО «Апатит», советник генерального директора (по совместительству).
2016 год — н. в. — ПАО «ФосАгро», корпоративный секретарь.

Образование

Санкт-Петербургская инженерно-экономическая академия, квалификация — инженер-экономист.

Санкт-Петербургский государственный университет, специальность «юриспруденция».

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», executive MBA.

Достижения

Лауреат профессиональной премии Ассоциации «Национальное объединение корпоративных секретарей» (НОКС) им. А. С. Семенова в номинациях «Актуальные практики корпоративного управления по направлениям «Обеспечение работы совета директоров» и «Лидер баланса в раскрытии» (2023 год).

Лауреат национальных премий «Директор года — 2020» и «Директор года — 2023» в номинации «Директор по корпоративному управлению / корпоративный секретарь».

Исполнительные органы

Руководство текущей деятельностью ФосАгро осуществляют два исполнительных органа, подотчетных общему собранию акционеров и совету директоров:

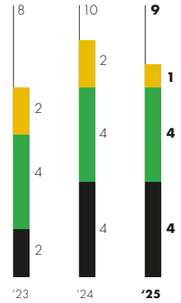
- коллегиальный (правление);
- единоличный (генеральный директор).

В течение 2025 года правление провело шесть заседаний, рассмотрев девять вопросов, в большинстве своем связанных с бюджетной дисциплиной.

Не реже двух раз в год, по итогам полугодия и календарного года, генеральный директор ПАО «ФосАгро» представляет на рассмотрение и утверждение совета директоров отчет о работе исполнительных органов ФосАгро. Традиционно этот отчет включает в себя информацию о ключевых аспектах работы Компании в области производственной деятельности, сбыта, логистики, закупок, реализации ключевых инвестиционных и целевых проектов. При этом существенную часть отчетов о работе исполнительных органов составляет информация о результатах деятельности в области экологии, охраны труда, социальной поддержки персонала и внешних социальных инвестиций.

Нацеленность исполнительных органов ФосАгро и менеджмента Компании в целом на реализацию стратегии Группы «ФосАгро» и долгосрочное устойчивое развитие бизнеса на благо ее акционеров и других стейкхолдеров обеспечивается также привязкой вознаграждения руководителей к стратегическим целям Компании, в том числе в области ESG.

Структура рассмотренных вопросов, шт.



- Утверждение годовых и квартальных смет доходов и расходов (бюджетов), внесение в них изменений и дополнений
- Рассмотрение отчетов о финансово-хозяйственной деятельности
- Утверждение внутренних документов

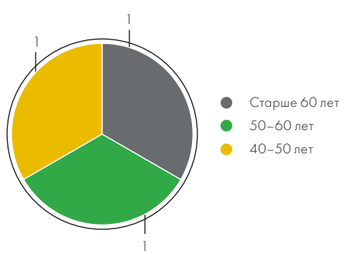
Более подробная информация представлена в разделе «Отчет о вознаграждениях»

с. 293

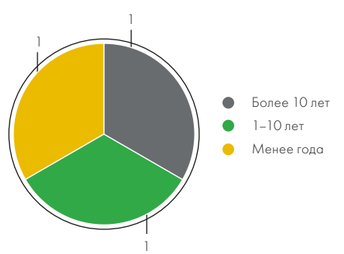
Состав правления

В мае 2025 года численный состав правления был утвержден в количестве трех человек. По состоянию на 31 декабря 2025 года членами правления являлись А. А. Гильгенберг, А. А. Сиротенко, Д. В. Морозов.

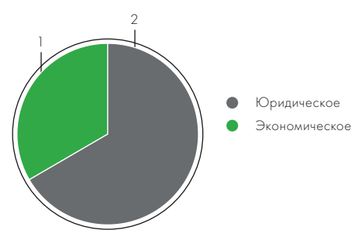
Возраст членов правления



Продолжительность работы в правлении



Образование членов правления



Биографии членов правления



Гильгенберг Александр Александрович

Член правления, генеральный директор ПАО «ФосАгро».

Год избрания: 2025

Доля в уставном капитале / доля принадлежащих обыкновенных акций: нет.

Дата рождения:
6 декабря 1980 года.

Опыт работы

2019–2025 годы — АО «Апатит», генеральный директор.
2025–2025 годы — ПАО «ФосАгро», генеральный директор (по совместительству).
2025 год — н. в. — ПАО «ФосАгро», генеральный директор.
2025 год — н. в. — ООО «ФосАгро-регион», член правления.
2025 год — н. в. — Международная ассоциация производителей удобрений (International Fertilizer Association, IFA), член совета директоров.
2025 год — н. в. — Российская ассоциация производителей удобрений (РАПУ), член правления.

Образование

ГОУ ВПО «Московская государственная юридическая академия» филиал в г. Вологде, специальность «юриспруденция».

Ключевые компетенции

- Стратегия и инновации
- Корпоративное управление и устойчивое развитие (ESG)



Сиротенко Алексей Александрович

Член правления, заместитель генерального директора ПАО «ФосАгро» по корпоративным и правовым вопросам, директор по правовым вопросам АО «Апатит».

Год избрания: 2013

Доля в уставном капитале / доля принадлежащих обыкновенных акций: нет.

Дата рождения:
3 января 1969 года.

Опыт работы

2017 год — н. в. — АО «Апатит», директор по правовым вопросам.
2013 год — н. в. — ПАО «ФосАгро», член правления.
2010 год — н. в. — ПАО «ФосАгро», заместитель генерального директора по корпоративным и правовым вопросам (по совместительству).

Образование

Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова, специальность «правоведение», квалификация — юрист.

Ключевые компетенции

- Право и корпоративное управление



Морозов Дмитрий Владимирович

Член правления, советник генерального директора ПАО «ФосАгро».

Год избрания: 2022

Доля в уставном капитале / доля принадлежащих обыкновенных акций: нет.

Дата рождения:
5 июня 1964 года.

Опыт работы

2025 — н. в. — ПАО «ФосАгро», директор по экономике (по совместительству).
2022 год — н. в. — ПАО «ФосАгро», член правления.
2022–2025 годы — ПАО «ФосАгро», советник генерального директора (по совместительству).
2019 год — н. в. — АО «Апатит», директор по экономическим вопросам.

Образование

Московский государственный институт международных отношений МИД СССР, специальность «международные экономические отношения», квалификация — экономист по международным экономическим отношениям.

Ключевые компетенции

- Стратегия и инновации
- Финансы и аудит

Отчет о вознаграждениях

Вознаграждение членам совета директоров

GRI 2-19, 2-20

При формировании каждого состава совета директоров общее собрание акционеров утверждает размеры и правила определения и выплаты вознаграждений и компенсаций членам совета директоров. Вознаграждение членам совета директоров соответствует текущим рыночным условиям, а его размер обеспечивает привлечение, мотивацию и удержание высококвалифицированных специалистов, необходимых для дальнейшего роста и эффективной деятельности Компании.

При этом ПАО «ФосАгро» избегает выплаты большего, чем это необходимо, вознаграждения. Действующие в настоящее время размеры и правила определения и выплаты вознаграждений и компенсаций членам совета директоров ФосАгро зафиксированы решением годового общего собрания акционеров, состоявшегося 29 мая 2025 года.

Вознаграждение членам совета директоров в 2025 году составило 82 427 000,00 рублей. В 2025 году была оплата за проезд и проживание члена совета директоров на общую сумму 327 330,28 рублей.

Вознаграждение менеджмента

Принципы вознаграждения

Политику ФосАгро в области вознаграждения членов исполнительных органов и иных руководящих сотрудников определяет совет директоров на основании рекомендаций комитета по вознаграждениям и кадрам.

Комитет по вознаграждениям и кадрам два раза в год детально рассматривает систему мотивации, дает оценку ее эффективности и, при необходимости, рекомендации по ее улучшению.

Вознаграждение руководителей высшего звена Компании состоит из базового оклада, выплачиваемого ежемесячно, и дополнительного вознаграждения, выплачиваемого два раза в год. Выплата дополнительного вознаграждения зависит от достижения КПЭ Компании, полноты и качества выполнения дополнительных задач, поставленных советом директоров и генеральным директором на отчетный период, а также выполнения Компанией плана по EBITDA.

Размер дополнительного вознаграждения составляет от 30 до 150% годового оклада и зависит от уровня занимаемой должности и направления деятельности руководителя. Комитет по вознаграждениям и кадрам совета директоров в процессе ежегодной оценки системы мотивации удостоверяется в том числе в эффективности соотношения фиксированной и переменной частей вознаграждения.

КПЭ для каждого руководителя высшего звена устанавливаются на год и включают показатели обеспечения операционной эффективности и вклад в достижение корпоративного роста и реализацию стратегии.

Для оценки эффективности работы генерального директора ФосАгро используется ряд показателей, направленных на повышение эффективности осуществляемых инвестиций, повышение эффективности продаж, контроль издержек, снижение травматизма сотрудников Компании и подрядных организаций.

◆

Все ключевые показатели эффективности связаны со стратегическими целями Компании, определенными Стратегией-2025, и ориентированы на их выполнение.

Значения КПЭ генерального директора в разрезе «порог/цель/вызов», а также их фактические значения по итогам отчетного периода утверждаются председателем совета директоров. В совокупности эти показатели способствуют достижению стратегических целей Компании, отвечают интересам акционеров как с точки зрения развития Компании, так и с точки зрения минимизации рисков создания стимулов к принятию чрезмерно рискованных управленческих решений.

СОКБ 47

КПЭ генерального директора и руководителей уровня N – 1, включая показатели в области устойчивого развития, каскадируются и декомпозируются в карты КПЭ руководителей последующих уровней. При этом сами показатели и их вес модифицируются в зависимости от особенностей деятельности конкретного руководителя с учетом соответствия их стратегическим целям Компании. Конкретные формулировки КПЭ и их вес устанавливаются комитетом по КПЭ ФосАгро с учетом мнения владельца КПЭ и его непосредственного руководителя.

В 2025 году

400

должностных лиц

Группы «ФосАгро» оценивались по 2 210 показателям. Администрирование КПЭ автоматизировано на базе системы WebSoft.

Количество должностных лиц с КПЭ по годам, чел.



Топ-3 направлений, по которым установлены КПЭ:

Курс на устойчивое развитие — 48% показателей.

Рост производства за счет повышения операционной эффективности — 31% показателей.

Развитие перспективных направлений — 18% показателей.



При определении суммы ежегодного дополнительного вознаграждения руководителей топ-уровня учитывается выполнение плана по EBITDA как интегрального показателя эффективности деятельности Компании. Результативность руководителей корректируется на процент выполнения плана по EBITDA. В Компании отсутствует система компенсаций, выплачиваемых руководителям в случае их увольнения либо увольнения по собственной инициативе в результате поглощения этой компании другой или смены собственника («золотые парашюты»), не применяются опционы, заблаговременно установленные безусловные бонусы, а также система возврата руководителями ранее осуществленных им выплат.

Состав КПЭ по направлению «Курс на устойчивое развитие»

Как видно из приведенной выше статистики, особое внимание в Группе «ФосАгро» уделено области устойчивого развития, при этом в систему КПЭ включены следующие показатели:

- процент охвата обучения персонала внедряемым методикам и инструментам в рамках проекта «Трансформация культуры безопасности»;
- отсутствие аварий;
- отсутствие случаев травматизма сотрудников Компании и подрядных организаций;
- снижение количества происшествий (инцидент, пожар, загорание, ДТП, происшествие на железнодорожном транспорте);
- снижение удельной эмиссии веществ в атмосферу;
- доля утилизации, обезвреживания и обработки отходов;
- эффективность работы второй линии защиты по направлению «Объекты негативного воздействия на окружающую среду (сбросы, выбросы, отходы)»;
- реализация программы повышения энергоэффективности объектов АО «Апатит» и его филиалов;
- расширение базы подписчиков коммуникационной платформы «ProAgro Лекторий» (онлайн-лекции и обучение от ведущих экспертов и консультантов в области агротехнологий);
- проведение работ в рамках проекта «Углеродный полигон»;
- реализация ключевых проектов социальной сферы;
- процент выполнения мероприятий программы улучшения социально-бытовых условий;
- увеличение числа сотрудников, вовлеченных в ЗОЖ-программы;
- показатель безопасности производства в рамках проекта «Трансформация культуры безопасности».

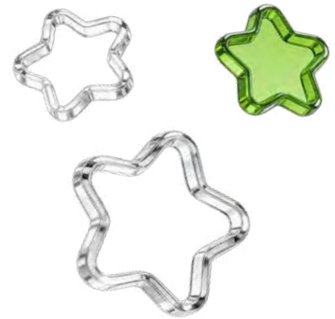
Новые показатели 2025:

- **Разработка программы по повышению надежности работы оборудования;**
- **развитие программы ДРОЗД в новых регионах;**
- **реализация мероприятий в рамках системы управления здоровьем;**
- **показатель безопасности производства (уровень культуры безопасности + устранение «красных рисков»).**

Вознаграждение членам исполнительных органов

Сумма вознаграждения и дополнительной выплаты генеральному директору ФосАгро регулируется договором, заключенным между генеральным директором и ПАО «ФосАгро» и подписанным председателем совета директоров ФосАгро. Общая сумма вознаграждения отражает квалификацию генерального директора и учитывает тот вклад, который внес генеральный директор в достижение финансовых результатов Компании.

Сведения о суммарном вознаграждении за год по всем членам исполнительных органов ФосАгро с разбивкой по каждому виду вознаграждения будут представлены в отчете эмитента за отчетный год.



Вознаграждение внешнего аудитора

Аудит консолидированной финансовой отчетности ПАО «ФосАгро» за 2025 год по МСФО проводился независимым аудитором АО «Технологии Доверия — Аудит». Фактический размер вознаграждения аудитора за проведение аудита консолидированной финансовой отчетности ПАО «ФосАгро» по МСФО, а также аудита бухгалтерской отчетности по РСБУ организаций, контролируемых ПАО «ФосАгро», за 2025 год составил 29,9 млн руб. (за 2024 год — 28,2 млн руб.), кроме того — НДС и накладные расходы.

Кроме того, в 2025 году АО «Технологии Доверия — Аудит» и входящие с ним в одну группу компании оказали ПАО «ФосАгро» и контролируемым им организациям услуги по обзорным проверкам консолидированной финансовой отчетности по МСФО и иные услуги на общую сумму 31,6 млн руб. (за 2024 год — 25,5 млн руб.) без учета НДС. Все дополнительные услуги, оказываемые внешним аудитором, были должным образом одобрены председателем комитета по аудиту совета директоров ПАО «ФосАгро» с соблюдением надлежащих правил независимости.

Фактический размер вознаграждения аудитора финансовой отчетности ПАО «ФосАгро» по РСБУ, АО «Юникон», за проведение аудита за 2025 год составил 972,1 тыс. руб. (за 2024 год — 883,7 тыс. руб.) без учета НДС.

Корпоративный контроль

Система управления рисками и внутреннего контроля

GRI 2-12

Организационная структура системы управления рисками и внутреннего контроля



Под системой управления рисками и внутреннего контроля (СУРиВК) мы понимаем совокупность организационных мер, методик, процедур, норм корпоративной культуры и действий, предпринимаемых Компанией для достижения оптимального баланса между ростом стоимости, прибыльностью и рисками, для обеспечения устойчивого развития, эффективного ведения хозяйственной деятельности, обеспечения сохранности активов, соблюдения законодательства и внутренних нормативных документов, а также для своевременной и достоверной подготовки отчетности.

- **Совет директоров** определяет основные принципы и подходы к организации СУРиВК, контролирует деятельность исполнительных органов, а также реализует иные функции, в том числе отвечает за определение общего риск-аппетита и рассматривает значимые риски и меры управления ими.
- Основными задачами **комитета совета директоров по аудиту** являются оценка эффективности процедур управления рисками и внутреннего контроля и подготовка предложений по их совершенствованию. Кроме того, комитет по аудиту осуществляет контроль в области подготовки бухгалтерской (финансовой) отчетности, а также в области противодействия недобросовестным действиям сотрудников Компании и третьих лиц.
- **Ревизионная комиссия** является органом контроля за финансово-хозяйственной деятельностью ФосАгро и избирается общим собранием акционеров.
  На годовом общем собрании акционеров, прошедшем в мае 2025 года, была избрана ревизионная комиссия в следующем составе:
  - Агабекян Лусине Франклиновна, заместитель начальника управления финансового контроллинга и корпоративной отчетности ПАО «ФосАгро»;
  - Викторова Екатерина Валерьяновна, заместитель директора казначейства ПАО «ФосАгро»;
  - Лизунова Ольга Юрьевна, начальник службы (функциональной в прочих областях деятельности), управление бюджетирования, дирекция по экономическим вопросам АО «Апатит».

  Цели, задачи и полномочия ревизионной комиссии определены в Положении о ревизионной комиссии ПАО «ФосАгро», утвержденном общим собранием акционеров 12 мая 2011 года.

  Комиссией осуществлена проверка финансовой отчетности ПАО «ФосАгро» за 2025 год, заключение от 10 марта 2026 года входит в состав материалов, предоставляемых акционерам в рамках подготовки к годовому общему собранию акционеров.
- **Исполнительные органы** обеспечивают создание и поддержание функционирования эффективной СУРиВК. На уровне исполнительных органов создана комиссия по рискам, к функциям которой относится рассмотрение статуса управления рисками и эффективности мероприятий по управлению рисками. По итогам мониторинга управления рисками комиссия готовит предложения для исполнительных органов и совета директоров по вопросам управления рисками.
- **Дирекция по внутреннему аудиту** предоставляет совету директоров и исполнительным органам отчеты и рекомендации по итогам аудитов (в том числе включающие информацию о результатах оценки фактического состояния, надежности и эффективности СУРиВК и корпоративного управления).
- **Дирекция по управлению рисками и внутреннему контролю** осуществляет общую координацию процесса управления рисками, контроль за выполнением мероприятий по управлению рисками, а также подготовку сводной отчетности об управлении рисками для исполнительных органов и совета директоров.
- **Руководители иных структурных подразделений** в соответствии со своими функциональными обязанностями несут ответственность за разработку, документирование, внедрение, мониторинг и развитие СУРиВК во вверенных им функциональных областях деятельности. Задачами сотрудников Компании в рамках СУРиВК являются участие в выявлении и оценке соответствующих рисков и эффективное исполнение контрольных процедур и мероприятий по управлению рисками.

Полный текст документа «Положение о ревизионной комиссии ПАО «ФосАгро» представлен на сайте Компании

Управление рисками

В 2025 году система управления рисками и внутреннего контроля ФосАгро функционировала эффективно благодаря своевременному выявлению и оценке рисков, а также разработке и реализации мер по управлению ими. Совет директоров ежеквартально рассматривал информацию об управлении ключевыми рисками Группы «ФосАгро». Руководство Компании уделяло значительное внимание управлению ключевыми рисками, комиссия по рискам осуществляла мониторинг рисков, регулярно отслеживала статус корректирующих мероприятий и при необходимости инициировала изменения с целью повышения эффективности управления ключевыми рисками.

Развитие СУРиВК в 2025 году

Компания продолжает последовательно развивать СУРиВК.

В 2025 году выполнен полный цикл работы СУРиВК как на производственных комплексах, так и на уровне Группы «ФосАгро» в целом:
- осуществлялся постоянный мониторинг управления рисками;
- анализировались ключевые показатели рисков;
- разрабатывались необходимые корректирующие мероприятия;
- осуществлялся последующий контроль и переоценка рисков.

В 2025 году была продолжена работа с рисками, связанными с отдельными направлениями деятельности Компании в условиях изменений в геополитической обстановке, в том числе обеспечением непрерывности процесса закупок, логистики, работы программного обеспечения и ИТ-инфраструктуры. Особое внимание было уделено обеспечению непрерывности поставок сырья в условиях нестабильной работы поставщиков, связанной с внешними угрозами.

Продолжена работа по автоматизации СУРиВК, получили развитие инициативы по использованию искусственного интеллекта, внедрению рискориентированного подхода на уровне отдельных функций и структурных подразделений.

Оценка СУРиВК

Совет директоров в апреле 2026 года рассмотрел результаты оценки СУРиВК, которая подтвердила, что система управления рисками и внутреннего контроля Группы «ФосАгро» соответствует уровню ведущих компаний отрасли, в том числе:
- СУРиВК отвечает применимым требованиям нормативных документов;
- внедрено большинство передовых практик управления рисками, таких как взаимосвязь со стратегией развития Компании, риск-аппетит, ключевые индикаторы рисков, элементы автоматизации и роботизации управления рисками, интеграция в систему мотивации и управления Компании.

Планы на 2026 год

Компания намерена поддерживать функционирование существующих элементов системы управления рисками и планирует их дальнейшее развитие с учетом лучшей практики, а также изменений во внутренней и внешней среде Группы «ФосАгро».

Перечень ключевых рисков Компании, а также информация об управлении ими приведены в разделе «Стратегические риски»	**с. 72**

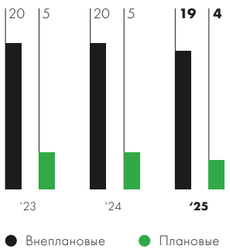
Внутренний аудит

Дирекция по внутреннему аудиту помогает органам управления ФосАгро повышать эффективность управления бизнес-процессами и улучшать работу СУРиВК. Дирекция по внутреннему аудиту в своей деятельности придерживается рискориентированного подхода и тесно сотрудничает с подразделениями по управлению рисками и внутреннему контролю, экономической безопасности, а также с руководящими должностными лицами Компании.

Цели, задачи и полномочия внутреннего аудита определены в Политике в области внутреннего аудита, утвержденной советом директоров 18 мая 2021 года (текст представлен на официальном сайте Компании).

Порядок проведения внутреннего аудита в Компании установлен руководством Дирекции по внутреннему аудиту.

Аудиторские проверки



Аудиты бизнес-процессов

План аудитов на календарный год рассматривается, обсуждается и утверждается комитетом по аудиту и советом директоров. Аудиты проводятся как на уровне Компании, так и в отдельных подконтрольных компаниях и их обособленных подразделениях. Кроме того, Дирекция по внутреннему аудиту проводит мониторинг результативности и эффективности корректирующих действий со стороны руководства Компании по результатам аудитов, ежеквартально отчитывается перед комитетом по аудиту и ежегодно — перед советом директоров.

В 2025 году Дирекция по внутреннему аудиту выполнила в полном объеме годовой план. Были проведены аудиты бизнес-процессов Группы «ФосАгро» по таким направлениям, как развитие производственных мощностей, ремонтная деятельность и корпоративное управление. Также был проведен ИТ-аудит автоматической системы диспетчеризации. По результатам аудитов были даны предложения по повышению эффективности контрольных процедур и подходов по управлению процессами инвестиционной, ремонтной деятельности и ИТ. Впоследствии менеджментом были разработаны и утверждены планы корректирующих мероприятий, мониторинг выполнения которых осуществляется дирекцией по внутреннему аудиту.

Планы на 2026 год включают аудит таких бизнес-процессов, как управление закупками товарно-материальных ценностей (ТМЦ), анализ эффективности ремонтной деятельности.

Развитие команды

В целях достижения стратегических целей внутреннего аудита продолжается работа по развитию и диверсификации компетенций команды: проводятся регулярные обучения, фокус которых направлен на получение данных из информационных систем и их дальнейшую обработку и визуализацию. В 2026 году запланированы обучения по этой тематике.

Признание профессионализма команды выражается в приглашении ее представителей для участия в экспертном совете Национальной премии «Внутренний аудитор года» и для разработки Предварительного национального стандарта по внутреннему аудиту, вступившего в силу в марте 2026 года.

Самооценка и внешняя оценка

Для обеспечения качества внутреннего аудита проводятся внешние независимые оценки и самооценки. По итогам работы в 2025 году Дирекция по внутреннему аудиту получила положительную оценку со стороны совета директоров и исполнительных органов.

Внешний аудит

Ключевым элементом работы комитета по аудиту совета директоров ФосАгро является регулярное взаимодействие с внешними аудиторами, а также выработка рекомендаций для совета директоров в части выбора и утверждения аудиторов. При выборе аудитора наряду со стоимостью услуги оцениваются следующие факторы:

- персональный состав (опыт и квалификация) команды аудиторов должен обеспечивать осуществление аудита отчетности в приемлемые для Компании сроки и с надлежащим качеством;
- независимость аудитора, установленная на основании широкого перечня факторов, в том числе через оценку объема неаудиторских услуг, оказываемых компанией-претендентом в соответствующих периодах. Любое предложение от действующего аудитора по оказанию неаудиторской услуги требует подтверждения партнером по аудиту отсутствия риска для независимости, а также направляется в комитет по аудиту ПАО «ФосАгро» для рассмотрения и согласования. Комитет дает согласие на заключение договора только в том случае, если величина объема неаудиторских услуг не поставит под сомнение возможность независимого и беспристрастного оказания услуги аудита. Существенно влияет на оценку комитетом независимости аудитора также наличие у последнего внутренних процедур контроля объективности и профессиональной этики сотрудников, включая требование периодической ротации партнера по аудиту, проведение аудитором обучения в этой области и использование им специализированных программных средств для осуществления соответствующих проверок;
- баланс между преимуществами многолетнего сотрудничества с аудитором и необходимостью свежего взгляда на финансовую отчетность Компании и процедуры ее подготовки;
- эффективность работы аудитора в предшествующем периоде. Мнение о качестве работы внешнего аудитора комитет имеет возможность формировать при проведении очных заседаний комитета, обязательными участниками которых со стороны внешнего аудитора являются менеджер и партнер, а также на предшествующих заседаниям комитета встречах команды аудиторов с председателем комитета по аудиту.

Независимая проверка финансово-хозяйственной деятельности ПАО «ФосАгро» в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации осуществляется аудиторами ПАО «ФосАгро» на основании заключаемых договоров. Аудит консолидированной финансовой отчетности ПАО «ФосАгро» за 2025 год по МСФО проведен АО «Технологии Доверия — Аудит» (адрес компании: Москва, ул. Кржижановского, д. 14, к. 3, пом. 5/1). Аудит бухгалтерской (финансовой) отчетности ПАО «ФосАгро» за 2025 год по РСБУ проведен АО «Юникон» (адрес компании: Москва, Преображенская площадь, д. 8, БЦ «Прео 8»). Аудитор для целей проведения аудита бухгалтерской (финансовой) отчетности ПАО «ФосАгро» по РСБУ ежегодно утверждается общим собранием акционеров.

Подход к оценке независимости и эффективности процесса внешнего аудита, а также назначению или повторному назначению внешнего аудитора всесторонне описан в Политике ПАО «ФосАгро» о выборе внешних аудиторов и принципах формирования отношений с ними, утвержденной решением совета директоров ПАО «ФосАгро» 30 августа 2023 года.

По итогам отчетного года комитет по аудиту совета директоров дал высокую оценку как аудиту бухгалтерской (финансовой) отчетности Общества по РСБУ, проведенному АО «Юникон», так и аудиту консолидированной финансовой отчетности Компании по МСФО, проведенному АО «Технологии Доверия — Аудит».

Полный текст документа «Политика ПАО «ФосАгро» о выборе внешних аудиторов и принципах формирования отношений с ними» представлен на сайте Компании

Дополнительная информация об аудиторах, порядке их выбора и оценке их независимости раскрыта в полугодовых отчетах, а также подразделах о работе комитета по аудиту и о вознаграждениях настоящего Отчета

Инсайдерская информация

В ПАО «ФосАгро» действует Положение об инсайдерской информации, разработанное с учетом законодательства Российской Федерации и Регламента Европейского союза о недопущении манипулирования рынком (Market Abuse Regulation, MAR).

В соответствии с нормами указанного положения аппарат корпоративного секретаря ведет список инсайдеров, а также списки лиц, исполняющих управленческие обязанности (Persons Discharging Managerial Responsibilities, PDMR), и связанных с ними лиц (Persons Closely Associated, PCA). Для входящих в эти списки лиц положением установлены обязанности, о которых аппарат корпоративного секретаря уведомляет их при включении в списки, а также ежегодно впоследствии.

В первую очередь это ограничения на использование инсайдерской информации и ограничения по осуществлению сделок с ценными бумагами ПАО «ФосАгро». В зависимости от категории инсайдеров для них могут быть установлены либо запрет, либо обязанности по уведомлению ФосАгро или получению его согласия на совершение сделок. Ежеквартально аппарат корпоративного секретаря проверяет списки акционеров с целью выявления сделок, которые могли быть совершены с нарушением таких ограничений.

С целью повышения качества контроля сделок инсайдеров, устранения вызванных человеческим фактором ошибок, в 2025 году ПАО «ФосАгро» подключило продукт Московской биржи «Контроль сделок инсайдеров», позволяющий получать информацию о проходящих через биржу сделках лиц, указанных в направляемых ПАО «ФосАгро» списках инсайдеров.

Полный текст документа «Положение об инсайдерской информации ПАО «ФосАгро» представлен на сайте Компании

Перечень инсайдерской информации представлен на сайте Компании

Информационная безопасность

GRI 3-3

Политика информационной безопасности является основополагающим документом в сфере информационной безопасности и определяет общие намерения и принципы по ее обеспечению. Необходимость ее утверждения определяется наличием актуальных для организаций Группы рисков и угроз при осуществлении деятельности и, следовательно, необходимостью реагировать на угрозы и минимизировать риски.

Полный текст документа «Политика информационной безопасности» представлен на сайте Компании

Политика устанавливает высокий приоритет деятельности по обеспечению информационной безопасности и закладывает ее ключевые принципы. Они охватывают целеполагание и планирование процесса обеспечения информационной безопасности, особенности ее реализации, управление качеством работ и непрерывное совершенствование процесса. Все эти принципы определяют подход к содержанию следующих документов иерархии — Концепции информационной безопасности и внутренних нормативных документов, регламентирующих отдельные вопросы по предметной области. Такой набор документов отражает современные подходы и лучшую практику в области обеспечения информационной безопасности.

С периодичностью один раз в полгода вопросы информационной безопасности выносятся на рассмотрение совета директоров.

Результаты 2025 года

- **зафиксировано порядка 3,1 млн событий, обеспечена защита от более чем 900 инцидентов информационной безопасности;**
- **обеспечены мониторинг работоспособности и сопровождение 16 технических средств защиты;**
- **повышена осведомленность сотрудников в области информационной безопасности, проводятся встречи с трудовыми коллективами, выполнено порядка 100 публикаций статей в корпоративных печатных изданиях и на электронных информационных ресурсах;**
- **на корпоративной платформе обучения прошли курсы и тестирование порядка 16 тыс. работников; разработано 22 информационных материала по различным аспектам информационной безопасности.**
- **совершенствовались процессы в соответствии с требованиями законодательства; разработано и актуализировано 257 локальных нормативных актов и организационно-распорядительных документов, реализованы мероприятия по их исполнению;**
- **совершенствовались меры по защите АСУТП: с персоналом, ответственным за эксплуатацию и сопровождение АСУТП, проводятся практические тренировки; для новых и реконструируемых объектов закуплены средства обеспечения информационной безопасности;**
- **совершенствовались процессы управления событиями и инцидентами информационной безопасности, в 2,4 раза увеличено количество правил детектирования действий злоумышленников на основе анализа сведений об актуальных угрозах;**
- **проводилась проверка защищенности информационных ресурсов Группы, реализуются планы по совершенствованию мер защиты;**
- **выявлено и заблокировано 65 мошеннических ИТ-ресурсов, связанных с выставлением поддельных коммерческих предложений и с попытками иных злонамеренных действий от лица Группы;**
- **проводились тренировки по оперативному реагированию на критичные инциденты информационной безопасности в ИТ-инфраструктуре.**

Все сотрудники Дирекции по экономической безопасности проходят обучение по курсам «Противодействие террористической деятельности», «Основные цели и принципы Кодекса этики компаний Группы «ФосАгро».

Взаимодействие с заинтересованными сторонами в области информационной безопасности

Обеспечение информационной безопасности — ответственность каждого сотрудника. Для этого в Группе продолжают проводиться регулярные мероприятия по повышению осведомленности сотрудников по вопросам информационной безопасности и отработке практических навыков противостояния современным угрозам.

В 2025 году проведены тренировки по отработке реагирования на компьютерные инциденты как с производственным персоналом и персоналом АСУТП, так и с ИТ-персоналом корпоративной сети. Тренировки охватывали полный цикл взаимодействия — формирование групп реагирования на инциденты, учет и регистрация инцидентов, расследование и реагирование на инциденты, анализ и обогащение информации об инциденте, закрытие инцидентов и реализация дополнительных мер. Разработаны шкалы оценок проведения тренировок, по итогам каждой из них выставляется оценка и фиксируется перечень нарушений.

В обеспечении режима информационной безопасности участвуют контрагенты компаний Группы, с которыми осуществляется обмен данными в электронном виде, и чьи сотрудники имеют доступ к внутренним информационным ресурсам Группы. Для взаимодействия с внешними лицами разработаны и применяются отдельные регламенты, а в договорах закреплены порядок обработки персональных данных, конфиденциальной информации и меры, принимаемые в случае их нарушения. Персонал контрагентов проходит обучение по линии информационной безопасности, вовлекается в тестирование и тренировки по обеспечению защищенности.

Сегодня обеспечение информационной безопасности выходит за рамки рабочего места. В Группе уделяется большое внимание созданию устойчивой социальной среды в городах присутствия. Свой вклад в это вносят мероприятия по работе с населением по линии обеспечения информационной безопасности и цифровой гигиены. На регулярной основе проводятся занятия и интерактивные мероприятия со школьниками разных возрастных групп и их родителями, лектории для представителей органов регионального управления, педагогов, общественных организаций, публикуются информационные материалы в корпоративных и региональных СМИ.

За счет перечисленных линий работы, а также за счет применения современных средств защиты информации и слаженной работы профильного подразделения в отчетном 2025 году, как и в предшествующие периоды, удалось избежать инцидентов в сфере информационной безопасности, а также связанных с утечкой конфиденциальных данных, в том числе персональных данных, которые могли бы привести к ощутимому материальному или репутационному ущербу.

Защита персональных данных

Группа «ФосАгро» уделяет особое внимание защите персональных данных (включая потребителей и поставщиков). В Компании реализована эшелонированная комплексная защита с применением современных технологий обнаружения и предотвращения вторжений, детектирования подозрительной и вредоносной активности, внедрена система противодействия утечкам конфиденциальной информации и персональных данных и иные технические меры. Реализовано внутреннее нормативное регулирование, процессы информационной безопасности формализованы. На регулярной основе проводятся проверки уровня защищенности.

Обеспечено повышение осведомленности и проведение обучения работников, в том числе по содержанию локальных нормативных актов Компании и законодательства Российской Федерации. За руководителями структурных подразделений закреплены обязанности по обеспечению выполнения этих требований работниками Компании. Разработаны обучающие материалы по линии защиты персональных данных и проводятся выездные обучающие мероприятия.

В Компании реализован мониторинг инцидентов информационной безопасности в режиме 24 часа 7 дней в неделю.

За 2025 год в Компании не выявлено инцидентов, связанных с утечкой конфиденциальных данных, в том числе персональных.

В 2024–2025 годах была проведена полная инвентаризация процессов обработки персональных данных, уточнены категории и объемы обрабатываемых данных. Выполнена актуализация внутренних нормативных документов организации, включая Политику в отношении обработки персональных данных и сведений о реализуемых требованиях к защите персональных данных и Положение об организации обработки и обеспечению безопасности персональных данных. Подготовлено и своевременно направлено в РКН Уведомление о внесении изменений в Реестр операторов персональных данных.

Соблюдение этических норм

GRI 2-23, 2-24

Ценности, принципы, стандарты и нормы поведения

Группа «ФосАгро» заслуженно обладает репутацией надежного бизнес-партнера, привлекательного работодателя, ответственного налогоплательщика и партнера государства и регионов деятельности.

Это доверие со стороны наших инвесторов, сотрудников, потребителей, подрядчиков и органов государственной власти возникло не само собой, но благодаря в том числе тем высоким этическим стандартам, которых мы неуклонно придерживаемся в нашей работе с момента создания Компании.

Наш подход к этике ведения бизнеса носит целостный характер. Иными словами, мы считаем, что этические аспекты пронизывают все стороны нашей работы — от закупочной деятельности и взаимодействия в коллективе до техники безопасности и торговых операций. Так же системно мы подходим к анализу рисков в данной сфере и выработке и реализации мер по управлению ими.

Это, в свою очередь, означает, что наши этические принципы и нормы должны быть четко сформулированы, доведены до сотрудников и контрагентов, а их соблюдение должно быть обеспечено соответствующими правовыми, организационными и информационными механизмами, а главное — контролироваться, в том числе на самом высоком уровне корпоративного управления.

Последовательная реализация такого подхода на протяжении многих лет позволила Группе «ФосАгро» соответствовать высоким мировым стандартам в области обеспечения прав человека, промышленной безопасности, охраны окружающей среды, антикоррупционной деятельности и в других сферах. Мы отдаем себе отчет в том, что полностью исключить этические риски в условиях большой и разнородной организации, работающей фактически по всему миру, невозможно. Мы также уверены в том, что следование нашим этическим принципам и правилам позволяет сводить эти неоправданные риски к минимуму, поддерживая нашу деловую репутацию, а значит, способствуя достижению наших амбициозных производственных и финансовых целей в интересах акционеров и других стейкхолдеров Компании.

Подход к управлению

Группа «ФосАгро» прилагает все усилия для исключения нарушений прав человека, коррупционных проявлений и других случаев несоответствия нашим этическим принципам. Это способствует укреплению и защите деловой репутации Группы как честного, открытого и добросовестного партнера в глазах акционеров, инвесторов, сотрудников и контрагентов, а также сводит к минимуму вероятность применения мер ответственности и санкций в отношении юридических лиц Группы и должностных лиц. Приоритетом деятельности Группы является исключение любых возможностей реализации подобных прецедентов и укрепление приверженности сотрудников Группы «ФосАгро» высоким этическим стандартам.

С целью обеспечения соответствия Группы «ФосАгро» правилам ведения цивилизованного бизнеса и общепризнанным нормам делового оборота создана Система по противодействию мошенничеству и коррупции, охватывающая 100% направлений деятельности Группы. Мы разработали и внедрили комплекс организационно-правовых, информационных и разъяснительных мер, которые направлены на повышение единой корпоративной культуры, основанной на высоких этических стандартах, на поддержании в коллективе атмосферы доверия, взаимного уважения и порядочности. Антикоррупционные стандарты утверждены во всех подконтрольных ПАО «ФосАгро» организациях.

Этические стандарты и нормы

Принципы и стандарты этики поведения при работе в Компании и с Группой «ФосАгро» изложены в соответствующих политиках и других внутренних документах, перечень которых приведен далее. Эти нормативные документы обязаны соблюдать все руководители, должностные лица и другие сотрудники Группы. В отношении сотрудников, допустивших их нарушение, применяются соответствующие санкции, в том числе общественное порицание, публичное осуждение путем публикации в корпоративных средствах массовой информации, частичное или полное лишение премий. При наличии в действиях (или бездействии) сотрудника признаков дисциплинарного проступка также применяются меры дисциплинарного воздействия в соответствии с трудовым законодательством.

Действующие нормативные документы Группы «ФосАгро» в области соблюдения основных принципов и стандартов этики поведения

SASB EM-MM-510a.1, RT-CH-530a.1

Кодекс этики

Отражает основные принципы и нормы этичного ведения бизнеса, лежащие в основе корпоративной культуры Компании

Кодекс поведения контрагента

Компания заявляет о возможном отказе от сотрудничества с контрагентами и бизнес-партнерами, допускающими проявления дискриминации и принудительного труда в отношении своих сотрудников и сотрудников подрядных организаций

Регламент обеспечения соответствия антикоррупционному законодательству в рамках процесса юридического сопровождения

Устанавливает цели и задачи, в соответствии с которыми Компания реализует юридическое сопровождение бизнес-процессов и сделок, содержащих повышенный коррупционный риск

Заявление о прозрачности в отношении закона Великобритании «О современном рабстве»

В настоящем заявлении изложены действия Компании по предотвращению современных форм рабства и торговли людьми в Компании и цепочке поставок

Положение о деловых подарках и представительских расходах

Регламентирует процедуру получения подарков сотрудниками Компании, а также их дарения от имени Компании. Обосновывает и детализирует порядок формирования, структуру расходов, документальное оформление представительских расходов

Кодекс корпоративного управления

Отражает основные принципы корпоративного управления и подходы к нему



Положение о порядке проведения служебных проверок

Положение о порядке проведения проверочных мероприятий

Регламентируют проведение комплекса проверочных мероприятий с целью выявления фактов, обстоятельств, причин и условий совершения дисциплинарных проступков, происшествий и иных нарушений требований, установленных внутренними документами Группы

Политика АО «Апатит» в области закупок

Определяет цели, ответственность, закрепляет основные принципы и обязанности сотрудников в области закупок

Положение о конфликте интересов

Устанавливает порядок выявления и урегулирования конфликта интересов, возникающего у сотрудников в ходе выполнения трудовых обязанностей

Политика противодействия мошенничеству и коррупции (далее также Антикоррупционная политика)

Определяет цели, задачи, закрепляет основные принципы Компании и обязанности сотрудников в области противодействия мошенничеству и коррупции

Политика о взаимодействии с органами государственной власти и представителями государства

Устанавливает принципы, направления, цели и задачи, в соответствии с которыми Компания осуществляет взаимодействие с органами государственной власти и их представителями

Политика в области благотворительной деятельности

Определяет основные принципы и направления оказания благотворительной помощи, осуществляемой от лица и из средств Компании

Положение об организации работы «Горячей линии «ФосАгро»

Устанавливает основные цели и задачи порядка обращений сотрудников по вопросам противодействия мошенничеству, коррупции, хищениям и выявления фактов конфликта интересов

Политика управления персоналом

Отражает приверженность Компании и ее руководства высоким этическим стандартам ведения открытого и честного бизнеса для создания имиджа привлекательного работодателя для лучших профессионалов

Организационные и информационные механизмы, обеспечивающие соблюдение этических принципов и стандартов

В Группе «ФосАгро» создан широкий и продуманный набор инструментов, обеспечивающий, с одной стороны, информирование и обучение сотрудников и контрагентов Группы по вопросам этики ведения бизнеса, а с другой — эффективное доведение информации о случаях потенциально неэтичного и коррупционного поведения до сведения уполномоченных должностных лиц и подразделений.

Механизмы уведомления ответственных лиц Группы «ФосАгро» о случаях неэтичного и коррупционного поведения

GRI 2-25, 2-26

Инструмент	Описание
Обязательство	Сотрудники Группы «ФосАгро» и члены совета директоров ПАО «ФосАгро», которым стало известно о произошедших или готовящихся нарушениях требований действующего законодательства / внутренних документов Группы «ФосАгро», обязаны незамедлительно сообщить об этом в письменной форме. Это распространяется как на случаи склонения к совершению коррупционных нарушений, так и на ставшие известными нарушения, имеющие признаки коррупции, в отношении других сотрудников, контрагентов или иных лиц, взаимодействующих с Группой
Информирование	Порядок информирования и порядок рассмотрения сообщений о нарушениях данной категории определен Антикоррупционной политикой, Кодексом этики, Положением о конфликте интересов, антикоррупционным соглашением[1], а также приказом АО «Апатит» от 10 января 2024 года № 9-У «О совершенствовании порядка информирования о нарушениях в сфере экономической безопасности руководства АО «Апатит», УП и ДЗО»

[1] Приложение №1 к Антикоррупционной политике.

Инструмент	Описание
Конфиденциальность и защита	Лицу, направившему сообщение/уведомление, гарантируется обеспечение конфиденциальности полученной информации и сведений о нем. Группой «ФосАгро» принимаются меры по защите сотрудника, уведомившего представителя нанимателя (работодателя) о произошедших или готовящихся нарушениях требований действующего законодательства и внутренних документов Группы «ФосАгро»
Консультация	В Кодексе этики закреплено право сотрудника Компании обратиться за консультацией или помощью в случае возникновения вопросов относительно соблюдения норм антикоррупционного законодательства, а также в случае возникновения сомнений в этичности своих действий, действий других сотрудников Компании, контрагентов и иных лиц, которые взаимодействуют с Компанией, к своим непосредственным руководителям, и (или) к профильным подразделениям (должностным лицам) Компании, обладающим соответствующими функциями
«Горячая линия «ФосАгро»	С целью повышения эффективности мер, направленных на предупреждение мошенничества, коррупции, хищений, конфликта интересов, снижение правовых и репутационных рисков, возникающих вследствие нарушения профессиональных и этических стандартов сотрудниками Группы «ФосАгро», функционирует «Горячая линия «ФосАгро», на которую можно передавать сообщения одним из следующих способов: • по телефонному номеру 8 (8202) 59-32-32; • на электронный почтовый ящик help@phosagro.ru; • по почтовому адресу: 162622, Вологодская область, г. Череповец, Северное шоссе, д. 75, Дирекция по экономической безопасности

«Горячая линия «ФосАгро»

В целях повышения оперативности и эффективности мер, направленных на предупреждение нарушений этического характера, дискриминацию, нарушения прав человека и т. д., в Группе «ФосАгро» создан портал «Горячая линия «ФосАгро».

Сотрудники Компании, а также другие заинтересованные лица могут обратиться на «Горячую линию «ФосАгро» для передачи информации о потенциальных нарушениях, причиняющих вред интересам Компании, которая, в свою очередь, не имеет права раскрывать информацию о личности человека, оставившего сообщение, другим сотрудникам и иным третьим лицам.

Структура обращений, поступивших на портал «Горячей линии «ФосАгро»,
число обращений по категориям



◆

За 2023–2025 годы обращения и жалобы сотрудников по вопросам нарушений трудовых практик, прав человека и дискриминации не поступали.

Анализ реестра регистрации информации, поступившей на портал «Горячая линия «ФосАгро» за последние три года, показывает, что существенного увеличения общего количества регистрируемых сообщений не наблюдается. 29% обращений поступили от сотрудников Компании. Характер обращений сотрудников касается в основном решения возникающих трудовых вопросов, взаимоотношений в коллективе, в том числе с руководством структурного подразделения (охватывают категорию «Условия труда»). 15% обращений — это отзывы контрагентов Компании на возможную неудовлетворительную организацию работы тендерного комитета. Как правило, такие обращения направляются после неудачных попыток участвовать в торгах на предоставление работ и услуг. 9% обращений — от потенциальных покупателей продукции (минеральных удобрений), которые столкнулись с проявлениями мошенничества со стороны неустановленных лиц, действующих от имени Группы «ФосАгро».

Анализ поступивших в 2025 году обращений показал, что в 61 случае предоставленная информация не нашла достоверного подтверждения. В 40 случаях сведения подтвердились, а по 12 случаям осуществляется комплекс текущих проверочных мероприятий. Количество поступивших обращений анонимного характера снизилось в 3,8 раза, при этом информация подтвердилась только по одному из них и касалась сообщения о мошеннических рассылках от лица руководства Компании.

Дирекция по внутреннему аудиту на ежеквартальной основе формирует доклад комитету по аудиту совета директоров ФосАгро обо всех поступивших на «Горячую линию «ФосАгро» обращениях, предпринятых в связи с этим действиях, результатах проверочных мероприятий и выработанных мерах, направленных на устранение нарушений этических стандартов Группы «ФосАгро». Председатель комитета по аудиту предоставляет данную информацию членам совета директоров ФосАгро.



Соблюдение прав человека

Вопросы соблюдения прав человека регулируются следующими внутренними документами Компании:

- Кодекс этики (п. 3.3, 4.1, 5.2);
- Политика управления персоналом (п. 5.8);
- Кодекс поведения контрагента (в части требований, связанных с соблюдением прав человека);
- Заявление о прозрачности в отношении закона Великобритании «О современном рабстве».

◆

Любое ограничение прав и свобод сотрудника на рабочем месте и в любых условиях, связанных с его обязанностями, мы считаем неприемлемым.



Группа «ФосАгро» поощряет трудовые династии, трудовые традиции коллектива, способствующие закреплению кадров, повышению дисциплины и производительности труда, эффективности воспитательной работы в коллективах.

Группа поддерживает развитие профессионального и личностного потенциала своих сотрудников. Главной задачей является формирование кадрового резерва квалифицированных специалистов, обладающих теоретическими и практическими знаниями и компетенциями, необходимыми для обеспечения деятельности предприятий Группы «ФосАгро».

Кодекс этики ФосАгро признает трудовые права сотрудников неотъемлемой частью прав человека. В своей деятельности Группа «ФосАгро» соблюдает установленные законодательством права сотрудников в сфере труда, признает право сотрудника на достойное вознаграждение за результаты труда, содействует предотвращению любых форм дискриминации и принудительного труда, поддерживает участие сотрудников в решении принципиальных вопросов развития Группы.

Компания реализует программы по развитию персонала, которые подразумевают обучение и профессиональное развитие сотрудников, предоставление социального пакета, системы мотивации труда, создание условий для отдыха и досуга.

В основе деятельности Компании — уважение к сотрудникам и их правам, как это предусмотрено Международным биллем о правах человека, а также декларацией Международной организации труда об основополагающих принципах и правах в сфере труда, включая недопущение дискриминации, запрет на использование детского и принудительного труда, соблюдение принципа свободы объединения в профсоюзы и права сотрудников на ведение переговоров о заключении коллективного договора, а также создание безопасных и благоприятных рабочих условий для своих сотрудников и персонала подрядных организаций. Компания, в свою очередь, требует соблюдения аналогичных требований и норм от подрядных организаций.

Группа «ФосАгро» ценит и поддерживает многообразие среди своих сотрудников, предоставляет им равные возможности для реализации их потенциала. Мы не приемлем ограничение естественных прав и свобод человека или группы лиц и поведение, нарушающее неприкосновенность частной жизни сотрудников в любом проявлении. Каждый год тема соблюдения прав человека рассматривается советом директоров ФосАгро и его комитетом по вознаграждениям и кадрам, при этом анализируются такие вопросы, как многообразие кадрового состава и гендерное равенство.

Основаниями для повышения в должности, найма, установления размера заработной платы, предоставления льгот и компенсаций являются квалификация, производительность, навыки и опыт сотрудника, а оценка результатов работы проводится беспристрастно и справедливо.

◆

Мы ожидаем, что сотрудники будут проявлять профессионализм, уважение и справедливое отношение в рабочем процессе к коллегам и иным лицам, включая потребителей, поставщиков и представителей других заинтересованных сторон.

С 2013 года мы ежегодно организуем опросы персонала, где каждый сотрудник может дать обратную связь о деятельности Компании и руководства Группы «ФосАгро». В ходе многолетнего проведения исследований Компания не получала негативных отзывов или описания проблемных ситуаций в области соблюдения прав человека, что говорит о выполнении всех обязательств перед персоналом.

Противодействие коррупции

Для нас неприемлемы любые случаи незаконного использования руководителями и сотрудниками Группы «ФосАгро» на всех уровнях своего должностного положения.

В ФосАгро утверждена Антикоррупционная политика, создана система противодействия мошенничеству и коррупции, охватывающая все направления деятельности, учреждена комиссия, к функциям которой относится рассмотрение вопросов противодействия мошенничеству, коррупции и урегулирования конфликта интересов. На регулярной основе проводятся процедуры выявления и оценки коррупционных рисков с последующим формированием перечней функций и должностей, связанных с коррупционными рисками. Также регулярно формируется и анализируется отчетность о реализованных антикоррупционных мероприятиях и об эффективности функционирования системы противодействия мошенничеству и коррупции.

Важную роль играют и постоянные усилия по формированию культуры нетерпимости к коррупции, основанной на высоких этических стандартах, а также мероприятия по поддержанию в коллективе атмосферы доверия, взаимного уважения и порядочности.

Оценка на предмет рисков, связанных с коррупцией

При выстраивании эффективной антикоррупционной политики критически важно понимание того, какие коррупционные правонарушения могут быть совершены сотрудниками с учетом специфики их деятельности, в рамках каких бизнес-процессов такие правонарушения наиболее вероятны, каковы возможные способы или схемы их совершения и к каким последствиям они могут привести.

С этой целью в Группе «ФосАгро» определены перечни коррупционно опасных функций и должностей, потенциально подверженных коррупционным рискам. В ПАО «ФосАгро»[1] и его основной подконтрольной организации АО «Апатит»[2] утверждены перечни должностей, замещение которых связано с коррупционными рисками. Работа должностных лиц, занимающих позиции, которые входят в данный реестр, находится под особым контролем Дирекции по экономической безопасности и руководителей соответствующих структурных подразделений. Они оценивают соответствие деятельности таких должностных лиц высоким этическим нормам и требованиям внутренних антикоррупционных документов, где такие нормы закреплены. В частности, ведется контроль соблюдения запретов и ограничений, связанных с вопросами противодействия коррупции, а также принятия мер по предотвращению и урегулированию конфликта интересов. Оценка антикоррупционных рисков проводилась в отношении 24 структурных подразделений, что составило 25,81% от общего количества. Существенные риски в ходе оценки не выявлены.

СОКБ 51

Доля сотрудников Группы «ФосАгро», замещающих должности с высоким коррупционным риском, за три года составила:

в 2025 году —
0,2807%

в 2024 году —
0,3202%

в 2023 году —
0,3136%

[1] Приказ от 7 апреля 2022 года № 39.
[2] Приказ от 10 декабря 2022 года № 486-У.

Группа «ФосАгро» на регулярной основе проводит процедуры выявления и оценки коррупционных рисков с последующим внесением дополнений в перечень коррупционно опасных функций и должностей, связанных с коррупционными рисками. Эта деятельность включает три основных направления.

Идентификация коррупционных рисков

Определение коррупционных правонарушений, которые могут быть совершены сотрудниками Группы «ФосАгро», и обнаружение бизнес-процессов (критических точек), в ходе которых возможно совершение таких неправомерных действий.

Анализ коррупционных рисков

Определение возможных способов совершения коррупционных правонарушений с учетом особенностей реализации бизнес-процессов в Группе «ФосАгро» (коррупционных схем), круга лиц, которые могут быть вовлечены в совершение коррупционного правонарушения, уязвимостей бизнес-процессов.

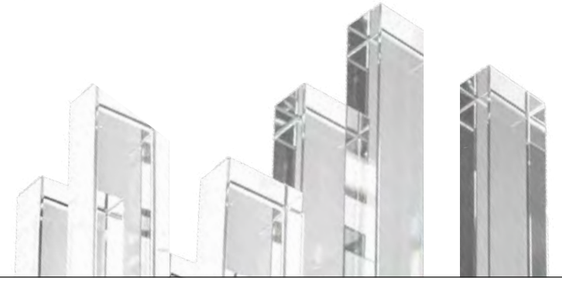


Определение значимости коррупционных рисков

Оценка вероятности совершения коррупционного правонарушения на определенном этапе того или иного бизнес-процесса и возможного вреда, наносимого Группе «ФосАгро» в случае совершения сотрудником (сотрудниками) коррупционного правонарушения.

Совету директоров ФосАгро регулярно предоставляется отчетность о реализованных антикоррупционных мероприятиях и об эффективности функционирования системы противодействия мошенничеству и коррупции в соответствии с Политикой управления рисками и внутреннего контроля ФосАгро.

Кроме того, контроль за процессом выявления рисков и предотвращения недобросовестных действий осуществляется непосредственными руководителями на основании в том числе Положения об управлении рисками. Оценка коррупционного риска проводится независимым подразделением — департаментом методологии риск-менеджмента. По итогам 2025 года коррупционный риск признан минимальным.



Информирование, консультирование и обучение сотрудников

GRI 205-2

Группа «ФосАгро» на постоянной основе проводит обучение сотрудников по программам противодействия коррупции для минимизации рисков вовлечения персонала в коррупционные схемы. С этой целью в Группе создана эффективная система обучения, направленная на предупреждение коррупционных проявлений любых форм и видов, на устранение возможного вреда и ликвидацию последствий коррупционного вмешательства.

Методика обучения

Целевая аудитория

Руководители уровней управления № 1, 2, 3, 4, 5, руководители без уровней управления, специалисты, включая сотрудников филиалов и других обособленных подразделений.

Результаты обучения

В результате обучения противодействию коррупции слушатель должен знать и понимать теоретическую базу по противодействию коррупции в Группе; предпосылки, причины, сущность и последствия коррупции; законодательство Российской Федерации о противодействии коррупции, а также нормативные правовые акты и антикоррупционные стандарты, действующие в Группе по данному направлению; ответственность за несоблюдение коррупционного поведения.

Преимущества дистанционного обучения

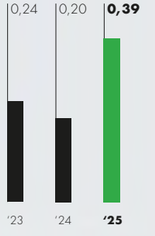
Учебный материал (презентация, тесты) максимально адаптирован к актуальным для сотрудников предприятий Группы «ФосАгро» ситуациям. Учебный процесс выстраивается без отрыва от основной производственной деятельности.

Цели и задачи

Актуализировать знания в нормативных правовых аспектах выявления и противодействия коррупции в коммерческих организациях. Сформировать у слушателей антикоррупционное мировоззрение, способствовать овладению методами и навыками в сфере противодействия коррупции и конфликта интересов. Помочь овладеть знаниями в сфере причин и предпосылок возникновения коррупции, а также практическими методиками выявления подобных ситуаций и противодействия им.

Среднее количество часов обучения по вопросам противодействия коррупции по всей Группе «ФосАгро» на одного сотрудника, часов

СОКБ 52



В целях обучения и информирования сотрудников Группы «ФосАгро» ежегодно разрабатываются курсы по вопросам противодействия коррупции с завершающими этапами тестирования, которые размещаются на корпоративном портале Группы «ФосАгро». Тематика занятий выстраивается исходя из функций (должностных обязанностей) структурных подразделений (сотрудников) и установленной системы антикоррупционных стандартов.



Выполненные программы обучения

2023
«О проведении обучения и тестирования сотрудников АО «Апатит», его филиалов и управляемых предприятий по теме «Предотвращение и урегулирование конфликта интересов»

2024
«О проведении обучения и тестирования сотрудников АО «Апатит» по теме «Политика противодействия мошенничеству и коррупции в Группе «ФосАгро» — Принципы работы «Горячей линии «ФосАгро»

2025
«О проведении обучения и тестирования сотрудников АО «Апатит» по теме «Основные цели и принципы Кодекса этики компаний группы «ФосАгро»

С целью реализации антикоррупционных мер дирекцией по экономической безопасности готовится ежегодный план обучающих мероприятий. Он предусматривает периодическое информирование сотрудников о существующих локальных нормативных актах в сфере противодействия коррупции, установленных ими антикоррупционных стандартах, мерах ответственности за их несоблюдение, а также о внесенных в документы изменениях и дополнениях.

Руководство Группы принимает участие в информировании сотрудников, тем самым подчеркивая значимость соблюдения установленных антикоррупционных норм. Сотрудникам Группы «ФосАгро» и ее контрагентам обеспечен свободный и удобный доступ к информации о реализуемых мерах по предупреждению коррупции. На официальном сайте Компании предусмотрен специальный раздел «Противодействие коррупции», в котором размещено обращение генерального директора к сотрудникам Группы о неукоснительном соблюдении установленных антикоррупционных стандартов, а также копии внутренних документов, направленных на предупреждение коррупции (Антикоррупционная политика, Кодекс этики, Положение о конфликте интересов и Положение об организации работы «Горячей линии «ФосАгро»). Внутренние документы дополнены методическими материалами (памятками, презентациями), которые в доступной форме объясняют Антикоррупционную политику, стандарты поведения, меры ответственности и приводят примеры коррупционно опасных ситуаций, с которыми могут столкнуться сотрудники в своей трудовой деятельности.

При приеме на работу каждый кандидат проходит обучение по основным требованиям Политики противодействия мошенничеству и коррупции, Кодекса этики, положений о конфликте интересов и организации работы «Горячей линии «ФосАгро» посредством просмотра видеоролика с последующей отметкой об ознакомлении в журнале инструктажа. В должностных инструкциях сотрудников закреплена обязанность соблюдать требования антикоррупционных стандартов и локальных нормативных актов Группы «ФосАгро», а также проходить соответствующее обучение. В процессе выполнения сотрудниками коррупционно опасных функций проводится дополнительное разъяснение требований законодательства Российской Федерации и внутренних политик Группы «ФосАгро» применительно к актуальной ситуации лицами, ответственными за реализацию Антикоррупционной политики. Кроме того, любой сотрудник или контрагент Компании может обратиться за консультацией в области применения и реализации антикоррупционных стандартов, принятых в Группе, на портал «Горячей линии «ФосАгро» и получить квалифицированную правовую помощь или разъяснение.

Общее количество и доля членов органов управления, сотрудников, до сведения которых была доведена информация об Антикоррупционной политике и о процедурах организации, с разбивкой по регионам

Регион	Общее количество членов органов управления, человек			Доля членов органов управления, %			Общее количество сотрудников, человек			Доля сотрудников, %		
	2023	2024	2025	2023	2024	2025	2023	2024	2025	2023	2024	2025
Саратовская область	307	218	**189**	98	88	**88**	961	980	**2 493**	99	87	**94**
Мурманская область	861	939	**778**	79	82	**85**	2 671	7 096	**6 452**	86	77	**91**
Московская область	91	83	**36**	71	86	**100**	215	193	**83**	78	91	**99**
Ленинградская область	260	21	**218**	84	88	**75**	751	128	**886**	90	74	**74**
Вологодская область	946	992	**903**	96	98	**96**	3 415	4 135	**6 434**	97	94	**97**
Прочее	0	2	**1**	0	100	**100**	0	36	**20**	0	90	**100**
Итого	**2 465**	**2 255**	**2 125**	**88**	**90**	**89**	**8 013**	**12 568**	**16 368**	**92**	**83**	**93**

Общее количество и доля членов органов управления, сотрудников и деловых партнеров, прошедших обучение по вопросам противодействия коррупции, с разбивкой по регионам

Регион	Общее количество членов органов управления, человек			Доля членов органов управления, %			Общее количество сотрудников, человек			Доля сотрудников, %			Общее количество деловых партнеров, ед.			Доля деловых партнеров, %		
	2023	2024	2025	2023	2024	2025	2023	2024	2025	2023	2024	2025	2023	2024	2025	2023	2024	2025
Саратовская область	307	218	**189**	98	88	**88**	961	980	**2 493**	99	87	**94**	98	102	**112**	100	100	**100**
Мурманская область	861	939	**778**	79	82	**85**	2 671	7 096	**6 452**	86	77	**91**	85	88	**98**	100	100	**100**
Московская область	91	83	**36**	71	86	**100**	215	193	**83**	78	91	**99**	852	789	**790**	100	100	**100**
Ленинградская область	260	21	**218**	84	88	**75**	751	128	**886**	90	74	**74**	410	435	**401**	100	100	**100**
Вологодская область	946	992	**903**	96	98	**96**	3 415	4 135	**6 434**	97	94	**97**	170	174	**616**	100	100	**100**
Прочее	0	2	**1**	0	100	**100**	0	36	**20**	0	90	**100**	1 386	1 951	**2 001**	100	100	**100**
Итого	**2 465**	**2 255**	**2 125**	**88**	**90**	**89**	**8 013**	**12 568**	**16 368**	**92**	**83**	**93**	**3 001**	**3 539**	**4 018**	**100**	**100**	**100**

Участие Группы «ФосАгро» в коллективных действиях по противодействию коррупции

Антикоррупционная политика Группы «ФосАгро» реализуется в соответствии с действующими антикоррупционными законами и международными конвенциями (в частности, российским антикоррупционным законодательством и Конвенцией ООН против коррупции).

В вопросах профилактики и противодействия коррупции Группа «ФосАгро» сотрудничает с бизнес-сообществом путем участия в различных общественных объединениях.

Российский союз промышленников и предпринимателей (РСПП)

Участие в проектах РСПП важно для Группы «ФосАгро» с точки зрения взаимодействия с государственными органами в регионах присутствия, участия в разработке и реализации программ и проектов, связанных с региональной экономической политикой. В рамках сотрудничества с РСПП Группа ведет мониторинг и самооценку собственных антикоррупционных программ и практик, которые касаются не только ситуации внутри Компании, но и отношений с партнерами по бизнесу, взаимодействия с государственными органами, проведения закупок на основе открытых торгов, финансового контроля и антикоррупционного обучения персонала.

Рабочая группа по противодействию мошенничеству Российской ассоциации производителей удобрений (РАПУ)

Группа «ФосАгро» принимает участие в разработке и реализации инициатив Рабочей группы по противодействию противоправным действиям, совершаемым неустановленными лицами, использующими бренды ведущих производителей минеральных удобрений.

С началом подготовки к сезонным полевым работам РАПУ фиксирует увеличение активности недобросовестных организаций, созданных для введения потребителей в заблуждение и незаконного получения их денежных средств. С целью противодействия попыткам заключения договоров поставки минеральных удобрений заведомо без намерения их исполнения от имени несуществующих организаций РАПУ в инициативном порядке уведомляет сельскохозяйственных производителей о действиях мошенников и разъясняет порядок приобретения продукции посредством официальных веб-сайтов компаний — производителей минеральных удобрений, представленных на главной странице интернет-площадки ассоциации.

Торгово-промышленная палата Российской Федерации (ТПП)

Как член ТПП, Группа активно участвует в диалоге бизнеса и власти по вопросам формирования социально-экономической, промышленной политики, устранения административных барьеров, улучшения делового и инвестиционного климата, развития предпринимательской деятельности и соблюдения норм деловой этики.

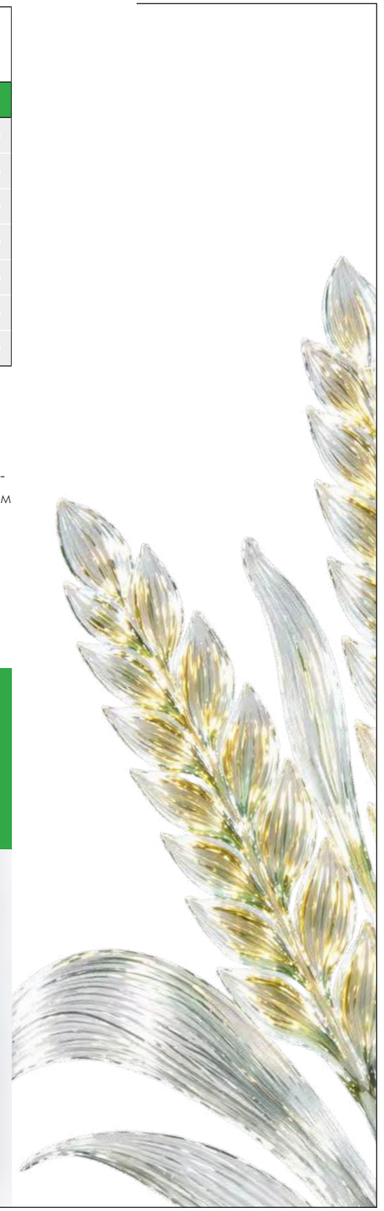
Ежегодная проверка знаний антикоррупционного законодательства

Сотрудники Группы принимают участие в организуемом ТПП Всероссийском антикоррупционном диктанте. Это образовательный проект, направленный на просвещение граждан в области противодействия коррупции в удобной интерактивной форме. Диктант проводится ежегодно. Он состоит из 40 заданий, на прохождение которых дается 30 минут, и включает общие вопросы и практические ситуации, позволяющие оценить компетентность участника в сфере противодействия коррупции. Для сотрудников Компании это прекрасная возможность проверить свои знания положений антикоррупционного законодательства.

В целях противодействия коррупции мы выстроили конструктивное сотрудничество с органами государственной власти, местного самоуправления и общественными организациями, основанное на принципах партнерства, взаимного уважения, доверия и профессионализма. Предметом долгосрочных соглашений стали профилактика правонарушений и выявление преступлений, а также помощь в формировании инфраструктуры безопасности путем создания на производственных площадках Группы «ФосАгро» стационарных пунктов полиции. Проводимые совместные мероприятия широко освещаются в корпоративных средствах массовой информации.

ФосАгро — участник Социальной хартии российского бизнеса РСПП.

- ПАО «ФосАгро» и АО «Апатит» включены в реестр Антикоррупционной хартии российского бизнеса РСПП.
- ФосАгро — участник ежегодного Антикоррупционного рейтинга РСПП на соответствие лучшим международным и российским стандартам делового поведения. По итогам заочного рейтинга 2025 года ПАО «ФосАгро» присвоен класс категории «А+».



Информирование деловых партнеров об антикоррупционных стандартах и процедурах Группы «ФосАгро»

SASB EM-MM-510a.1

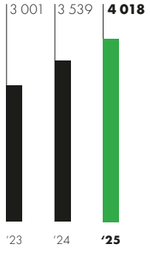
При выстраивании системы антикоррупционных мер Группа «ФосАгро» учитывает, что коррупционные риски могут возникать не только непосредственно внутри организации, но и вне ее, в первую очередь в ходе взаимодействия с различными контрагентами, включая деловых партнеров, поставщиков, подрядчиков и т. д.

В Группе «ФосАгро» утвержден порядок внесения в каждый заключаемый договор антикоррупционной оговорки и оговорки о добросовестности сторон. В них четко и подробно закреплены правила и процедуры, направленные на предотвращение коррупции, включая специальные управленческие процедуры, требования к контрагентам, правила специального антикоррупционного контроля и аудита, предотвращения конфликта интересов, коммерческого подкупа и возмещения материального ущерба.

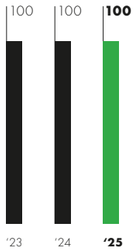
Группа «ФосАгро» стремится к установлению и сохранению деловых отношений с организациями, которые осуществляют свою деятельность в соответствии с высокими этическими стандартами ведения бизнеса, и реализует собственные меры по противодействию мошенничеству и коррупции.

Мы усовершенствовали регистрацию на электронной торговой площадке (официальный сайт ПАО «ФосАгро» — «Закупки» — «Тендеры» — «Регистрация поставщика»). Каждому потенциальному поставщику товаров или услуг, заинтересованному в установлении деловых отношений с Группой «ФосАгро», необходимо в обязательном порядке ознакомиться с соответствующими нормативными документами Группы «ФосАгро» (Антикоррупционная политика, Кодекс этики, Политика противодействия мошенничеству и коррупции АО «Апатит», Кодекс поведения контрагента и т. д.), а также с информацией о «Горячей линии «ФосАгро». Только после ознакомления с указанными стандартами система предоставит доступ для продолжения регистрации на ЭТП, обеспечивая тем самым ознакомление всех потенциальных контрагентов, стремящихся к деловому сотрудничеству с Группой «ФосАгро».

Общее количество деловых партнеров, прошедших регистрацию на ЭТП и ознакомившихся с антикоррупционными стандартами, ед.



Доля деловых партнеров данной категории, %



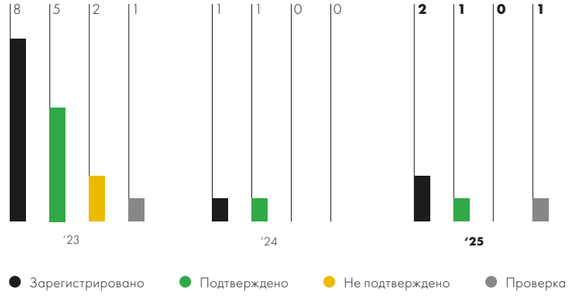
100% контрагентов, стремящихся к сотрудничеству с Компанией, проходят обучение на ЭТП по вопросам противодействия коррупции.



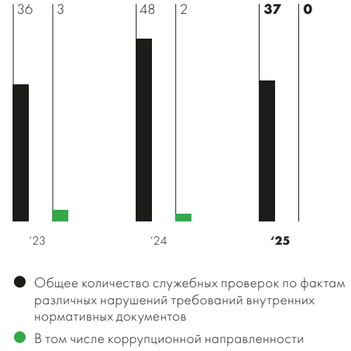
Выявленные случаи коррупции и принятые меры

GRI 205-1

Выявленные случаи коррупции, в том числе зарегистрированные на портале «Горячей линии «ФосАгро»



Служебные проверки по фактам коррупционных проявлений, ед.



В 2025 году служебные проверки по фактам коррупционных проявлений не назначались.

Подтвержденные случаи коррупции и принятые меры, ед.

GRI 205-3

Показатель	2023	2024	2025
Общее количество подтвержденных случаев коррупции	5	1	**1**
Общее количество подтвержденных инцидентов, в которых сотрудники были уволены или привлечены к дисциплинарной ответственности за коррупцию[1]	1	0	**1**
Общее количество подтвержденных инцидентов, когда контракты с деловыми партнерами были расторгнуты или не продлены из-за нарушений, связанных с коррупцией	1	0	**0**
Общее количество публичных судебных дел[2] о коррупции, возбужденных против Компании или ее сотрудников в течение отчетного года	3	1	**1**



[1] Служебная проверка, начатая в 2024 году, была завершена в 2025 году, по результатам проверки было вынесено решение об увольнении сотрудника.
[2] Все дела коррупционной направленности зафиксированы в официальной статистике правоохранительных органов.

Количество возбужденных уголовных дел, связанных с коррупцией и мошенничеством, в 2025 году

В 2025 году возбуждено одно уголовное дело коррупционной направленности — от 17ноября 2025 года по ч. 7 ст. 204 Уголовного кодекса Российской Федерации (коммерческий подкуп) по факту незаконного получения вознаграждения начальником отдела Дирекции по закупкам АО «Апатит» (Балаковский филиал) в виде денежных средств в сумме 612 тыс. руб. за совершение незаконных действий в отношении контрагента Компании. Проводятся следственные действия. Служебная проверка назначена на 2026 год.

Одним из важных показателей приверженности Группы «ФосАгро» декларируемым антикоррупционным стандартам поведения является сотрудничество с правоохранительными органами, которое включает:

- принятие публичного обязательства сообщать в соответствующие правоохранительные органы о случаях совершения (обнаружения признаков) коррупционных правонарушений, о которых Группе «ФосАгро» (сотрудникам Группы) стало известно;
- неприменение каких-либо санкций в отношении сотрудников, сообщивших в правоохранительные органы о ставших им известными в ходе выполнения трудовых обязанностей подготовке или совершении коррупционного правонарушения.

Конфликт интересов

GRI 2-15

Кодекс этики и Положение о конфликте интересов ФосАгро предусматривают обязанность любого сотрудника в случае появления потенциального или фактического наличия конфликта интересов сообщать об этом своему непосредственному руководителю и лицу, ответственному за Антикоррупционную политику.

При выстраивании системы мер по предотвращению, выявлению и урегулированию конфликта интересов в Группе «ФосАгро» с учетом ее специфики созданы три специализированных коллегиальных совещательных органа

1 **Комиссия по урегулированию конфликта интересов в деятельности сотрудников ПАО «ФосАгро» под председательством генерального директора ПАО «ФосАгро»**

2 **Комиссия по противодействию мошенничеству, коррупции и урегулированию конфликта интересов АО «Апатит» (координирует антикоррупционную деятельность в производственных подразделениях Компании)**

3 **Комиссия по противодействию мошенничеству, коррупции и урегулированию конфликта интересов ООО «ФосАгро-Регион» (действует в рамках сбытовой компании)**



Первоочередное внимание в Компании уделяется также своевременному предупреждению, выявлению и урегулированию потенциального конфликта интересов путем внедрения проверочных процедур при принятии кадровых решений и при распределении служебных обязанностей, а также декларирования сотрудником при приеме на работу и в дальнейшем на регулярной основе наличия у него определенных личных интересов.

В Компании проводится периодическая антикоррупционная экспертиза внутренних нормативных документов, включая приказы, распоряжения, договоры, стандарты и т. д., с целью выявления и последующего устранения коррупциогенных факторов, способствующих совершению нарушений антикоррупционного законодательства и причинению возможных рисков интересам Компании.

Внедрены ежегодные процедуры внутреннего контроля, включающие проверку соблюдения организационных процедур и правил, касающихся профилактики и предупреждения коррупции, которые осуществляются независимым подразделением — дирекцией по управлению рисками и внутреннему контролю на основании приказа генерального директора. Оценка антикоррупционных мер на подтверждение реализации положений Антикоррупционной хартии российского бизнеса в АО «Апатит» признана соответствующей действующим стандартам.

Конфликтов интересов, связанных с совместным участием с поставщиками и другими заинтересованными сторонами, наличием контролирующих акционеров, и лицами, их взаимоотношениями, сделками и непогашенными остатками, не выявлялось.

В 2025 году было рассмотрено 15 вероятных ситуаций, указывающих на конфликт интересов, из которых восемь рассмотрены на заседании комиссии по противодействию мошенничеству, коррупции (шесть — в АО «Апатит», два — в ООО «ФосАгро-Регион»). По результатам рассмотрения даны рекомендации о внесении изменений в должностные инструкции, организационно-штатную структуру, а также о переводе сотрудников в другие структурные подразделения. Направлено два уведомления об исключении возможных нарушений соблюдения требований внутренних нормативных документов Компании. С одним сотрудником трудовые отношения расторгнуты. В 12 случаях конфликт интересов не нашел достоверного подтверждения.

Выявление, предупреждение и урегулирование конфликта интересов в деятельности сотрудников Группы «ФосАгро», ед.

Показатель	2023	2024	2025
Общее количество конфликтов интересов, относящихся к совместному участию с поставщиками и другими заинтересованными сторонами	0	0	**0**
Общее количество конфликтов интересов, связанных с наличием контролирующих акционеров	0	0	**0**
Общее количество конфликтов интересов, относящихся к связанным лицам, их взаимоотношениям, сделкам и непогашенным остаткам	0	0	**0**
Общее количество конфликтов интересов, связанных с членством в совете директоров	0	1	**0**
Общее количество ситуаций, связанных с возможным конфликтом интересов	10	12	**15**
Случаи конфликта интересов, рассмотренные на заседании комиссии по противодействию мошенничеству, коррупции и урегулированию конфликта интересов	6	9	**8**

Антимонопольные меры

GRI 206-1

В Компании утверждены торговые политики по сбыту апатитового концентрата (Маркетинговая политика продаж апатитового концентрата производства АО «Апатит» на внутреннем рынке) и по продаже некоторых марок удобрений сельхозпроизводителям. Судебных исков, ожидающих рассмотрения или завершенных в 2023–2025 годах в связи с нарушениями антимонопольного законодательства, в которых Компания была идентифицирована как участник, не выявлено.

Соответствующие документы размещены на сайте Компании в разделе «Покупателям»

Акционерный капитал.

320 Структура акционерного капитала
320 Динамика акций
323 Аналитический охват
325 Управление долгом
328 Дивидендная политика
330 Взаимодействие с акционерами и инвесторами
331 Раскрытие информации



Цикл создания стоимости

- Научные разработки
- Добыча
- Производство
- Транспорт и логистика
- **Продажи**
- Применение и сервис
- Ценность для стейкхолдеров

>100
стран
география поставок

Готовая продукция Группы «ФосАгро» востребована в России и за рубежом. В 2025 году Компания получила признание за экспортные результаты и ответственный подход к международным поставкам: ФосАгро стала победителем премии **«Экспортёр года»** сразу в двух номинациях.

2 номинации
«Экспортёр года в сфере промышленности» и «Ответственный экспортёр ESG».

↗ рост x2 за 10 лет
8,6
млн т
экспорт в 2025 году

Структура акционерного капитала

Уставный капитал ПАО «ФосАгро» по состоянию на 31 декабря 2025 года составляет 323 750 тыс. руб., что соответствует 129 500 тыс. шт. обыкновенных акций номинальной стоимостью 2,5 руб. за одну акцию.

Ведение реестра владельцев ценных бумаг ПАО «ФосАгро» осуществляет акционерное общество «Реестр».

Более подробная информация о котором представлена на сайте Компании

Динамика акций

Акции ПАО «ФосАгро» включены в котировальный список первого уровня Московской биржи. Торговый код — PHOR, международный код идентификации ценных бумаг ISIN — RU000A0JRKT8, международный код классификации финансовых инструментов (CFI) — ESVXFR.

Глобальные депозитарные расписки (ГДР, одна акция соответствует трем депозитарным распискам) допущены к листингу на Лондонской фондовой бирже с торговым кодом PHOR. С 3 марта 2022 года торги ГДР ФосАгро приостановлены.

Акции ФосАгро входят в следующие индексы Московской биржи:
- индекс ММВБ;
- индекс РТС.

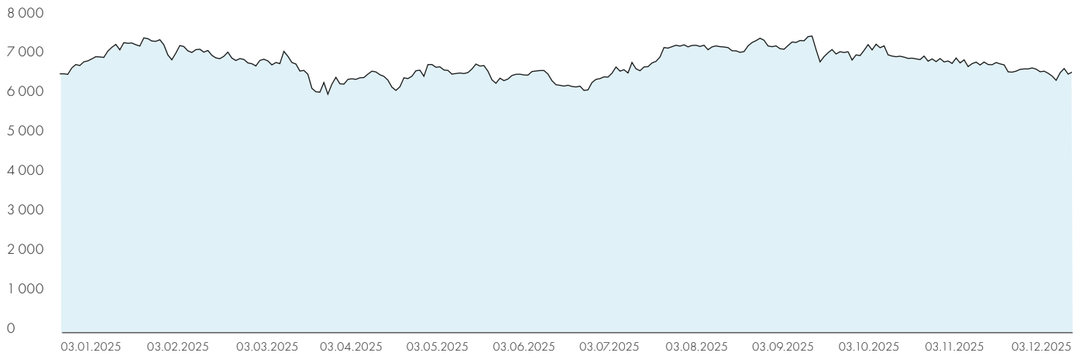
Депозитарием программы депозитарных расписок ФосАгро является Citigroup Global Markets Deutschland AG.

Международные идентификационные коды

Биржа	Код Bloomberg	Код Reuters	ISIN
Московская	PHOR RU	PHOR.MM	RU000A0JRKT8
Лондонская	PHOR LI	PHORq.L	US71922G3083 US71922G4073

Идентификационные номера для глобальных депозитарных расписок	Выпущенные по Правилу S	Выпущенные по Правилу S	Выпущенные по Правилу 144A
CUSIP	71922G308	71922G407	71922G100
ISIN	US71922G3083	US71922G4073	US71922G1004
Единый код	065008939	065008939	065008939
SEDOL	0B62QPJ1	0B62QPJ1	0B5N6Z48
RIC	PHOSq.L	PHOSq.L	GBB5N6Z48.L

Динамика котировок акций ФосАгро на Московской бирже за 2025 год



Среди факторов, которые оказывали влияние на цену акций ФосАгро в 2025 году, можно отметить:

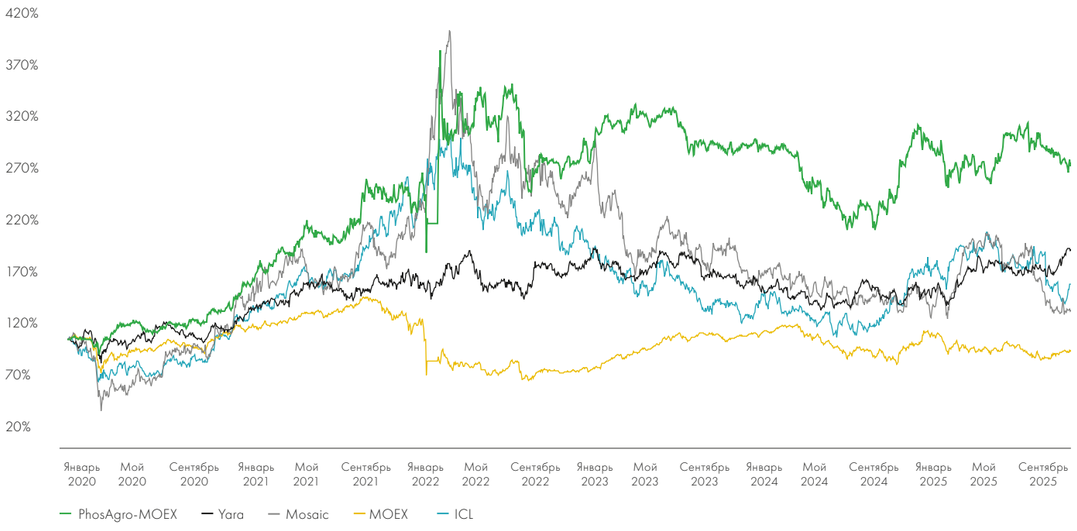


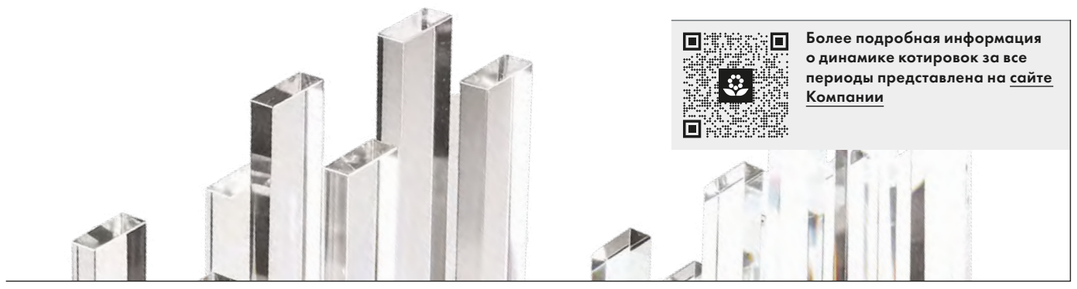
- сохранение высокого спроса на фосфорные и азотные удобрения в течение года;
- нормализация уровня запасов удобрений на ключевых рынках сбыта продукции Группы;
- восстановление цен на удобрения в течение года;
- сильные операционные и финансовые результаты Компании;
- ограничения экспорта удобрений из Китая;
- активная работа ФосАгро с розничными инвесторами (объем торгов которых в настоящее время составляет около 70%) посредством участия в профильных конференциях (Smart-Lab, Profit), проведения веб-кастов и организации звонков.

Итоги торгов

Показатель	На 30.12.2021	На 30.12.2022	На 29.12.2023	На 30.12.2024	На 30.12.2025
Средневзвешенная цена акции по итогам торгов, Московская биржа, руб.	5 857,00	6 390,00	6 592,00	6 408,00	**6 345,00**
Стоимость ГДР, Лондонская фондовая биржа[1], долл. США	21,58	–	–	–	**–**
Рыночная капитализация[2], млн руб.	758 611,00	827 505,00	853 664,00	829 836,00	**821 677,50**

Динамика индекса Московской биржи, капитализации ФосАгро и сопоставимых компаний отрасли в 2020–2025 годах

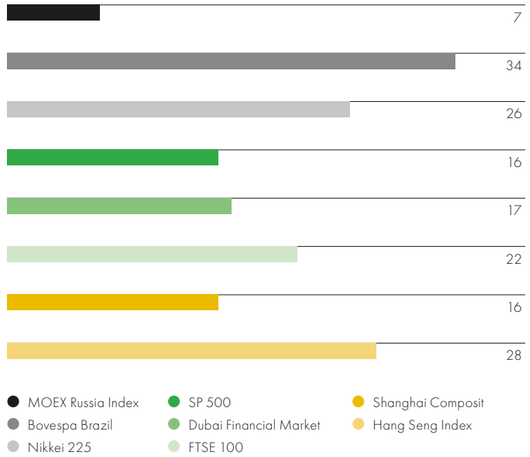




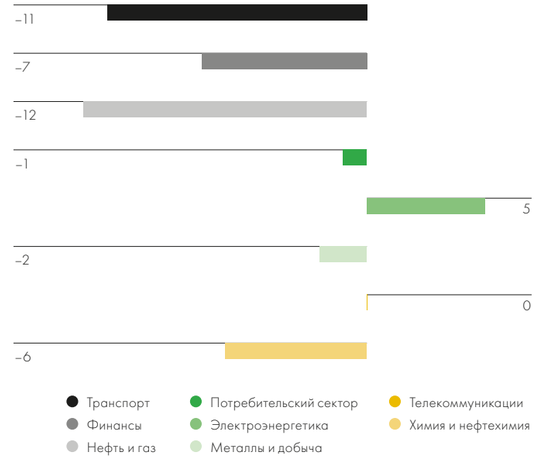
Более подробная информация о динамике котировок за все периоды представлена на сайте Компании

[1] Торги ГДР ФосАгро на Лондонской фондовой бирже приостановлены с 3 марта 2022 года.
[2] Капитализация рассчитана с учетом средневзвешенной цены акций.

Динамика мировых фондовых индексов за 2025 год, %



Динамика отраслевых индексов Московской биржи за 2025 год, %



Аналитический охват

Аналитический охват ПАО «ФосАгро» осуществляют аналитики ведущих российских и международных брокеров.

АТОН
Андрей Лобазов
+7 (495) 213-03-37

Альфа-Банк
Борис Красноженов
+7 (495) 795-36-12

BCS Global Markets
Кирилл Чуйко
+7 (495) 213-15-26

Sberbank CIB
Георгий Иванин
+7 (495) 665-56-00

Sinara Financial Corporation
Сергей Кривохижин
krivokhizhinSY@sinara-finance.ru

Велес Капитал
Василий Данилов
+7 (495) 258-19-88, доб. 728

Эйлер
Никанор Халин
nikanor.khalin@euler.team

Финам
Алексей Калачев
+7 (495) 796-93-88, доб. 2357

Т-Банк
Ахмед Алиев
ak.aliev@tbank.ru

Выдержки из публикаций об акциях ПАО «ФосАгро»

Альфа Банк

По нашей оценке, ФосАгро остается самым эффективным производителем фосфорных удобрений в мире

Восстановление цен на фосфорные удобрения в этом году выше 500 долл. США за тонну DAP Baltic поддерживало прибыль Компании. ФосАгро продает около 75% продукции на экспорт. ФосАгро сталкивается с минимальными логистическими ограничениями, используя для экспорта малотоннажный флот, в том числе из дружественных стран. Основными экспортными рынками являются Бразилия и Индия.

ФосАгро активно реализует третий этап Стратегии развития, который включает в себя модернизацию Балаковского производственного комплекса. Планируется создать мощности по производству 1 млн т сложных комплексных минеральных удобрений (NPK) и 0,5 млн т DAP в год с выходом на проектную мощность в 2026 году.

В настоящий момент ФосАгро торгуется с коэффициентом EV/EBITDA 2026П на уровне 5,5x, что обеспечивает существенный дисконт к мировым аналогам и историческим значениям этого мультипликатора.

Т БАНК

ФосАгро: рекомендуем покупать, несмотря на подорожание сырья

Мы понижаем целевую цену по акциям ФосАгро на 5%, до 8 тыс. руб., однако сохраняем рекомендацию «покупать», ожидая ослабления рубля в следующем году и сохранения высоких котировок удобрений. Полная доходность, учитывая дивиденды в 489 руб. на акцию, — 28% на следующий год.

Ключевые тезисы

- Основная причина снижения целевой цены — более высокие прогнозируемые цены на ключевое сырье для производства фосфорных удобрений: серу и аммиак.
- Рынок удобрений остается сильным, несмотря на сезонную коррекцию: спрос в Индии растет, а экспортные ограничения Китая поддерживают цены на DAP/MAP.
- Сырье дорожает на фоне глобального дефицита из-за выбытия ряда мощностей. Особенно резко выросли цены на серу, что давит на рентабельность ФосАгро.
- В 2025 году Компания показывает сильные финансовые результаты на фоне более высоких цен на удобрения. В следующем году ожидаем прироста выручки и EBITDA благодаря более слабому курсу рубля. Однако мы закладываем более низкую прибыль в 2026 и 2027 годах.

SBER CIB

Производители удобрений

Рост затрат и крепкий рубль нивелируют эффект сильной конъюнктуры

Мы пересмотрели вверх прогнозы экспортных цен на удобрения на фоне сильной конъюнктуры мирового рынка удобрений в 2025 году. Однако более крепкий, чем ожидалось, курс рубля, а также более высокие темпы индексации внутренних цен на газ и электроэнергию нивелируют большую часть позитивного эффекта от повышения прогноза экспортных цен. Мы снизили целевую цену акций ФосАгро на 3%, до 7,5 тыс. руб., сохранив рекомендацию «держать».



Управление долгом

Компания придерживается консервативного подхода к управлению долговой нагрузкой и в рамках данного подхода считает комфортным соотношение «Чистый долг / EBITDA» ниже 2x. По состоянию на 31 декабря 2025 года долговая нагрузка Компании находится на комфортном уровне, а коэффициент отношения чистого долга к EBITDA равнялся 1,82x.

При определении необходимости привлечения заемного финансирования Компания оценивает уровень ставок на рынках банковского и публичного долга, доступный размер финансирования и срок его привлечения, а также стремится обеспечить долгосрочный тренд снижения общей стоимости заимствований Группы. При выборе валюты финансирования учитываются доступность различных валют и структура выручки Компании, которая по итогам 2025 года почти на 72% является валютной.

В соответствии с инвестиционной политикой для обеспечения соблюдения обязательств перед инвесторами и повышения инвестиционной привлекательности ценных бумаг ПАО «ФосАгро» сумма инвестиционного бюджета не должна превышать 50% от плановой величины EBITDA.

Из событий после отчетной даты, которые повлияли на уровень долговой нагрузки Компании, можно выделить погашение выпуска еврооблигаций на сумму 500 млн долл. США в январе 2025 года. Выпуск был погашен в полном объеме как в российском периметре, так и за его пределами.

Масштабные капитальные вложения и расходы на благотворительные цели по итогам 2025 года не оказали негативного влияния на уровень долговой нагрузки Компании, которая сохранялась на комфортном уровне ниже целевого значения показателя «Чистый долг / EBITDA».

Еврооблигации

ISIN	XS2384719402
Заемщик	ПАО «ФосАгро»
Эмитент	PhosAgro Bond Funding Limited
Валюта	Доллар США
Дата размещения	16 сентября 2021 года
Дата погашения	16 сентября 2028 года
Объем выпуска, млн долл. США	500
В том числе замещенные облигации, млн долл. США	RU000A106G56 383,470



Биржевые облигации в рублях

ISIN	RU000A106516	RU000A109K40	RU000A10A4S7
Серия	БО-П01	БО-П02	БО-02-01
Эмитент	ПАО «ФосАгро»	ПАО «ФосАгро»	ПАО «ФосАгро»
Валюта	Российский рубль	Российский рубль	Российский рубль
Дата размещения	21 апреля 2023 года	18 сентября 2024 года	22 ноября 2024 года
Дата погашения	17 апреля 2026 года	**8 сентября 2026 года**	**12 ноября 2026 года**
Купон	9,4%	КС + 1,10%	КС + 2,00%
Периодичность выплаты купона	Полугодовые выплаты	Ежемесячные выплаты	Ежемесячные выплаты
Объем выпуска, млн руб.	20 000	35 000	30 371,791

Биржевые облигации в юанях

ISIN	RU000A1063Z5	RU000A10AXK9
Серия	БО-П01-CNY	БО-02-02
Эмитент	ПАО «ФосАгро»	ПАО «ФосАгро»
Валюта	Юань	Юань
Дата размещения	13 апреля 2023 года	18 февраля 2025 года
Дата погашения	9 апреля 2026 года	12 августа 2026 года
Купон	China Loan prime rate (LPR 1Y) + 1,2%	10,4%
Периодичность выплаты купона	91 день	Ежемесячные выплаты
Объем выпуска, млн юаней	2 000	1 000

Биржевые облигации в долларах США

ISIN	RU000A108LP2	RU000A10CZ68	RU000A10B7J8
Серия	БО-П01-USD	БО-02-04	БО-02-03
Эмитент	ПАО «ФосАгро»	ПАО «ФосАгро»	ПАО «ФосАгро»
Валюта	Доллар США	Доллар США	Доллар США
Дата размещения	6 июня 2024 года	2 октября 2025 года	1 апреля 2025 года
Дата погашения	31 мая 2029 года	12 октября 2028 года	18 сентября 2027 года
Купон	6,25%	*7,0%*	*7,5%*
Периодичность выплаты купона	91 день	Ежемесячные выплаты	Ежемесячные выплаты
Объем выпуска, млн долл. США	100	250	642,2



Александр Шарабайко
Заместитель генерального директора по финансам и международным проектам ФосАгро

В январе 2025 года Компания погасила выпуск евро-облигаций на сумму 500 млн долл. США. Выпуск был погашен в полном объеме как в российском периметре, так и за его пределами.

В течение 2025 года мы разместили три выпуска облигаций, которые вызвали значительный интерес со стороны институциональных и частных инвесторов.

В феврале мы разместили выпуск облигаций на сумму 1 млрд юаней со ставкой купона 10,4% годовых. Благодаря повышенному спросу со стороны инвесторов первоначальный ориентир ставки купона 11,00% годовых был понижен трижды. Размещение стало знаковым событием для ФосАгро: при текущей рыночной конъюнктуре мы смогли привлечь финансирование на привлекательных условиях, что подчеркивает устойчивость Компании и эффективность нашей финансовой стратегии.

В марте была успешно закрыта книга заявок по выпуску облигаций в долларах США с расчетами в рублях Российской Федерации. Объем выпуска зафиксирован в размере 250 млн долл. США, срок обращения — 2,5 года. Купоны по облигациям фиксированные — по ставке 7,50% годовых.

По итогам сбора книги заявок установлен рекордно низкий уровень ставки купона среди всех размещений в иностранной валюте, реализованных на российском первичном рынке облигаций с начала 2025 года.

Кредитное качество Компании подтверждается высокими кредитными рейтингами от ведущих российских агентств (на уровне странового потолка «ААА») и позволяет реализовать уникальные для российского рынка сделки по управлению публичным долговым портфелем, такие как размещение долларового выпуска облигаций с расчетами в рублях взамен выкупаемых рублевых облигаций.

Такая сделка была проведена в июне 2025 года, что позволило привлечь финансирование в эквиваленте 400 млн долл. США по расчетной ставке купона на уровне 6,53% годовых. На момент размещения это была рекордно низкая ставка среди всех размещений в иностранной валюте, реализованных на российском первичном рынке облигаций с начала 2025 года.

В октябре мы разместили второй в 2025 году выпуск облигаций в долларах с расчетами в рублях на локальном рынке. Объем размещения был увеличен с 200 млн до 250 млн долл. США при снижении первоначального ориентира по ставке купона на 25 б. п., до 7,0%. Данная сделка соответствует нашей долговой политике по привлечению финансирования в иностранной валюте и позволяет обеспечить заимствования под валютную выручку. Привлеченные средства планируется направить на рефинансирование текущей задолженности, а существенно более низкая ставка купона по сравнению со стоимостью рублевых заимствований позволит снизить процентные платежи по всему долговому портфелю Группы.



Дивидендная политика

ФосАгро придерживается принципов эффективного и обоснованного распределения прибыли на выплату дивидендов и реинвестирование в дальнейшее развитие Компании.

Повышение прозрачности и предсказуемости дивидендных выплат — один из приоритетов ПАО «ФосАгро» в целях обеспечения дальнейшего роста инвестиционной привлекательности.

Решение о выплате дивидендов, а также о сроках и объеме данных выплат принимается общим собранием акционеров на основе рекомендаций совета директоров. При выработке рекомендаций общему собранию акционеров по вопросу о выплате (объявлении) дивидендов совет директоров, помимо оценки текущего финансового состояния ПАО «ФосАгро», учитывает соответствующие положения дивидендной политики, согласно которым сумма средств, направляемых на выплату дивидендов, составляет от 50 до более чем 75% (в зависимости от уровня долговой нагрузки) от консолидированного свободного денежного потока по МСФО, и придерживается их. При этом размер объявленных дивидендов не должен быть ниже 50% от скорректированной чистой прибыли за год по МСФО.

Полный текст документа «Положение о дивидендной политике ПАО «ФосАгро» представлен на сайте Компании

Отчет о начисленных и выплаченных дивидендах

Показатель	Размер дивиденда на одну акцию, руб.	Размер дивидендов на одну ГДР, руб.	Орган управления, принявший решение о выплате дивидендов	Дата проведения общего собрания акционеров, на котором принято решение о выплате дивидендов, и номер протокола	Срок, отведенный для выплаты объявленных дивидендов[1]
2021					
Часть нераспределенной прибыли, сформированной по состоянию на 31.03.2021	105	35	◆	22.06.2021	Не позднее 06.07.2021 / не позднее 09.08.2021
… на 30.06.2021	156	52	◆	13.09.2021	Не позднее 08.10.2021 / не позднее 29.10.2021
… на 30.09.2021	234	78	◆	08.12.2021	Не позднее 21.12.2021 / не позднее 01.02.2022
2022					
По результатам 2021 года[2]	390 (решение не принято)	130 (решение не принято)	◆	30.06.2022	—
Часть нераспределенной прибыли, сформированной по состоянию на 30.06.2022	780	260	◆	21.09.2022	Не позднее 17.10.2022 / не позднее 08.11.2022
По результатам за 9 месяцев 2022 года	318	106	◆	08.12.2022	Не позднее 09.01.2023 / не позднее 30.01.2023
По результатам 2022 года	465	155	◆	24.03.2023	Не позднее 18.04.2023 / не позднее 12.05.2023
По результатам первого квартала 2023 года	216	72	◆	30.06.2023	Не позднее 25.07.2023 / не позднее 15.08.2023
Часть нераспределенной прибыли, сформированной по состоянию на 30.06.2022	48	16	◆	30.06.2023	Не позднее 25.07.2023 / не позднее 15.08.2023
По результатам первого полугодия 2023 года[3]	126 (решение не принято)	42 (решение не принято)	◆	30.09.2023	—
По результатам за 9 месяцев 2023 года	291	97	◆	14.12.2023	Не позднее 16.01.2024 / не позднее 06.02.2024
2024					
По результатам 2023 года	294	98	◆	30.06.2024	Не позднее 25.07.2024 / не позднее 15.08.2024
По результатам первого квартала 2024 года	15	5	◆	30.06.2024	Не позднее 25.07.2024 / не позднее 15.08.2024
По результатам первого полугодия 2024 года	117	39	◆	11.09.2024	Не позднее 04.10.2024 / не позднее 25.10.2024
По результатам за 9 месяцев 2024 года	126	42	◆	11.12.2024	Не позднее 14.01.2024 / не позднее 04.02.2024
2025					
По результатам 2024 года	**87**	**29**	◆	**29.05.2025**	**Не позднее 10.06.2025 / не позднее 16.07.2025**
По результатам первого квартала 2025 года[4]	**Решение не принято**	**Решение не принято**	◆	**24.06.2025**	**—**
По результатам первого полугодия 2025 года	**273**	**91**	◆	**11.09.2025**	**Не позднее 02.10.2025 / не позднее 06.11.2025**

◆ Внеочередное общее собрание акционеров ◆ Годовое общее собрание акционеров

Итоги голосования годового общего собрания акционеров по вопросу распределения прибыли (в том числе выплаты (объявления) дивидендов) и убытков ПАО «ФосАгро»

Голоса акционеров	Годовое общее собрание акционеров			
	От 30.06.2022	От 24.03.2023	От 30.06.2024	От 29.05.2025
За	38 088 321	94 790 985	76 585 045	**74 786 383**
Против	56 540 778	0	555	**14 653 548**
Воздержались	0	0	221	**93 199**

Подробная информация об истории выплат дивидендов представлена на сайте Компании

[1] Номинальным держателям и являющимся профессиональными участниками рынка ценных бумаг доверительным управляющим, которые зарегистрированы в реестре акционеров ПАО «ФосАгро» / другим зарегистрированным в реестре акционеров ПАО «ФосАгро» лицам.

[2] Общим собранием акционеров не принято решение об утверждении распределения прибыли, в том числе о выплате дивидендов, по результатам 2021 года.

[3] Общим собранием акционеров не принято решение об утверждении распределения прибыли, в том числе о выплате дивидендов, по результатам первого полугодия 2023 года.

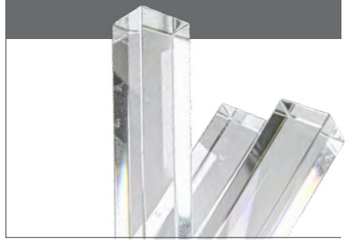
[4] Общим собранием акционеров не принято решение об утверждении распределения прибыли, в том числе о выплате дивидендов, по результатам первого квартала 2025 года.

Взаимодействие с акционерами и инвесторами



Андрей Серов
Начальник отдела по связям с инвесторами ПАО «ФосАгро»

Придерживаясь принципов прозрачности и последовательности, Компания сохраняет постоянный диалог с представителями инвестиционного сообщества. Он ведется через все доступные каналы коммуникации с привлечением топ-менеджмента Группы «ФосАгро».



Активная программа коммуникации позволяет Группе:

- повышать осведомленность инвесторов о потенциале Компании и ее развитии в долгосрочной перспективе;
- раскрывать информацию о стратегии и проделанной работе по достижению целей Компании;
- привлекать более широкий пул инвесторов с целью поддержания уровня ликвидности, цен на акции и стоимости заимствований;
- расширять доступ Компании к широкому спектру инструментов рынка капитала;
- объяснять принципы работы наших систем корпоративного управления;
- искать и формулировать новые идеи в диалоге с инвесторами;
- объяснять вклад Компании в достижение Целей устойчивого развития ООН.

Цели взаимодействия с инвесторами и аналитиками:

- доведение до представителей инвестиционного сообщества достоверной и актуальной информации об основных аспектах текущей деятельности Компании, планах ее развития и долгосрочных целях;
- выявление рисков и возможностей для Компании, которые видят представители инвестиционного сообщества после анализа полученной информации;
- транслирование обратной связи от инвесторов руководству Компании для формирования внутренней позиции и корректировки/разработки стратегии развития, которая бы позволила минимизировать существенные риски и реализовать потенциальные возможности;
- наблюдение за ходом реализации стратегии развития Компании изнутри и презентация ее результатов внешнему миру.

Формы взаимодействия с инвесторами и аналитиками

Компания использует широкий арсенал форм взаимодействия с инвестиционным сообществом:

- организация виртуальных роуд-шоу с широким кругом инвесторов по общим темам, а также проведение целевых роуд-шоу — перед выпуском облигаций, раскрывающих деятельность Компании в области ESG и др.;
- проведение индивидуальных звонков с инвесторами;
- участие в онлайн-конференциях для инвесторов;
- точечная работа с представителями аналитического сообщества для повышения их осведомленности о деятельности Компании;
- работа с кредитными рейтинговыми агентствами, а также с агентствами, присваивающими ESG-рейтинги;
- подготовка пресс-релизов и сообщений в рамках обязательного раскрытия информации;
- проведение ежегодных общих собраний акционеров и обязательная отчетность;
- ведение корпоративного веб-сайта;
- ведение корпоративных страниц в инвестиционных социальных сетях;
- деятельность специализированного внутреннего подразделения по работе с инвесторами.

В 2025 году Компания продолжила развивать коммуникацию с розничными и институциональными инвесторами: проводила вебинары и звонки при содействии крупных российских брокеров, принимала участие в конференциях для розничных инвесторов, организовывала поездки инвесторов на свои предприятия.

Компания начала вести страницы в инвестиционных социальных сетях SmartLab и BCS Profit и планирует расширять свое присутствие на такого рода интернет-площадках.

На этих страницах представлены информационные материалы с анализом результатов деятельности, описанием основных производственных процессов, ключевыми событиями и т. д. В специализированных чатах Компания ведет диалог с инвесторами, отвечая на их вопросы.

Темы и результаты взаимодействия с инвесторами и аналитиками в 2025 году

- **В 2025 году сложные внешние условия продолжали оказывать влияние на бизнес-среду, в которой Компания ведет деятельность, что делало необходимым сохранять тесное взаимодействие Компании с акционерами, долговыми инвесторами и аналитиками в формате личных и онлайн-встреч.**
- **Были подтверждены кредитные рейтинги ФосАгро от российских рейтинговых агентств на высочайшем уровне — «ААА».**
- **Было проведено размещение нескольких выпусков биржевых облигаций на Московской фондовой бирже в рублях, юанях и долларах США. Все выпуски получили рейтинги на уровне рейтинга ФосАгро — «ААА».**
- **Было опубликовано 184 сообщения в рамках обязательного раскрытия информации в Российской Федерации через Центр раскрытия корпоративной информации «Интерфакс».**

Информация об основных проведенных мероприятиях и презентационные материалы к ним представлены на сайте Компании

Раскрытие информации

При декларировании и раскрытии информации ПАО «ФосАгро» соблюдает требования, налагаемые российскими законами о регулировании операций с ценными бумагами, а также требования, предъявляемые к компаниям, чьи ценные бумаги торгуются на Лондонской фондовой бирже. ПАО «ФосАгро» своевременно публично раскрывает всю необходимую акционерам и инвесторам информацию, распространяя ее через новостные агентства, а также путем размещения на официальном сайте Компании в разделе «Раскрытие информации», портале информационного агентства «Интерфакс» и странице ПАО «ФосАгро» на официальном сайте Лондонской фондовой биржи.

В 2025 году Компания воспользовалась правом осуществлять раскрытие и (или) предоставление информации, подлежащей раскрытию и (или) предоставлению в соответствии с требованиями федерального закона «Об акционерных обществах» и федерального закона «О рынке ценных бумаг», в ограниченных составе и (или) объеме в соответствии с Постановлением Правительства Российской Федерации от 4 июля 2023 года № 1102 «Об особенностях раскрытия и (или) предоставления информации, подлежащей раскрытию и (или) предоставлению в соответствии с требованиями федерального закона «Об акционерных обществах» и федерального закона «О рынке ценных бумаг».

Страница ПАО «ФосАгро» на официальном сайте Лондонской фондовой биржи

Финансовый календарь на 2026 год

Объявление финансовых результатов

- За четвертый квартал и 12 месяцев 2025 года
  30 апреля 2026
- За первый квартал 2026 года
  Предварительно — **14 мая 2026 года**
- За второй квартал и 6 месяцев 2026 года
  Предварительно — **6 августа 2026 года**
- За третий квартал и 9 месяцев 2026 года
  Предварительно — **12 ноября 2026 года**

Портал информационного агентства «Интерфакс», используемый ПАО «ФосАгро» для раскрытия информации

Раздел «Раскрытие информации» на официальном сайте Компании

Дополнительная информация

334	Консолидированная финансовая отчетность
377	Заявление об ответственности руководства
377	Определение существенных тем
380	Дополнительная информация к разделам
389	Отчет о результатах независимой проверки
394	Таблица показателей GRI и SASB
405	Пилотное раскрытие информации на основе стандартов МСФО (IFRS) S1 и S2
412	Таблица соответствия методическим рекомендациям Стандарта общественного капитала бизнеса
424	Таблица показателей индексов РСПП «Ответственность и открытость» и «Вектор устойчивого развития»
428	Глоссарий
431	Контактная информация



Цикл создания стоимости

- Научные разработки
- Добыча
- Производство
- Транспорт и логистика
- Продажи
- Применение и сервис

Ценность для стейкхолдеров

Деятельность ФосАгро в регионах присутствия выходит далеко за рамки производственных задач. Компания последовательно инвестирует в развитие человеческого капитала, спорта, культуры и городской среды, формируя устойчивую социальную экосистему в местах своего присутствия.

Ключевые социальные проекты ФосАгро — это долгосрочные инициативы, направленные на повышение качества жизни, раскрытие потенциала детей и молодежи и сохранение культурного наследия регионов.

ДРОЗД всероссийская программа поддержки детского спорта и образования, объединяющая тысячи детей и подростков в регионах присутствия Компании.

Спорт и здоровье
развитие спортивной инфраструктуры, проведение всероссийских соревнований, поддержка массового и детского спорта — от лыжных гонок в Хибинах до школьных секций и фестивалей.

Культура и городская среда
восстановление и развитие знаковых общественных пространств, культурных центров и исторических объектов, формирующих идентичность городов и комфортную среду для жизни.

Консолидированная финансовая отчетность

Технологии Доверия

Акционерное общество
«Технологии Доверия – Аудит»
(АО «Технологии Доверия – Аудит»)

Бизнес-центр «Ферро-Плаза»,
ул. Кржижановского, д. 14, к. 3,
помещение 5/1,
вн. тер. г. муниципальный округ
Академический,
Москва, Российская Федерация,
117218

www.tedo.ru

+7 495 967 60 00

Аудиторское заключение независимого аудитора

Акционерам и Совету директоров Публичного акционерного общества «ФосАгро»:

Мнение с оговоркой

По нашему мнению, за исключением влияния вопроса, изложенного в разделе «Основание для выражения мнения с оговоркой» нашего заключения, консолидированная финансовая отчетность отражает достоверно во всех существенных отношениях консолидированное финансовое положение Публичного акционерного общества «ФосАгро» (далее – ПАО «ФосАгро») и его дочерних обществ (далее совместно именуемые «Группа») по состоянию на 31 декабря 2025 года, а также консолидированные финансовые результаты и консолидированное движение денежных средств Группы за год, закончившийся на указанную дату, в соответствии со стандартами финансовой отчетности МСФО.

Предмет аудита

Мы провели аудит консолидированной финансовой отчетности Группы, которая включает:

- консолидированный отчет о прибыли или убытке и прочем совокупном доходе за 2025 год;
- консолидированный отчет о финансовом положении по состоянию на 31 декабря 2025 года;
- консолидированный отчет о движении денежных средств за 2025 год;
- консолидированный отчет об изменениях в капитале за 2025 год;
- примечания к консолидированной финансовой отчетности, включая существенную информацию об учетной политике и прочую пояснительную информацию.

Основание для выражения мнения с оговоркой

В примечаниях к консолидированной финансовой отчетности руководство Группы не раскрыло информацию о сегментах за год, закончившийся 31 декабря 2025 года, и за год, закончившийся 31 декабря 2024 года, требуемую в соответствии со стандартом МСФО (IFRS) 8 «Операционные сегменты». Раскрытие указанной отсутствующей информации о сегментах в настоящем аудиторском заключении является нецелесообразным, так как подлежащая раскрытию информация о сегментах является чрезмерно объемной по сравнению с настоящим аудиторским заключением.

Мы провели аудит в соответствии с Международными стандартами аудита (МСА). Наши обязанности согласно указанным стандартам далее описаны в разделе «Ответственность аудитора за аудит консолидированной финансовой отчетности» нашего заключения.

Мы полагаем, что полученные нами аудиторские доказательства являются достаточными и надлежащими, чтобы служить основанием для выражения нашего мнения с оговоркой.

Независимость

Мы независимы по отношению к Группе в соответствии с Международным кодексом этики профессиональных бухгалтеров (включающим Международные стандарты независимости), выпущенным Советом по международным стандартам этики для бухгалтеров (Кодекс СМСЭБ), в отношении требований независимости, применимых к аудиту финансовой отчетности общественно значимых организаций, и этическими требованиями Федерального закона от 30 декабря 2008 года № 307-ФЗ «Об аудиторской деятельности», Кодекса профессиональной этики аудиторов и Правил независимости аудиторов и аудиторских организаций, применимыми к аудиту финансовой отчетности общественно значимых организаций в Российской Федерации. Нами также выполнены прочие этические обязанности в соответствии с этими требованиями и Кодексом СМСЭБ.

Ключевые вопросы аудита

Ключевые вопросы аудита – это вопросы, которые, согласно нашему профессиональному суждению, являлись наиболее значимыми для нашего аудита консолидированной финансовой отчетности за текущий период. Эти вопросы были рассмотрены в контексте нашего аудита консолидированной финансовой отчетности в целом и при формировании нашего мнения об этой отчетности, и мы не выражаем отдельного мнения по этим вопросам. В дополнение к вопросу, изложенному в разделе «Основание для выражения мнения с оговоркой», мы определили указанные ниже вопросы как ключевые вопросы аудита, информацию о которых необходимо сообщить в нашем заключении.

Ключевой вопрос аудита	Какие аудиторские процедуры были выполнены в отношении ключевого вопроса аудита
Возможность возмещения отложенных налоговых активов *См. примечание 15 к консолидированной финансовой отчетности Группы* В консолидированном отчете о финансовом положении по состоянию на 31 декабря 2025 года Группа признала отложенные налоговые активы на сумму 13 876 млн руб. в отношении накопленных налоговых убытков компаний Группы, перенесенных на будущие периоды. В соответствии со стандартом МСФО (IAS) 12 «Налоги на прибыль» отложенный налоговый актив в отношении неиспользованных налоговых убытков должен признаваться в той мере, в которой является вероятным наличие налогооблагаемой прибыли, против которой можно будет зачесть эти неиспользованные налоговые убытки. Руководство Группы провело анализ вероятности получения компаниями Группы налогооблагаемой прибыли в будущем и пришло к выводу, что отложенные налоговые активы являются возмещаемыми. Данный анализ был основан на планах руководства в отношении возмещения отложенных налоговых активов Группы и прогнозах о будущей налогооблагаемой прибыли. Мы продолжили уделять особое внимание проверке наличия убедительных доказательств возможности возмещения отложенных налоговых активов ввиду применения руководством Группы значительных суждений и оценок в отношении размера будущей налогооблагаемой прибыли, сроков ее получения и имеющихся механизмов возмещения отложенных налоговых активов.	Мы выполнили следующие аудиторские процедуры в отношении данного ключевого вопроса аудита: • Мы получили и проанализировали план руководства по использованию отложенных налоговых активов. • Мы оценили текущий статус реализации плана руководства по использованию отложенных налоговых активов, в том числе: – мы получили прогноз будущей налогооблагаемой прибыли, подготовленный руководством Группы, и провели проверку на выборочной основе допущений в отношении будущих доходов и расходов, отраженных в данном прогнозе, в том числе сравнили их с отраслевыми и рыночными тенденциями. Мы также оценили качество прогнозов руководства Группы путем сопоставления прогнозов за предыдущие периоды с фактическими показателями; – мы провели проверку на выборочной основе математической точности расчетов, использованных руководством Группы; – мы оценили обоснованность суждений руководства Группы в отношении использования имеющихся у Группы механизмов возмещения отложенных налоговых активов, в том числе с привлечением наших специалистов в области налогообложения; – мы проанализировали письменные заявления руководства Группы в отношении проведенной оценки возмещаемости отложенных налоговых активов.

Ключевой вопрос аудита	Какие аудиторские процедуры были выполнены в отношении ключевого вопроса аудита
	Приемлемость текущих оценок руководства в отношении возмещаемости отложенных налоговых активов при подготовке консолидированной финансовой отчетности за 2025 год не является гарантией того, что с наступлением будущих событий, которые по своей сути являются неопределенными, данные оценки не претерпят значительных изменений. Кроме того, мы проверили соответствие информации, раскрытой в Примечании 15 к консолидированной финансовой отчетности, требованиям стандартов финансовой отчетности МСФО к раскрытию информации.

Прочая информация

Руководство несет ответственность за прочую информацию. Прочая информация содержит Интегрированный годовой отчет ПАО «ФосАгро» за 2025 год (но не включает консолидированную финансовую отчетность и наше аудиторское заключение о данной отчетности), который мы получили до даты настоящего аудиторского заключения, и Отчет эмитента эмиссионных ценных бумаг за 12 месяцев 2025 года, который, как ожидается, будет нам предоставлен после этой даты.

Наше мнение о консолидированной финансовой отчетности не распространяется на прочую информацию, и мы не предоставляем и не будем предоставлять вывода, выражающего уверенность в какой-либо форме в отношении данной информации.

В связи с проведением нами аудита консолидированной финансовой отчетности наша обязанность заключается в ознакомлении с указанной выше прочей информацией и рассмотрении вопроса о том, имеются ли существенные несоответствия между прочей информацией и консолидированной финансовой отчетностью или нашими знаниями, полученными в ходе аудита, и не содержит ли прочая информация иных возможных существенных искажений.

Если на основании проведенной нами работы в отношении прочей информации, которую мы получили до даты настоящего аудиторского заключения, мы приходим к выводу о том, что такая прочая информация содержит существенное искажение, мы обязаны сообщить об этом факте. Мы не выявили никаких фактов, которые необходимо отразить в нашем заключении.

Если при ознакомлении с Отчетом эмитента эмиссионных ценных бумаг за 12 месяцев 2025 года мы придем к выводу о том, что в нем содержится существенное искажение, мы должны довести это до сведения лиц, отвечающих за корпоративное управление.

Ответственность руководства и лиц, отвечающих за корпоративное управление, за консолидированную финансовую отчетность

Руководство несет ответственность за подготовку и достоверное представление указанной консолидированной финансовой отчетности в соответствии со стандартами финансовой отчетности МСФО и за систему внутреннего контроля, которую руководство считает необходимой для подготовки консолидированной финансовой отчетности, не содержащей существенных искажений вследствие недобросовестных действий или ошибок.

При подготовке консолидированной финансовой отчетности руководство несет ответственность за оценку способности Группы продолжать непрерывно свою деятельность, за раскрытие в соответствующих случаях сведений, относящихся к непрерывности деятельности, и за составление отчетности на основе допущения о непрерывности деятельности, за исключением случаев, когда руководство намеревается ликвидировать Группу, прекратить ее деятельность или когда у него отсутствует какая-либо иная реальная альтернатива, кроме ликвидации или прекращения деятельности.

Лица, отвечающие за корпоративное управление, несут ответственность за надзор за подготовкой консолидированной финансовой отчетности Группы.

Ответственность аудитора за аудит консолидированной финансовой отчетности

Наша цель состоит в получении разумной уверенности в том, что консолидированная финансовая отчетность не содержит существенных искажений вследствие недобросовестных действий или ошибок, и в выпуске аудиторского заключения, содержащего наше мнение. Разумная уверенность представляет собой высокую степень уверенности, но не является гарантией того, что аудит, проведенный в соответствии с МСА, всегда выявляет существенные искажения при их наличии. Искажения могут быть результатом недобросовестных действий или ошибок и считаются существенными, если можно обоснованно предположить, что в отдельности или в совокупности они могут повлиять на экономические решения пользователей, принимаемые на основе этой консолидированной финансовой отчетности.

В рамках аудита, проводимого в соответствии с МСА, мы применяем профессиональное суждение и сохраняем профессиональный скептицизм на протяжении всего аудита. Кроме того, мы выполняем следующее:

- выявляем и оцениваем риски существенного искажения консолидированной финансовой отчетности вследствие недобросовестных действий или ошибок; разрабатываем и проводим аудиторские процедуры в ответ на эти риски; получаем аудиторские доказательства, являющиеся достаточными и надлежащими, чтобы служить основанием для выражения нашего мнения. Риск необнаружения существенного искажения в результате недобросовестных действий выше, чем риск необнаружения существенного искажения в результате ошибки, так как недобросовестные действия могут включать сговор, подлог, умышленный пропуск, искаженное представление информации или действия в обход системы внутреннего контроля;
- получаем понимание системы внутреннего контроля, имеющей значение для аудита, с целью разработки аудиторских процедур, соответствующих обстоятельствам, но не с целью выражения мнения об эффективности системы внутреннего контроля Группы;
- оцениваем надлежащий характер применяемой учетной политики и обоснованность оценочных значений, рассчитанных руководством, и соответствующего раскрытия информации;
- делаем вывод о правомерности применения руководством допущения о непрерывности деятельности, а на основании полученных аудиторских доказательств – вывод о том, имеется ли существенная неопределенность в связи с событиями или условиями, в результате которых могут возникнуть значительные сомнения в способности Группы продолжать непрерывно свою деятельность. Если мы приходим к выводу о наличии существенной неопределенности, мы должны привлечь внимание в нашем аудиторском заключении к соответствующему раскрытию информации в консолидированной финансовой отчетности или, если такое раскрытие информации является ненадлежащим, модифицировать наше мнение. Наши выводы основаны на аудиторских доказательствах, полученных до даты нашего аудиторского заключения. Однако будущие события или условия могут привести к тому, что Группа утратит способность продолжать непрерывно свою деятельность;
- проводим оценку представления консолидированной финансовой отчетности в целом, ее структуры и содержания, включая раскрытие информации, а также того, представляет ли консолидированная финансовая отчетность лежащие в ее основе операции и события так, чтобы было обеспечено их достоверное представление;
- планируем и проводим аудит группы для получения достаточных надлежащих аудиторских доказательств, относящихся к финансовой информации организаций или подразделений группы, в качестве основы для формирования мнения о финансовой отчетности группы. Мы отвечаем за руководство, надзор за ходом аудита и проверку работы по аудиту, выполненной для целей аудита группы. Мы остаемся полностью ответственными за наше аудиторское мнение.

Мы осуществляем информационное взаимодействие с лицами, отвечающими за корпоративное управление, доводя до их сведения, помимо прочего, информацию о запланированном объеме и сроках аудита, а также о существенных замечаниях по результатам аудита, в том числе о значительных недостатках системы внутреннего контроля, которые мы выявляем в процессе аудита.

Технологии Доверия

www.tedo.ru

Мы также предоставляем лицам, отвечающим за корпоративное управление, заявление о том, что мы соблюдали все соответствующие этические требования в отношении независимости и информировали этих лиц обо всех взаимоотношениях и прочих вопросах, которые можно обоснованно считать оказывающими влияние на независимость аудитора, а в необходимых случаях – о действиях, предпринятых для устранения угроз, или принятых мерах предосторожности.

Из тех вопросов, которые мы довели до сведения лиц, отвечающих за корпоративное управление, мы определяем вопросы, которые были наиболее значимыми для аудита консолидированной финансовой отчетности за текущий период и, следовательно, являются ключевыми вопросами аудита. Мы описываем эти вопросы в нашем аудиторском заключении, кроме случаев, когда публичное раскрытие информации об этих вопросах запрещено законом или нормативным актом или когда в крайне редких случаях мы приходим к выводу о том, что информация о каком-либо вопросе не должна быть сообщена в нашем заключении, так как можно обоснованно предположить, что отрицательные последствия сообщения такой информации превысят общественно значимую пользу от ее сообщения.

Руководитель задания, по результатам которого выпущено настоящее аудиторское заключение независимого аудитора (руководитель аудита), – Фегецин Алексей Яковлевич.

27 апреля 2026 года

Москва, Российская Федерация

Акционерное общество «Технологии Доверия – Аудит» ОГРН 1027700148431 «Technologies of Trust – Audit» JSC МОСКВА

Фегецин Алексей Яковлевич, лицо, уполномоченное Генеральным директором на подписание от имени Акционерного общества «Технологии Доверия – Аудит» (основной регистрационный номер записи в реестре аудиторов и аудиторских организаций (ОРНЗ) – 12006020338), руководитель аудита (ОРНЗ – 21906101957)

ПАО «ФосАгро»

Консолидированный отчет о прибыли или убытке и прочем совокупном доходе за 2025 год

Млн руб.	Прим.	2025	2024
Выручка	5	573,628	507,689
Себестоимость реализованной продукции Группы	6	(324,577)	(293,484)
Себестоимость товаров для перепродажи		(22,682)	(12,675)
Валовая прибыль		**226,369**	**201,530**
Административные и коммерческие расходы	7	(45,288)	(41,620)
Налоги, кроме налога на прибыль	8	(11,856)	(15,489)
Прочие расходы, нетто	9	(10,489)	(10,414)
(Убыток)/прибыль от курсовых разниц по операционной деятельности, нетто	25 (в)	(23,131)	6,452
Прибыль от операционной деятельности		**135,605**	**140,459**
Финансовые доходы	10	3,227	6,497
Финансовые расходы	10	(23,728)	(15,694)
Прибыль/(убыток) от курсовых разниц по финансовой деятельности, нетто	25 (в)	34,470	(22,355)
Прочее		-	137
Прибыль до налогообложения		**149,574**	**109,044**
Расход по налогу на прибыль	11	(35,331)	(24,575)
Прибыль за отчетный год		**114,243**	**84,469**
Причитающаяся:			
акционерам Компании		114,205	84,430
держателям неконтролирующих долей*		38	39
Базовая и разводненная прибыль на акцию (в руб.)	20	882	652
Прочий совокупный (убыток)/доход			
Статьи, которые не будут впоследствии реклассифицированы в состав прибыли или убытка			
Актуарные (убытки)/прибыли	23	(402)	132
Прочий совокупный (убыток)/доход за отчетный год		**(402)**	**132**
Общий совокупный доход за отчетный год		**113,841**	**84,601**
Причитающийся:			
акционерам Компании		113,803	84,562
держателям неконтролирующих долей*		38	39

**Под неконтролирующей долей следует понимать миноритарных акционеров дочерних компаний ПАО «ФосАгро»*

Консолидированная финансовая отчетность утверждена 27 апреля 2026 года:

Генеральный директор
Гильгенберг А. А.

Заместитель генерального директора
по финансам и международным проектам
Шарабайко А. Ф.

Прилагаемые примечания являются неотъемлемой частью данной консолидированной финансовой отчетности.

ПАО «ФосАгро»
Консолидированный отчет о финансовом положении по состоянию на 31 декабря 2025 года

Млн руб.	Прим.	31 декабря 2025 года	31 декабря 2024 года
Активы			
Основные средства	12	395,831	357,577
Материалы долгосрочного использования		13,864	13,564
Отложенные налоговые активы	15	11,669	14,081
Активы в форме права пользования	13	10,166	6,419
Авансы, выданные под строительство и приобретение основных средств		7,083	8,818
Нематериальные активы		3,382	2,991
Катализаторы		2,876	2,987
Инвестиции в ассоциированные и совместные предприятия	14	951	715
Прочие долгосрочные активы		90	1,310
Внеоборотные активы		**445,912**	**408,462**
Торговая и прочая дебиторская задолженность	17	114,323	104,653
Запасы	16	65,070	56,105
Денежные средства и их эквиваленты	18	14,681	10,398
Налог на прибыль к возмещению		11,881	99
НДС и прочие налоги к возмещению		11,542	9,628
Прочие краткосрочные активы		479	3,125
Оборотные активы		**217,976**	**184,008**
Итого активов		**663,888**	**592,470**
Капитал			
Акционерный капитал	19	372	372
Эмиссионный доход		7,494	7,494
Нераспределенная прибыль		233,025	157,590
Актуарные убытки		(1,273)	(871)
Итого капитала, причитающегося акционерам Компании		**239,618**	**164,585**
Неконтролирующая доля		175	137
Итого капитала		**239,793**	**164,722**
Обязательства			
Кредиты и облигации	21	119,062	169,962
Отложенные налоговые обязательства	15	30,248	17,031
Обязательства по аренде	22	4,741	3,056
Обязательства по планам с установленными выплатами	23	1,499	1,029
Долгосрочные обязательства		**155,550**	**191,078**
Кредиты и облигации	21	209,715	161,661
Торговая и прочая кредиторская задолженность	24	42,796	48,394
Дивиденды к уплате	19	11,135	19,779
НДС и прочие налоги к уплате		3,086	2,633
Обязательства по аренде	22	1,631	1,075
Налог на прибыль к уплате		182	3,128
Краткосрочные обязательства		**268,545**	**236,670**
Итого капитала и обязательств		**663,888**	**592,470**

Прилагаемые примечания являются неотъемлемой частью данной консолидированной финансовой отчетности.

ПАО «ФосАгро»
Консолидированный отчет о движении денежных средств за 2025 год

Млн руб.	Прим.	2025	2024
Денежные потоки от операционной деятельности			
Прибыль от операционной деятельности		135,605	140,459
Корректировки:			
Амортизация	6, 7	40,712	36,546
Убыток/(доход) от выбытия основных средств и нематериальных активов	9	202	(70)
Денежные средства от операционной деятельности до учета изменений в оборотном капитале		**176,519**	**176,935**
Увеличение торговой и прочей дебиторской задолженности[1]		(18,961)	(45,712)
Увеличение запасов, катализаторов и долгосрочных материалов		(8,603)	(13,263)
Увеличение торговой и прочей кредиторской задолженности[1]		1,989	10,380
Денежные средства от операционной деятельности до уплаты налога на прибыль и процентов		**150,944**	**128,340**
Налог на прибыль уплаченный		(34,430)	(20,953)
Финансовые расходы уплаченные		(23,400)	(14,670)
Денежные средства от операционной деятельности		**93,114**	**92,717**
Денежные потоки от инвестиционной деятельности			
Процентный доход		3,238	4,958
Погашение займов выданных		2,126	193
Приобретение основных средств и нематериальных активов		(67,296)	(75,152)
Капитализированные проценты уплаченные	12	(9,280)	(4,702)
Авансы, выданные под приобретение активов в форме права пользования		(1,545)	(136)
Займы выданные		(40)	(2,770)
Прочее		1,111	13,878
Денежные средства, использованные в инвестиционной деятельности		**(71,686)**	**(63,731)**
Денежные потоки от финансовой деятельности			
Привлечение заемных средств, за вычетом транзакционных расходов	21	223,099	212,336
Погашение заемных средств	21	(187,834)	(154,961)
Дивиденды, выплаченные акционерам Компании	19	(46,620)	(109,169)
Повторная выплата ранее возвращенных дивидендов акционерам Компании	19	(800)	(587)
Возврат дивидендов[2]	19	6	3,132
Погашение обязательств по аренде	22	(1,208)	(1,448)
Денежные средства, использованные в финансовой деятельности		**(13,357)**	**(50,697)**
Увеличение/(уменьшение) денежных средств и их эквивалентов, нетто		**8,071**	**(21,711)**
Денежные средства и их эквиваленты на 1 января		10,398	29,163
Влияние изменений валютных курсов		(3,788)	2,946
Денежные средства и их эквиваленты на 31 декабря	18	**14,681**	**10,398**

[1] *Изменения в торговой и прочей дебиторской задолженности, и изменения в торговой и прочей кредиторской задолженности включают эффект от курсовых разниц по операционной деятельности.*

[2] *Группа получила от депозитариев возврат денежных средств, выплаченных в качестве дивидендов лицам, имевшим право на получение дивидендов, но не получивших их по независящим от депозитариев причинам.*

Прилагаемые примечания являются неотъемлемой частью данной консолидированной финансовой отчетности.

ПАО «ФосАгро»
Консолидированный отчет об изменениях в капитале за 2025 год

Млн руб.	Прим.	Капитал, причитающийся акционерам Компании						Неконтролирующая доля	Итого капитал
		Акционерный капитал	Эмиссионный доход	Нераспределенная прибыль	Актуарные (убытки)/прибыли	Итого			
Остаток на 1 января 2024 года		**372**	**7,494**	**144,658**	**(1,003)**	**151,521**		**84**	**151,605**
Общий совокупный доход/(убыток)									
Прибыль за отчетный год		-	-	84,430	-	**84,430**		39	**84,469**
Актуарные прибыли	23	-	-	-	132	**132**		-	**132**
Операции с акционерами, отраженные непосредственно в составе капитала									
Дивиденды	19	-	-	(71,484)	-	**(71,484)**		-	**(71,484)**
Увеличение неконтролирующей доли участия в дочерней компании		-	-	(14)	-	**(14)**		14	**-**
Остаток на 31 декабря 2024 года		**372**	**7,494**	**157,590**	**(871)**	**164,585**		**137**	**164,722**
Остаток на 1 января 2025 года		**372**	**7,494**	**157,590**	**(871)**	**164,585**		**137**	**164,722**
Общий совокупный доход/(убыток)									
Прибыль за отчетный год		-	-	114,205	-	**114,205**		38	**114,243**
Актуарные убытки	23	-	-	-	(402)	**(402)**		-	**(402)**
Операции с акционерами, отраженные непосредственно в составе капитала									
Дивиденды	19	-	-	(46,620)	-	**(46,620)**		-	**(46,620)**
Дивиденды невостребованные	19	-	-	7,850	-	**7,850**		-	**7,850**
Остаток на 31 декабря 2025 года		**372**	**7,494**	**233,025**	**(1,273)**	**239,618**		**175**	**239,793**

Прилагаемые примечания являются неотъемлемой частью данной консолидированной финансовой отчетности.

ПАО «ФосАгро»
Примечания к консолидированной финансовой отчетности за 2025 год

1 ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

(а) Организационная структура и виды деятельности

ПАО «ФосАгро» (далее «Материнская компания» или «Компания») представляет собой публичное акционерное общество, зарегистрированное в соответствии с законодательством РФ. В состав ПАО «ФосАгро» и его подконтрольных предприятий (далее совместно именуемых «Группа») входят российские юридические лица. Материнская компания была зарегистрирована в октябре 2001 года. Адрес Материнской компании: Российская Федерация, г. Москва, 119333, ул. 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.

По состоянию на 31 декабря 2025 года и 31 декабря 2024 года у ПАО «ФосАгро» отсутствуют непосредственная материнская компания и вышестоящая материнская компания, а также сторона, обладающая конечным контролем, в соответствии с определениями контроля, приведенными в стандарте МСФО (IFRS) 10 «Консолидированная финансовая отчетность».

(б) Условия осуществления хозяйственной деятельности в России

Группа осуществляет свою деятельность преимущественно в Российской Федерации. Соответственно, на бизнес Группы оказывают влияние экономика и финансовые рынки Российской Федерации, которым присущи особенности развивающегося рынка. Экономика страны чувствительна к ценам на нефть и газ. Правовая, налоговая и нормативная система продолжают развиваться и подвержены изменениям, а также допускают возможность разных толкований (примечание 27). Сохраняющаяся политическая напряженность в регионе, а также международные санкции в отношении некоторых российских компаний и граждан по-прежнему оказывают негативное влияние на российскую экономику.

В 2025 году сохранялась значительная геополитическая напряженность, продолжающаяся с февраля 2022 года в результате дальнейшего развития ситуации, связанной с Украиной. Обострение геополитической ситуации привело к существенным колебаниям валютных курсов и в целом повышенной волатильности на финансовых и товарных рынках, а также росту цен на некоторые сырьевые позиции. Были введены и продолжают вводиться санкции и ограничения в отношении ряда российских организаций, включая прекращение доступа к рынкам евро и долларов США, международной системе SWIFT и многие другие. Также был введен потолок цен на поставки российской нефти и газа, и эмбарго на российские нефтепродукты. По состоянию на 31 декабря 2025 года курсы доллара США, евро и китайского юаня по отношению к рублю снизились по сравнению с уровнем по состоянию на 31 декабря 2024 года.

С 29 июля 2024 года Центральный банк РФ установил ключевую ставку на уровне 18% годовых, которая впоследствии была пересмотрена и составила 21% годовых по состоянию на 31 декабря 2024 года. С 9 июня 2025 года ставка пересматривалась в сторону снижения и составила 16% годовых по состоянию на 31 декабря 2025 года. С 16 февраля 2026 года ключевая ставка была снижена до 15.5%, и впоследствии до 15% годовых с 23 марта 2026 года.

Нет возможности определить, как долго сохранится повышенная волатильность и когда вышеуказанные факторы стабилизируются. Последствия текущей экономической ситуации и вышеуказанных мер сложно оценить, текущие ожидания и оценки руководства могут отличаться от фактических результатов.

12 июля 2024 года был принят Федеральный закон № 176-ФЗ «О внесении изменений в части первую и вторую Налогового кодекса Российской Федерации, отдельные законодательные акты Российской Федерации и признании утратившими силу отдельных положений законодательных актов Российской Федерации». Данный закон, в частности, предусматривает следующе изменения, вступившие в силу с 1 января 2025 года:

- повышение ставки налога на прибыль организаций с 20% до 25%;
- расширение перечня подакцизных товаров – введен акциз на газ для производителей аммиака (примечание 6);
- изменение порядка исчисления налога на добычу полезных ископаемых: переход на формулу с привязкой к экспортным котировкам для фосфатной руды – FOB Марокко, а также влияние процента содержания полезного компонента в добытой руде. Базовая ставка для фосфатов – 4%.

1 ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

С 1 июля 2025 года вступило в силу решение Совета ЕС о введении пошлин на сельскохозяйственную продукцию и минеральные удобрения из России. В дополнение к действующей ставке в 6.5% вводится пошлина в размере 40 евро за тонну для азотных и 45 евро за тонну для сложных удобрений. Пошлина будет повышаться в течение трех лет. Руководство Группы не ожидает значительного влияния на финансовое положение и хозяйственную деятельность.

28 ноября 2025 года принят Федеральный закон № 425-ФЗ «О внесении изменений в части первую и вторую Налогового кодекса Российской Федерации, отдельные законодательные акты Российской Федерации и признании утратившими силу законодательных актов (отдельных положений законодательных актов) Российской Федерации». Данный закон предусматривает изменение, вступающее в силу с 1 января 2026 года, об увеличении базовой ставки НДС с 20% до 22%.

Руководство Группы рассмотрело события и условия, которые могут вызвать существенную неопределенность и пришло к выводу, что диапазон возможных сценариев развития событий не вызывает значительных сомнений в способности Группы продолжать свою деятельность в обозримом будущем.

2 ОСНОВЫ ПОДГОТОВКИ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ

(а) Заявление о соответствии

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

Группа дополнительно составляет консолидированную финансовую отчетность на английском языке, подготовленную в соответствии со стандартами финансовой отчетности МСФО.

(б) База для оценки

Настоящая консолидированная финансовая отчетность подготовлена в соответствии с принципом оценки по первоначальной (исторической) стоимости, за исключением финансовых инструментов, первоначальное признание которых осуществляется по справедливой стоимости с последующей переоценкой через прибыли или убыток.

(в) Функциональная валюта и валюта представления отчетности

Национальной валютой Российской Федерации является российский рубль, который также является функциональной валютой Материнской компании и ее дочерних предприятий.

Данная консолидированная финансовая отчетность представлена в рублях. Все числовые показатели в рублях округлены с точностью до миллиона, за исключением величин на одну акцию.

(г) Применение оценок и допущений

В целях подготовки настоящей консолидированной финансовой отчетности руководство сделало ряд оценок и допущений, связанных с представлением активов и обязательств. 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 3 (б) (iii) – предполагаемые сроки полезного использования основных средств;
- примечание 15 – признание отложенных налоговых активов: наличие будущего налогооблагаемого дохода для зачета имеющихся налоговых убытков.

2 ОСНОВЫ ПОДГОТОВКИ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

(д) Применение новых и измененных стандартов и интерпретаций

Перечисленные ниже пересмотренные стандарты, выпущенные Советом по международным стандартам финансовой отчетности (IASB) и одобренные для применения на территории Российской Федерации, стали обязательными для Группы с 1 января 2025 года, но не оказали на нее существенного воздействия:

- Отсутствие конвертируемости валюты – Поправки к стандарту МСФО (IAS) 21 «Влияние изменений валютных курсов» (выпущены 15 августа 2023 года и вступают в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2025 года или после этой даты).

(е) Новые стандарты и интерпретации, еще не принятые к использованию

Опубликован ряд новых стандартов и интерпретаций, которые являются обязательными для годовых периодов, начинающихся 1 января 2026 года или после этой даты, и которые Группа не приняла досрочно. В настоящее время Группа проводит оценку их влияния на консолидированную финансовую отчетность:

- Поправки к стандарту МСФО (IFRS) 10 и стандарту МСФО (IAS) 28 – «Продажа или взнос активов в сделках между инвестором и его ассоциированной организацией или совместным предприятием» (выпущены 11 сентября 2014 года и вступают в силу для годовых периодов, начинающихся с даты, которая будет определена Советом по МСФО, или после этой даты).
- Стандарт МСФО (IFRS) 18 «Представление и раскрытия в финансовой отчетности» (выпущен 9 апреля 2024 года и вступает в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2027 года или после этой даты).
- Стандарт МСФО (IFRS) 19 «Дочерние организации без обязанности отчитываться публично: раскрытие информации» (выпущен 9 мая 2024 года и вступает в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2027 года или после этой даты).
- Поправки к классификации и оценке финансовых инструментов – Поправки к стандарту МСФО (IFRS) 9 и стандарту МСФО (IFRS) 7 (выпущены 30 мая 2024 года и вступают в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2026 года или после этой даты).
- Ежегодные усовершенствования стандартов финансовой отчетности МСФО – Выпуск 11 (выпущены 18 июля 2024 года и вступают в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2026 года или после этой даты).

Остальные новые стандарты и интерпретации не окажут влияния на консолидированную финансовую отчетность Группы.

3 СУЩЕСТВЕННАЯ ИНФОРМАЦИЯ ОБ УЧЕТНОЙ ПОЛИТИКЕ

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

(а) Операции в иностранной валюте

Прибыли и убытки по курсовым разницам, относящиеся к кредитам и облигациям, а также денежным средствам и эквивалентам денежных средств, представлены в консолидированном отчете о прибыли или убытке и прочем совокупном доходе в составе статьи «Прибыль/убыток от курсовых разниц по финансовой деятельности, нетто». Все остальные прибыли и убытки от курсовых разниц представляются в консолидированном отчете о прибыли или убытке и прочем совокупном доходе в составе статьи «Прибыль/убыток от курсовых разниц по операционной деятельности, нетто».

(б) Основные средства

(i) Первоначальное признание

Основные средства отражены по себестоимости (фактической стоимости) за вычетом накопленной амортизации и убытков от обесценения. Фактическая стоимость основных средств на дату перехода на МСФО (1 января 2005 года) 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, и капитализированные затраты по заемным средствам. Затраты на приобретение программного обеспечения, неразрывно связанного с функциональным назначением соответствующего оборудования, капитализируются в стоимости этого оборудования.

(ii) Последующие расходы

Расходы, связанные с текущим ремонтом и техническим обслуживанием основных средств, признаются в составе прибыли или убытка по мере возникновения.

Группа признает в качестве активов расходы, связанные с ремонтом и техническим обслуживанием основных средств, с периодичностью реже 12 месяцев и стоимостью более 100 тыс. рублей, и амортизирует данные активы равномерно до следующего ремонта.

Расходы, связанные с заменой крупных запасных частей и модернизацией основных средств, капитализируются и амортизируются в обычном порядке.

(iii) Амортизация

Амортизация начисляется в течение предполагаемого срока полезного использования отдельных объектов основных средств с применением линейного метода и отражается в составе прибыли или убытка за период. Начисление амортизации начинается с месяца приобретения или – для объектов, возведенных хозяйственным способом, – с месяца завершения их строительства и готовности к эксплуатации. Амортизация на землю не начисляется.

Начисление амортизации основных средств 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.

3 СУЩЕСТВЕННАЯ ИНФОРМАЦИЯ ОБ УЧЕТНОЙ ПОЛИТИКЕ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

(iv) Капитализация затрат по заемным средствам.

Затраты по заемным средствам, привлеченным на общие и конкретные цели, непосредственно относимые к приобретению, строительству или производству актива, подготовка которого к использованию по назначению или для продажи требует значительного времени (актив, отвечающий определенным требованиям), включаются в состав стоимости такого актива.

Капитализация затрат по заемным средствам продолжается до даты, когда завершены практически все работы, необходимые для подготовки актива к использованию или к продаже.

Группа капитализирует затраты по заемным средствам, которых можно было бы избежать, если бы она не произвела капитальные расходы по активам, отвечающим определенным требованиям. Капитализированные затраты по заемным средствам рассчитываются на основе средней стоимости финансирования Группы (средневзвешенные процентные расходы) за исключением случаев, когда средства привлечены для приобретения актива, отвечающего определенным требованиям. В таких случаях капитализируется сумма фактических затрат.

Капитализированные затраты по заемным средствам отражаются в составе денежных потоков от инвестиционной деятельности для целей консолидированного отчета о движении денежных средств.

(v) Авансы, выданные под строительство и приобретение основных средств

Предоплата классифицируется как долгосрочная, если ожидаемый срок получения товаров или услуг, относящихся к ней, превышает один год, или если предоплата относится к активу, который будет отражен в учете как внеоборотный при первоначальном признании.

(в) 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, долгосрочная дебиторская задолженность, денежные средства и их эквиваленты, кредиты, 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.

Финансовые активы Группы, оцениваемые по амортизированной стоимости, включают торговую и прочую дебиторскую задолженность (за исключением дебиторской задолженности, оцениваемой по справедливой стоимости, по договорам с отложенным ценообразованием), долгосрочную дебиторскую задолженность, денежные средства и их эквиваленты, займы выданные.

Финансовые активы Группы, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток, включают дебиторскую задолженность по договорам с отложенным ценообразованием и инвестиции в долевые инструменты.

Финансовые обязательства Группы, оцениваемые по амортизированной стоимости, включают кредиты и облигации, обязательства по аренде, торговую и прочую кредиторскую задолженность, дивиденды к уплате.

(г) Денежные средства и их эквиваленты

Денежные средства и их эквиваленты включают денежные средства в кассе, средства на депозитных банковских счетах до востребования и другие краткосрочные высоколиквидные инвестиции с первоначальным сроком погашения не более трех месяцев. В состав денежных средств и их эквивалентов могут включаться депозиты сроком погашения более трех месяцев, подлежащие выплате по требованию в течение нескольких рабочих дней без штрафных санкций, проценты по которым могут быть возвращены без существенных рисков изменения стоимости в результате преждевременного изъятия депозита и в случае планируемого использования денежных средств для краткосрочных нужд.

3 СУЩЕСТВЕННАЯ ИНФОРМАЦИЯ ОБ УЧЕТНОЙ ПОЛИТИКЕ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

(д) Запасы

В фактическую стоимость произведенной готовой продукции и незавершенного производства включается соответствующая часть производственных накладных расходов, рассчитанная исходя из стандартных норм загрузки производственного оборудования. Чистая цена продажи – это предполагаемая цена продажи запасов в обычных условиях делового оборота за вычетом расчетных затрат на доведение запасов до текущего состояния и затрат на реализацию.

Запасы (готовая продукция и товары для перепродажи) торговых компаний учитываются по методу ФИФО, запасы производственных компаний учитываются по методу средневзвешенной стоимости и включают затраты на их приобретение, доставку и доведение до текущего местонахождения и состояния.

Запасные части, которые планируется использовать для строительства или капитализируемых ремонтов, классифицируются в качестве внеоборотных активов и отражаются в составе статьи «Материалы долгосрочного использования».

Катализаторы со сроком использования свыше года отражаются в составе внеоборотных активов и списываются в себестоимость производства пропорционально объему выпущенной продукции. Катализаторы со сроком использования до 1 года включительно отражаются в составе запасов.

(е) Обесценение

Финансовые активы

Группа признает оценочные резервы под убытки в отношении ожидаемых кредитных убытков (ОКУ) по финансовым активам, оцениваемым по амортизированной стоимости. Группа оценивает резервы под убытки либо на основании ОКУ, обусловленных событиями, приводящими к дефолту в течение 12 месяцев после отчетной даты; либо на основании ОКУ за весь срок финансового инструмента, которые являются результатом всех возможных событий, приводящих к дефолту на протяжении ожидаемого срока действия финансового инструмента.

Для оценки вероятности дефолта Группа определяет дефолт как ситуацию, в которой подверженность риску соответствует одному или нескольким из перечисленных ниже критериев:

- просрочка дебитором предусмотренных договором платежей превышает 90 дней;
- дебитор соответствует критериям вероятной неплатежеспособности, указанным ниже:
- дебитор неплатежеспособен;
- дебитор нарушил финансовое условие (условия);
- повышается вероятность того, что дебитор начнет процедуру банкротства.

Группа проводит оценку резерва под обесценение торговой дебиторской задолженности, используя упрощенный подход, в сумме, равной ожидаемым кредитным убыткам за весь срок финансового инструмента. При расчете ожидаемых кредитных убытков Группа проводит сегментирование контрагентов по географическим регионам и учитывает кредитный рейтинг, скорректированный на текущие и прогнозируемые будущие показатели заемщиков и экономической среды, в которой они осуществляют деятельность, а также опыт возникновения кредитных убытков.

Группа оценивает резервы под убытки по прочим финансовым активам либо на основании ОКУ, обусловленных событиями, приводящими к дефолту в течение 12 месяцев после отчетной даты или до даты погашения согласно договору, если она наступает раньше, пока не произошло значительного увеличения кредитного риска с момента первоначального признания актива. При оценке ОКУ и кредитного риска Группа рассматривает количественную и качественную информацию и проводит анализ, основанный на фактическом опыте кредитных убытков Группы, и учитывающий перспективную информацию. При этом, в случае несвоевременного погашения задолженности более чем на 30 дней подразумевается, что произошло значительное увеличение кредитного риска.

При значительном увеличении кредитного риска с момента первоначального признания или наличии признаков обесценения финансового актива, ожидаемые кредитные убытки по этому активу оцениваются на основе ожидаемых кредитных убытков за весь срок. Если впоследствии справедливая стоимость обесценившегося финансового актива, 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.

ПАО «ФосАгро»
Примечания к консолидированной финансовой отчетности за 2025 год

3 СУЩЕСТВЕННАЯ ИНФОРМАЦИЯ ОБ УЧЕТНОЙ ПОЛИТИКЕ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

(ж) Аренда

Группа как арендатор

Группа определяет свою ставку привлечения дополнительных заемных средств исходя из процентных ставок из различных внешних источников и производит определенные корректировки, чтобы учесть условия аренды и вид арендуемого актива.

Арендные платежи, включаемые в оценку обязательства по аренде, включают фиксированные платежи.

Группа разделяет денежные потоки по аренде на погашение основной задолженности по договорам аренды (финансовая деятельность) и проценты, уплаченные по договорам аренды (операционная деятельность), в консолидированном отчете о движении денежных средств.

Обязательство по аренде оценивается по амортизированной стоимости с использованием метода эффективной процентной ставки. Оно переоценивается в случае, если изменяются будущие арендные платежи ввиду изменения ставки, продления аренды или ее прекращение, или других событий.

Согласно стандарту МСФО (IFRS) 16, активы в форме права пользования проверяются на предмет обесценения в соответствии со стандартом МСФО (IAS) 36 «Обесценение активов».

Исходя из упрощения практического характера, указанного в стандарте МСФО (IFRS) 16, Группа признает расходы в отношении краткосрочной аренды (срок аренды объекта учета истекает в течение 12 месяцев с даты признания объекта учета) и аренды малоценных активов равномерно на протяжении срока аренды. Данные расходы включаются в себестоимость реализованной продукции, административные расходы и коммерческие расходы в консолидированном отчете о прибыли или убытке и прочем совокупном доходе.

(з) Вознаграждения работникам

(i) Пенсионные планы с установленными выплатами

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 консолидированном отчете о прибыли или убытке и прочем совокупном доходе единовременно. Если право на получение увеличенных сумм будущих вознаграждений уже приобретено, соответствующий расход признается в консолидированном отчете о прибылях и убытках и прочем совокупном доходе сразу в полной сумме.

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

3 СУЩЕСТВЕННАЯ ИНФОРМАЦИЯ ОБ УЧЕТНОЙ ПОЛИТИКЕ (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) Пенсионные планы с установленными взносами

Группа производит обязательные отчисления на государственное пенсионное обеспечение в Социальный фонд России. Данные суммы списываются на расходы в том периоде, когда работниками Группы были оказаны услуги, к которым относятся данные начисления.

(и) Налог на прибыль

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

Исходя из положений законодательства, действующих или 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 отражаются свернуто, если они относятся к налогу на прибыль, взимаемому одним и тем же налоговым органом с одной и той же организации-налогоплательщика.

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.

(к) Выручка

Выручка по договорам с покупателями признается, когда контроль над товаром или услугой переходит к покупателю. Сумма признаваемой выручки представляет собой плату, которую Группа ожидает получить в обмен на товары или услуги с учетом любых торговых, оптовых и других скидок.

Цена реализации на товары или услуги может быть фиксированной или предварительно установленной, с последующим определением финальной цены в срок, установленный договором (договоры с отложенным ценообразованием). Выручка от реализации по таким договорам первоначально признается по предварительно установленной цене. Дебиторская задолженность по договорам с отложенным ценообразованием оценивается по справедливой стоимости через прибыль или убыток с отражением соответствующей корректировки в составе выручки, до момента определения финальной цены.

Авансы, полученные до того, как контроль перешел к покупателю, признаются в качестве контрактных обязательств. Сумма возмещения не содержит значительного компонента финансирования, поскольку условия платежа по большинству контрактов составляют менее одного года. По состоянию на отчетную дату не раскрывается информация об оставшихся обязанностях к исполнению, первоначальная ожидаемая продолжительность которых составляет один год или менее, как допускается стандартом МСФО (IFRS) 15.

В договорах с покупателями используются различные условия доставки товаров. Группа выявила, что по условиям некоторых договоров на поставку товаров существует обязательство осуществить доставку и связанные с доставкой услуги после момента передачи покупателю контроля над товарами в порту погрузки. Согласно стандарту МСФО (IFRS) 15 данные услуги представляют собой отдельную обязанность к исполнению, выручка по которой должна признаваться в течение периода доставки в качестве выручки от логистической деятельности. Группа признает выручку по данным логистическим услугам в момент окончания доставки ввиду того, что потенциальная разница рассчитана и признана несущественной.

Выручка Группы включает выручку от оказания транспортных услуг. Затраты, связанные с оказанием транспортных услуг, представлены преимущественно логистическими расходами и включены в состав себестоимости реализованной продукции Группы.

ПАО «ФосАгро»
Примечания к консолидированной финансовой отчетности за 2025 год

3 СУЩЕСТВЕННАЯ ИНФОРМАЦИЯ ОБ УЧЕТНОЙ ПОЛИТИКЕ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

(л) Экспортные таможенные пошлины

Таможенные пошлины на экспорт минеральных удобрений рассматриваются Группой как дополнительный сбор, и признаются в качестве логистических расходов в составе себестоимости реализованной продукции.

(м) Налоги, кроме налога на прибыль

Группа отражает сумму налогов, кроме налога на прибыль, в отдельной строке консолидированного отчета о прибыли или убытке и прочем совокупном доходе «Налоги, кроме налога на прибыль» (примечание 8). Группа не классифицирует данные расходы по их назначению в строках себестоимости реализованной продукции, административных и коммерческих расходов, так как представление в отдельной строке консолидированного отчета о прибыли или убытке и прочем совокупном доходе, по мнению Группы, наиболее прозрачно и полно представляет информацию о влиянии налогов, кроме налога на прибыль, на финансовые результаты Группы.

(н) Финансовые доходы и финансовые расходы

В состав финансовых доходов включаются процентные доходы, дивидендный доход, амортизация дисконта по финансовым активам, амортизация дохода от привлечения финансирования, доля в прибыли ассоциированных предприятий и прибыль от курсовых разниц по финансовой деятельности. Процентный доход признается в составе прибыли или убытка по мере его начисления. 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 кредитам и облигациям, процентные расходы по обязательствам аренды, банковские комиссии, расходы от досрочного выкупа облигаций, процентные расходы по обязательствам по планам с установленными выплатами, доля в убытке ассоциированных предприятий и убыток от курсовых разниц по финансовой деятельности.

Прибыли и убытки от изменения обменных курсов иностранных валют и доля в прибыли и убытке ассоциированных предприятий отражаются в нетто-величине.

(о) Затраты на вскрышные работы

При добыче апатитовой руды открытым способом перед началом промышленной добычи полезных ископаемых существует необходимость переместить большое количество пустой породы, чтобы получить доступ к экономически рентабельным для переработки ресурсам.

В соответствии со спецификой проведения вскрышных работ Группой, руда, доступ к которой улучшается в результате проведения вскрышных работ, извлекается в среднем не дольше четырех месяцев. Таким образом, коэффициент вскрышных работ (объем вскрыши к объему добытой апатитовой руды) является относительно постоянным в течение периода, поэтому расходы на вскрышные работы, понесенные в процессе эксплуатации месторождения, отражаются в составе прибыли или убытка по мере их понесения.

4 ОПРЕДЕЛЕНИЕ СПРАВЕДЛИВОЙ СТОИМОСТИ

При оценке справедливой стоимости актива или обязательства Группа применяет, насколько это возможно, наблюдаемые рыночные данные. Оценки справедливой стоимости относятся к различным уровням иерархии справедливой стоимости в зависимости от исходных данных, используемых в рамках соответствующих методов оценки:

- *Уровень 1*: котируемые (нескорректированные) цены на идентичные активы и обязательства на активных рынках.
- *Уровень 2:* исходные данные, помимо котируемых цен, применяемых для оценок Уровня 1, которые являются наблюдаемыми либо непосредственно (т. е. такие как цены) либо косвенно (т. е. определенные на основе цен).
- *Уровень 3:* исходные данные для активов и обязательств, которые не основаны на наблюдаемых рыночных данных (ненаблюдаемые исходные данные).

Если исходные данные, используемые для оценки справедливой стоимости актива или обязательства, могут быть отнесены к различным уровням иерархии справедливой стоимости, то оценка справедливой стоимости в целом относится к тому уровню иерархии, которому соответствуют исходные данные наиболее низкого уровня, являющиеся существенными для всей оценки.

Группа признает переводы между уровнями иерархии справедливой стоимости на дату окончания отчетного периода, в течение которого данное изменение имело место.

Справедливая стоимость определялась для целей оценки и (или) раскрытия информации с использованием указанных ниже методов. Допущения, использованные при определении справедливой стоимости, при необходимости раскрываются более подробно в примечаниях, относящихся к соответствующему активу или обязательству.

(а) Финансовые активы и обязательства, оцениваемые по амортизированной стоимости

Справедливая стоимость финансовых активов и обязательств, представленных краткосрочными выданными займами, торговой и прочей дебиторской задолженностью (за исключением дебиторской задолженности, оцениваемой по справедливой стоимости, по договорам с отложенным ценообразованием), денежными средствами и их эквивалентами, торговой и прочей кредиторской задолженностью, относится к уровню 3 иерархии справедливой стоимости и приблизительно соответствует их балансовой стоимости на отчетную дату.

Справедливая стоимость облигаций определяется для целей раскрытия информации на основе рыночных котировок и включается в уровень 1 иерархии справедливой стоимости. Справедливая стоимость долгосрочных займов выданных, долгосрочной дебиторской задолженности и всех кредитов и займов полученных относится к уровню 3 иерархии справедливой стоимости.

(б) Финансовые инструменты, оцениваемые по справедливой стоимости

Справедливая стоимость инвестиций, оцениваемых по справедливой стоимости через прибыль или убыток, и дебиторской задолженности по договорам продажи с отложенным ценообразованием, оцениваемой по справедливой стоимости через прибыль или убыток, определяется с использованием методов оценки и относится к уровню 3 иерархии справедливой стоимости.

Справедливая стоимость инвестиций, оцениваемых по справедливой стоимости через прибыль или убыток, определяется на основе модели дисконтированных денежных потоков от операционной деятельности объекта инвестиций.

Справедливая стоимость дебиторской задолженности по договорам продажи с отложенным ценообразованием рассчитывается на основании рыночных цен на минеральные удобрения, ожидаемых на дату определения финальной цены. Эти допущения основаны на консенсус-прогнозах цен, составляемых независимыми аналитическими агентствами, скорректированных в соответствии с формулами расчета цены, указанными в действующих договорах поставки.

5 ВЫРУЧКА

Млн руб.	2025	2024
Фосфорсодержащая и азотсодержащая продукция	547,893	492,450
Прочая выручка	25,735	15,239
Выручка	**573,628**	**507,689**

6 СЕБЕСТОИМОСТЬ РЕАЛИЗОВАННОЙ ПРОДУКЦИИ ГРУППЫ

Млн руб.	2025	2024
Производственная себестоимость реализованной продукции Группы	**(292,593)**	**(227,713)**
Сера и серная кислота	(41,152)	(12,255)
Расходы на персонал	(39,411)	(35,169)
Амортизация	(36,656)	(33,207)
Материалы и услуги	(31,040)	(26,097)
Калий хлористый	(26,461)	(17,574)
Расходы на ремонт	(23,095)	(19,382)
Природный газ[1]	(22,824)	(16,948)
ТЗР по апатитовому концентрату	(19,990)	(16,739)
Аммиак	(18,895)	(14,343)
Электроэнергия	(8,983)	(8,340)
Топливо	(7,253)	(7,215)
Антислеживатель	(4,008)	(3,909)
Сульфат аммония	(3,798)	(3,550)
Реагенты	(3,336)	(3,564)
Буровзрывные работы	(3,300)	(3,152)
Услуги по переработке давальческого сырья	(2,391)	(6,269)
Логистические расходы реализованной продукции Группы	**(31,984)**	**(65,771)**
Тариф РЖД и вознаграждение операторов	(21,515)	(19,306)
Фрахт, портовые и стивидорные расходы	(10,730)	(11,441)
Прочие услуги и материалы	(1,122)	(885)
Таможенные пошлины[2]	1,383	(34,139)
Себестоимость реализованной продукции Группы	**(324,577)**	**(293,484)**

[1] В 2025 году в составе расходов Группы на природный газ отражены расходы на акцизы на газ, используемый при производстве аммиака, в сумме 3,368 млн руб.

[2] В 2025 году Группа отразила доход в сумме 1,383 млн руб., полученный в результате актуализации сумм таможенных пошлин за 2024 год по отдельным договорам с отложенным ценообразованием.

В 2025 году в составе расходов на персонал отражены расходы Группы на взносы в Социальный фонд Российской Федерации в сумме 9,300 млн руб. (2024 год: 8,203 млн руб.).

7 АДМИНИСТРАТИВНЫЕ И КОММЕРЧЕСКИЕ РАСХОДЫ

Млн руб.	2025	2024
Административные расходы	**(38,725)**	**(35,547)**
Расходы на персонал	(25,348)	(24,260)
Профессиональные услуги	(2,680)	(2,546)
Услуги по охране и пожарной безопасности	(2,504)	(2,033)
Амортизация	(2,471)	(1,874)
Представительские и командировочные расходы	(1,432)	(1,095)
Офисный инвентарь и канцелярия	(1,145)	(1,086)
Ремонты и техобслуживание	(862)	(691)
Реклама и продвижение бренда	(610)	(400)
Коммунальные услуги	(517)	(386)
Страхование	(381)	(462)
Прочие услуги	(775)	(714)
Коммерческие расходы	**(6,563)**	**(6,073)**
Расходы на персонал	(3,150)	(3,089)
Амортизация	(1,585)	(1,465)
Ремонты и техобслуживание	(635)	(438)
Реклама и продвижение бренда	(526)	(456)
Прочие услуги	(667)	(625)
Административные и коммерческие расходы	**(45,288)**	**(41,620)**

В 2025 году в составе расходов на персонал отражены расходы Группы на взносы в Социальный фонд Российской Федерации в сумме 5,088 млн руб. (2024 год: 4,847 млн руб.)

8 НАЛОГИ, КРОМЕ НАЛОГА НА ПРИБЫЛЬ

Млн руб.	2025	2024
Налог на добычу полезных ископаемых	(8,298)	(12,288)
Налог на имущество	(2,543)	(2,296)
Земельный налог	(377)	(372)
НДС, включенный в состав расходов	(278)	(221)
Плата за загрязнение окружающей среды	(172)	(183)
Плата за пользование водными объектами	(104)	(86)
Прочие налоги	(84)	(43)
Налоги, кроме налога на прибыль	**(11,856)**	**(15,489)**

9 ПРОЧИЕ РАСХОДЫ, НЕТТО

Млн руб.	2025	2024
Социальные расходы	(11,560)	(11,189)
(Убыток)/прибыль от выбытия основных средств и нематериальных активов	(202)	70
Увеличение резерва по кредитным убыткам	(134)	(302)
Увеличение резерва под снижение стоимости запасов	(21)	(202)
Штрафы, пени, возмещение ущерба	1,469	810
Прибыль от выбытия запасов	229	454
Восстановление оценочного обязательства	23	102
Прочие расходы, нетто	(293)	(157)
Прочие расходы, нетто	**(10,489)**	**(10,414)**

10 ФИНАНСОВЫЕ ДОХОДЫ И РАСХОДЫ

Млн руб.	2025	2024
Процентный доход	2,791	5,383
Амортизация дисконта	-	890
Прочие финансовые доходы	436	224
Финансовые доходы	**3,227**	**6,497**
Процентный расход по кредитам и облигациям (прим. 21)	(21,694)	(14,530)
Процентный расход по обязательствам аренды (прим. 22)	(693)	(429)
Результат от досрочного выкупа облигаций	(512)	-
Банковская комиссия	(216)	(279)
Процентный расход по обязательствам по планам с установленными выплатами	(174)	(130)
Прочие финансовые расходы	(439)	(326)
Финансовые расходы	**(23,728)**	**(15,694)**

11 РАСХОД ПО НАЛОГУ НА ПРИБЫЛЬ

Ставка налога на прибыль Группы составляет 25% (в 2024 году: 20%).

Млн руб.	2025	2024
Начисление текущего налога	(19,702)	(25,477)
Изменение отложенного налога за счет увеличения ставки по налогу на прибыль до 25%	-	370
Возникновение и восстановление временных разниц	(15,629)	532
Расход по налогу на прибыль	**(35,331)**	**(24,575)**

Сверка по налогу на прибыль:

Млн руб.	2025	2024
Прибыль до налогообложения	149,574	109,044
Налог на прибыль, рассчитанный по действующей ставке	(37,394)	(21,809)
Налоговый эффект от применения налоговых льгот	3,513	646
Расходы и доходы, не влияющие на налогооблагаемую базу	(1,450)	(3,412)
Расход по налогу на прибыль	**(35,331)**	**(24,575)**

12 июля 2024 года был принят Федеральный закон № 176-ФЗ «О внесении изменений в части первую и вторую Налогового кодекса Российской Федерации, отдельные законодательные акты Российской Федерации и признании утратившими силу отдельных положений законодательных актов Российской Федерации». Данный закон предусматривал повышение ставки налога на прибыль организаций с 20% до 25% начиная с 1 января 2025 года. По состоянию на 31 декабря 2024 года Группа провела переоценку отложенных налоговых активов и обязательств с применением новой ставки 25%. Данная переоценка привела к увеличению доходов по отложенному налогу на прибыль на 370 млн руб.

12 ОСНОВНЫЕ СРЕДСТВА

Млн руб.	Земля и здания	Машины и оборудование	Производственный и хозяйственный инвентарь	Незавершенное строительство	Итого
Первоначальная стоимость на 1 января 2024 года	**146,691**	**259,834**	**26,198**	**65,591**	**498,314**
Поступления	5,076	9,757	5,043	63,154	**83,030**
Перемещения из состава активов в форме права пользования (прим. 13)	-	1,973	-	-	**1,973**
Перемещения	18,945	25,883	-	(44,828)	**-**
Выбытия	(2,269)	(6,614)	(272)	(18)	**(9,173)**
Первоначальная стоимость на 31 декабря 2024 года	**168,443**	**290,833**	**30,969**	**83,899**	**574,144**
Поступления	4,451	10,545	5,623	57,036	**77,655**
Перемещения из состава активов в форме права пользования (прим. 13)	-	1,833	-	-	**1,833**
Перемещения	21,989	39,065	-	(61,054)	**-**
Выбытия	(1,854)	(6,531)	(394)	(19)	(8,798)
Первоначальная стоимость на 31 декабря 2025 года	**193,029**	**335,745**	**36,198**	**79,862**	**644,834**
Накопленная амортизация на 1 января 2024 года	**(43,391)**	**(130,036)**	**(16,224)**	**-**	**(189,651)**
Начисленная амортизация	(9,939)	(22,594)	(2,693)	-	**(35,226)**
Перемещения из состава активов в форме права пользования (прим. 13)	-	(529)	-	-	**(529)**
Выбытие	2,105	6,471	263	-	**8,839**
Накопленная амортизация на 31 декабря 2024 года	**(51,225)**	**(146,688)**	**(18,654)**	**-**	**(216,567)**
Начисленная амортизация	(11,007)	(25,843)	(2,866)	-	**(39,716)**
Перемещения из состава активов в форме права пользования (прим. 13)	-	(1,228)	-	-	**(1,228)**
Выбытие	1,607	6,531	370	-	**8,508**
Накопленная амортизация на 31 декабря 2025 года	**(60,625)**	**(167,228)**	**(21,150)**	**-**	**(249,003)**
Остаточная стоимость на 1 января 2024 года	**103,300**	**129,798**	**9,974**	**65,591**	**308,663**
Остаточная стоимость на 31 декабря 2024 года	**117,218**	**144,145**	**12,315**	**83,899**	**357,577**
Остаточная стоимость на 31 декабря 2025 года	**132,404**	**168,517**	**15,048**	**79,862**	**395,831**

В течение года, закончившегося 31 декабря 2025 года, затраты по заемным средствам в сумме 9,280 млн руб. (2024: 4,702 млн руб.) были капитализированы в составе основных средств по средневзвешенной процентной ставке 10.66% годовых (2024: 6.37% годовых).

12 ОСНОВНЫЕ СРЕДСТВА (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

По состоянию на 31 декабря 2025 года наиболее существенные суммы накопленных затрат в составе баланса незавершенного строительства относятся к следующим инвестиционным проектам:

- Кировский филиал АО «Апатит»: расширение и модернизация Кировского рудника, по состоянию на 31 декабря 2025 года 11,086 млн руб., на 31 декабря 2024 года 11,712 млн руб.;
- Кировский филиал АО «Апатит»: расширение и модернизация Расвумчоррского рудника, по состоянию на 31 декабря 2025 года 7,883 млн руб., на 31 декабря 2024 года 9,635 млн руб.;
- Кировский филиал АО «Апатит»: расширение и модернизация апатит-нефелиновых обогатительных фабрик, по состоянию на 31 декабря 2025 года 5,115 млн руб., на 31 декабря 2024 года 4,501 млн руб.;
- Балаковский филиал АО «Апатит»: модернизация мощностей по производству фосфорных удобрений, по состоянию на 31 декабря 2025 года 12,463 млн руб., на 31 декабря 2024 года 11,260 млн руб.;
- Балаковский филиал АО «Апатит»: модернизация и поддержка мощностей по производству серной кислоты, по состоянию на 31 декабря 2025 года 7,180 млн руб., на 31 декабря 2024 года 7,148 млн руб.;
- Балаковский филиал АО «Апатит»: проекты по модернизации и поддержке мощностей производства экстракционной фосфорной кислоты, по состоянию на 31 декабря 2025 года 2,935 млн руб., на 31 декабря 2024 года 2,812 млн руб.;
- Балаковский филиал АО «Апатит»: модернизация производства кормового монокальцийфосфата, по состоянию на 31 декабря 2025 года 311 млн руб., на 31 декабря 2024 года 2,362 млн руб.;
- АО «Апатит» г. Череповец: модернизация и поддержка мощностей сернокислотного производства, по состоянию на 31 декабря 2025 года 4,102 млн руб., на 31 декабря 2024 года 5,756 млн руб.;
- АО «Апатит» г. Череповец: модернизация и поддержка мощностей по производству экстракционной фосфорной кислоты, по состоянию на 31 декабря 2025 года 3,675 млн руб., на 31 декабря 2024 года 7,231 млн руб.;
- АО «Апатит» г. Череповец: модернизация и поддержка мощностей по производству аммиака, по состоянию на 31 декабря 2025 года 2,662 млн руб., на 31 декабря 2024 года 2,276 млн руб.;
- АО «Апатит» г. Череповец: модернизация шламонакопителя для перехода на сухой способ складирования фосфогипса, по состоянию на 31 декабря 2025 года 1,422 млн руб., на 31 декабря 2024 года 3,397 млн руб.;
- Волховский филиал АО «Апатит»: строительство мощностей по производству водорастворимого МАФ, по состоянию на 31 декабря 2025 года 1,439 млн руб., на 31 декабря 2024 года 20 млн руб.

13 АКТИВЫ В ФОРМЕ ПРАВА ПОЛЬЗОВАНИЯ

У Группы имеются следующие виды активов в форме права пользования: железнодорожные вагоны, производственное оборудование, контейнеры для насыпных грузов, офисы. Срок аренды обычно составляет 5 лет, с возможностью продления договора аренды после этой даты.

Млн руб.	Здания	Машины и оборудование	Производственный и хозяйственный инвентарь	Итого
Остаточная стоимость на 1 января 2024 года	**286**	**4,191**	**2,763**	**7,240**
Заключение новых договоров аренды или модификация существующих договоров	139	1,384	65	**1,588**
Перемещение в состав основных средств (прим. 12)	-	(1,444)	-	**(1,444)**
Амортизация	(92)	(543)	(198)	**(833)**
Выбытия	(17)	(115)	-	**(132)**
Остаточная стоимость на 31 декабря 2024 года	**316**	**3,473**	**2,630**	**6,419**
Заключение новых договоров аренды или модификация существующих договоров	116	2,772	2,650	**5,538**
Перемещение в состав основных средств (прим. 12)	-	(605)	-	**(605)**
Амортизация	(115)	(702)	(322)	**(1,139)**
Выбытия	(11)	(36)	-	**(47)**
Остаточная стоимость на 31 декабря 2025 года	**306**	**4,902**	**4,958**	**10,166**

Признано в консолидированном отчете о прибыли или убытке и прочем совокупном доходе:

Млн руб..	2025	2024
Расходы по амортизации активов в форме права пользования	1,139	833
Расходы, относящиеся к краткосрочным договорам аренды	1,137	609
Расходы, относящиеся к договорам с переменной арендной ставкой	1,061	670
Процентные расходы по обязательствам по аренде	693	429

Признано в консолидированном отчете о движении денежных средств:

Млн руб.	2025	2024
Арендные платежи (прим. 22)	(1,208)	(1,448)
Расходы, относящиеся к краткосрочным договорам аренды	(1,137)	(609)
Расходы, относящиеся к договорам с переменной арендной ставкой	(1,061)	(670)
Процентные платежи (прим. 22)	(693)	(429)
Итого платежи	**(4,099)**	**(3,156)**

14 ИНВЕСТИЦИИ В АССОЦИИРОВАННЫЕ И СОВМЕСТНЫЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

Балансовые стоимости инвестиций в ассоциированные и совместные предприятия и доли владения Группы в них представлены ниже:

	31 декабря 2025 года		31 декабря 2024 года	
Млн руб.	Балансовая стоимость	Доля владения	Балансовая стоимость	Доля владения
АО «Хибинская тепловая компания» (Россия)	718	50%	607	50%
ООО «ВЦ Тимирязев» (Россия)	114	48%	-	48%
АО «Гипроруда» (Россия)	60	25%	61	25%
АО «Солигаличский известковый комбинат» (Россия)	59	26%	47	26%
Итого	**951**		**715**	

15 ОТЛОЖЕННЫЕ НАЛОГОВЫЕ АКТИВЫ И ОБЯЗАТЕЛЬСТВА

(а) Отложенные налоговые активы и обязательства по видам временных разниц

Отложенные налоговые активы и обязательства относятся к следующим статьям:

	31 декабря 2025 года			31 декабря 2024 года		
Млн руб.	Активы	Обязательства	Нетто	Активы	Обязательства	Нетто
Основные средства и нематериальные активы	182	(29,925)	(29,743)	75	(25,096)	(25,021)
Активы в форме права пользования	-	(2,542)	(2,542)	-	(1,605)	(1,605)
Прочие внеоборотные активы	109	-	109	48	(3,635)	(3,587)
Оборотные активы	2,197	(2,258)	(61)	1,249	(4,706)	(3,457)
Накопленные налоговые убытки	13,876	-	13,876	15,189	-	15,189
Кредиты, облигации и займы[1]	216	(3,570)	(3,354)	13,131	(94)	13,037
Прочие обязательства	3,136	-	3,136	2,494	-	2,494
Отложенные налоговые активы/(обязательства)	19,716	(38,295)	(18,579)	32,186	(35,136)	(2,950)
Взаимозачет	(8,047)	8,047	-	(18,105)	18,105	-
Отложенные налоговые активы/(обязательства), нетто	**11,669**	**(30,248)**	**(18,579)**	**14,081**	**(17,031)**	**(2,950)**

[1]Временные разницы по кредитам, облигациям и займам представлены курсовыми разницами по валютным заимствованиям.

Отложенные налоговые активы, признанные по накопленным налоговым убыткам, относятся к российским компаниям Группы. В соответствии с налоговым законодательством Российской Федерации сумма накопленных налоговых убытков по состоянию на 31 декабря 2025 года может быть перенесена на будущее без ограничения срока их использования.

Руководство разработало стратегию по использованию вышеприведенного налогового убытка. При оценке возмещения налоговых убытков руководство принимает во внимание прогноз относительно будущей налогооблагаемой прибыли Группы и налоговую позицию Группы с целью подтверждения высокой вероятности того, что соответствующая налогооблагаемая прибыль будет получена, с учетом имеющихся в распоряжении Группы механизмов реструктуризации в целях реализации отложенных налоговых убытков. В течение 2025 года часть налогового убытка, в отношении которого ранее был признан отложенный налоговый актив на сумму 1,538 млн руб., была использована за счет получения налогооблагаемого дохода (2024: 1,735 млн руб.).

По состоянию на 31 декабря 2025 года не было признано отложенное налоговое обязательство по налогооблагаемым временным разницам в сумме 131,783 млн руб. (на 31 декабря 2024 года: по налогооблагаемым временным разницам в сумме 101,896 млн руб.), связанным с инвестициями в дочерние предприятия, поскольку либо Материнская компания имеет возможность контролировать сроки восстановления данных временных разниц и существует высокая вероятность того, что эти разницы не будут восстановлены в обозримом будущем, либо по причине применения нулевой ставки налога на прибыль по внутригрупповым дивидендам.

15 ОТЛОЖЕННЫЕ НАЛОГОВЫЕ АКТИВЫ И ОБЯЗАТЕЛЬСТВА (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

(б) Изменение величины временных разниц в течение года

Млн руб.	31 декабря 2025 года	Отражено в составе прибыли или убытка	1 января 2025 года
Основные средства и нематериальные активы	(29,743)	(4,722)	(25,021)
Активы в форме права пользования	(2,542)	(937)	(1,605)
Прочие внеоборотные активы	109	3,696	(3,587)
Оборотные активы	(61)	3,396	(3,457)
Накопленные налоговые убытки	13,876	(1,313)	15,189
Кредиты, облигации и займы	(3,354)	(16,391)	13,037
Прочие обязательства	3,136	642	2,494
Отложенные налоговые (обязательства) / активы, нетто	**(18,579)**	**(15,629)**	**(2,950)**

Млн руб.	31 декабря 2024 года	Отражено в составе прибыли или убытка	Изменение отложенного налога за счет увеличения ставки по налогу на прибыль до 25%	1 января 2024 года
Основные средства и нематериальные активы	(25,021)	(3,236)	(5,004)	(16,781)
Активы в форме права пользования	(1,605)	164	(321)	(1,448)
Прочие внеоборотные активы	(3,587)	238	(717)	(3,108)
Оборотные активы	(3,457)	(1,175)	(691)	(1,591)
Накопленные налоговые убытки	15,189	(1,521)	3,998	12,712
Кредиты, облигации и займы	13,037	5,696	2,607	4,734
Прочие обязательства	2,494	366	498	1,630
Отложенные налоговые (обязательства) / активы, нетто	**(2,950)**	**532**	**370**	**(3,852)**

16 ЗАПАСЫ

Млн руб.	31 декабря 2025 года	31 декабря 2024 года
Сырье и запасные части	29,297	26,450
Готовая продукция:		
Минеральные удобрения	20,241	16,130
Апатитовый концентрат	1,178	868
Прочие продукты	578	1,057
Незавершенное производство:		
Минеральные удобрения и прочая продукция	9,951	8,220
Минеральные удобрения для перепродажи, приобретенные у третьих лиц	3,207	3,347
Прочие товары	937	331
Резерв под снижение стоимости запасов	(319)	(298)
Итого запасы	**65,070**	**56,105**

17 ТОРГОВАЯ И ПРОЧАЯ ДЕБИТОРСКАЯ ЗАДОЛЖЕННОСТЬ

Млн руб.	31 декабря 2025 года	31 декабря 2024 года
Финансовые активы		
Торговая дебиторская задолженность	90,283	86,958
Прочая дебиторская задолженность[1]	488	2,983
Резерв по кредитным убыткам	(683)	(599)
Нефинансовые активы		
Авансы выданные	24,008	14,630
Авансы по таможенным пошлинам	192	654
Дебиторская задолженность персонала	35	34
Резерв по сомнительным долгам и ожидаемым кредитным убыткам	-	(7)
Итого торговая и прочая дебиторская задолженность	**114,323**	**104,653**

[1] По состоянию на 31 декабря 2024 года прочая дебиторская задолженность включала авансы по таможенным пошлинам в сумме 2,256 млн руб., которые были возвращены в течение 2025 года, так как с 1 января 2025 года ставка таможенной пошлины составляет 0%.

По состоянию на 31 декабря 2025 года и 31 декабря 2024 года Группа провела переоценку дебиторской задолженности по договорам продажи с отложенным ценообразованием, оцениваемой по справедливой стоимости через прибыль или убыток, и отразила корректировку в выручке.

Следующая информация показывает движение дебиторской задолженности Группы по договорам продажи с отложенным ценообразованием:

Млн руб.	2025	2024
Остаток на 1 января	**54,443**	**33,586**
Признание дебиторской задолженности	158,300	131,612
Погашение дебиторской задолженности	(137,301)	(116,746)
(Убыток)/прибыль от курсовых разниц, нетто	(12,955)	5,785
Доход от переоценки по справедливой стоимости (нереализованный)	1,110	206
Остаток на 31 декабря	**63,597**	**54,443**

На 31 декабря 2025 года повышение/(снижение) прогнозных цен на 5% при том, что другие переменные остались бы неизменными, привело бы к увеличению/(уменьшению) справедливой стоимости дебиторской задолженности Группы по договорам продажи с отложенным ценообразованием на 2,168 млн руб. (на 31 декабря 2024 года: 2,002 млн руб.).

Изменения в сумме резерва по кредитным убыткам представлены ниже:

Млн руб.	2025	2024
Остаток на 1 января	**(606)**	**(489)**
Увеличение резерва по кредитным убыткам	(108)	(331)
Восстановление резерва	-	29
Использование резерва	31	185
Остаток на 31 декабря	**(683)**	**(606)**

Информация о просроченных суммах торговой и прочей дебиторской задолженности приведена в примечании 25 (д).

18 ДЕНЕЖНЫЕ СРЕДСТВА И ИХ ЭКВИВАЛЕНТЫ

Млн руб.	31 декабря 2025 года	31 декабря 2024 года
Денежные средства на банковских счетах	14,550	10,139
Депозиты до востребования	124	251
Денежные средства в кассе	7	8
Итого денежные средства и их эквиваленты	**14,681**	**10,398**

По состоянию на 31 декабря 2025 года наиболее существенные остатки (более 95%) денежных средств и их эквивалентов были размещены в крупном российском банке, имеющем кредитный рейтинг на уровне AAA, согласно данным независимых российских рейтинговых агентств (АКРА, «Эксперт РА») (по состоянию на 31 декабря 2024 года в крупных российских банках, имеющих кредитные рейтинги на уровне AA+ и AAA).

19 КАПИТАЛ

(а) Акционерный капитал

По состоянию на 31 декабря 2025 года и 31 декабря 2024 года акционерный капитал Компании состоит из 129,500,000 обыкновенных акций с номинальной стоимостью 2.5 рубля за акцию. Все выпущенные обыкновенные акции полностью оплачены. Каждая обыкновенная акция дает один голос.

По состоянию на 31 декабря 2025 года и 31 декабря 2024 года количество обыкновенных акций, разрешенных к дополнительному выпуску, составляет 994,977,080 штук номинальной стоимостью 2.5 рубля за акцию.

(б) Дивидендная политика

Дивидендная политика Группы основывается на следующих принципах:

- эффективное и обоснованное соотношение долей прибыли, направляемых на выплату дивидендов и реинвестирование в дальнейшее развитие компании;
- прозрачность и предсказуемость дивидендных выплат как фактор инвестиционной привлекательности.

Решение о выплате дивидендов, сроках и объеме выплат принимается Общим собранием акционеров на основе рекомендаций Совета директоров. При выработке рекомендаций Совет директоров принимает во внимание размер доходов Компании за отчетный период и ее финансовое состояние. Для расчета размера средств, направляемых на дивидендные выплаты, Совет директоров исходит из объема консолидированного свободного денежного потока Компании за отчетный период (квартал, половина года, первые 9 месяцев года или год), рассчитанного на основе консолидированной финансовой отчетности, подготовленной в соответствии со стандартами финансовой отчетности МСФО. Свободный денежный поток включает денежные потоки от операционной деятельности за вычетом денежных потоков от инвестиционной деятельности, рассчитанных на основании консолидированного отчета о движении денежных средств. Решение о выплате промежуточных дивидендов принимается Общим собранием акционеров не позднее чем через 3 месяца после окончания соответствующего отчетного периода. Срок выплаты дивидендов номинальному держателю и являющемуся профессиональным участником рынка ценных бумаг доверительному управляющему, которые зарегистрированы в реестре акционеров, не должен превышать 10 рабочих дней, а другим зарегистрированным в реестре акционеров лицам – 25 рабочих дней с даты, на которую определяются лица, имеющие право на получение дивидендов. Держатели глобальных депозитарных расписок ФосАгро также имеют право на получение дивидендов по акциям на условиях Депозитарных соглашений. В соответствии с дивидендной политикой, Совет директоров стремится к тому, чтобы сумма средств, направляемых на выплату дивидендов, составила от 50% до более чем 75% (в зависимости от уровня долговой нагрузки компании) от консолидированного свободного денежного потока компании за соответствующий период, рассчитанного на основании консолидированной финансовой отчетности, подготовленной в соответствии со стандартами финансовой отчетности МСФО. При этом размер объявленных дивидендов не должен быть ниже 50% от чистой прибыли за соответствующий период по МСФО, скорректированной на нереализованные курсовые разницы.

19 КАПИТАЛ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

(в) Дивиденды

Согласно законодательству Российской Федерации, сумма средств Компании к распределению ограничивается суммой остатка накопленной нераспределенной прибыли, отраженной в бухгалтерской отчетности Компании, подготовленной в соответствии с российскими стандартами бухгалтерского учета. По состоянию на 31 декабря 2025 года накопленная нераспределенная прибыль Материнской компании составила 75,422 млн руб. (на 31 декабря 2024 года: 41,635 млн руб.).

Рекомендованные Советом директоров	Утвержденные собранием акционеров	Сумма на одну обыкновенную акцию, руб.	Размер дивидендов, млн руб.
Февраль 2025 года	Май 2025 года	87	11,266.5
Август 2025 года	Сентябрь 2025 года	273	35,353.5
Итого			**46,620.0**

Рекомендованные Советом директоров	Утвержденные собранием акционеров	Сумма на одну обыкновенную акцию, руб.	Размер дивидендов, млн руб.
Май 2024 года	Июнь 2024 года	309	40,015.5
Август 2024 года	Сентябрь 2024 года	117	15,151.5
Ноябрь 2024 года	Декабрь 2024 года	126	16,317.0
Итого			**71,484.0**

Следующая информация показывает движение дивидендов Группы к уплате:

Млн руб.	2025	2024
Остаток на 1 января	**19,779**	**54,919**
Дивиденды, объявленные	46,620	71,484
Возврат дивидендов[1]	6	3,132
Дивиденды, выплаченные акционерам Компании	(46,620)	(109,169)
Дивиденды невостребованные[2]	(7,850)	-
Повторная выплата ранее возвращенных дивидендов акционерам Компании	(800)	(587)
Остаток на 31 декабря	**11,135**	**19,779**

[1] *Группа получила от депозитариев возврат денежных средств, выплаченных в качестве дивидендов лицам, имевшим право на получение дивидендов, но не получивших их по независящим от депозитариев причинам.*

[2] *По состоянию на 31 декабря 2025 года Группа увеличила нераспределенную прибыль за счет списания обязательств по невостребованным акционерами дивидендам в связи с истечением срока давности на истребование данной задолженности.*

20 ПРИБЫЛЬ НА АКЦИЮ

Базовая прибыль на акцию рассчитывается исходя из средневзвешенного количества акций, находящихся в обращении. Поскольку эффект разводнения отсутствует, разводненная прибыль на акцию равна величине базовой прибыли.

	2025	2024
Средневзвешенное количество обыкновенных акций в обращении	129,500,000	129,500,000
Прибыль, причитающаяся акционерам Компании (млн руб.)	114,205	84,430
Базовая и разводненная прибыль на акцию (руб.)	882	652

ПАО «ФосАгро»
Примечания к консолидированной финансовой отчетности за 2025 год

21 КРЕДИТЫ И ОБЛИГАЦИИ

В данном примечании приводится информация о договорных условиях предоставления Группе кредитов и выпуска облигаций. Более подробно об операциях аренды см. примечание 22. Информация о подверженности Группы валютному риску, процентному риску и риску ликвидности содержится в примечании 25.

Млн руб.	31 декабря 2025 года	31 декабря 2024 года
Краткосрочные кредиты и облигации		
Необеспеченные банковские кредиты	88,979	96,684
Облигации в российских рублях	85,372	-
Облигации в китайских юанях	33,478	-
Проценты к уплате	1,952	2,588
Замещающие облигации	-	36,291
Еврооблигации	-	26,398
Банковские комиссии (краткосрочные)	(341)	(300)
Прочее	275	-
Итого краткосрочные кредиты и облигации	**209,715**	**161,661**
Долгосрочные кредиты и облигации		
Облигации в долларах США	77,617	10,168
Замещающие облигации	29,998	38,991
Еврооблигации	9,116	-
Необеспеченные банковские кредиты	2,398	19,117
Облигации в российских рублях	-	75,000
Облигации в китайских юанях	-	26,854
Банковские комиссии (долгосрочные)	(264)	(168)
Прочее	197	-
Итого долгосрочные кредиты и облигации	**119,062**	**169,962**
Итого кредиты и облигации	**328,777**	**331,623**

В июне 2024 года Компания разместила на Московской Бирже пятилетние облигации серии БО-П01-USD на сумму 100 млн долларов США по ставке квартального купона 6.25% годовых.

В сентябре 2024 года Компания разместила на Московской Бирже двухлетние облигации серии БО-П02 на сумму 35,000 млн рублей с переменным купоном, определяемым как ключевая ставка Банка России, увеличенная на 1.1%.

В ноябре 2024 года Компания разместила на Московской Бирже пятилетние облигации серии БО-02-01 на сумму 20,000 млн рублей с переменным купоном, определяемым как ключевая ставка Банка России, увеличенная на 2%. По выпуску предусмотрена оферта через 2 года. В январе 2025 года Компания разместила дополнительный выпуск на 40,000 млн рублей в рамках этой серии облигаций. В июне 2025 года Компания досрочно погасила облигации этой серии на 29,753 млн рублей.

В феврале 2025 года Компания разместила на Московской Бирже облигации серии БО-02-02 на сумму 1,000 млн китайских юаней по ставке ежемесячного купона 10.4% годовых и сроком на 1.5 года.

В апреле 2025 года Компания разместила на Московской Бирже облигации серии БО-02-03 на сумму 250 млн долларов США с постоянным купоном по ставке 7.5% годовых и сроком на 2.5 года. В июне 2025 года Компания разместила дополнительный выпуск на 392.2 млн долларов США в рамках этой серии облигаций.

В октябре 2025 года Компания разместила на Московской Бирже облигации серии БО-02-04 на сумму 250 млн долларов США с постоянным купоном по ставке 7% годовых и сроком на 3 года.

ПАО «ФосАгро»
Примечания к консолидированной финансовой отчетности за 2025 год

21 КРЕДИТЫ И ОБЛИГАЦИИ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

Информация об обязательствах по облигациям Группы представлена ниже:

Млн руб.		31 декабря 2025 года			31 декабря 2024 года		
Валюта	**Дата погашения**	**Ставка, %**	**Балансовая стоимость**	**Справедливая стоимость**	**Ставка, %**	**Балансовая стоимость**	**Справедливая стоимость**
Облигации в долларах США							
Доллар США	18.09.2027	7.50%	50,237	51,751		-	-
Доллар США	12.10.2028	7.00%	19,557	20,161		-	-
Доллар США	31.05.2029	6.25%	7,823	8,077	6.25%	10,168	9,800
Облигации в российских рублях							
Российский рубль	08.09.2026	17.10%	35,000	35,147	22.10%	35,000	34,885
Российский рубль	12.11.2026[1]	18.00%	30,372	30,963	23.00%	20,000	20,250
Российский рубль	17.04.2026	9.40%	20,000	19,789	9.40%	20,000	18,492
Замещающие облигации							
Доллар США	16.09.2028	2.60%	29,998	27,584	2.60%	38,991	33,649
Доллар США	23.01.2025		-	-	3.05%	36,291	36,443
Облигации в китайских юанях							
Китайский юань	09.04.2026	4.20%	22,319	20,087	4.55%	26,854	25,592
Китайский юань	12.08.2026	10.40%	11,159	11,492		-	-
Еврооблигации							
Доллар США	16.09.2028	2.60%	9,116	6,267	2.60%	11,849	7,958
Доллар США	23.01.2025		-	-	3.05%	14,549	12,221
Обязательства по облигациям			**235,581**	**231,318**		**213,702**	**199,290**

[1] Срок указан по дате оферты.

Расшифровка кредитов и облигаций, деноминированных в различных валютах, представлена ниже:

Млн руб.	31 декабря 2025 года	31 декабря 2024 года
В долларах США	130,253	134,256
В юанях	108,409	85,383
В рублях	88,759	109,639
В Евро	1,356	2,345
Итого	**328,777**	**331,623**

Сроки погашения кредитов и облигаций следующие:

Млн руб.	31 декабря 2025 года	31 декабря 2024 года
Менее года	209,715	161,661
1-2 года	52,649	120,837
2-3 года	58,595	-
3-4 года	7,818	38,968
4-5 лет	-	10,157
Итого	**328,777**	**331,623**

21 КРЕДИТЫ И ОБЛИГАЦИИ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

Ниже представлен анализ изменений в кредитах и облигациях Группы, обусловленных денежными и неденежными движениями:

Млн руб.	2025	2024
Стоимость обязательств на 1 января	**331,623**	**248,139**
Привлечение	223,099	212,336
Погашение	(187,834)	(154,961)
Курсовые разницы	(38,180)	25,251
Капитализированные проценты начисленные	9,280	4,702
Капитализированные проценты уплаченные	(9,280)	(4,702)
Процентные расходы	21,694	14,530
Проценты уплаченные	(22,353)	(13,851)
Результат от досрочного погашения облигаций	512	-
Амортизация комиссии банка	357	179
Прочее	(141)	-
Стоимость обязательств на 31 декабря	**328,777**	**331,623**

Согласно условиям соглашений по кредитам и облигациям Группы по долгосрочным обязательствам, балансовая стоимость которых на 31 декабря 2025 года составляла 11,473 млн руб. (на 31 декабря 2024 года: 19,117 млн руб.), Группа должна соблюдать определенные финансовые и нефинансовые ковенанты на конец каждого годового и промежуточного отчетного периода.

Финансовые ковенанты включают следующие:

- соотношение консолидированного общего долга к показателю EBITDA Группы на конец каждого отчетного периода не должно превышать 3.5:1;
- соотношение консолидированного чистого долга к капиталу Группы на конец каждого отчетного периода не должно превышать 1.5:1;
- соотношение консолидированного показателя EBITDA к процентным расходам/ чистым процентным расходам Группы на конец каждого отчетного периода не должно быть ниже 3:1.

Финансовые ковенанты рассчитываются Группой в соответствии с определениями, указанными в соответствующих договорах.

Нефинансовые ковенанты предусматривают соблюдение ряда условий, например, использование средств по целевому назначению, предоставление указанных в соответствующих договорах документов и финансовой отчетности, ограничение на существенное выбытие активов, залог имущества, реорганизацию и прочие.

По состоянию на 31 декабря 2025 года Группа соблюдает установленные кредитными соглашениями показатели и не ожидает их нарушения.

В 2024 году Группа превысила показатель соотношения консолидированного чистого долга к капиталу. На 31 декабря 2024 года долгосрочная часть некоторых кредитов и облигаций была отражена в составе краткосрочных кредитов и облигаций в связи с отсутствием безусловного права отсрочить погашение по меньшей мере на двенадцать месяцев после отчетной даты. В 2025 году Группа получила освобождение, подтверждающее, что иностранный кредитор не будет предъявлять требования о досрочном возврате сумм кредита и причитающихся процентов.

22 ОБЯЗАТЕЛЬСТВА ПО АРЕНДЕ

Млн руб.	Обязательства по аренде без последующего выкупа актива	Обязательства по аренде с последующим выкупом актива	Итого
Баланс на 1 января 2024 года	**846**	**3,385**	**4,231**
Заключение новых договоров аренды или модификация существующих	463	979	**1,442**
Арендные платежи (прим. 13)	(474)	(974)	**(1,448)**
Процентные расходы по обязательствам аренды	137	292	**429**
Процентные платежи	(137)	(292)	**(429)**
Выбытие	(144)	-	**(144)**
Курсовые разницы	1	49	**50**
Баланс на 31 декабря 2024 года	**692**	**3,439**	**4,131**
Заключение новых договоров аренды или модификация существующих	742	2,835	**3,577**
Арендные платежи (прим. 13)	(361)	(847)	**(1,208)**
Процентные расходы по обязательствам аренды	171	522	**693**
Процентные платежи	(171)	(522)	**(693)**
Выбытие	(50)	-	**(50)**
Курсовые разницы	(2)	(76)	**(78)**
Баланс на 31 декабря 2025 года	**1,021**	**5,351**	**6,372**

23 ОБЯЗАТЕЛЬСТВА ПО ПЛАНАМ С УСТАНОВЛЕННЫМИ ВЫПЛАТАМИ

Млн руб.	31 декабря 2025 года	31 декабря 2024 года
Долгосрочные обязательства по выплате пенсий	1,095	773
Обязательства по выплате единовременных вознаграждений в связи с окончанием трудовой деятельности, кроме пенсий	404	256
Итого обязательства по планам с установленными выплатами	**1,499**	**1,029**

В АО «Апатит», включая все филиалы, Группой определены планы выплат единовременных вознаграждений в установленном размере по окончании трудовой деятельности работникам, имеющим определенную выслугу лет. Движения в части обязательств по планам с установленными выплатами составили:

Млн руб.	2025	2024
Обязательства по планам с установленными выплатами на 1 января	**1,029**	**1,129**
Вознаграждения выплаченные	(161)	(136)
Стоимость услуг текущего периода и расход по процентам	229	168
Актуарные убытки/(прибыли), признанные в прочем совокупном доходе	402	(132)
Обязательства по планам с установленными выплатами на 31 декабря	**1,499**	**1,029**

При оценке обязательств по планам с установленными выплатами использовались следующие основные актуарные допущения:

	31 декабря 2025 года	31 декабря 2024 года
Ставка дисконтирования	14.72%	17.78%
Увеличение размера пенсий в будущих периодах	4.80%	7%

24 ТОРГОВАЯ И ПРОЧАЯ КРЕДИТОРСКАЯ ЗАДОЛЖЕННОСТЬ

Млн руб.	31 декабря 2025 года	31 декабря 2024 года
Финансовые обязательства		
Торговая кредиторская задолженность	24,552	30,506
в том числе кредиторская задолженность по расчетам за основные средства и нематериальные активы	9,602	10,277
Прочая кредиторская задолженность	139	121
Нефинансовые обязательства		
Авансы полученные (обязательства по договорам с покупателями)	9,776	10,705
Кредиторская задолженность по расчетам с персоналом	8,085	6,618
Начисленные расходы и оценочные обязательства	224	247
Прочая кредиторская задолженность	20	197
Итого торговая и прочая кредиторская задолженность	**42,796**	**48,394**

Остаток обязательств по договорам с покупателями на начало года был полностью признан в составе выручки в течение отчетного периода.

25 УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСОВЫМИ РИСКАМИ

(а) 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.

(б) 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.

(в) 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, китайских юанях 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. С целью снижения влияния валютного риска Группа придерживается подхода (политики) экономического хеджирования, заключая договоры кредитования в тех же валютах, в которых заключено большинство договоров на реализацию продукции Группы.

25 УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСОВЫМИ РИСКАМИ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

Группа имеет следующую чистую денежную позицию по финансовым активам и обязательствам, выраженным в иностранной валюте:

	31 декабря 2025 года			31 декабря 2024 года		
Млн руб.	в китайских юанях	в долларах США	в Евро	в китайских юанях	в долларах США	в Евро
Оборотные активы	12	82,720	4,278	20	84,217	4,043
Долгосрочные обязательства	(9)	(118,453)	(677)	(33,380)	(59,519)	-
Краткосрочные обязательства	(109,003)	(12,311)	(1,185)	(53,300)	(80,461)	(3,943)
Чистая позиция компаний Группы	**(109,000)**	**(48,044)**	**2,416**	**(86,660)**	**(55,763)**	**100**

По оценкам руководства, на основании чистой валютной позиции Группы в долларах США, китайских юанях и Евро по состоянию на отчетную дату укрепление/(обесценение) рубля к доллару США, китайскому юаню и Евро на 10% привело бы к увеличению/(уменьшению) прибыли до налогообложения на 15,463 млн руб. (в 2024 году к увеличению/(уменьшению) прибыли на 14,232 млн руб.). При проведении анализа предполагалось, что все остальные переменные, в том числе процентные ставки, остаются неизменными. При анализе данных за 2024 год использовались такие же допущения.

Чистая прибыль от курсовых разниц, признанная в составе прибыли или убытка, в размере 11,339 млн руб. (чистый убыток от курсовых разниц в размере 15,903 млн руб. за сравнительный период) явилась следствием укрепления российского рубля относительно других валют в течение отчетного периода (обесценения российского рубля относительно других валют в течение сравнительного периода).

Ниже представлена расшифровка чистой прибыли/(убытка) от курсовых разниц по источникам возникновения:

Млн руб.	2025	2024
(Убыток)/прибыль от курсовых разниц по торговой и прочей дебиторской задолженности	(20,900)	8,228
Прибыль/(убыток) от курсовых разниц по торговой и прочей кредиторской задолженности	1,298	(749)
Прибыль от курсовых разниц по прочим краткосрочным активам	-	834
Прочее	(3,529)	(1,861)
(Убыток)/прибыль от курсовых разниц по операционной деятельности, нетто	**(23,131)**	**6,452**
Прибыль/(убыток) от курсовых разниц по кредитам и облигациям	38,180	(25,251)
Прибыль/(убыток) от курсовых разниц по обязательствам по аренде	78	(50)
(Убыток)/прибыль от курсовых разниц по денежным средствам и их эквивалентам	(3,788)	2,946
Прибыль/(убыток) от курсовых разниц по финансовой деятельности, нетто	**34,470**	**(22,355)**

(г) Процентный риск

Процентный 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 облигациями по фиксированным и плавающим ставкам. Вместе с тем, на момент привлечения новых кредитов и размещения облигаций 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.

25 УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСОВЫМИ РИСКАМИ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

В таблице ниже приведен общий анализ процентного риска Группы для процентных финансовых инструментов по их балансовой стоимости:

Млн руб.	31 декабря 2025 года	31 декабря 2024 года
Финансовые инструменты с фиксированной процентной ставкой		
Прочие долгосрочные активы	63	108
Депозиты до востребования и прочие финансовые активы	203	322
Обязательства по аренде	(6,372)	(4,131)
Долгосрочные кредиты и облигации	(118,453)	(85,852)
Краткосрочные кредиты и облигации	(115,085)	(123,472)
Итого финансовые инструменты с фиксированной процентной ставкой	**(239,644)**	**(213,025)**
Финансовые инструменты с плавающей процентной ставкой		
Депозиты до востребования и прочие финансовые активы	-	2,027
Долгосрочные кредиты и облигации	(676)	(84,278)
Краткосрочные кредиты и облигации	(94,696)	(38,489)
Итого финансовые инструменты с плавающей процентной ставкой	**(95,372)**	**(120,740)**

Анализ чувствительности для финансовых инструментов с плавающей процентной ставкой

На 31 декабря 2025 года увеличение/(уменьшение) процентной ставки на 2 процентных пункта при том, что другие переменные остались бы неизменными, привело бы к уменьшению/(увеличению) прибыли, а также капитала Группы на 1,907 млн руб. (на 31 декабря 2024 года: 2,415 млн руб.).

(д) 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, краткосрочными и долгосрочными финансовыми активами, а также денежными средствами и их эквивалентами.

По состоянию на 31 декабря 2025 года балансовая стоимость финансовых активов отражает максимальную подверженность Группы кредитному риску, которая составила 105,338 млн руб. (31 декабря 2024 года: 103,008 млн руб.) и представлена в таблицах ниже по классам активов.

Ниже представлена расшифровка финансовых активов Группы, оцениваемых по амортизированной стоимости:

Млн руб.	Прим.	31 декабря 2025 года	31 декабря 2024 года
Торговая дебиторская задолженность, за искл. дебиторской задолженности по договорам продажи с отложенным ценообразованием	17	26,686	32,515
Денежные средства и их эквиваленты	18	14,681	10,398
Прочая дебиторская задолженность	17	488	2,983
Прочие финансовые активы		416	1,074
Займы, выданные сотрудникам, учитываемые по амортизированной стоимости		127	146
Займы, выданные третьим лицам, учитываемые по амортизированной стоимости		15	2,060
Резерв по ожидаемым кредитным убыткам	17	(683)	(616)
Итого		**41,730**	**48,560**

25 УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСОВЫМИ РИСКАМИ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

По состоянию на 31 декабря 2025 года 92% баланса торговой дебиторской задолженности Группы представлено одним контрагентом (31 декабря 2024 года: 96%).

Ниже представлена расшифровка финансовых активов Группы, оцениваемых по справедливой стоимости через прибыль или убыток:

Млн руб.	Прим.	2025	2024
Торговая дебиторская задолженность по договорам продажи с отложенным ценообразованием	17	63,597	54,443
Финансовые активы, учитываемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток		11	5
Итого		**63,608**	**54,448**

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.

Группа начисляет резерв под ожидаемые кредитные убытки, величина которого определяется исходя из ожидаемых кредитных убытков по торговой и прочей дебиторской задолженности, и прочим финансовым активам. Группа проводит оценку резерва под обесценение торговой дебиторской задолженности, в сумме, равной ожидаемым кредитным убыткам за весь срок финансового инструмента. При расчете ожидаемых кредитных убытков Группа учитывает кредитный рейтинг контрагентов, скорректированный на текущие и прогнозируемые будущие показатели дебиторов и экономической среды, в которой они осуществляют деятельность, а также опыт возникновения кредитных убытков.

Подверженность кредитному риску в пределах каждого уровня сегментируется по географическим регионам, и уровень ОКУ рассчитывается для каждого сегмента на основе статуса просрочки и фактического опыта кредитных убытков на протяжении последних лет.

25 УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСОВЫМИ РИСКАМИ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

Оценочный резерв под ожидаемые кредитные убытки в отношении дебиторской задолженности был начислен в соответствии с матрицей рисков, представленной в таблице ниже:

Млн руб.	31 декабря 2025 года					
	Непросрочен-ная	Просроченная от 0 до 90 дней	Просроченная от 91 до 180 дней	Просроченная от 181 до 365 дней	Просроченная более 1 года	Итого
Коэффициент убытков	**0.1-6%**	**0.1-10%**	**12.71%**	**21.45%**	**63.57%**	
Валовая балансовая стоимость	88,382	1,299	417	415	258	**90,771**
Ожидаемые кредитные убытки за весь срок	(317)	(60)	(53)	(89)	(164)	**(683)**
Чистая балансовая стоимость	**88,065**	**1,239**	**364**	**326**	**94**	**90,088**

	31 декабря 2024 года					
	Непросрочен-ная	Просроченная от 0 до 90 дней	Просроченная от 91 до 180 дней	Просроченная от 181 до 365 дней	Просроченная более 1 года	Итого
Коэффициент убытков	**0.1-5%**	**0.1-10%**	**11.39%**	**16.70%**	**100%**	
Валовая балансовая стоимость	87,491	1,122	729	491	108	**89,941**
Ожидаемые кредитные убытки за весь срок	(273)	(53)	(83)	(82)	(108)	**(599)**
Чистая балансовая стоимость	**87,218**	**1,069**	**646**	**409**	**-**	**89,342**

Краткосрочные и долгосрочные финансовые активы

Группа предоставляет займы связанным сторонам и третьим лицам, имеющим высокую кредитоспособность. На основании предыдущего опыта руководство полагает, что кредитный риск в отношении займов, выданных связанным сторонам и третьим лицам, не является существенным.

Денежные средства и их эквиваленты размещены преимущественно в крупных банках, имеющих высокие кредитные рейтинги и минимальный риск дефолта, которые обеспечивают ограничения по кредитному риску на высоком уровне. Все остатки на банковских счетах и срочные депозиты не являются просроченными или обесцененными.

(е) 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.

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.

По состоянию на 31 декабря 2025 года краткосрочные обязательства Группы превышают краткосрочные активы на 50,569 млн руб. (на 31 декабря 2024 года: 52,662 млн руб.). Руководство Группы управляет ликвидностью и обеспечивает своевременное исполнение своих обязательств за счет собственных и привлеченных средств. В январе – апреле 2026 года Группа привлекла финансирование на 135,082 млн руб., включая долгосрочное финансирование на 89,133 млн руб. и краткосрочные займы от связанной стороны в сумме 25,300 млн руб., и погасила задолженность по кредитам и займам на 130,011 млн руб., включая краткосрочные займы от связанной стороны в сумме 25,300 млн руб.

25 УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСОВЫМИ РИСКАМИ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

В таблице ниже указаны предусмотренные договорами сроки погашения финансовых обязательств, включая процентные платежи, которые были пересчитаны по курсу на отчетную дату, где применимо. Суммы, указанные в таблице с расшифровкой по срокам погашения, представляют собой недисконтированные потоки денежных средств по заключенным договорам.

	31 декабря 2025 года							
Млн руб.	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
Кредиты и облигации	328,910	356,461[1]	228,779	58,330	61,285	8,067	-	-
Обязательства по аренде	6,372	9,380	2,684	2,210	1,784	1,105	746	851
Торговая и прочая кредиторская задолженность	24,691	24,691	24,691	-	-	-	-	-
Дивиденды к уплате	11,135	11,135	11,135	-	-	-	-	-
Итого	**371,108**	**401,667**	**267,289**	**60,540**	**63,069**	**9,172**	**746**	**851**

	31 декабря 2024 года							
Млн руб.	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
Кредиты и облигации	332,091	364,781[1]	180,793	133,243	634	39,626	10,485	-
Обязательства по аренде	4,131	6,114	1,609	1,261	868	645	577	1,154
Торговая и прочая кредиторская задолженность	30,627	30,627	30,627	-	-	-	-	-
Дивиденды к уплате	19,779	19,779	19,779	-	-	-	-	-
Итого	**386,628**	**421,301**	**232,808**	**134,504**	**1,502**	**40,271**	**11,062**	**1,154**

[1]В отношении облигаций, по выпуску которых была предусмотрена оферта, денежный поток указан по дате оферты (примечание 21).

(ж) 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. Для сохранения и корректировки структуры капитала Группа может корректировать периоды выплаты дивидендов акционерам, пересматривать свою инвестиционную программу, привлекать новые и погашать существующие облигации и кредиты. В отчетном периоде подход Совета директоров к управлению капиталом не претерпел никаких изменений.

Группа определяет капитал в управлении как сумму по строке «Итого капитала, причитающегося акционерам Компании» в консолидированном отчете о финансовом положении. Капитал в управлении Группы на 31 декабря 2025 года составил 239,618 млн руб. (31 декабря 2024 года: 164,585 млн руб.).

25 УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСОВЫМИ РИСКАМИ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

Руководство Группы регулярно анализирует показатель «Чистый долг / EBITDA», который рассчитывается как соотношение общей суммы краткосрочных и долгосрочных кредитов и облигаций Группы за вычетом денежных средств и их эквивалентов к показателю EBITDA (операционная прибыль, скорректированная на амортизацию). Условиями некоторых кредитных соглашений предусмотрено ограничение данного показателя на уровне не выше 3.

Компания и ее дочерние предприятия соблюдают внешние регуляторные требования в отношении капитала, включая требования, установленные законодательством и кредитными соглашениями.

26 КОНТРАКТНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА

На 31 декабря 2025 года у Группы были договорные обязательства на приобретение основных средств на сумму 53,311 млн руб. (на 31 декабря 2024 года: 48,972 млн руб.), включая НДС, где применимо.

27 УСЛОВНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА

(а) Судебные разбирательства

У Группы имеются незначительные судебные разбирательства, как общего, так и налогового характера. По мнению руководства, данные разбирательства ни по отдельности, ни вместе не окажут существенного влияния на финансовое положение Группы.

(б) Условные налоговые обязательства

Налоговое и таможенное законодательство Российской Федерации, действующее или по существу вступившее в силу на конец отчетного периода, допускает возможность разных трактовок применительно к сделкам и операциям Группы. В связи с этим позиция руководства в отношении налогов и документы, обосновывающие эту позицию, могут быть оспорены налоговыми органами. Налоговый контроль в Российской Федерации продолжает совершенствоваться, в том числе повышается риск проверок влияния на налогооблагаемую базу операций, не имеющих четкой финансово-хозяйственной цели и/или направленных исключительно на получение налоговой выгоды в виде уменьшения налоговых обязательств или операций с недобросовестным контрагентами, не соблюдающими требования налогового законодательства. Налоговые проверки могут охватывать три календарных года, предшествующих году, в котором вынесены решения о проведении проверки.

Российское законодательство о трансфертном ценообразовании предусматривает возможность доначисления налоговых обязательств по контролируемым сделкам (сделкам с взаимозависимыми лицами и определенным видам сделок с не взаимозависимыми лицами), если цена сделки не соответствует рыночной. Руководство внедрило систему внутреннего контроля в целях выполнения требований действующего законодательства о трансфертном ценообразовании.

Налоговые обязательства, возникающие в результате совершения контролируемых сделок, определяются на основе фактических цен таких сделок. Существует вероятность того, что по мере дальнейшего развития практики применения правил трансфертного ценообразования, эти цены могут быть оспорены. Влияние такого развития событий не может быть оценено с достаточной степенью надежности, однако может быть значительным с точки зрения финансового положения и/или хозяйственной деятельности.

Так как российское налоговое законодательство часто не содержит четкого руководства по некоторым вопросам, Группа время от времени применяет такие интерпретации законодательства, которые приводят к снижению общей суммы налогов по Группе. Руководство в настоящее время считает, что его позиция в отношении налогов и примененные Группой интерпретации с достаточной степенью вероятности могут быть подтверждены, однако, существует риск того, что Группа понесет дополнительные расходы, если позиция руководства в отношении налогов и примененные Группой интерпретации законодательства будут оспорены налоговыми органами. Влияние такого развития событий не может быть оценено с достаточной степенью надежности, однако может быть значительным с точки зрения финансового положения и/или хозяйственной деятельности Группы в целом.

27 УСЛОВНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

(в) Условные обязательства в отношении охраны окружающей среды

В настоящее время в России ужесточается природоохранное законодательство и продолжается пересмотр позиции государственных органов Российской Федерации относительно обеспечения его соблюдения.

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.

28 ОПЕРАЦИИ СО СВЯЗАННЫМИ СТОРОНАМИ

Стороны обычно считаются связанными, если находятся под общим контролем или если одна сторона имеет возможность контролировать другую сторону или может оказывать значительное влияние или совместный контроль над другой стороной при принятии финансовых и операционных решений. При рассмотрении взаимоотношений с каждой из возможных связанных сторон принимается во внимание экономическое содержание таких взаимоотношений, а не только их юридическая форма. Другие связанные стороны включают компании, находящиеся под контролем основных акционеров Материнской компании, имеющих значительное влияние на Группу.

Остатки и операции со связанными сторонами обычно не обеспечены и деноминированы в рублях.

(а) Операции со связанными сторонами

Млн руб.	Характер отношений	2025	2024
Реализация товаров и услуг	Ассоциированные компании	34	28
Приобретение товаров и услуг	Ассоциированные компании	(1,241)	(1,018)
Прочие расходы, нетто	Ассоциированные компании	-	(178)
Реализация товаров и услуг	Другие связанные стороны	1,115	1,362
Прочие расходы, нетто	Другие связанные стороны	(746)	(512)
Финансовые расходы, нетто	Другие связанные стороны	(251)	(404)
Приобретение товаров и услуг	Другие связанные стороны	(2)	(4)

В течение 2025 года Компания объявила дивиденды, в том числе 20,353 млн руб. акционерам, владеющим более 20% акций Компании (в 2024 году: 31,209 млн руб.).

В 2025 году Группа получила и погасила необеспеченные займы от связанной стороны в сумме 22,700 млн руб. под процентную ставку 23.00% годовых (в 2024 году: 17,100 млн руб. под процентную ставку 16.65% годовых).

(б) Остатки по расчетам со связанными сторонами

Млн руб.	Характер отношений	31 декабря 2025 года	31 декабря 2024 года
Дебиторская и прочая задолженность	Ассоциированные компании	64	17
Кредиторская и прочая задолженность	Ассоциированные компании	(37)	(91)
Дебиторская и прочая задолженность	Другие связанные стороны	13	506
Кредиторская и прочая задолженность	Другие связанные стороны	(314)	(11)

ПАО «ФосАгро»
Примечания к консолидированной финансовой отчетности за 2025 год

28 ОПЕРАЦИИ СО СВЯЗАННЫМИ СТОРОНАМИ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

(в) Вознаграждение старшего руководящего персонала и членов Совета директоров

Вознаграждение старшего руководящего персонала состоит из ежемесячного оклада, ежегодной премии, рассчитываемой по итогам достигнутых операционных результатов, выходных пособий и обязательных страховых взносов. Сумма вознаграждения членов Совета директоров и старшего руководящего персонала, включенная в состав административных и коммерческих расходов, составила 3,700 млн руб. (в 2024 году: 3,964 млн руб.).

29 ОСНОВНЫЕ КОМПАНИИ ГРУППЫ

		Эффективная доля участия (округленно)	
Наименование	**Страна регистрации**	**31 декабря 2025 года**	**31 декабря 2024 года**
АО «Апатит» (включая Балаковский, Волховский и Кировский филиалы)	Россия	100%	100%
ООО «Механик»	Россия	100%	100%
АО «НИУИФ»	Россия	94%	94%
ООО «ФосАгро-Регион»	Россия	100%	100%
ООО «ФосАгро-Воронеж» (предыдущее наименование до 11.04.2025 - 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%	100%
ООО «ФосАгро-Орел»	Россия	100%	100%
ООО «ФосАгро-Ставрополь»	Россия	100%	100%
ООО «ФосАгро-Волга»	Россия	100%	100%
ООО «ФосАгро-СевероЗапад»	Россия	100%	100%
ООО «ФосАгро-Тамбов»	Россия	100%	100%
ООО «ФосАгро-Сибирь»	Россия	100%	100%

30 СОБЫТИЯ ПОСЛЕ ОТЧЕТНОЙ ДАТЫ

По состоянию на 31 марта 2026 года Группа увеличила нераспределенную прибыль на сумму 3,565 млн рублей за счет списания обязательств по невостребованным акционерами дивидендам в связи с истечением срока давности на истребование данной задолженности.

В марте 2026 года Компания разместила на Московской Бирже облигации БО-02-05 на сумму 1,500 млн китайских юаней с купонным периодом 91 день по ставке 8% годовых и сроком на 1,183 дня.

В апреле 2026 года Компания разместила на Московской Бирже облигации серии БО-02-06 на сумму 70,000 млн рублей по ставке ежемесячного купона 13.75% годовых и сроком на 1,110 дней.

Заявление об ответственности руководства

Руководство Компании подтверждает, что, согласно имеющейся у него информации, финансовая отчетность, подготовленная в соответствии с международными стандартами финансовой отчетности (МСФО), которые опубликованы Советом по международным стандартам финансовой отчетности, достоверно отражает активы, обязательства, финансовое положение и прибыли (или убытки) Компании и ее консолидированных дочерних предприятий.

Отчет руководства достоверно отражает развитие и результаты деятельности, а также финансовое положение Компании и ее консолидированных дочерних предприятий, включая описание основных рисков и факторов неопределенности, присущих Группе.

Интегрированный годовой отчет был рассмотрен и утвержден на заседании совета директоров ПАО «ФосАгро» 23 апреля 2026 года. Консолидированная финансовая отчетность за год, завершившийся 31 декабря 2025 года, утверждена советом директоров 27 апреля 2026 года.

Гильгенберг А.А.
Генеральный директор и председатель правления ПАО «ФосАгро»

Определение существенных тем

GRI 3-1

Подход к определению существенных тем

Основные этапы оценки существенности в 2025 году



Выявление существенности по воздействиям

Участникам опроса — представителям внешних и внутренних заинтересованных сторон было предложено оценить важность тем, отражающих воздействия Компании на экономику, природу и общество, по шкале от 1 до 5, где 1 получали наименее важные, а 5 — исключительно важные.

Поскольку на предыдущих этапах подготовки нефинансовой отчетности Компания уже проводила процедуру определения существенности по воздействиям, при исследовании использовался базовый список тем, приведенный в Годовом отчете ПАО «ФосАгро» за 2024 год. Данный перечень был уточнен на основе бенчмарка отчетов компаний из смежных отраслей, рекомендаций стандартов нефинансовой отчетности, а также предложений экспертов Компании. Затем внутренние и внешние стейкхолдеры провели оценку тем, отражающих воздействие Компании на экономику, природу, общество. Опрос заинтересованных сторон проходил в формате онлайн-анкетирования на специализированной электронной платформе.

Выявление финансовой существенности

Одновременно Компания сформировала список рисков и возможностей в области устойчивого развития и предложила его для оценки внутренней экспертной группе. Оценка проводилась по таким критериям, как значительность вероятных последствий реализации риска или возможности, вероятность реализации, а также временной горизонт реализации и локализация в цепочке создания стоимости.

Каждый из рисков и каждая из возможностей были оценены по критериям вероятности реализации и значительности вероятных последствий (приняты средние значения от оценок по двум критериям).

В качестве временных горизонтов мы использовали такие: краткосрочный (до одного года), среднесрочный (от одного года до пяти лет) и долгосрочный (более пяти лет).

Затем риски и возможности были объединены в темы, а темы проранжированы с точки зрения финансовой существенности: итоговая оценка каждой темы отражала максимальную оценку соответствующих ей рисков и возможностей по критериям вероятности реализации и значительности вероятных последствий.

Оценки рисков и возможностей отражают средний показатель по критериям вероятности их реализации и значительности вероятных последствий. Оценки тем соответствуют максимальной оценке рисков и возможностей, которые отражает каждая тема. Один балл соответствует наименее существенным рискам и возможностям, пять — наиболее существенным.

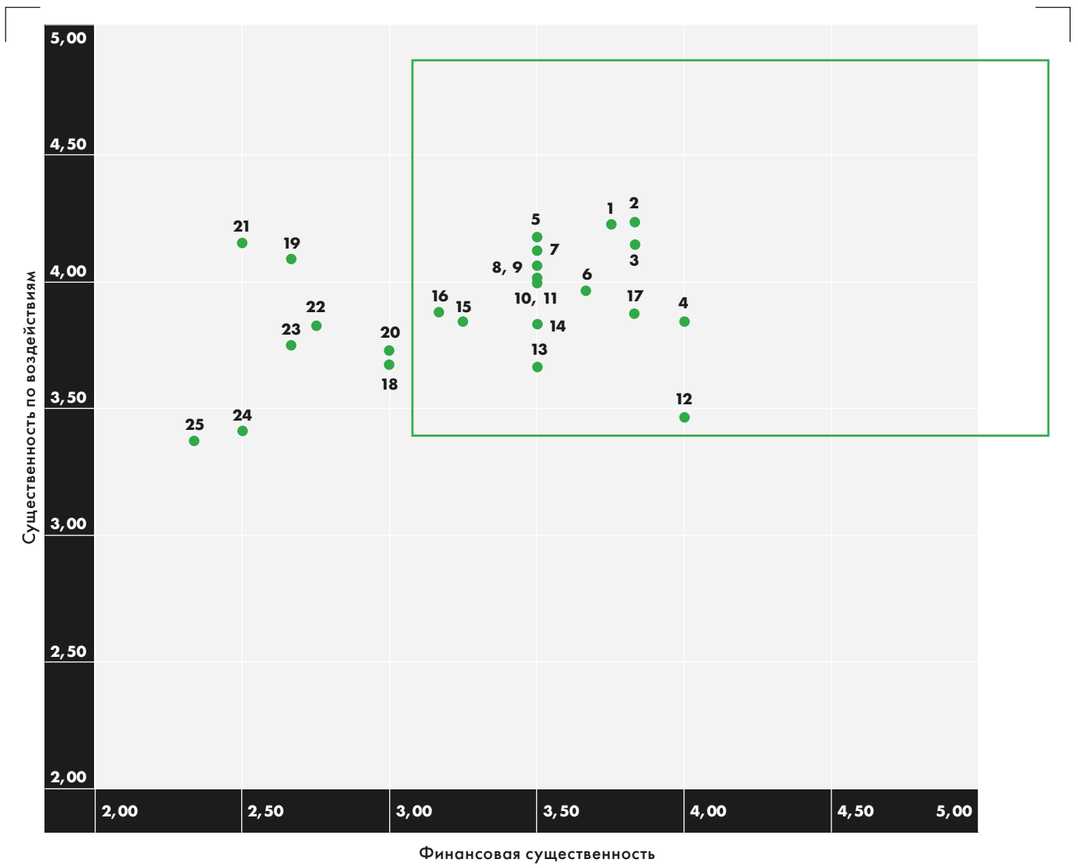
В 2024 году финансовую существенность определили иным образом: оценили потенциальное воздействие стратегических рисков на деятельность Компании силами экспертов компании (вес 80%) и учли веса свойственных нашей отрасли существенных тем по данным авторитетного международного ESG-рейтинга (вес 20%).

Формирование списка существенных тем и определение порога отсечения

На заключительном этапе исследования на основе сделанных оценок была построена матрица двойной существенности, где на координатном поле нашли отражение оценки тем по критериям существенности по воздействиям и финансовой существенности. Визуализация оценок помогла выбрать существенные темы, которые одновременно отражают воздействие ПАО «ФосАгро» на экономику, природу и общество, а также ключевые риски и возможности Компании в области устойчивого развития.

При выбранном пороге отсечения существенными для отражения в отчете с точки зрения двойной существенности признаны 17 тем. В отношении этих тем была предоставлена развернутая информация в отчете; также это явилось основанием уделить особое внимание управлению соответствующими аспектами.

Матрица двойной существенности



Выбраны для отражения в отчете с точки зрения двойной существенности

№	Тема
1	Противодействие изменению климата и адаптация к изменению климата
2	Внедрение технологий и решений для повышения энергоэффективности
3	Охрана атмосферного воздуха
4	Налоговая политика
5	Обращение с отходами и эксплуатация хвостохранилищ
6	Обучение и профессиональное развитие
7	Охрана водных ресурсов и управление рисками водного стресса
8	Научная и просветительская деятельность
9	Инновации, цифровизация, использование технологий искусственного интеллекта
10	Обеспечение равных возможностей и соблюдение прав человека
11	Создание рабочих мест и занятость
12	Управление цепочкой поставок
13	Информационная безопасность
14	Обеспечение качества и безопасности продукции
15	Вклад в развитие регионов присутствия
16	Охрана труда и промышленная безопасность
17	Готовность к чрезвычайным ситуациям
18	Деловая этика и корпоративная культура
19	Сохранение биоразнообразия
20	Соблюдение антимонопольного законодательства
21	Вклад в развитие экономики замкнутого цикла: повторное использование ресурсов, вовлечение в переработку отходов и попутных продуктов
22	Принципы и практики корпоративного управления
23	Противодействие коррупции
24	ESG-оценка поставщиков
25	Акционерный капитал и взаимодействие с акционерами

Дополнительная информация к разделам

Установленные обязательства по пенсионному плану и прочие обязательства в связи с выходом на пенсию, млн руб.

GRI 201–3

Регион	Обязательства в связи с выходом на пенсию (отличные от пенсионных обязательств)	Фактическое исполнение пенсионных обязательств		
		2023 год	2024 год	2025 год
Саратовская область	• Выплата пособия по уходу на пенсию	3,29	10,26	**9,32**
	• Персональные пенсии	0,00	0,00	**1,17**
	• Материальная помощь бывшим сотрудникам – пенсионерам	21,03	42,50	**26,76**
	Всего	**24,36**	**52,76**	**37,25**
Мурманская область	• Выплата пособия по уходу на пенсию	40,20	61,20	**60,75**
	• Персональные пенсии	0,00	0,00	**2,63**
	• Материальная помощь бывшим сотрудникам – пенсионерам	157,74	357,74	**201,73**
	Всего	**197,94**	**418,93**	**265,10**
Московская область	• Выплата пособия по уходу на пенсию	0,00	0,00	**0,00**
	• Персональные пенсии	0,00	0,00	**0,00**
	• Материальная помощь бывшим сотрудникам – пенсионерам	0,00	0,00	**0,00**
	Всего	**0,00**	**0,00**	**0,00**
Ленинградская область	• Выплата пособия по уходу на пенсию	5,28	5,7	**5,99**
	• Персональные пенсии	0,00	0,0	**1,93**
	• Материальная помощь бывшим сотрудникам – пенсионерам	30,10	58,8	**33,20**
	Всего	**35,59**	**64,5**	**41,11**
Вологодская область	• Выплата пособия по уходу на пенсию	14,03	20,5	**27,12**
	• Персональные пенсии	23,59	24,5	**27,13**
	• Материальная помощь бывшим сотрудникам – пенсионерам	120,80	232,6	**141,24**
	Всего	**158,43**	**277,6**	**195,48**
Всего	• Выплата пособия по уходу на пенсию	62,81	97,75	**103,17**
	• Персональные пенсии	23,59	24,48	**32,85**
	• Материальная помощь бывшим сотрудникам – пенсионерам	329,67	691,59	**402,93**
	Всего	**416,31**	**813,82**	**538,95**

Средства, направленные на нужды местных сообществ, благотворительность и развитие инфраструктуры, тыс. руб.

GRI 203-1

	2023	2024	2025
	9 356 293	**11 729 143**	**10 898 231**
Взносы в благотворительные организации, НПО и исследовательские институты (не связанные с коммерческими исследованиями и разработками организации)	802 874	2 302 684	**3 652 440**
Средства для поддержки инфраструктуры сообщества, такой как рекреационные объекты	7 335 597	7 945 884	**5 265 492**
Прямые расходы на социальные программы, включая художественные и образовательные мероприятия	1 217 822	1 480 575	**1 980 299**

Вновь принятые сотрудники, человек

GRI 401-1

Регион	Пол	2023					2024					2025				
		младше 30 лет	от 30 до 50 лет	старше 50 лет	Доля, %	Общий итог	младше 30 лет	от 30 до 50 лет	старше 50 лет	Доля, %	Общий итог	младше 30 лет	от 30 до 50 лет	старше 50 лет	Доля, %	Общий итог
Вологодская обл	М	388	601	132	20,53	1 121	352	382	34	15,71	768	**352**	**331**	**48**	**14,56**	**731**
	Ж	199	350	48	10,93	597	173	277	20	9,62	470	**178**	**240**	**30**	**8,93**	**448**
Всего		**587**	**951**	**180**	**31,47**	**1 718**	**525**	**659**	**54**	**25,33**	**1 238**	**530**	**571**	**78**	**23,49**	**1 179**
Саратовская обл	М	124	292	30	8,17	446	179	308	40	10,78	527	**248**	**371**	**48**	**13,29**	**667**
	Ж	67	107	12	3,41	186	67	108	21	4,01	196	**77**	**125**	**21**	**4,44**	**223**
Всего		**191**	**399**	**42**	**11,58**	**632**	**246**	**416**	**61**	**14,79**	**723**	**325**	**496**	**69**	**17,73**	**890**
Ленинградская обл	М	150	271	14	7,97	435	153	303	37	10,09	493	**182**	**390**	**42**	**12,23**	**614**
	Ж	56	72	7	2,47	135	74	96	17	3,83	187	**75**	**77**	**10**	**3,23**	**162**
Всего		**206**	**343**	**21**	**10,44**	**570**	**227**	**399**	**54**	**13,91**	**680**	**257**	**467**	**52**	**15,46**	**776**
Мурманская обл	М	501	1 170	118	32,77	1 789	467	960	114	31,53	1541	**467**	**825**	**104**	**27,81**	**1 396**
	Ж	145	290	45	8,79	480	170	230	41	9,02	441	**176**	**255**	**56**	**9,70**	**487**
Всего		**646**	**1 460**	**163**	**41,56**	**2 269**	**637**	**1 190**	**155**	**40,55**	**1 982**	**643**	**1 080**	**160**	**37,52**	**1 883**
Москва	М	9	27	7	0,79	43	8	28	12	0,98	48	**6**	**26**	**5**	**0,74**	**37**
	Ж	8	17	1	0,48	26	9	8	2	0,39	19	**7**	**15**	**2**	**0,48**	**24**
Всего		**17**	**44**	**8**	**1,26**	**69**	**17**	**36**	**14**	**1,37**	**67**	**13**	**41**	**7**	**1,22**	**61**
Прочие	М	24	69	30	2,25	123	11	92	26	2,64	129	**32**	**102**	**28**	**3,23**	**162**
	Ж	12	55	11	1,43	78	14	47	8	1,41	69	**11**	**48**	**9**	**1,35**	**68**
Всего		**36**	**124**	**41**	**3,68**	**201**	**25**	**139**	**34**	**4,05**	**198**	**43**	**150**	**37**	**4,58**	**230**
Итог мужчин		**1 196**	**2 430**	**331**	**72,49**	**3 957**	**1 170**	**2 073**	**263**	**71,73**	**3 506**	**1 287**	**2 045**	**275**	**71,87**	**3 607**
Итог женщин		**487**	**891**	**124**	**27,51**	**1 502**	**507**	**766**	**109**	**28,27**	**1 382**	**524**	**760**	**128**	**28,13**	**1 412**
Общий итог		**1 683**	**3 321**	**455**	**100,00**	**5 459**	**1 677**	**2 839**	**372**	**100**	**4 888**	**1 811**	**2 805**	**403**	**100,00**	**5 019**

Текучесть сотрудников[1], %

GRI 401-1

		2023			2024					2025			
Регион	**Пол**	**младше 30 лет**	**от 30 до 50 лет**	**старше 50 лет**	**Общий итог**	**младше 30 лет**	**от 30 до 50 лет**	**старше 50 лет**	**Общий итог**	**младше 30 лет**	**от 30 до 50 лет**	**старше 50 лет**	**Общий итог**
Вологодская обл	М	0,21	0,45	0,05	0,71	0,30	0,60	0,08	0,97	**0,41**	**0,78**	**0,08**	**1,28**
	Ж	0,19	0,64	0,08	0,90	0,19	0,57	0,04	0,79	**0,23**	**0,59**	**0,11**	**0,93**
Всего		**0,39**	**1,09**	**0,13**	**1,62**	**0,49**	**1,16**	**0,11**	**1,77**	**0,64**	**1,37**	**0,19**	**2,21**
Саратовская обл	М	0,13	0,43	0,06	0,62	0,19	0,48	0,07	0,74	**0,28**	**0,74**	**0,08**	**1,09**
	Ж	0,09	0,18	0,03	0,31	0,14	0,17	0,04	0,35	**0,14**	**0,28**	**0,03**	**0,45**
Всего		**0,22**	**0,61**	**0,09**	**0,93**	**0,33**	**0,65**	**0,11**	**1,09**	**0,41**	**1,02**	**0,11**	**1,54**
Ленинградская обл	М	0,28	0,60	0,05	0,93	0,26	0,59	0,06	0,92	**0,40**	**0,73**	**0,07**	**1,20**
	Ж	0,14	0,16	0,03	0,33	0,13	0,20	0,02	0,36	**0,12**	**0,19**	**0,03**	**0,34**
Всего		**0,42**	**0,77**	**0,08**	**1,27**	**0,39**	**0,80**	**0,08**	**1,27**	**0,52**	**0,92**	**0,10**	**1,53**
Мурманская обл	М	0,61	1,83	0,23	2,68	0,63	1,80	0,27	2,70	**0,70**	**1,86**	**0,23**	**2,79**
	Ж	0,29	0,54	0,09	0,91	0,28	0,53	0,06	0,87	**0,33**	**0,61**	**0,12**	**1,06**
Всего		**0,90**	**2,37**	**0,32**	**3,59**	**0,91**	**2,33**	**0,33**	**3,57**	**1,03**	**2,47**	**0,35**	**3,85**
Москва	М	0,00	0,05	0,01	0,07	0,00	0,06	0,03	0,09	**0,00**	**0,04**	**0,02**	**0,07**
	Ж	0,01	0,03	0,00	0,04	0,00	0,05	0,00	0,05	**0,02**	**0,05**	**0,00**	**0,07**
Всего		**0,01**	**0,09**	**0,01**	**0,11**	**0,00**	**0,11**	**0,03**	**0,14**	**0,02**	**0,10**	**0,03**	**0,15**
Прочие	М	0,04	0,27	0,15	0,46	0,05	0,24	0,12	0,41	**0,05**	**0,31**	**0,10**	**0,46**
	Ж	0,01	0,10	0,05	0,16	0,02	0,10	0,03	0,14	**0,01**	**0,12**	**0,03**	**0,17**
Всего		**0,05**	**0,37**	**0,20**	**0,61**	**0,07**	**0,34**	**0,14**	**0,55**	**0,06**	**0,43**	**0,13**	**0,63**
Итого мужчин	**М**	**1,28**	**3,65**	**0,56**	**5,48**	**1,44**	**3,77**	**0,62**	**5,83**	**1,85**	**4,45**	**0,58**	**6,88**
Итого женщин	**Ж**	**0,72**	**1,65**	**0,28**	**2,65**	**0,75**	**1,62**	**0,19**	**2,55**	**0,85**	**1,85**	**0,32**	**3,02**
Общий итог		**2,00**	**5,30**	**0,84**	**8,14**	**2,19**	**5,39**	**0,81**	**8,39**	**2,69**	**6,31**	**0,90**	**9,90**

[1] Для расчета текучести учтены увольнения по собственному желанию сотрудника (без учета увольнений в связи с выходом на пенсию) — п. 3 ч. 1 ст. *77* Трудового кодекса Российской Федерации; п. *7*, ч. 1 ст. *77* Трудового кодекса Российской Федерации и за нарушение трудовой дисциплины — п. 5 ч. 1 ст. 81 Трудового кодекса Российской Федерации; подп. «а» п. 6 ч. 1 ст. 81 Трудового кодекса Российской Федерации; подп. «б» п. 6 ч. 1 ст. 81 Трудового кодекса Российской Федерации; подп. «д» п. 6 ч. 1 ст. 81 Трудового кодекса Российской Федерации; п. 7 ч. 1 ст. 81 Трудового кодекса Российской Федерации, п.4 ч.1 ст 83 (2025).

Отпуск по уходу за ребенком за отчетный год

GRI 401-3

Наименование	2023			2024			2025		
	М	Ж	Итого	М	Ж	Итого	М	Ж	Итого
Кол-во сотрудников, имеющие право на отпуск по уходу за ребенком									Н/Д
Находящиеся в отпуске по уходу за ребенком	16	828	844	42	846	888	**241**	**851**	**1092**
Вернувшиеся из отпуска после окончания отпуска по уходу за ребенком	0	188	188	2	177	179	**2**	**190**	**192**
Вернувшиеся из отпуска после окончания отпуска по уходу за ребенком, которые все еще работали через 12 месяцев после их возвращения	1	187	188	0	179	179	**2**	**170**	**172**
Коэффициент возврата	0,00	97,41	96,91	100,00	98,88	98,90	**40,0**	**95,0**	**93,7**
Коэффициент удержания	50,00	94,44	94,00	0,00	95,21	95,21	**100,0**	**96,0**	**96,1**

СОКБ 35

Расходы на участие в поддержке социальных программ, в том числе благотворительных программ, не направленных на работников и членов их семей, тыс. руб.

	2023	2024	2025
Всего	**9 356 292**	**11 729 143**	**10 898 231**
здравоохранения	214 783	284 154	339 237
образования и науки	3 549 512	2 758 353	1 184 660
спорта	651 232	739 856	1 027 576
культуры, искусства и туризма	3 465 894	3 936 823	3 094 914
создания доступной инфраструктуры и инклюзивной среды	-	-	-
благоустройства и развития комфортной городской среды	705 140	1 879 244	2 268 689
создания и размещения социальной рекламы	-	-	-
обеспечения жильем	-	-	-
обеспечения общественной безопасности и антитеррористической защищенности объектов инфраструктуры	162 352	821 525	1 175 840
поддержки граждан, нуждающихся в социальной помощи	103 273	94 113	156 367
в том числе в сфере поддержки лиц, относящихся в соответствии с Федеральным законом «О ветеранах» к следующим категориям ветеранов:	57 277	49 732	68 280
• ветераны Великой Отечественной войны	1 478	2 770	9 539
• ветераны боевых действий на территории СССР, на территории Российской Федерации и территориях других государств	24 043	20 212	20 436
• ветераны военной службы	31 757	26 750	38 305

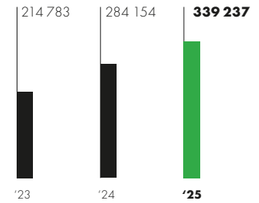
СОКБ 43

Размер единовременной выплаты (в том числе в виде материальной помощи), осуществляемой работникам при рождении ребенка, выплачиваемой в течение первого года после рождения ребенка, руб.

	до 01.02.2023	с 01.02.2023 по 31.08.2023	с 01.09.2023 по 31.01.2024	с 01.02.2024 по 31.01.2025	с 01.02.2025 по 31.12.2025
АО «Апатит»	20 472,77	22 909,03	28 636,28	**30 755,38**	**33 677,14**
КФ АО «Апатит»	28 661,88	32 072,64	32 072,64	**34 446,02**	**37 718,39**
БФ АО «Апатит»	20 472,77	22 909,03	22 909,03	**24 604,30**	**26 941,71**
ВФ АО «Апатит»	20 472,77	23 011,00	23 011,00	**24 604,30**	**26 941,71**

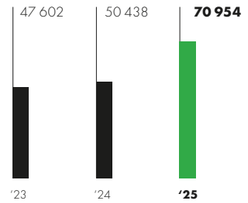
СОКБ 77

Расходы организации на развитие инфраструктуры здравоохранения, тыс. руб.



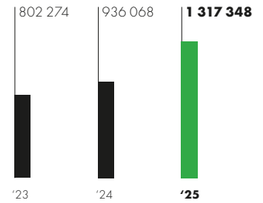
СОКБ 78

Расходы организации на поддержку социально незащищенных групп населения, тыс. руб.



СОКБ 79

Расходы организации на поддержку массового спорта, тыс. руб.



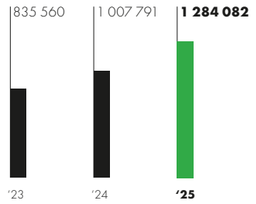
СОКБ 80

Расходы организации, направленные на поддержку образования, тыс. руб.

	2023	2024	2025
Всего	**612 052**	**706 966**	**1 001 376**
на поддержку общеобразовательных организаций	244 756	236 987	**244 895**
на поддержку организаций, реализующих программы среднего профессионального образования	184 969	282 553	**306 976**
на профессиональную ориентацию детей и молодежи	-	-	**-**
на поддержку дополнительного образования для детей и молодежи	-	-	**-**
на поддержку организаций высшего образования	182 327	187 427	**449 506**

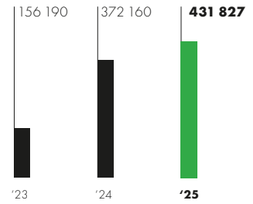
СОКБ 81

Расходы организации на инициативы и проекты, направленные на формирование традиционных российских духовно-нравственных и культурно-исторических ценностей, тыс руб



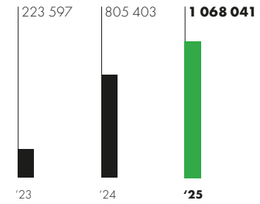
СОКБ 83

Расходы организации на развитие инфраструктуры в сфере культуры, искусства и народного творчества, тыс руб



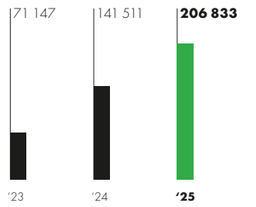
СОКБ 85

Расходы организации на повышение благоустройства и комплексное развитие городов и других населенных пунктов, тыс руб



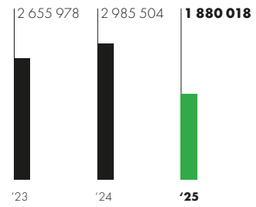
СОКБ 86

Расходы организации на повышение качества дорожной сети, тыс руб



СОКБ 89

Расходы организации на проекты по повышению туристической привлекательности территории Российской Федерации, тыс руб



Перечень компаний, входящих в Группу «ФосАгро»

1. ФосАгро, ПАО
2. Тирвас, ООО
3. «Горный цех», ООО (с 01.07.2025 прекратило деятельность в связи с присоединением к АО «Апатит»)
4. Телесеть, ООО
5. Центр строительных материалов, ООО
6. Аэропорт, АО
7. Корпоративное питание, ООО
8. ПромТрансПорт, ООО
9. Механик, ООО
10. Апатит (включая Балаковский, Волховский и Кировский филиалы), АО
11. ФосАгро-Регион, ООО
12. ФосАгро-Орел, ООО
13. ФосАгро-Белгород, ООО
14. ФосАгро-Волга, ООО
15. ФосАгро-Липецк, ООО
16. ФосАгро-Курск, ООО
17. ФосАгро-Дон, ООО
18. ФосАгро-Кубань, ООО
19. ФосАгро-Ставрополь, ООО
20. ФосАгро-Тамбов, ООО
21. ФосАгро-СевероЗапад, ООО
22. ФосАгро-Сибирь, ООО
23. Смарт Балк Терминал, ООО
24. НИУИФ, АО
25. ТД ФосАгро, ООО
26. РБЦ ФосАгро, ООО
27. ИЦ ФосАгро, ООО
28. ФосАгро-Сервис, ООО
29. Тирвас ОП, ООО
30. Аэропорт Хибины, ООО
31. ООО «НОРД САФАРИ» (с 08.12.2025)

Сведения о суммах начисленных обязательных платежей в бюджет, млн руб.

СОКБ 63

Показатель	Группа			Россия		
	2023	**2024**	**2025**	**2023**	**2024**	**2025**
Налог на прибыль[1]	(34,528)	(25,477)	**(19,702)**	(34,528)	(25,477)	**(19,702)**
НДС[2]	17,644	22,242	**29,253**	17,644	22,242	**29,253**
НДФЛ	(5,473)	(7,374)	**(7,776)**	(5,473)	(7,374)	**(7,776)**
Страховые взносы	(8,344)	(10,954)	**(12,193)**	(8,344)	(10,954)	**(12,193)**
НДПИ	(10,026)	(12,288)	**(8,298)**	(10,026)	(12,288)	**(8,298)**
Налог на имущество	(2,030)	(2,296)	**(2,543)**	(2,030)	(2,296)	**(2,543)**
Плата за загрязнение окружающей среды	(225)	(183)	**(172)**	(225)	(183)	**(172)**
Земельный налог	(184)	(372)	**(377)**	(184)	(372)	**(377)**
Плата за пользование водными объектами	(67)	(86)	**(104)**	(67)	(86)	**(104)**
Транспортный налог	(18)	(22)	**(24)**	(18)	(22)	**(24)**
Водный налог	(5)	(5)	**(6)**	(5)	(5)	**(6)**
Регулярный платеж за пользование недрами	–	–	**–**	–	–	**–**
Прочие налоги	(19)	(23)	**(84)**	(19)	(23)	**(84)**
Штрафы, пени по налогам	(4)	–	**(1)**	(4)	–	**(1)**
Акциз на природный газ	–	–	**(3,580)**	–	–	**(3,580)**
Налог на прибыль с дивидендов	(608)	(693)	**(402)**	(608)	(693)	**(402)**

Описание факторов, оказавших существенное влияние на динамику эмиссии парниковых газов, (см. диаграммы на с. 221)

№	Фактор	Описание
1	**Объемы**	Рост объемов реализации продукции
2	**Структура потребляемого аммиака**	Снижение доли собственного аммиака приводит к снижению выбросов Охвата 1 (потребление природного газа в производстве) и к незначительному снижению выбросов Охвата 2 (потребление энергоресурсов в производстве). Замещение собственного аммиака покупным приводит к росту выбросов в приобретенных товарах Охвата 3
3	**Теплоэнергия**	Снижение доли попутной теплоэнергии относительно теплоэнергии, произведенной из газа, приводит к росту выбросов ПГ Охвата 1 от сжигания природного газа
4	**Электроэнергия, структура**	Рост доли собственной электроэнергии приводит к росту выбросов ПГ Охвата 1 от сжигания природного газа. Одновременно снижаются выбросы Охвата 2 от приобретаемой электроэнергии
5	**Зеленая электроэнергия**	Рост покупки зеленой электроэнергии снижает выбросы Охвата 2
6	**Нормы расхода газа**	Снижение норм расхода природного газа и некоторых других ресурсов в Охвате 1
7	**Парниковые газы в покупном сырье**	Изменение удельных выбросов ПГ в приобретенных товарах, в т.ч. увеличение доли товаров, оцениваемых по фактическим данным поставщиков (а не справочным значениям)
8	**Эмиссия парниковых газов Охвата 3**	Категория «обработка реализованной продукции» ПГ-3. Изменение справочных нормативов выбросов при переработке апатитового концентрата

[1] Сумма начисленного налога на прибыль в 2023 году включает обеспечительный платеж по налогу на сверхприбыль в сумме 6 355 млн руб.

[2] Данные к уплате/возмещению НДС представлены на нетто-основе — сумма сформирована путем взаимозачета НДС, к уплате и возмещению компаниями Группы «ФосАгро».

Отчет о результатах независимой проверки

Технологии Доверия

Акционерное общество
«Технологии Доверия – Аудит»
(АО «Технологии Доверия – Аудит»)

Бизнес-центр «Ферро-Плаза»,
ул. Кржижановского, д. 14, к. 3,
помещение 5/1,
вн. тер. г. муниципальный округ
Академический,
Москва, Российская Федерация,
117218

www.tedo.ru

+7 495 967 60 00

Отчет независимого аудитора по заданию, обеспечивающему ограниченную уверенность

Руководству Публичного акционерного общества «ФосАгро» :

Введение

Мы были привлечены руководством Публичного акционерного общества «ФосАгро» (далее – «Общество») для выполнения задания, обеспечивающего ограниченную уверенность в отношении описанной ниже выборочной информации, включенной в Интегрированный годовой отчет Общества за год, закончившийся 31 декабря 2025 года (далее – «Интегрированный годовой отчет»). Интегрированный годовой отчет представляет информацию, относящуюся к Обществу и его дочерним организациям (далее совместно именуемые – «Группа»), если иное не указано в Интегрированном годовом отчете.

Выборочная информация

Мы провели оценку качественной и количественной информации, указанной в Приложении 1 к настоящему отчету, которая раскрыта в Интегрированном годовом отчете и имеет ссылку или включена в Указатель содержания GRI Интегрированного годового отчета (далее – «Выборочная информация»).

Объем наших процедур, обеспечивающих ограниченную уверенность, был ограничен только Выборочной информацией за год, закончившийся 31 декабря 2025 года. Нами не проводились никакие процедуры в отношении предыдущих периодов или любых иных показателей, включенных в Интегрированный годовой отчет, и, следовательно, мы не формируем какой-либо вывод о них.

Критерии составления

Мы провели оценку Выборочной информации, используя соответствующие критерии, включая требования соответствующих Стандартов отчетности об устойчивом развитии Глобальной инициативы по отчетности 2, 3, 201, 202, 203, 205, 207, 302, 303, 305, 306, 401, 403, 404 и 413 (далее совместно именуемые «Стандарты GRI»), опубликованных Фондом глобальной инициативы по отчетности (Stichting Global Reporting Initiative), и методологии руководства, описанной в примечаниях к специфическим показателям Группы в Интегрированном годовом отчете в разделе «Отчет об экологии» (далее – «Методология «ФосАгро», и вместе со Стандартами GRI – «Критерии составления»). Мы полагаем, что для целей выполнения нашего задания, обеспечивающего ограниченную уверенность, применение Критериев составления является обоснованным.

Ответственность руководства Группы

Руководство Группы несет ответственность за:

- разработку, внедрение и поддержание системы внутреннего контроля, применимой к подготовке Выборочной информации, не содержащей существенных искажений вследствие недобросовестных действий или ошибок;
- разработку внутренних методологии и руководства (включая Методологию «ФосАгро») для подготовки и представления Выборочной информации в соответствии с Критериями составления;
- подготовку, оценку и представление Выборочной информации в соответствии с Критериями составления;
- точность, полноту и представление Выборочной информации.

Наша ответственность

Наша ответственность заключается в :

- планировании и выполнении задания с целью получения ограниченной уверенности в том, что Выборочная информация не содержит существенных искажений вследствие недобросовестных действий или ошибок;
- формировании независимого вывода на основе выполненных нами процедур и полученных доказательств;
- предоставлении нашего вывода руководству Группы.

Настоящий отчет, содержащий наш вывод, был подготовлен исключительно для руководства Группы, в соответствии с соглашением между нами, с целью оказания содействия руководству в раскрытии информации о деятельности Группы в области устойчивого развития и результатах этой деятельности. Мы даем согласие на раскрытие настоящего отчета в Интегрированном годовом отчете, который будет опубликован на веб-сайте Общества[i], чтобы руководство могло подтвердить, что в рамках выполнения своих обязанностей в сфере корпоративного управления руководством был получен отчет независимого аудитора по заданию, обеспечивающему ограниченную уверенность, в отношении Выборочной информации. В полной мере, разрешенной законодательством, мы не принимаем и не возлагаем на себя ответственность перед другими лицами, кроме руководства Группы, за нашу работу или настоящий отчет, за исключением случаев, когда соответствующие условия были специально согласованы между нами в письменной форме и было предварительно получено наше согласие в письменной форме.

Применимые профессиональные стандарты и степень уверенности

Мы выполняли наше задание, обеспечивающее ограниченную уверенность, в соответствии с Международным стандартом заданий, обеспечивающих уверенность 3000 (пересмотренным) «Задания, обеспечивающие уверенность, отличные от аудита и обзорной проверки финансовой информации прошедших периодов», выпущенным Советом по международным стандартам аудита и заданий, обеспечивающих уверенность.

Задание, обеспечивающее ограниченную уверенность, предусматривает значительно меньший объем работ, чем задание, обеспечивающее разумную уверенность, в отношении как процедур оценки рисков, включая изучение системы внутреннего контроля, так и процедур, выполняемых в ответ на оцененные риски.

Наша независимость и управление качеством

Мы соблюдали требование независимости и прочие этические требования Международного кодекса этики профессиональных бухгалтеров (включающего Международные стандарты независимости), выпущенного Советом по международным стандартам этики для бухгалтеров (Кодекс СМСЭБ), который основан на фундаментальных принципах честности, объективности, профессиональной компетентности и должной тщательности, конфиденциальности и профессионального поведения, и этических требований Федерального закона от 30 декабря 2008 года № 307-ФЗ «Об аудиторской деятельности», Кодекса профессиональной этики аудиторов и Правил независимости аудиторов и аудиторских организаций, применимых к нашим заданиям, обеспечивающим ограниченную уверенность в отношении Выборочной информации, в Российской Федерации.

Наша организация применяет Международный стандарт управления качеством 1, который требует от нашей организации разработки, внедрения и обеспечения функционирования системы управления качеством, в том числе политики или процедур относительно соблюдения этических требований, профессиональных стандартов и применимых законодательных и нормативных требований.

[i] Ответственность за размещение информации на веб-сайте Общества и ее достоверность несет руководство Группы. Выполненная нами работа не предусматривает рассмотрения этих вопросов, и, соответственно, мы не принимаем на себя ответственность за любые изменения, которые могли быть внесены в Выборочную информацию, в отношении которой был выпущен настоящий отчет, или в Критерии составления при размещении их на веб-сайте Общества.

Технологии Доверия www.tedo.ru

Выполненная работа

В наши обязанности входит планирование и выполнение задания с целью рассмотрения риска существенного искажения Выборочной информации. Для этого наши процедуры включали :

- направление запросов руководству Группы, в том числе группе по подготовке отчетности об устойчивом развитии Группы и лицам, ответственным за управление и предоставление информации об устойчивом развитии Группы;
- проведение опросов должностных лиц Группы, отвечающих за подготовку Интегрированного годового отчета, а также сбор и анализ соответствующих исходных данных;
- анализ соответствующих внутренних методологии и руководства (включая Методологию «ФосАгро»), для получения понимания того, как организованы основные структуры, системы, процессы и средства контроля в области управления, учета, подготовки и представления Выборочной информации;
- проведение ограниченного тестирования по существу в отношении Выборочной информации на выборочной основе, чтобы проверить, были ли данные надлежащим образом оценены, отражены, сопоставлены и представлены в Выборочной информации;
- проверку соответствия раскрытий Выборочной информации соответствующим требованиям Критериев составления.

Процедуры, осуществленные при выполнении задания, обеспечивающего ограниченную уверенность, отличаются по характеру и срокам, и они менее объемны, чем при выполнении задания, обеспечивающего разумную уверенность. Следовательно, уровень уверенности, полученный при выполнении задания, обеспечивающего ограниченную уверенность, более низкий, чем уровень уверенности, полученный при выполнении задания, обеспечивающего разумную уверенность.

Методики представления и оценки

Согласно Стандартам GRI существует диапазон различных, но допустимых методик представления и оценки. Данные методики, включая Методологию «ФосАгро», могут привести к существенным различиям в раскрываемых результатах, что может повлиять на их сопоставимость с данными других организаций. Следовательно, Выборочная информация должна рассматриваться вместе с методологией, использованной руководством при подготовке Интегрированного годового отчета и описанной в нем, и за которую Группа несет единоличную ответственность.

Вывод по заданию, обеспечивающему ограниченную уверенность

По итогам выполненных нами процедур и полученных нами доказательств нами не было выявлено каких-либо оснований для того, чтобы полагать, что Выборочная информация за год, закончившийся 31 декабря 2025 года, не подготовлена во всех существенных отношениях в соответствии с Критериями составления.

30 апреля 2026 года

Москва, Российская Федерация

Фегецин Алексей Яковлевич, лицо, уполномоченное Генеральным директором на подписание от имени Акционерного общества «Технологии Доверия – Аудит» (основной регистрационный номер записи в реестре аудиторов и аудиторских организаций (ОРНЗ) – 12006020338), руководитель аудита (ОРНЗ – 21906101957)

Технологии Доверия www.tedo.ru

Приложение 1 к Отчету независимого аудитора по заданию, обеспечивающему ограниченную уверенность, от 30 апреля 2026 года

Выборочная информация, подготовленная в соответствии с указанными в таблице раскрытиями показателей GRI и Методологией «ФосАгро», в отношении которой была проведена проверка, обеспечивающая ограниченную уверенность:

Показатель GRI	Описание
2-7	Персонал
2-27	Соблюдение законов и нормативных актов
3-1	Процесс определения существенных тем
3-2	Список существенных тем
3-3	Управление существенными темами
201-1	Созданная и распределенная прямая экономическая стоимость
202-1	Соотношения стандартной заработной платы начального уровня в разбивке по полу в сравнении с минимальной местной заработной платой
202-2	Доля руководителей высшего звена, нанятых из местного населения
203-1	Инвестиции в инфраструктуру и безвозмездные услуги
205-3	Подтвержденные случаи коррупции и принятые меры
207-1	Подход к налогообложению
207-2	Налоговое управление, контроль и управление рисками
207-3	Вовлечение заинтересованных сторон и решение проблем, связанных с налогообложением
207-4	Сведения об оплате налогов в разбивке по странам присутствия
302-1	Потребление энергии внутри организации
302-3	Энергоемкость
303-3	Водозабор
303-4	Сброс воды
303-5	Водопотребление
305-1	Прямые выбросы парниковых газов (Область охвата 1)
305-2	Непрямые энергетические выбросы парниковых газов (Область охвата 2)
305-3	Прочие непрямые (Область охвата 3) выбросы парниковых газов
305-4	Интенсивность выбросов парниковых газов
305-5	Сокращение выбросов парниковых газов
305-7	Выбросы в атмосферу NOx, SOx и других значимых загрязняющих веществ
306-3	Образование отходов
306-4	Утилизация отходов
306-5	Удаление отходов
401-1	Вновь нанятые работники и текучесть кадров
401-2	Выплаты и льготы, предоставляемые работникам, работающим на условиях полной занятости, которые не предоставляются работникам, работающим на условиях временной или неполной занятости
403-1	Система управления вопросами охраны труда и промышленной безопасностью
403-2	Выявление опасностей, оценка рисков и расследование происшествий
403-3	Службы охраны труда
403-4	Участие работников, консультации и коммуникации по вопросам охраны труда и безопасности на рабочем месте
403-5	Обучение работников, связанное с вопросами охраны труда и безопасности на рабочем месте
403-6	Профилактика здоровья работников
403-7	Предотвращение и смягчение последствий для здоровья и безопасности на рабочем месте воздействий, непосредственно связанных с рабочими отношениями
403-8	Работники, охваченные системой управления вопросами охраны труда и безопасности на рабочем месте

Технологии Доверия

www.tedo.ru

403-9	Производственные травмы
403-10	Профессиональные заболевания
404-1	Среднее количество часов обучения на одного сотрудника в год
404-2	Программы повышения квалификации и программы адаптации при смене должности
404-3	Доля сотрудников, для которых проводятся периодические оценки результативности и развития карьеры
413-1	Процессы с реализованными программами взаимодействия с местными сообществами, программами оценки воздействия деятельности на местные сообщества и программами развития местных сообществ

Специфические показатели Группы согласно Методологии «ФосАгро»	**Описание**
Удельные выбросы загрязняющих веществ в атмосферу	Удельные выбросы загрязняющих веществ в атмосферу, кг на тонну продукции и полуфабрикатов
Удельные сбросы сточных вод	Удельные сбросы сточных вод в поверхностные водные объекты, $м^3$ на тонну продукции и полуфабрикатов
Удельный показатель забора воды	Удельный показатель забора воды из поверхностных источников, за вычетом шахтно-рудничных и карьерных вод, $м^3$ на тонну продукции и полуфабрикатов
Отходы, направленные на утилизацию и обезвреживание	Доля утилизации и обезвреживания отходов I–IV классов опасности, %

Таблица показателей GRI и SASB

Данные, раскрытые в Отчете, включают информацию по следующим компаниям:

- **периметр 1** — ПАО «ФосАгро» и организации, входящие с ним в одну группу лиц (соответствует периметру консолидированной финансовой отчетности, подготовленной в соответствии с МСФО);
- **периметр 2** — АО «Апатит» с филиалами и обособленными подразделениями.

Код	**Показатель GRI**	**Показатель SASB**	**Номер страницы / комментарий**	**Периметр**
2	**Общее раскрытие (2021)**			
2-1	Организационные детали		2, 24	
		EM-MM-160a.1 Описание принципов и практических мер в области экологического менеджмента для действующих предприятий	204	
		RT-CH-410b.2 Описание стратегии в областях (1) обращения с опасными химическими веществами и (2) разработки альтернатив, способствующих снижению антропогенного воздействия и (или) экологической нагрузки	204	
		RT-CH-000.A Производство с разбивкой по отчетным сегментам	99	
2-2	Субъекты, включенные в отчетность организации по устойчивому развитию		2	
2-3	Отчетный период, периодичность и контактное лицо		2	
2-4	Повторное опубликование информации		В 2025 году методика разделения природного газа на топливный и сырьевой в цехах по производству аммиака была изменена. Соответственно, были пересчитаны данные по разделению природного газа на топливный и сырьевой за периоды 2023, 2024 гг.	
2-5	Внешнее заверение		3	
2-6	Деятельность, цепочка создания стоимости и другие деловые отношения		24	1
2-7	Сотрудники	EM-MM-000.B Общая численность работников, процент работников подрядных организаций	168	1
2-8	Работники, которые не являются наемными работниками		168	1
2-9	Структура и состав управления		272, 277	1

Код	Показатель GRI	Показатель SASB	Номер страницы / комментарий	Периметр
2-10	Назначение и выбор высшего органа управления		277 В Группе «ФосАгро» действует программа введения в должность новых членов совета директоров. Также для новых членов совета директоров существует практика ознакомительных поездок на промышленные предприятия Группы «ФосАгро» и встреч с функциональными руководителями	1
2-11	Председатель высшего органа управления			1
2-12	Роль высшего органа управления в надзоре за управлением воздействиями		270, 296	1
2-13	Делегирование ответственности за управление воздействиями		270	1
2-14	Роль высшего органа управления в отчетности по устойчивому развитию		3, 30, 271	1
2-15	Конфликты интересов		316	1
2-16	Сообщение о важнейших проблемах		288	1
2-17	Коллективные знания высшего руководящего органа		281	1
2-18	Оценка деятельности высшего органа управления		282	1
2-19	Политика вознаграждения		293	1
2-20	Процесс определения вознаграждения		293	1
2-21	Годовой общий коэффициент компенсации		Информация является чувствительной, и ее обнародование потенциально может способствовать нанесению Группе «ФосАгро» ущерба в виде дополнительных затрат на оплату труда, а также реализацию риска потери для Компании ключевых руководящих сотрудников в результате конкуренции на рынке труда	
2-22	Заявление о стратегии устойчивого развития		34	1
2-23	Обязательства в отношении политик		302	1
2-24	Внедрение обязательств в отношении политик		302	1
2-25	Процессы устранения негативных воздействий		163, 304	1
2-26	Механизмы для получения консультаций и выражения озабоченностей		163, 304	1

Код	Показатель GRI	Показатель SASB	Номер страницы / комментарий	Периметр
2-27	Соблюдение законов и нормативных актов	RT-CH-530a.1 Описание позиций компании по отношению к нормативным актам и (или) нормотворческим инициативам экологической и социальной направленности, оказывающим влияние на отрасль	При оценке существенности информации для данного раскрытия Группа руководствуется следующими критериями: • для целей раскрытия информации о штрафах критерием существенности Группа определила сумму штрафов, превышающую 1 млн руб., что с точки зрения Группы характеризует значимые для Общества штрафные санкции с учетом масштаба деятельности; • для целей раскрытия информации об иных санкциях Группа оценивает их влияние на ее репутацию и способность продолжать свою деятельность, а также принимает во внимание сумму затрат, которые могут быть понесены в результате применения санкций. В 2025 году случаев нарушения Группой законов и нормативных актов, повлекших существенные штрафы или существенные иные санкции, не было. Компанией производится возмещение вреда, нанесенного в 2019 году в результате нештатной ситуации, путем воспроизводства водных биологических ресурсов в 2025 году на сумму 2 274,19 тыс. руб. Административный штраф 50 тыс. рублей был оплачен за сверхнормативный выброс аммиака 19.02.2025 в Балаковском филиале. Информация о случаях несоблюдения законов и нормативных актов, относящихся к охране окружающей среды, раскрыта на с. 208	2
2-28	Членские ассоциации		110, 208	1
2-29	Подход к взаимодействию с заинтересованными сторонами	EM-MM-210a.3 Описание процессов вовлечения заинтересованных сторон и применения ответственных практик в области прав человека, прав коренных народов и деятельности в зонах конфликта	27, 30	1
2-30	Коллективные договоры		164 Коллективные договоры, заключаемые по результатам совместной работы с профсоюзными организациями, с указанием условий трудоустройства и оплаты труда сотрудников каждого производственного предприятия Компании охватывают 100% сотрудников АО «Апатит», его филиалов и обособленных подразделений. Договоры заключаются сроком на три года	2

Код	Показатель GRI	Показатель SASB	Номер страницы / комментарий	Периметр
3	**Существенные темы (2021)**			
3-1	Процесс определения существенных тем		27, 30, 379	1
3-2	Список существенных тем		30	1
3-3	Управление существенными темами		92, 105, 116, 138, 147, 162, 186, 204, 211, 223, 229, 233, 237, 249, 300	1
201	**Экономическая результативность (2016)**			
3-3	Управление существенными темами		211	
201-1	Созданная и распределенная прямая экономическая стоимость		29	1
201-2	Финансовые последствия, а также риски и возможности, связанные с изменениями климата		214	1
201-3	Установленные обязательства по пенсионному плану и прочие обязательства в связи с выходом на пенсию		380	1
201-4	Финансовая помощь, полученная от государства		Информация не раскрывается ввиду ее конфиденциальности	
202	**Присутствие на рынке (2016)**			
3-3	Управление существенными темами		162	
202-1	Соотношения стандартной заработной платы начального уровня в разбивке по полу в сравнении с минимальной местной заработной платой		179	1
202-2	Доля руководителей высшего звена, нанятых из местного населения		180	1
203	**Косвенные экономические воздействия (2016)**			
3-3	Управление существенными темами		249	
203-1	Инвестиции в инфраструктуру и безвозмездные услуги		253, 381	1
203-2	Существенное непрямое экономическое воздействие		254, 256	1
204	**Практика закупок (2016)**			
3-3	Управление существенными темами		147	
204-1	Доля расходов на местных поставщиков		155	2
205	**Противодействие коррупции (2016)**			
205-1	Оценка операций на предмет рисков, связанных с коррупцией	EM-MM-510a.1 Описание системы предотвращения коррупции и взяточничества во всей цепочке создания стоимости	314, 315	1
205-2	Информирование о политиках и методах противодействия коррупции и обучение им		310	1
205-3	Подтвержденные случаи коррупции и принятые меры		315	1
206	**Антиконкурентное поведение (2016)**			
206-1	Судебные иски за антиконкурентное поведение, антимонопольную и монопольную практику		317	1
207	**Налоги (2019)**			
3-3	Управление существенными темами		92	
207-1	Подход к налогообложению		92	1
207-2	Налоговое управление, контроль и управление рисками		92	1
207-3	Вовлечение заинтересованных сторон и решение проблем, связанных с налогообложением		92	1
207-4	Сведения об уплате налогов в разбивке по странам присутствия		92, 94	1
302	**Энергия (2016)**			
3-3	Управление существенными темами		223	
302-1	Потребление энергии внутри организации	RT-CH-130a.1, EM-MM-130a.1 (1) Общий объем потребления энергии, (2) процент потребления электрической энергии, (3) процент возобновляемой энергии, (4) общий объем производства электроэнергии	227, 228	2
302-2	Потребление энергии за пределами организации		Не применимо	
302-3	Энергоемкость		227, 228	2
302-4	Сокращение энергопотребления		223	2
302-5	Сокращение энергетической потребности продуктов и услуг		Существенных сокращений энергопотребления не наблюдалось	2
303	**Вода и сточные воды (2018)**			
3-3	Управление существенными темами		237	
303-1	Ответственное водопотребление		237	2

Код	Показатель GRI	Показатель SASB	Номер страницы / комментарий	Периметр
303-2	Управление сбросом сточных вод и связанных с ним воздействий		Сточные воды очищаются до нормативов допустимого сброса (НДС) и лимитов на сброс (ВСС), установленных в «Разрешениях на сброс загрязняющих веществ в окружающую среду (водный объект)», выданных уполномоченным органом для каждого выпуска	2
303-3	Водозабор	RT-CH-140a.1, EM-MM-140a.1 (1) Общий водозабор, (2) общий объем потребляемой воды, процентная доля забора и потребления в регионах с высоким или чрезвычайно высоким исходным уровнем водного стресса	239	2
		RT-CH-140a.2, EM-MM-140a.2 Количество случаев несоблюдения требований, связанных с разрешениями, стандартами и нормативами качества воды	237	
		RT-CH-140a.3 Описание рисков управления водными ресурсами, водной стратегии и практических мер по снижению этих рисков	237	
303-4	Сброс воды		240, 241	2
303-5	Водопотребление		241	2
101	**Биоразнообразие (2024)**			
101-1	Политика, направленная на прекращение и предотвращение деградации биоразнообразия		204, 242	
101-2	Управление воздействием на биоразнообразие		243	
101-4	Выявление воздействий на биоразнообразие		243	
305	**Выбросы (2016)**			
3-3	Управление существенными темами		233	
305-1	Прямые выбросы парниковых газов (область охвата 1)	RT-CH-110a.1, EM-MM-110a.1 Глобальные валовые выбросы парниковых газов (область охвата 1), процентный показатель, который подпадает под регулирования или программы, направленные на сокращение выбросов	210, 218	2

Код	Показатель GRI	Показатель SASB	Номер страницы / комментарий	Периметр
		RT-CH-110a.2, EM-MM-110a.2 Описание долгосрочной или краткосрочной стратегии либо плана управления выбросами парниковых газов (область охвата 1), целевых показателей сокращения выбросов и оценка эффективности их достижения	211	
305-2	Непрямые энергетические выбросы парниковых газов (область охвата 2)		218	2
305-3	Прочие непрямые выбросы парниковых газов (область охвата 3)		219	2
305-4	Интенсивность выбросов парниковых газов		218, 219	2
305-5	Сокращение выбросов парниковых газов		219, 220	2
305-6	Выбросы озоноразрушающих веществ		Компания не использует озоноразрушающие вещества в промышленных масштабах	
305-7	Выбросы в атмосферу NO_x, SO_x и других значимых загрязняющих веществ	RT-CH-120a.1, EM-MM-120a.1 Выбросы в атмосферу следующих загрязняющих веществ: (1) CO, (2) NO_x (за исключением N_2O), (3) SO_x, (4) твердые частицы (PM10), (5) ртуть (Hg), (6) свинец (Pb), (7) летучие органические соединения (ЛОС) и (8) опасные загрязнители воздуха (ОЗВ)	235	2
306	**Отходы (2020)**			
3-3	Управление существенными темами		229	
306-1	Образование отходов и значительное воздействие, связанное с отходами	RT-CH-150a.1 Количество образующихся опасных отходов, процент переработки	229	2
306-2	Управление значительными воздействиями, связанными с отходами		230	2
306-3	Образование отходов	RT-CH-410b.1 (1) Процент продукции, содержащей вредные вещества, которые относятся к первой и второй категориям опасности для окружающей среды и здоровья человека в соответствии с согласованной на глобальном уровне системой классификации и маркировки химических веществ, (2) процент соответствующей продукции, в отношении которой проведена оценка опасности	231	2

Код	Показатель GRI	Показатель SASB	Номер страницы / комментарий	Периметр
306-4	Утилизация отходов	EM-MM-150a.1 Общая масса хвостов, процент переработки EM-MM-150a.2 Общая масса вскрышной породы, процент переработки	231, 232	2
306-5	Удаление отходов		231	2
308	**Экологическая оценка поставщика (2016)**			
308-1	Новые поставщики, которые были отобраны с использованием экологических критериев		156	2
308-2	Негативное воздействие на окружающую среду в цепочке поставок и принятые меры		156	2
401	**Занятость (2016)**			
3-3	Управление существенными темами		162	
401-1	Вновь нанятые работники и текучесть кадров		170, 282, 284	1
401-2	Выплаты и льготы, предоставляемые работникам, работающим на условиях полной занятости, которые не предоставляются работникам, работающим на условиях временной или неполной занятости		181 В компаниях Группы, где утверждены коллективные договоры, установленные данными договорами льготы, охватывают 100% сотрудников и не зависят от условий трудовых отношений	1
401-3	Отпуск по уходу за ребенком		286	1
402	**Трудовые и управленческие отношения (2016)**			
3-3	Управление существенными темами		162	
		EM-MM-310a.2 Количество и продолжительность забастовок и массовых увольнений	Не было таких случаев	
		EM-MM-210b.2 Количество и продолжительность простоев производства, не связанных с техническими причинами	Не было таких случаев	

Код	Показатель GRI	Показатель SASB	Номер страницы / комментарий	Периметр
402-1	Минимальный период уведомления об изменениях в деятельности		При возникновении существенных изменений в работе сотрудников и их представителей Компания руководствуется действующим законодательством Российской Федерации. Например, о предстоящих изменениях организационных или технологических условий труда Компания уведомляет сотрудника не позднее чем за два месяца. В ситуации оптимизации численности сотрудников работодатель также уведомляет персонал не менее чем за два месяца, а в случае, если решение об оптимизации может привести к массовому увольнению — не менее чем за три месяца. В указанных случаях, а также в иных ситуациях, связанных с существенными изменениями в операционной деятельности, Компания действует в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации и коллективными договорами и внутренними локальными нормативными актами предприятий, входящих в периметр Группы «ФосАгро». При этом в коллективных договорах, заключаемых по результатам совместной работы с профсоюзными организациями, также указаны сроки уведомления об изменениях. Дополнительно к инициативам, применяемым в соответствии с действующим законодательством, при существенных изменениях операционной деятельности Компания готова использовать проект антикризисных мер, которые подразумевают план коммуникаций с персоналом (включая информационные встречи руководства с сотрудниками), оказание профессиональных и карьерных консультаций, психологической помощи и максимальной поддержки персонала в период изменений	1
403	**Здоровье и безопасность на рабочем месте (2018)**			
3-3	Управление существенными темами		186	
403-1	Система управления вопросами охраны труда и промышленной безопасностью		186, 198	2
403-2	Выявление опасностей, оценка рисков и расследование происшествий		191	2
403-3	Службы охраны труда		188	2
403-4	Участие работников, консультации и коммуникации по вопросам охраны труда и безопасности на рабочем месте		188	2
403-5	Обучение работников, связанное с вопросами охраны труда и безопасности на рабочем месте		198	2

Код	Показатель GRI	Показатель SASB	Номер страницы / комментарий	Периметр
403-6	Профилактика здоровья работников		197	2
403-7	Предотвращение и смягчение последствий для здоровья и безопасности на рабочем месте воздействий, непосредственно связанных с рабочими отношениями		197	2
403-8	Работники, охваченные системой управления вопросами охраны труда и безопасности на рабочем месте		198	2
403-9	Производственные травмы	RT-CH-320a.1 (1) Общая частота регистрируемых несчастных случаев (TRIR) и (2) частота несчастных случаев со смертельным исходом среди (a) штатных работников и (b) работников подрядных организаций	194, 196	2
		RT-CH-320a.2 Описание мер в области оценки, мониторинга и снижения рисков подверженности штатных работников и работников подрядных организаций длительным (хроническим) заболеваниям	192	
		RT-CH-540a.1 Количество происшествий, связанных с производственной безопасностью (PSIC), общая частота происшествий, связанных с производственной безопасностью (PSTIR), и частота несчастных случаев, связанных с производственной безопасностью (PSISR)	194	
		RT-CH-540a.2 Количество транспортных происшествий	196	
403-10	Профессиональные заболевания		197	2
404	**Обучение и развитие (2016)**			
3-3	Управление существенными темами		162	
404-1	Среднее количество часов обучения на одного сотрудника в год		174	2
404-2	Программы повышения квалификации и программы адаптации при смене должности		175	2
404-3	Доля сотрудников, для которых проводится периодическая оценка результативности и развития карьеры		177	2
405	**Разнообразие и равные возможности (2016)**			
3-3	Управление существенными темами		162	
405-1	Состав руководящих органов и персонала организации		170, 277	1

Код	Показатель GRI	Показатель SASB	Номер страницы / комментарий	Периметр
405-2	Соотношение базовой заработной платы и вознаграждения женщин и мужчин		179	1
410	**Практика в области безопасности (2016)**			
410-1	Сотрудники службы безопасности, прошедшие подготовку по вопросам политики или процедур в области прав человека		100%	1
413	**Местные сообщества (2016)**			
3-3	Управление существенными темами		249	
		RT-CH-210a.1 Описание процессов вовлечения заинтересованных сторон в области управления рисками и возможностями, связанными с интересами местных сообществ	252	
		EM-MM-210b.1 Описание процесса управления рисками и возможностями, связанными с правами и интересами местных сообществ	252	
413-1	Процессы с реализованными программами взаимодействия с местными сообществами, программами оценки воздействия деятельности на местные сообщества и программами развития местных сообществ		Программы взаимодействия с местными сообществами, оценки воздействия деятельности на местные сообщества и программы развития местных сообществ реализованы в АО «Апатит» и всех его филиалах. Подробности на с. 251	2
413-2	Процессы с существенным фактическим и потенциальным негативным эффектом на местные сообщества		АО «Апатит» с филиалами и обособленными подразделениями не оказывает существенного негативного воздействия на местные сообщества. Существенное влияние АО «Апатит» с филиалами и обособленными подразделениями на местные сообщества было оценено в рамках оценки воздействия ЦУР ООН	2
414	**Социальная оценка поставщика (2016)**			
414-1	Новые поставщики, которые были отобраны с использованием социальных критериев		157	2
414-2	Негативное социальное воздействие в цепочке поставок и принятые меры		157	2
417	**Маркетинг и маркировка (2016)**			
3-3	Управление существенными темами		105	
417-1	Требования к маркировке и информации о продукции и услугах		110	1
417-2	Случаи несоблюдения требований, касающихся информации о продуктах и услугах и маркировки		Не было таких случаев, не применимо	1
417-3	Случаи несоблюдения требований, касающихся маркетинговых коммуникаций		Не было таких случаев, не применимо	1

Пилотное раскрытие информации на основе стандартов МСФО (IFRS) S1 и S2[1]

МСФО S1

Элемент отчетности	Страница в отчете / Комментарий
Управление	
27 (a) Орган управления или лицо, ответственное за надзор за рисками и возможностями, связанными с устойчивым развитием (УР):	
(i) каким образом ответственность за риски и возможности УР отражена в полномочиях положениях и других внутренних регламентирующих документах, которыми руководствуются руководящие органы	204-207, 288-289
(ii) как руководящие органы определяют, имеются ли в наличии (или будут развиты) соответствующие навыки и компетенции для надзора за стратегиями по реагированию на риски и возможности, связанные с устойчивым развитием	281
(iii) как и как часто руководящие органы или лицо информируются о рисках и возможностях, связанных с УР	288-289
(iv) как руководящие органы учитывают риски и возможности, связанные с УР, при надзоре за стратегией компании, ее бизнес-решениями и ее процессами управления рисками	72-83
(v) каким образом руководящие органы контролируют установление целевых показателей, связанных с УР, и отслеживают прогресс в достижении этих показателей, в том числе включаются ли и каким образом соответствующие показатели эффективности в политику вознаграждения	30-31, 69, 294-295
27(b) Роль руководства в процессах и процедурах управления, мониторинга и контроля за рисками и возможностями, связанными с УР:	
(i) делегирована ли эта роль конкретному руководителю или руководящему органу (комитету и т.д.) и как осуществляется надзор над этим руководителем или органом	148, 162, 187, 207, 250, 288-289
(ii) использует ли руководство средства контроля для надзора за рисками и возможностями, связанными с УР, и, если да, как эти средства контроля и процедуры интегрированы с другими внутренними функциями	148, 162, 187, 207, 250

[1] В таблицах ниже представлены только раскрытые в данном отчете требования стандарта. Компания продолжает совершенствовать свою систему управления и учета, а также риск-менеджмента для того, чтобы иметь возможность раскрывать остальные элементы стандарта в будущих периодах отчетности.

Элемент отчетности	Страница в отчете / Комментарий
Стратегия	
30(a) Риски и возможности, связанные с УР, которые, как можно обоснованно ожидать, могут повлиять на перспективы компании	72-83, 117, 140, 150, 167, 191, 210, 232
30(b) Временные горизонты — краткосрочные, среднесрочные или долгосрочные — в течение которых можно обоснованно ожидать возникновения последствий, рисков и возможностей, связанных с УР, для каждого из этих рисков и возможностей.	378
30(c) Определения понятий «краткосрочный», «среднесрочный» и «долгосрочный» и то, как эти определения связаны с горизонтами планирования, используемыми компанией для принятия стратегических решений.	378
32(a) Описание текущего и ожидаемого влияния рисков и возможностей, связанных с устойчивым развитием, на бизнес-модель и цепочку создания стоимости компании.	72-83, 117, 140, 150, 167, 191, 210, 232
32(b) Описание того, где в бизнес-модели и (или) цепочке создания стоимости сосредоточены риски и возможности, связанные с устойчивым развитием.	21-23
33(a) Как компания отреагировала и планирует реагировать на риски и возможности, связанные с УР, в своей стратегии и процессе принятия решений.	72-83
33(b) Прогресс в сравнении с планами, которые компания раскрыла в предыдущих отчетных периодах, включая количественную и качественную информацию.	Стратегия — 2025 — 50-51 Потребители и управление продукцией — 102-103 Научная и просветительская деятельность — 114-115 Цепочка поставок — 144-145 Развитие персонала — 158-159 Безопасность производства — 184-185 Отчет об экологии — 202-203 Развитие регионов присутствия — 246-247
Управление рисками	
44(a) Процессы и соответствующие политики, которые компания использует для выявления, оценки, приоритизации и мониторинга рисков, связанных с УР:	
(i) вводные данные и параметры, используемые компанией	168-170, 194-196, 227-229, 231-233, 235-237, 239-242, 253
(iii) как компания оценивает характер, вероятность и величину последствий этих рисков	72-83
(iv) приоритизирует ли компания риски, связанные с устойчивостью, по сравнению с другими типами рисков, и каким образом	72-74
(v) как компания отслеживает риски, связанные с УР	72-83, 238
(vi) Изменила ли компания используемые ею процессы по сравнению с предыдущим отчетным периодом, и каким образом.	278
44(b) Процессы, которые компания использует для выявления, оценки, расстановки приоритетов и мониторинга возможностей, связанных с УР.	277-379

Элемент отчетности	**Страница в отчете / Комментарий**
Метрики и цели	
46(a) Метрики для каждого риска и возможности, связанных с УР, которые, как можно обоснованно ожидать, могут повлиять на перспективы компании.	Потребители и управление продукцией — 108-113 Научная, инновационная и просветительская деятельность — 118-125 Информационные технологии — 141-143 Цепочка поставок — 152-157 Развитие персонала — 168-183 Безопасность производства — 194-201 Энергоэффективность — 233-234 Отходы — 231-233 Воздух — 235-237 Вода — 239-242 Биоразнообразие — 244-245 Развитие регионов присутствия — 253-264
46(b) Метрики, которые компания использует для измерения и мониторинга риска или возможности, связанных с УР, а также ее эффективности в отношении этого риска или возможности, включая прогресс в достижении любых целей, установленных компанией, и любых целей, которые она должна достичь в соответствии с законодательством или нормативными актами.	Потребители и управление продукцией — 102-103 Научная и просветительская деятельность — 114-115 Цепочка поставок — 144-145 Развитие персонала — 158-159 Безопасность производства — 184-185 Энергоэффективность — 233 Отходы — 229 Воздух — 234 Вода — 237 Биоразнообразие — 242 Развитие регионов присутствия — 246-247
51(a) Метрика, используемая для установления цели и отслеживания прогресса в ее достижении.	Потребители и управление продукцией — 102-103 Научная и просветительская деятельность — 114-115 Цепочка поставок — 144-145 Развитие персонала — 158-159 Безопасность производства — 184-185 Энергоэффективность — 233 Отходы — 229 Воздух — 234 Вода — 237 Биоразнообразие — 242 Развитие регионов присутствия — 246-247

Элемент отчетности	**Страница в отчете / Комментарий**
51(b) Конкретный количественный или качественный целевой показатель, который компания установила или должна достичь.	Потребители и управление продукцией — 102-103 Научная и просветительская деятельность — 114-115 Цепочка поставок — 144-145 Развитие персонала — 158-159 Безопасность производства — 184-185 Энергоэффективность — 233 Отходы — 229 Воздух — 234 Вода — 237 Биоразнообразие — 242 Развитие регионов присутствия — 246-247
51(c) Период, в течение которого применяется целевой показатель.	51 Компания установила цели на период до 2025 года: • для экологических показателей (воздух, вода, отходы); • для показателей в области охраны труда и промышленной безопасности; • для показателей в области социальной ответственности (развитие персонала)
51(d) Базовый период, от которого отсчитывается прогресс.	2019 год
51(f) Эффективность по отношению к каждому целевому показателю и анализ тенденций или изменений в эффективности деятельности организации.	Потребители и управление продукцией — 102-103 Научная и просветительская деятельность — 114-115 Цепочка поставок — 144-145 Развитие персонала — 158-159 Безопасность производства — 184-185 Отчет об экологии — 202-203 Развитие регионов присутствия — 246-247 В соответствующих тематических разделах приводится анализ динамики показателей и описание мероприятий, способствующих достижению целевых показателей

МСФО S2

Элемент отчетности	Страница в отчете / Комментарий
Управление	
6 (a) Руководящие органы, на которых возложена ответственность за надзор за управлением климатическими рисками и возможностями (КРиВ):	
(i) как ответственность за управление КРиВ отражена в полномочиях, положениях и других внутренних регламентирующих документах, которыми руководствуются указанные выше руководящие органы	204-207, 288-289
(ii) как руководство определяют наличие навыков и компетенций для надзора за стратегиями, разработанными для реагирования на климатические риски и возможности	281
(iii) как часто и каким образом руководящие органы получают информацию о КРиВ	288-289
(v) каким образом руководящие органы контролируют установление целевых показателей, связанных с КРиВ, и отслеживают прогресс в достижении этих показателей, в том числе включаются ли и каким образом соответствующие показатели эффективности в политику вознаграждения	51, 211, 223, 294-295
6(b) Роль руководства в процессах и процедурах управления и надзора за КРиВ:	
(i) делегирована ли эта конкретному руководителю или руководящему органу (комитету и т.д.) и как осуществляется надзор над этим руководителем или органом	207, 288-289
(ii) использует ли руководство средства контроля и процедуры для поддержки надзора за КРиВ, и, если да, как эти средства контроля и процедуры интегрированы с другими внутренними функциями	204-206, 209
Стратегия	
9(a) КРиВ, которые, как можно обоснованно ожидать, могут повлиять на перспективы компании.	215 TCFD-отчет Группы «ФосАгро», 18-24
9(c) Влияние КРиВ на стратегию и принятие решений в компании, включая информацию о ее плане перехода, связанном с климатом.	82 TCFD-отчет Группы «ФосАгро», 24-30
10(a) КРиВ, которые, как можно обоснованно ожидать, могут повлиять на перспективы компании.	82, 215
10(b) Для каждого риска, связанного с климатом, который выявила компания, указать, считает ли она риск физическим или переходным.	TCFD-отчет Группы «ФосАгро», 20-23
10(c) Для каждого выявленного КРиВ укажите временной горизонт (краткосрочный, среднесрочный, долгосрочный), в котором эффекты данных КРиВ могут ожидаемо реализоваться	TCFD-отчет Группы «ФосАгро», 34-35
14 (a) Укажите, как компания планирует достичь целей, связанных с КРиВ, как установленных ею самой, так и вытекающих из нормативных требований:	
(ii) текущие и ожидаемые прямые усилия по смягчению последствий и адаптации	217-218
(iii) Текущие и ожидаемые косвенные усилия по смягчению последствий и адаптации	217-218
(iv) Любой план перехода, связанный с климатом, который есть у компании, включая информацию о ключевых предположениях, использованных при разработке ее плана перехода, и зависимостях, на которых основан план перехода компании.	215-216
(v) Как компания планирует достичь любых целей, связанных с климатом, включая любые цели по выбросам парниковых газов.	212-214
14(b) Каким образом компания обеспечивает ресурсами и планирует обеспечивать ресурсами виды деятельности, раскрываемые в соответствии с пунктом 14(a).	У Компании предусмотрен бюджет на мероприятия, связанные с изменением климата
14(c) Количественная и качественная информация о ходе выполнения планов, раскрытых в предыдущих отчетных периодах в соответствии с пунктом 14(a).	211, 218-223
22(a) Информация, позволяющую понять оценку климатической устойчивости стратегии и бизнес-модели организации к изменению климата на отчетную дату:	
(i) последствия, если таковые имеются, оценки компании своей стратегии и бизнес-модели, включая то, как необходимо будет реагировать на эффекты, выявленные в анализе сценария, связанного с климатом.	212-214
22(b) Укажите, как и когда проводился анализ сценариев	TCFD-отчет Группы «ФосАгро», 24
Управление рисками	
25 (a) Процесс выявления, оценки и приоритизации рисков, связанных с изменением климата, включая информацию о:	
(ii) использует ли компания анализ сценариев, связанных с климатом, для информирования об идентификации рисков, связанных с климатом, и каким образом.	216
(iv) приоритизирует ли организация риски, связанные с климатом, по сравнению с другими типами рисков, и каким образом.	73-74
(v) как компания отслеживает риски, связанные с климатом.	215-216 TCFD-отчет Группы «ФосАгро», 20-23
(vi) изменила ли компания используемые ею процессы и каким образом по сравнению с предыдущим отчетным периодом.	Подходы к идентификации и оценке рисков не изменились относительно материалов, изложенных в TCFD-отчете Группы «ФосАгро»
25(b) Процессы, которые компания использует для выявления, оценки, приоритизации и мониторинга возможностей, связанных с климатом, включая информацию о том, использует ли компания анализ сценариев, связанных с климатом, для информирования о возможностях, связанных с климатом, и каким образом.	TCFD-отчет Группы «ФосАгро»

Элемент отчетности	**Страница в отчете / Комментарий**
Метрики и цели	
29(a) Информация, относящаяся к межотраслевым метрическим категориям парниковых газов, включая:	
(i) абсолютные валовые выбросы парниковых газов охвата 1,2,3, произведенные в течение отчетного периода, выраженные в метрических тоннах эквивалента CO_2	218-221
(ii) измерение выбросов парниковых газов в соответствии с Протоколом по парниковым газам	218-221
(iii) подход, используемый для измерения выбросов парниковых газов	218-221
29(e) Объем капитальных затрат, финансирования или инвестиций, направляемых проекты, связанные с КРиВ.	226
29(f) Информация о применении компанией механизма внутренней цены на углерод	212
29(g) Вознаграждение, включая информацию о:	
(i) учитываются ли и каким образом соображения, связанные с климатом, в вознаграждении руководства	294-295
33(a) Метрика, используемая для установки цели, связанной с климатом	211
33(c) Часть компании (периметр), к которой применяется цель	Периметр 2 — АО «Апатит» с филиалами и обособленными подразделениями
33(d) Период, в течение которого применяется цель	До 2028 года
33(e) Базовый период, от которого отсчитывается прогресс.	Прогресс по снижению валовой эмиссии парниковых газов (области охвата 1, 2, 3) рассчитывается к базовому 2018 году
33(g) Является ли количественная цель абсолютной или удельной	202
34(b) Процессы компании по рассмотрению цели.	218 TCFD-отчет Группы «ФосАгро»
34(c) Показатели, используемые для отслеживания прогресса в достижении цели.	202, 211
35 Информация о результатах по каждому целевому показателю, связанному с климатом, а также анализ тенденций или изменений в результатах деятельности компании	202, 211-223
36(a) Какие парниковые газы охватываются целью.	202
36(b) Охватываются ли целевым показателем выбросы парниковых газов в рамках охвата 1, 2, 3.	202
36(c) Является ли цель валовым (gross) целевым показателем выбросов парниковых газов или чистым (net) целевым показателем выбросов парниковых газов.	202

Таблица соответствия методическим рекомендациям Стандарта общественного капитала бизнеса

№	Вопрос / Показатель	Ед. изм.	Номер страницы/комментарий	Периметр
Экологические показатели				
1	Общий объем забираемой воды	тыс. куб. м	Стр. 239	2
2	Объем использованной воды из всех источников водоснабжения	тыс. куб. м	Стр. 239	2
3	Доля оборотного и повторно-последовательного водоснабжения в общем объеме собственного потребления воды из всех источников	процентов	Стр. 240	2
4	Объем сбросов сточных вод (загрязненных, нормативно чистых, нормативно очищенных) в водные объекты и загрязненных стоков, переданных на очистку другим предприятиям	тыс. куб. м	Стр. 235, 240	2
5	Образовано отходов I - V классов опасности, всего,	тыс. тонн	Стр. 231	2
	• Образовано отходов I класса	тыс. тонн		
	• Образовано отходов II класса	тыс. тонн		
	• Образовано отходов III класса	тыс. тонн		
	• Образовано отходов IV класса	тыс. тонн		
	• Образовано отходов V класса	тыс. тонн		
6	Обращение с отходами, всего	тыс. тонн	Стр. 231	2
	• Обращение с отходами: утилизировано отходов (в том числе для повторного применения, для энергетической утилизации)	тыс. тонн		
	• Обращение с отходами: обезврежено отходов	тыс. тонн		
	• Обращение с отходами: захоронено отходов	тыс. тонн		
7	Масса выбросов загрязняющих веществ в атмосферный воздух от стационарных источников	тыс. тонн	Стр. 231	2
8	Масса выбросов парниковых газов, включая прямые и косвенные выбросы	тыс. тонн (CO_2-эквивалент)	Стр. 211, 218 Показатель раскрыт по методике, отличающейся от указанной в СОКБ. Охват 1: по методике МГЭИК Охват 2: по методике GHG	2

№	Вопрос / Показатель	Ед. изм.	Номер страницы/комментарий	Периметр
9	Углеродный след продукции	т CO_2-экв на единицу продукции	Стр. 211	2
10	Расходы на реализацию мероприятий, связанных с охраной окружающей среды, всего,	тыс. рублей	10 223 944	2
	• на охрану атмосферного воздуха и предотвращение изменения климата	тыс. рублей	2 201 377	
	• на сбор и очистку сточных вод	тыс. рублей	3 665 472	
	• на обращение с отходами	тыс. рублей	4 327 916	
	• на сохранение биоразнообразия и природных территорий	тыс. рублей	5 518	
	• на охрану и рациональное использование земель	тыс. рублей	14 770	
	• на реабилитацию земель	тыс. рублей		
	• на защиту окружающей среды от шумового, вибрационного и других видов физического воздействия	тыс. рублей	56	
	• на обеспечение радиационной безопасности окружающей среды	тыс. рублей	17	
	• научно-исследовательская деятельность и разработки в области охраны окружающей среды	тыс. рублей	7 467	
	• на другие направления деятельности в сфере охраны окружающей среды	тыс. рублей	1 351	
11	Объем потребления возобновляемой и низкоуглеродной энергии	ГДж	2023 — 1 079 998,9 ГДж 2024 — 1 080 001,4 ГДж 2025 — 1 349 999,5 ГДж	
	Объем потребления возобновляемой и низкоуглеродной энергии	процентов	2023 — 0,010% 2024 — 0,009% 2025 — 0,012%	
12	Собственное энергопотребление без учета отпуска тепла и электроэнергии внешним потребителям, всего,	ГДж	Стр. 228	2
	• тепловая энергия	ГДж		
	• электроэнергия	ГДж		
	• по видам использованного топлива	ГДж		
14	Плата за негативное воздействие на окружающую среду	тыс. рублей	Стр. 208	2
15	Затраты на компенсации и штрафы в части:	тыс. рублей	Стр. 208	2
	• штрафов за нарушения природоохранного законодательства;	тыс. рублей		
	• компенсации вреда (ущерба), причиненного окружающей среде	тыс. рублей		
16	Аварии и инциденты, повлекшие за собой негативное воздействие на окружающую среду (в том числе в результате чрезвычайных ситуаций техногенного характера)	ед.	2023 г. – 0 2024 г. – 0 2025 г. – 1	2

№	Вопрос / Показатель	Ед. изм.	Номер страницы/комментарий	Периметр
17	Инвестиции в основной капитал, направленные на охрану окружающей среды и рациональное использование природных ресурсов,	тыс. рублей	3 658 617	2
	• на обращение со сточными водами	тыс. рублей	1 085 226	
	• на охрану атмосферного воздуха и предотвращение изменения климата	тыс. рублей	377 378	
	• на защиту и экологическую реабилитацию земель, поверхностных и подземных водных объектов	тыс. рублей	1 027 311	
	• на обращение с отходами	тыс. рублей	1 154 969	
	• на снижение шумового и вибрационного воздействия	тыс. рублей	0	
	• на сохранение биоразнообразия и охрану природных территорий	тыс. рублей	13 535	
	• охрана и рациональное использование лесных ресурсов	тыс. рублей	198	
	• на другие направления деятельности в области охраны окружающей среды	тыс. рублей	0	
18	Наличие у организации сертификации системы энергетического менеджмента	да или нет	Стр. 222	2
Социальные показатели				
19	Расходы на оплату труда, всего	тыс. рублей	2023 г. – 26 334,947 2024 г. – 34 461,1953 2025 г. – 37 543,9617	2
20	Отношение средней заработной платы в организации к среднему уровню заработной платы в регионе	процентов	Стр. 180	2
21	Среднесписочная численность работников	человек	Стр. 168	1
23	Доля работников-инвалидов	процентов	2023 г. – 1,25% 2024 г. – 1,51% 2025 г. – 1,60%	2
24	Доля работников, относящихся в соответствии с Федеральным законом «О ветеранах» к следующим категориям ветеранов:	процентов	2023 г. - 2,34% 2024 г. - 2,31% 2025 г. - 2,30%	2
	• ветераны Великой Отечественной войны;	процентов		
	• ветераны боевых действий на территории СССР, на территории Российской Федерации и территориях других государств;	процентов		
	• ветераны военной службы	процентов		

№	Вопрос / Показатель	Ед. изм.	Номер страницы/комментарий	Периметр
25	Доля работников с указанием распределения по каждой из следующих категорий: пол; возрастная группа	процентов	Стр. 170	1
	• Доля сотрудников-мужчин	процентов		
	• Доля сотрудников-женщин	процентов		
	• Доля сотрудников до 30 лет	процентов		
	• Доля сотрудников 30 - 50 лет	процентов		
	• Доля сотрудников старше 50 лет	процентов		
26	Средняя заработная плата, всего	тыс. рублей	Стр. 180 Раскрывается частично	1
	• по группам занятий (отдельно по руководителям и отдельно по иному персоналу)	тыс. рублей		
	• по полу с учетом групп занятий	тыс. рублей		
	• по возрастным группам	тыс. рублей		
27	Расходы на мероприятия по охране труда и промышленную безопасность, всего,	тыс. рублей	Стр. 194 Раскрывается частично	2
	• в том числе в среднем на одного работника	тыс. рублей		
28	Расходы на организацию и проведение социальных, в том числе спортивных мероприятий для работников и членов их семей, всего,	тыс. рублей	Стр. 181	2
	• в том числе в среднем на одного работника	тыс. рублей		
29	Коэффициент частоты производственного травматизма персонала организации без учета персонала подрядчиков (LTIFR) на 1000000 человеко-часов	единиц на 1 млн. человеко-часов	Стр. 195	2
30	Количество смертельных случаев работников организации без учета персонала подрядчиков	единиц	Стр. 196	2
31	Расходы организации на обучение работников, всего	тыс. рублей	Стр. 173, 174 Раскрывается частично	2
	• на одного работника	тыс. рублей		
	Доля расходов организации на обучение работников к общей сумме управленческих расходов организации	процентов		
32	Среднее количество часов обучения в год на одного работника	часов на человека	Стр. 174	2
33	Доля работников, охваченных коллективным договором, к среднесписочной численности работников	процентов	Стр. 164	1
34	Коэффициент текучести кадров	процентов	Стр. 384	1

№	Вопрос / Показатель	Ед. изм.	Номер страницы/комментарий	Периметр
35	Расходы на участие в поддержке социальных программ, в том числе благотворительных программ, не направленных на работников и членов их семей, всего, в том числе в сфере:	тыс. рублей	Стр. 386	1
	• здравоохранения	тыс. рублей		
	• образования и науки	тыс. рублей		
	• спорта	тыс. рублей		
	• культуры, искусства и туризма	тыс. рублей		
	• создания доступной инфраструктуры и инклюзивной среды	тыс. рублей		
	• благоустройства и развития комфортной городской среды	тыс. рублей		
	• создания и размещения социальной рекламы	тыс. рублей		
	• обеспечения жильем	тыс. рублей		
	• обеспечения общественной безопасности и антитеррористической защищенности объектов инфраструктуры	тыс. рублей		
	• поддержки граждан, нуждающихся в социальной помощи	тыс. рублей		
	в том числе в сфере поддержки лиц, относящихся в соответствии с Федеральным законом «О ветеранах» к следующим категориям ветеранов:	тыс. рублей		
	ветераны Великой Отечественной войны	тыс. рублей		
	ветераны боевых действий на территории СССР, на территории Российской Федерации и территориях других государств	тыс. рублей		
	ветераны военной службы	тыс. рублей		
36	Расходы на организацию и проведение медицинских мероприятий для работников и членов их семей, всего,	тыс. рублей	2023 г. – 145 327 2024 г. – 184 149,5 2025 г. – 215 602,7	2
	• в том числе в среднем на одного работника	тыс. рублей	2023 г. – 10,17 2024 г. – 11,9 2025 г. – 13,15	
38	Наложенные на организацию штрафы и меры ответственности в связи с нарушением трудового законодательства	тыс. рублей	Для целей раскрытия информации о штрафах критерием существенности Группа определила сумму штрафов, превышающую 1 млн руб., что с точки зрения Группы характеризует значимые для Общества штрафные санкции с учетом масштаба деятельности. В отчетном году случаев нарушения Группой трудового законодательства, повлекших существенные штрафы или существенные иные санкции, не было	1
39	Среднее число детей в возрасте до 6 лет на одного сотрудника	процентов	2023 г. – 7,52% 2024 г. – 7,60% 2025 г. – 7,61%	2

№	Вопрос / Показатель	Ед. изм.	Номер страницы/комментарий	Периметр
40	Среднее число детей на одного работника	процентов	2023 г. – 80,7% 2024 г. – 80,0% 2025 г. – 75,8%	2
41	Доля многодетных родителей от общего числа сотрудников	процентов	2023 г. – 4,3% 2024 г. – 4,2% 2025 г. – 3,9%	2
42	Доля работников, состоящих в зарегистрированном браке	процентов	2023 г. – 66% 2024 г. – 64% 2025 г. – 64%	2
43	Размер единовременной выплаты (в том числе в виде материальной помощи), осуществляемой работникам при рождении ребенка, выплачиваемой в течение первого года после рождения ребенка	рублей	Стр. 387	2
44	Наличие у организации системы менеджмента безопасности труда и охраны здоровья	да или нет	Да, стр. 186	
Управленческие показатели				
45	Наличие политики по устойчивому развитию и (или) иных стратегических документов в этой сфере (стратегия в области устойчивого развития, экологическая стратегия, стратегия реализации оперативных и долгосрочных мер по адаптации к изменениям климата и смягчению антропогенного воздействия на климат - климатическая стратегия)	да или нет	Да, стр. 204, 212	
46	Наличие органа управления или комитета, созданных при коллегиальном органе управления организации, ответственных за утверждение и контроль реализации политики по устойчивому развитию и (или) иных стратегических документов в этой сфере (например стратегии в области устойчивого развития, климатической стратегии)	да или нет	Да, стр. 272	
47	Отражение в политике вознаграждения организации учета целевых показателей, связанных с устойчивым развитием и климатом, в целях определения размера вознаграждения ее руководящего состава	да или нет	Да, стр. 294	
48	Доля независимых директоров в составе коллегиального органа управления	процентов	Стр. 280	1
49	Доля женщин-руководителей в общей численности руководителей, всего,	процентов	Стр. 170	1
	• в том числе в коллегиальных органах управления	процентов	Стр. 280	
50	Количество зафиксированных случаев нарушения прав коренных малочисленных народов Российской Федерации	единиц	Не применимо	
51	Доля работников, замещающих должности с высоким коррупционным риском	процентов	Стр. 308	
52	Среднее количество часов обучения по вопросам противодействия коррупции на одного работника	единиц	Стр. 310	1

№	Вопрос / Показатель	Ед. изм.	Номер страницы/комментарий	Периметр
53	Наличие политики по управлению рисками, в том числе климатическими, и (или) иных документов по управлению рисками	да или нет	Да, https://cdn.phosagro.ru/upload/iblock/35c/35c2ee0bc879eb911cb2aa1a4dddf722.pdf	
54	Количество случаев привлечения к ответственности в соответствии с законодательством Российской Федерации за нарушение прав потребителей	единиц	Не зафиксировано в отчетном году	
55	Количество зафиксированных социально значимых инцидентов (забастовок)	единиц	Не зафиксировано в отчетном году	
56	Наличие политики и (или) иных документов, предусматривающих применение принципов инклюзии в деятельности организации	да или нет	Да, https://cdn.phosagro.ru/upload/docs/hr_policy.pdf	
57	Наличие у организации письменно зафиксированных обязательств комплексно осуществить деятельность в сфере инклюзии:	да или нет	Раскрывается частично	
	• обеспечение доступности собственных территорий, помещений и услуг для людей с инвалидностью	да или нет		
	• проведение просветительских и образовательных программ для персонала в сфере инклюзии	да или нет		
	• внедрение технических решений для обеспечения доступности рабочих мест для людей с инвалидностью и создание рабочих мест для людей с инвалидностью с представлением ежеквартальной отчетности по исполнению указанных обязательств	да или нет		
58	Сумма заявленных требований по судебным спорам с участием эмитента в качестве ответчика:	тыс. рублей	Такие требования отсутствовали	1
	• по делам о предъявлении требований к действующему или бывшему членам органов управления эмитента;	тыс. рублей		
	• по делам об оспаривании сделок по статьям 173.1 и 174 Гражданского кодекса Российской Федерации;	тыс. рублей		
	• по делам об оспаривании решений органов управления эмитента, а также споров с участием эмитента в иных судебных делах, связанных с нарушением корпоративного законодательства	тыс. рублей		
59	Сумма удовлетворенных требований по судебным спорам с участием эмитента в качестве ответчика	тыс. рублей	2023 г. – нет 2024 г. – нет 2025 г. – 1 938	1
60	Сумма штрафов, наложенных на организацию и должностных лиц в связи с нарушением требований законодательства Российской Федерации об акционерных обществах и ценных бумагах, в сфере корпоративных отношений в акционерных обществах	тыс. рублей	Такие требования отсутствовали	1

№	Вопрос / Показатель	Ед. изм.	Номер страницы/комментарий	Периметр
Экономические показатели				
61	Выручка (показатель, аналогичный выручке)	тыс. рублей	Стр. 87	
62	Производительность труда	тыс. рублей на человека	2023 г. – 12 942 2024 г. – 13 284 2025 г. – 14 251	2
63	Сумма начисленных обязательных платежей (за исключением штрафов, пеней), всего,	тыс. рублей	Да, стр. 389	1
	• налогов и сборов	тыс. рублей		
	• страховых взносов	тыс. рублей		
	• иных обязательных платежей	тыс. рублей		
64	Сумма уплаченных обязательных платежей (за исключением штрафов, пеней), всего,	тыс. рублей	Да, стр. 94	1
	• налогов и сборов	тыс. рублей		
	• страховых взносов	тыс. рублей		
	• иных обязательных платежей	тыс. рублей		
65	Доля закупок российских товаров, работ, услуг в общем объеме закупок товаров, работ, услуг	процентов	96,3%	2
66	Доля закупок товаров, работ, услуг у субъектов малого и среднего предпринимательства в общем объеме закупок у российских организаций	процентов	24%	2
Деловая репутация				
73	Полученные рейтинги ответственного ведения бизнеса (ЭКГ-рейтинг (ESG-рейтинг), рейтинги устойчивого развития), включение организации в индексы и (или) рэнкинги в сфере устойчивого развития и ответственного ведения бизнеса	да или нет	Да, ЭКГ-рейтинг ответственного бизнеса	
Сохранение населения, укрепления здоровья и повышение благополучия людей, поддержка семьи				
74	Расходы организации на программы поддержки семьи и родительства	тыс. рублей	2023 – 64 247 2024 – 71 187 2025 – 71 879	2
	Доля расходов организации на программы поддержки семьи и родительства в общей сумме управленческих расходов организации	процентов	2023 – 0,26 2024 – 0,23 2025 – 0,20	
75	Доля расходов организации на мероприятия по охране труда и промышленную безопасность в общей сумме управленческих расходов организации	процентов		

№	Вопрос / Показатель	Ед. изм.	Номер страницы/комментарий	Периметр
76	Расходы организации на поддержку здоровья работников и представителей местного населения, всего	тыс. рублей	2023 – 586 487 2024 – 824 207 2025 – 1 034 345	2
	• расходы организации на поддержку здоровья работников	тыс. рублей	2023 – 553 799 2024 – 783 934 2025 – 980 769	
	• расходы организации на поддержку здоровья представителей местного населения	тыс. рублей	2023 – 32 687 2024 – 40 273 2025 – 53 576	
	Доля расходов организации на поддержку здоровья работников и представителей местного населения к общей сумме управленческих расходов организации	процентов	2023 – 2,4 2024 – 2,6 2025 – 2,9	
77	Расходы организации на развитие инфраструктуры здравоохранения	тыс. рублей	Стр. 387 Раскрывается частично	1
	Доля расходов организации на развитие инфраструктуры здравоохранения в общей сумме управленческих расходов организации	процентов		
78	Расходы организации на поддержку социально незащищенных групп населения	тыс. рублей	Стр. 387 Раскрывается частично	2
	Доля расходов организации на поддержку социально незащищенных групп населения в общей сумме управленческих расходов организации	процентов		
79	Расходы организации на поддержку массового спорта	тыс. рублей	Стр. 267, 387 Раскрывается частично	
	Доля расходов организации на поддержку массового спорта в общей сумме управленческих расходов организации	процентов		
Реализация потенциала каждого человека, развитие его талантов, воспитание патриотичной и социально ответственной личности				
80	Расходы организации, направленные на поддержку образования, всего	тыс. рублей	Стр. 257, 387	2
	• на поддержку общеобразовательных организаций	тыс. рублей		
	• на поддержку организаций, реализующих программы среднего профессионального образования	тыс. рублей		
	• на профессиональную ориентацию детей и молодежи	тыс. рублей		
	• на поддержку дополнительного образования для детей и молодежи	тыс. рублей		
	• на поддержку организаций высшего образования	тыс. рублей		

№	Вопрос / Показатель	Ед. изм.	Номер страницы/комментарий	Периметр
81	Расходы организации на инициативы и проекты, направленные на формирование традиционных российских духовно-нравственных и культурно-исторических ценностей	тыс. рублей	Стр. 288 Раскрывается частично	1
	Доля расходов организации на инициативы и проекты, направленные на формирование традиционных духовно-нравственных и культурно-исторических ценностей, в общей сумме управленческих расходов организации	процентов		
83	Расходы организации на развитие инфраструктуры в сфере культуры, искусства и народного творчества	тыс. рублей	Стр. 388 Раскрывается частично	2
	Доля расходов организации на развитие инфраструктуры в сфере культуры, искусства и народного творчества в общей сумме управленческих расходов организации	процентов		
Комфортная и безопасная среда для жизни				
85	Расходы организации на повышение благоустройства и комплексное развитие городов и других населенных пунктов	тыс. рублей	Стр. 255 Раскрывается частично	2
	Доля расходов организации на повышение благоустройства и комплексное развитие городов и других населенных пунктов в общей сумме управленческих расходов организации	процентов		
86	Расходы организации на повышение качества дорожной сети	тыс. рублей	Стр. 388 Раскрывается частично	2
	Доля расходов организации на повышение качества дорожной сети в общей сумме управленческих расходов организации	процентов		
Экологическое благополучие				
87	Отношение расходов организации на реализацию мероприятий, связанных с охраной окружающей среды, в общей сумме управленческих расходов организации	процентов	2025 г. – 28,8%	

№	Вопрос / Показатель	Ед. изм.	Номер страницы/комментарий	Периметр
Устойчивая и динамичная экономика				
88	Расходы на корпоративные программы негосударственного пенсионного обеспечения и (или) долгосрочных сбережений, всего	тыс. рублей	2023 – 73 698 2024 – 103 961 2025 – 115 773	2
	• Расходы на корпоративные программы негосударственного пенсионного обеспечения и (или) долгосрочных сбережений, на одного работника	тыс. рублей	2023 – 5,16 2024 – 6,72 2025 – 7,06	
	Доля расходов на корпоративные программы негосударственного пенсионного обеспечения и (или) долгосрочных сбережений в общей сумме управленческих расходов организации	процентов	2023 – 0,30 2024 – 0,33 2025 – 0,33	
89	Расходы организации на проекты по повышению туристической привлекательности территории Российской Федерации	тыс. рублей	Стр. 388 Раскрывается частично	1
	Доля расходов организации на проекты по повышению туристической привлекательности территории Российской Федерации в общей сумме управленческих расходов организации	процентов		
Технологическое лидерство				
90	Отношение инвестиций организации в проекты, связанные с достижением технологического суверенитета и структурной адаптацией экономики Российской Федерации, в общей сумме управленческих расходов организации	процентов	н/д	1
	Общие расходы организации на научные исследования и (или) опытно-конструкторские разработки	тыс. рублей	2 284 900	
	Доля расходов на научные исследования и (или) опытно-конструкторские разработки в общей сумме управленческих расходов организации	процентов	6,4%	

Таблица показателей индексов РСПП «Ответственность и открытость» и «Вектор устойчивого развития»

Показатель РСПП	Страница/комментарий
ПОКАЗАТЕЛИ И ИНДИКАТОРЫ ИНДЕКСА «ОТВЕТСТВЕННОСТЬ И ОТКРЫТОСТЬ»	
Показатели экономического, социального и экологического воздействия	
1. Производительность труда	
Индикатор 1: Производительность труда	419
2. Капитальные вложения	
Индикатор 2: Капитальные вложения / инвестиции	37
3. Уплаченные налоги	
Индикатор 3: Уплаченные налоги (выплаты государству, в том числе — акцизы и экспортные пошлины, текущий налог на прибыль, прочие налоги)	94
4. Качество продукции и услуг	
Индикатор 5: Уровень удовлетворенности потребителей (результаты опросов по удовлетворенности клиентов, динамики жалоб/рекламаций, замеры уровня лояльности потребителей и т.д.	103
5. Доля закупок у местных поставщиков, среднего и мелкого бизнеса	
Индикатор 6: Доля закупок у отечественных поставщиков	419
Индикатор 7. Доля или объем закупок у предприятий малого и среднего бизнеса	155
6. Инновационная деятельность	
Индикатор 8: Затраты на исследования и разработки	118
Индикатор 9: Количество полученных патентов	121
Индикатор 10: Экономические и экологические результаты инновационной деятельности	119-122
7. Численность персонала	
Индикатор 12: Численность персонала (среднесписочная или списочная на конец отчетного периода)	168
8. Характеристики персонала	
Индикатор 13: Разбивка персонала по полу (гендеру)	168
Индикатор 14: Разбивка персонала по возрасту	168
Индикатор 15: Разбивка персонала по категориям	170
Индикатор 16: Доля женщин-руководителей в общей численности руководителей	170
Индикатор 17: Доля работников с инвалидностью	414

Показатель РСПП	Страница/комментарий
9. Производственная безопасность, охрана труда (результативность)	
Индикатор 18: Коэффициент частоты травматизма с потерей рабочего времени (LTIFR)	195
Индикатор 19: Количество несчастных случаев со смертельным исходом	196
Индикатор 20: Уровень профессиональных заболеваний	197
10. Затраты на производственную безопасность, охрану труда	
Индикатор 21: Затраты на производственную безопасность и/ или охрану труда	194
11. Системы управления производственной безопасностью, охраной труда	
Индикатор 22: Доля персонала, занятого на предприятиях, охваченных системами менеджмента в области управления производственной безопасностью, охраной труда (OHSAS)	198
Индикатор 23: Проведение Специальной оценки условий труда (СОУТ): охват рабочих мест	192
12. Оплата труда	
Индикатор 24: Расходы на персонал (ФОТ и выплаты социального характера)	414
Индикатор 25: Расходы на оплату труда	414
Индикатор 26: Средняя заработная плата (основной)	180
Индикатор 27: Сравнение среднего уровня заработной платы на предприятиях компании со средним уровнем заработной платы в соответствующих регионах/Сравнительные данные по минимальной заработной плате	180
13. Расходы на социальные программы для персонала	
Индикатор 28: Расходы на социальные программы для персонала	181, 416
15. Вознаграждение руководства	
Индикатор 30: Вознаграждение членов Совета директоров / Наблюдательного Совета	293
Индикатор 31: Вознаграждение членов Правления	295
16. Текучесть кадров	
Индикатор 32: Коэффициент текучести кадров	384
17. Обучение персонала	
Индикатор 33: Количество часов обучения на одного работающего в год	174
Индикатор 34: Количество работников, прошедших обучение	174
18. Затраты на обучение персонала	
Индикатор 35: Затраты на обучение персонала	173
19. Трудовые отношения	
Индикатор 36: Доля работников, охваченных коллективными договорами	164
20. Соблюдение прав человека	
Индикатор 38: Результаты мониторинга соблюдения прав человека	305
21. Выбросы в атмосферу	
Индикатор 39: Валовые выбросы в атмосферу значимых загрязняющих веществ с указанием типа и массы	
Индикатор 40: Удельные выбросы в атмосферу значимых загрязняющих веществ с указанием типа и массы	
22. Выбросы парниковых газов	
Индикатор 41: Валовые полные прямые и косвенные выбросы парниковых газов с указанием массы	211

Показатель РСПП	**Страница/комментарий**
Индикатор 42: Удельные полные прямые и косвенные выбросы парниковых газов с указанием массы	211
23. Энергоэффективность и энергопотребление	
Индикатор 43: Удельная энергоемкость	222
Индикатор 44: Количество сэкономленной энергии (в физ. объемах)	227
Индикатор 45: Экономический эффект энергосбережения	222
Индикатор 46: Объем потребления топливно-энергетических ресурсов	227
Индикатор 47: Потребление возобновляемой и низкоуглеродной энергии	413
24. Водопотребление	
Индикатор 48: Общее количество забираемой воды за год	239
Индикатор 49: Удельное водопотребление	237
Индикатор 50: Объем оборотного и повторнопоследовательного водоснабжения	240
25. Сбросы в водные источники	
Индикатор 51: Общий объем сбросов сточных вод	240
Индикатор 52: Удельные сбросы	237
26. Обращение с отходами	
Индикатор 53: Общее количество отходов I-V классов опасности в разбивке по классам	231
Индикатор 54: Удельные показатели образования отходов	228
Индикатор 55: Доля обезвреженных и захороненных отходов	230
Индикатор 56: Доля переработанных отходов	230
27. Расходы на охрану окружающей среды	
Индикатор 57: Расходы на охрану окружающей среды	208
29. Учет и оценка экологических рисков проектов, получающих финансирование[1]	
Индикатор 59: Объем финансирования «зеленых» проектов	Показатель релевантен для организаций финансового сектора
30. Финансирование природоохранных проектов и программ[2]	
Индикатор 60: Объем средств, направленных на финансирование проектов и программ в соответствии с критериями Постановления Правительства РФ №1587 от 21.09.2021 (зеленые и адаптационные проекты)	Показатель релевантен для организаций финансового сектора
31. Кибербезопасность	
Индикатор 61: Количество случаев утечек персональных данных, банковской и коммерческой тайны	301
Индикатор 62: Время простоя банковских сервисов от кибератак	Показатель релевантен для организаций финансового сектора
32. Социальные инвестиции	
Индикатор 63: Инвестиции в социальные программы, направленные на развитие местных сообществ	246-267
Индикатор 64: Расходы на благотворительность	246-267

[1] Показатель релевантен для организаций, работающих на финансовых рынках. Учитывается вместо нерелевантного для этих организаций показателя №24. Для организаций других отраслей не учитывается.

[2] Показатель релевантен для организаций, работающих на финансовых рынках. Учитывается вместо нерелевантного для этих организаций показателя №25. Для организаций

Показатель РСПП	**Страница/комментарий**
Индикатор 65: Количество бенефициаров внешних социальных программ	246-267
Индикатор 67: Структура расходов на благотворительность/ инвестиций в социальные программы, направленных на развитие местных сообществ	416
Показатели управления и взаимодействия	
33. Сведения о Совете директоров/ Наблюдательном Совете: структура, независимость, профили деятельности, оценка деятельности Совета директоров/ Наблюдательного совета	277-283
34. Вовлечённость высшего руководства компании в управление вопросами КСО и устойчивого развития	271, 288
35. Включение рисков устойчивого развития в систему управления ключевыми рисками и мероприятия по снижению рисков устойчивого развития	72-85
36. Идентификация и оценка климатических рисков	214-217
37. Новые возможности в сфере устойчивого развития	21-23
38. Наличие этического кодекса, его основные принципы, механизмы внедрения	302-307
39. Противодействие коррупции: политика, механизмы, мероприятия, результаты	308-316
40. Наличие корпоративной политики по УР (КСО): содержание, ссылка на документ	Корпоративные доку менты в области УР доступны на сайте Компании
41. Конкретизация подходов в области УР (КСО) в корпоративных политиках	Корпоративные доку менты в области УР доступны на сайте Компании
42. Управление вопросами КСО/УР в цепочке поставок: политики, механизмы, показатели	156-157
43. Включение КПЭ в сфере КСО и УР в систему стратегических КПЭ компании	294
44. Структура управления деятельностью в сфере КСО и УР	272
45. Направления и форматы взаимодействия с государством, основные программы/проекты	251
46. Направления и форматы взаимодействия с обществом, основные проекты	246-247
ПОКАЗАТЕЛИ ИНДЕКСА «ВЕКТОР УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ»	
1) производительность труда;	419
2) производственная безопасность, охрана труда;	184-202
3) оплата труда и расходы на социальные программы для персонала;	179-183
4) текучесть кадров;	384
5) обучение персонала;	172-176
6) выбросы в атмосферу загрязняющих веществ	235
7) выбросы парниковых газов;	211, 218
8) энергопотребление и энергоэффективность;	222-228
9) водопотребление и сбросы в водные источники (не существенно для финансового сектора)	237-241
10) обращение с отходами;	228-232
11) социальные инвестиции;	246-268
12) руководство (вовлеченность высшего руководства в управление УР);	271, 288
13) управление рисками и возможностями;	107, 117, 140, 150, 167, 191, 209, 252
14) целенаправленность деятельности в области УР/КСО.	102, 114, 144, 158, 184, 202, 246

Глоссарий

АК — апатитовый концентрат

АКРА — российское рейтинговое агентство

АНО — автономная некоммерческая организация

АНОФ — апатитонефелиновая обогатительная фабрика

АО — акционерное общество

АПК — агропромышленный комплекс

АСУП — автоматизированная система управления производством

АСУ ТП — автоматизированная система управления технологическим процессом

БРИКС — объединение десяти государств: Бразилии, России, Индии, КНР, ЮАР, ОАЭ, Ирана, Египта, Эфиопии и Индонезии (англ. BRICS — сокращение от Brazil, Russia, India, China, South Africa)

БСТЗ — бортовая система технического зрения

ГДР — глобальная депозитарная расписка

ГОК — горно-обогатительный комплекс

Группа «ФосАгро» — ПАО «ФосАгро» и подконтрольные ему юридические лица

д. в. — действующее вещество

ДЗО — дочерние и зависимые общества

ЖКУ — жидкие комплексные удобрения

Индекс МосБиржи (ранее — индекс ММВБ) — ценовой, взвешенный по рыночной капитализации композитный фондовый индекс. Тикер — MCX: IMOEX. На срочном рынке Московской биржи торгуется расчетный фьючерс, базовым активом которого является индекс МосБиржи

ИИ – искусственный интеллект

ИТ — информационные технологии

ККУ — Кодекс корпоративного управления Банка России

КМКФ — кормовой фосфат

КПЭ — ключевые показатели эффективности

КТГ — коэффициент технической готовности

МВФ — Международный валютный фонд

МНГ— моногидрат серной кислоты

МСФО — международные стандарты финансовой отчетности

МУ — минеральные удобрения

МШЦ — мельница шаровая центробежная

Н/д — нет данных

НДПИ — налог на добычу полезных ископаемых

НДС — налог на добавленную стоимость

ОАО — открытое акционерное общество

ООН — Организация Объединенных Наций

ООО — общество с ограниченной ответственностью

ПАО — публичное акционерное общество

ПДМ — погрузочно-доставочные машины

ПМЭФ — Петербургский международный экономический форум

РАПУ — Российская ассоциация производителей удобрений

РЗА — релейная защита и автоматика

РСБУ — российские стандарты бухгалтерского учета

РСПП — Российский союз промышленников и предпринимателей

РТС — Российская торговая система; одна из ведущих российских бирж до декабря 2011 года, когда она совместно с ММВБ объединилась в биржу ММВБ-РТС (с 2012 года — Московская биржа). Индекс РТС (MCX: RTSI) — фондовый индекс, основной индикатор фондового рынка России, расчет которого начался 1 сентября 1995 года со 100 пунктов. В настоящее время рассчитывается Московской биржей. Рассчитываемый в долларах США, индекс РТС имеет единую базу расчета с рассчитываемым в рублях индексом Московской биржи

СБУ — самоходные буровые установки

СИЗ — средства индивидуальной защиты

СМИ — средства массовой информации

СНГ — Содружество Независимых Государств

Стратегия-2025 — Стратегия развития ПАО «ФосАгро» до 2025 года

СУРиВК — система управления рисками и внутреннего контроля

СЦБ — устройства сигнализации, централизации и блокировки

США — Соединенные Штаты Америки

ТМЦ — товарно-материальные ценности

ТОиР — техническое обслуживание и ремонт

ТПП — Торгово-промышленная палата Российской Федерации

ТЭЦ — теплоэлектроцентраль

ФАО — Продовольственная и сельскохозяйственная организация ООН (англ. Food and Agriculture Organization (FAO))

ЦПТ — комплекс циклично-поточной транспортировки

ЦУР — Цели ООН в области устойчивого развития

ЭФК — экстракционная фосфорная кислота.

Эксперт РА — крупнейшее российское кредитное рейтинговое агентство, аккредитованное Банком России

ЭТП — электронная торговая площадка

ЮНЕСКО — специализированное учреждение Организации Объединенных Наций по вопросам образования, науки и культуры (англ. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO))

ЮНКТАД — Конференция ООН по торговле и развитию (англ. United Nations Conference on Trade and Development, UNCTAD) — орган Генеральной Ассамблеи ООН

ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas) — Бразильская ассоциация по техническим нормам

AN — нитрат аммония (аммиачная селитра)

API (Application Programming Interface) — программный интерфейс приложения

APP — полифосфат аммония

CAPEX (Capital Expenditure) — капитальные расходы

CBAM (Carbon Border Adjustment Mechanism) — Трансграничное углеродное регулирование

CDP (Carbon Disclosure Project) — проект раскрытия информации об углеродных выбросах

CO_2 — оксид углерода (IV); углекислый газ

CO_2-экв. — условная единица, которая используется для оценки объемов выбросов парниковых газов (в том числе для расчета углеродного следа)

CUSIP (Committee on Uniform Security Identification Procedures) — Комитет по разработке процедур стандартной идентификации акций

DAP — диаммонийфосфат

EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) — прибыль компании до вычета процента по кредитам, налога на прибыль и амортизации по основным нематериальным активам

ERP (Enterprise Resource Planning) — система планирования ресурсов предприятия

ESG (Environmental, Social and Governance) — критерии экологического, социального и государственного управления

FOB (Free on Board) — торговый термин «Инкотермс», использующийся для обозначения условий поставки груза и определения стороны, на которую возлагаются расходы по транспортировке

Global Compact LEAD — платформа для устойчивого корпоративного лидерства в рамках Глобального договора Организации Объединённых Наций

GRI (the Global Reporting Initiative) — глобальная инициатива отчетности

GPT-чат (ChatGPT, Generative Pre-trained Transformer) — чат-бот на базе искусственного интеллекта

IFA (International Fertilizer Association) — Международная ассоциация производителей минеральных удобрений

IFRS S1 и S2 (International Financial Reporting Standards; МСФО С1 и С2) — стандарты в области устойчивого развития, опубликованные в июне 2023 года Советом по международным стандартам устойчивого развития (ISSB)

IRR (Internal Rate of Return) — внутренняя норма доходности

ISIN (International Securities Identification Number) — Международный идентификационный код ценной бумаги

K_2O — оксид калия

LLM-модель (Large language model) — большая языковая модель

LTIFR (Lost Time Injury Frequency Rate) — коэффициент частоты травм с временной потерей трудоспособности

MAP — моноаммонийфосфат, аммофос

MAR (Market Abuse Regulation) — Регламент Европейского союза о недопущении манипулирования рынком

MCP — кормовой монокальцийфосфат

ML (Machine Learning) — машинное обучение

NP — азотно-фосфорное удобрение

NPK — азотно-фосфорно-калиевое удобрение

NPS — азотно-фосфорное серосодержащее удобрение

P_2O_5 — оксид фосфора (V)

PKS — фосфорно-калийное гранулированное удобрение

RAEX («РАЭКС-Аналитика») — крупнейшее российское агентство в области некредитных рейтингов

RIC (Reuters Instrument (Identification) Code) — код инструмента Reuters

RPA (Robotic Process Automation) — технология автоматизации рутинных бизнес-процессов

SEDOL (Stock Exchange Daily Official List) — список идентификационных кодов ценных бумаг, используемый в Великобритании и Ирландии

STPP — триполифосфат натрия

Единицы измерения

б. п. — базисный пункт

га — гектар

ГДж — гигаджоуль

долл. США — доллар США

кВт • ч — киловатт-час

кг — грамм

м — метр

МВт — мегаватт

мг — грамм

млн — миллион

млрд — миллиард

п. п. — процентный пункт

руб. — российский рубль

сут. — сутки

тыс. — тысяча

ч — час

Контактная информация

Отдел по связям с инвесторами

Андрей Серов
Начальник отдела по связям с инвесторами
Тел.: +7 (495) 231-31-15
Email: ir@phosagro.ru

Корпоративный секретарь

Сергей Самосюк
Тел.: +7 (495) 232-96-89, доб. 2712
Email: ks@phosagro.ru

Адрес ПАО «ФосАгро»

Российская Федерация, 119333, Москва, Ленинский проспект, д. 55/1, стр. 1
Тел.: +7 (495) 232-96-89
Факс: +7 (495) 956-19-02

Аудиторы

АО «Технология Доверия — Аудит»
Российская Федерация, 125047, Москва, ул. Кржижановского, д. 14, к. 3, пом. 5/1
Тел.: +7 (495) 967-60-00
Факс: +7 (495) 967-60-01
Веб-сайт: www.tedo.ru

Юникон АО
Российская Федерация, 107061, Преображенская площадь, д. 8, БЦ «Прео-8»
Тел.: +7 (495) 797-56-65
Факс: +7 (495) 797-56-60
Веб-сайт: www.unicon.ru

Держатель реестра (регистратор)

АО «Реестр»
Российская Федерация, 129090, Москва, Большой Балканский переулок, д. 20, стр. 1
Тел.: +7 (495) 617-01-01
Факс: +7 (495) 680-80-01
Email: reestr@aoreestr.ru
Веб-сайт: www.aoreestr.ru

Контакты для сотрудников и потенциальных сотрудников

Дмитрий Бородич
Директор по персоналу и социальной политике
Тел.: +7 (495) 231-31-15
Email: info@phosagro.ru

Контакты для СМИ

Андрей Подкопалов
Директор по информационной политике
Тел.: +7 (495) 232-96-89, доб. 2651

Тимур Белов
Руководитель пресс-службы
Тел.: +7 (495) 232-96-89, доб. 2652
Email: pr@phosagro.ru

Контакты по вопросам, связанным с устойчивым развитием

Сергей Кудряшов
Начальник отдела устойчивого развития
Тел.: +7 (495) 231-27-47
Email: esg@phosagro.ru

Ирина Лукина
Ведущий специалист отдела устойчивого развития
Тел.: +7 (495) 232-96-89
Email: esg@phosagro.ru