ГОДОВОЙ ОТЧЕТ «РУСАГРО» 2025



30

ЛЕТ
НЕПРЕРЫВНОГО
РАЗВИТИЯ

1995 — 2025

RUSAGROGROUP.RU

Содержание

Об Отчете 3

01 О ГРУППЕ «РУСАГРО»

Профиль Компании 9
Ключевые результаты 2025 года 10
Инвестиционный кейс 16
Юридическая структура Группы «Русагро» 28
История Группы «Русагро» 30
Ключевые события 2025 года 32

02 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ОТЧЕТ

Обращение Генерального директора 34
Стратегия Компании 35
Анализ результатов стратегии 38

03 ОБЗОР РЕЗУЛЬТАТОВ

Масложировое бизнес-направление 51
Сельскохозяйственное бизнес-направление 78
Мясное бизнес-направление 95
Сахарное бизнес-направление 111

04 ФИНАНСОВЫЙ ОБЗОР

Финансовые результаты 127
Налоговые платежи и обязательства 128

05 УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ

Управление устойчивым развитием 130
Управление персоналом 141
Права человека 160
Охрана труда и здоровья сотрудников 161
Взаимодействие с местными сообществами 170
Ответственная цепочка поставок 177
Качество продукции и безопасность потребителей 183
Благополучие животных 192
Цифровая трансформация и Инновации (НИОКР) 197
Охрана окружающей среды 203
Изменение климата и энергоэффективность 215

06 КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Система корпоративного управления 222
Противодействие коррупции и этика 243
Управление рисками 249
Кибербезопасность и защита данных 258
Акционерный капитал 261
Взаимодействие с инвесторами 264

07 ПРИЛОЖЕНИЯ

Консолидированная финансовая отчетность в соответствии с международными стандартами финансовой отчетности и аудиторское заключение независимого аудитора 267
Дополнительные данные 337
Таблица соответствия GRI 341
Таблица соответствия методическим рекомендациям Министерства экономического развития Российской Федерации 346
Таблица соответствия SASB 348
Контактная информация 349

Дизайн отчета Praxis Report

Об Отчете

GRI 2-1 GRI 2-3

Настоящий Отчет утвержден Советом директоров ПАО «Группа «Русагро» 13 мая 2026 года (протокол СД-ГР-0001/26 от 13 мая 2026 года).

Представляем вашему вниманию Единый годовой отчет публичного акционерного общества «Группа «Русагро» (далее — ПАО «Группа «Русагро», Группа «Русагро», Компания) за 2025 год (далее — Отчет). Группа «Русагро» — российская компания, один из крупнейших вертикально интегрированных агрохолдингов страны.

В Отчете раскрывается информация о результатах деятельности Группы «Русагро» за период с 1 января по 31 декабря 2025 года, что соответствует отчетному периоду консолидированной финансовой отчетности. Отчет выпускается на ежегодной основе. Предыдущий Отчет был опубликован 14 мая 2025 года.

С предыдущими версиями можно ознакомиться на сайте Группы «Русагро».

Тема Отчета

30 ЛЕТ НЕПРЕРЫВНОГО РАЗВИТИЯ

2025 год стал юбилейным для Группы «Русагро»: Компании исполнилось 30 лет. За три десятилетия Компания прошла эволюционный путь от бизнеса по импорту сахара до одного из крупнейших и передовых агропромышленных холдингов Российской Федерации.



О теме Отчета, дизайне и новой информации

GRI 2-4

На протяжении 30 лет команда Группы «Русагро» последовательно реализовывала стратегические инициативы, направленные на масштабирование и повышение эффективности бизнеса. Это позволило Компании занять лидерские позиции на внутреннем рынке России, стать одним из гарантов продовольственной безопасности страны и войти в число крупнейших экспортеров продукции АПК.

Команда Группы «Русагро» осознает значимость долгосрочного роста, одним из ключевых инструментов которого является интеграция принципов устойчивого развития во все элементы цепочки создания стоимости. По итогам 2025 года было принято решение о выпуске Единого годового отчета, в состав которого вошел Отчет об устойчивом развитии. Последний претерпел изменения в части расширения состава раскрываемой информации в соответствии с методологиями Министерства экономического развития РФ и Банка России, ведущими мировыми практиками. Команда Компании провела масштабную работу по сбору и детализации ESG-показателей за последние три года в соответствии с методиками, а также структурировала систему управления проектами в каждом из аспектов: экологическом, социальном и управленческом.

Дизайн Отчета отражает шаги в сторону транспарентности за счет полупрозрачных элементов и структурированной, средней плотности верстки, которая позволяет расставить акценты на наших достижениях и приоритетах развития.



Подход к подготовке отчетности

Границы отчетности

GRI 2-2 GRI 2-5

Отчет раскрывает основную информацию и результаты деятельности ПАО «Группа «Русагро» (материнской компании) и ее дочерних компаний (далее совместно именуемых Группа «Русагро», Группа, Компания или «Русагро») за 2025 год по направлениям деятельности, информацию о корпоративном управлении и корпоративной ответственности. Основные подконтрольные организации и доля участия ПАО «Группа «Русагро» в их капитале приведены в консолидированной отчетности по МСФО за 2025 год.

Финансовые результаты представлены в Отчете в соответствии с консолидированной финансовой отчетностью ПАО «Группа «Русагро» по МСФО за 2025 год, прошедшей аудиторскую проверку АО «Кэпт» в соответствии с международными стандартами аудита.

Информация в области устойчивого развития раскрыта на консолидированной основе и охватывает деятельность Группы «Русагро» по всем бизнес-направлениям, оказывающим значимое влияние на экономику, окружающую среду и общество, если в тексте Отчета не указано иное.

Стандарты и рекомендации

Отчет подготовлен с учетом международных и национальных принципов, требований и рекомендаций, включая:

- положение Центрального банка Российской Федерации (далее — Банк России) от 27 марта 2020 года № 714-П «О раскрытии информации эмитентами эмиссионных ценных бумаг»;
- письмо Банка России от 10 апреля 2014 года № 06-52/2463 «О Кодексе корпоративного управления»;
- письмо 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»;
- письмо 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»;
- правила листинга ПАО «Московская Биржа»;
- дополнительные правила, требования и рекомендации по раскрытию информации эмитентами, акции которых включены в Первый или Второй уровень Московской Биржи (утверждены Приказом ПАО «Московская Биржа» от 24 сентября 2024 года № МБ-П-2024-3132);
- приказ Министерства экономического развития Российской Федерации от 1 ноября 2023 года № 764 «Об утверждении методических рекомендаций по подготовке отчетности об устойчивом развитии»;
- постановление Правительства Российской Федерации от 30 декабря 2025 года № 2230 «О стандарте общественного капитала бизнеса»;
- стандарты отчетности в области устойчивого развития (GRI Standards[1]), уровень раскрытия «в соответствии» (in accordance);
- стандарты Совета по стандартам отчетности в области устойчивого развития (SASB[2]) для отраслей: «Сельскохозяйственная продукция» (Agricultural Products), «Мясо, птица и молочные продукты» (Meat, Poultry & Dairy), «Переработанные продукты питания» (Processed Foods);
- цели ООН в области устойчивого развития (ЦУР ООН).

1 GRI — Global Reporting Initiative.
2 SASB — Sustainability Accounting Standards Board.



Процесс определения существенных тем

GRI 3-1

В процессе определения существенных тем Группа «Русагро» руководствовалась требованиями стандарта GRI 3: Material Topics 2021 и рекомендациями Банка России по раскрытию публичными акционерными обществами нефинансовой информации, связанной с деятельностью таких обществ. В рамках подготовки Отчета за 2025 год Компанией была реализована соответствующая процедура, состоящая из трех этапов. Предыдущая оценка существенности проводилась Компанией в 2021 году.

Анализ внешнего и внутреннего контекста

Этап 1

- Анализ внутренних документов Компании
- Анализ существенных тем отраслевых международных и российских компаний
- Бенчмарк национальных и международных стандартов и регуляторных требований
- Анализ глобальных трендов в сфере устойчивого развития
- Формирование расширенного перечня существенных тем

Опрос заинтересованных сторон

Этап 2

- Оценка значимости (величины) фактических и потенциальных воздействий Компании в рамках отобранных тем через онлайн-анкетирование внутренних и внешних заинтересованных сторон

Ранжирование тем

Этап 3

- Ранжирование тем по трем уровням приоритетности воздействия
- Построение матрицы существенности

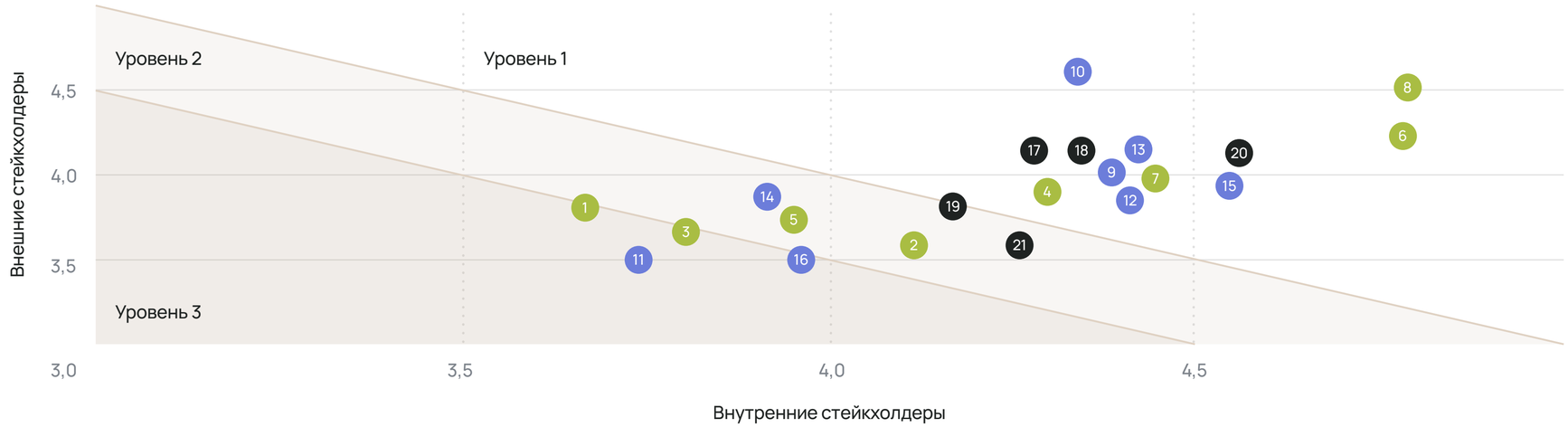


Матрица существенных тем

GRI 3-2

На основании опроса заинтересованных сторон был сформирован список из 21 темы и матрица существенности, на которой по вертикальной оси отражена значимость существенных тем для внешних заинтересованных сторон, а по горизонтальной — для внутренних заинтересованных сторон.

Результаты опроса заинтересованных сторон



Существенная тема из расширенного перечня

E Экологический блок

1. Изменение климата
2. Энергоэффективность
3. Вода
4. Отходы и упаковка
5. Биоразнообразие
6. Охрана почв
7. Обращение с животными
8. Качество и безопасность продукции

S Социальный блок

9. Благополучие сотрудников
10. Здоровье и безопасность
11. Равные возможности, инклюзия и разнообразие
12. Развитие человеческого капитала
13. Здоровье и благополучие потребителей
14. Права человека
15. Продовольственная безопасность
16. Местные сообщества

G Блок управления

17. Корпоративное управление
18. Противодействие коррупции и деловая этика
19. Цепочка поставок
20. Инновации и технологии
21. Конфиденциальность данных и кибербезопасность

Ограничение ответственности

Отчет содержит заявления оценочного или прогнозного характера относительно производственных, финансовых, экономических, социальных, экологических и иных показателей, характеризующих развитие Группы «Русагро». В силу различных причин события или результаты, приведенные в последующих отчетах, могут существенно отличаться от тех, которые содержатся в предположениях или прогнозах, в том числе в связи с меняющейся ситуацией на рынках, а также иными рисками, относящимися непосредственно к ПАО «Группа «Русагро» и его дочерним компаниям. Компания не несет какой-либо ответственности за убытки или ущерб, которые могут понести физические и юридические лица, действующие на основе прогнозных заявлений. Такие заявления в каждом конкретном случае представляют собой лишь один из многих вариантов развития событий и не должны рассматриваться как наиболее вероятные.

Помимо официальной информации о деятельности Группы «Русагро» в Отчете содержатся данные, полученные от третьих лиц и источников, которые, по мнению Компании, являются надежными. Тем не менее Группа «Русагро» не гарантирует точности такой информации, поскольку она может быть неполной или сокращенной.

Представление числовых данных

Показатели и процентные данные, представленные в ряде таблиц и графиков, а также в тексте Отчета, были округлены до ближайшего целого числа или до ближайшей десятичной доли числа, поэтому суммы чисел могут не совпадать в полной мере с итоговыми показателями. Некоторые процентные данные, представленные в таблицах и графиках, а также в тексте Отчета, основаны на показателях до округления, поэтому могут не совпадать в полной мере с процентными данными, подсчитанными на основе округленных цифр.



О ГРУППЕ «РУСАГРО»



9 Профиль Компании

10 Ключевые результаты 2025 года

16 Инвестиционный кейс

28 Юридическая структура Группы «Русагро»

30 История Группы «Русагро»

32 Ключевые события 2025 года

01

Профиль Компании

GRI 2-1 GRI 2-6

Группа «Русагро» — один из крупнейших вертикально интегрированных агрохолдингов России с многопрофильной структурой. Компания активно развивается в четырех бизнес-направлениях: сахарном, масложировом, мясном и сельскохозяйственном.

В рамках концепции «от поля до полки» вертикальная интеграция охватывает весь производственный цикл — от выращивания сырья до переработки и выхода готовой продукции на рынок, обеспечивая контроль и высокое качество на каждом этапе. Широкий продуктовый портфель представлен потребительскими и промышленными товарами, поставляемыми как на российский рынок, так и в зарубежные страны.

Производственные активы Группы насчитывают 9 сахарных заводов, 6 маслоэкстракционных, 6 заводов по производству масложировой продукции, 46 свинокомплексов, 4 мясоперерабатывающих комбината в 15 регионах страны, а также земельный банк в 826 тысяч гектаров, который стабильно обеспечивает сырьевую базу.

Миссия

СДЕЛАЕМ ЖИЗНЬ ЛЮДЕЙ ДОЛЬШЕ И ЛУЧШЕ

Цель

Наша цель — стать компанией первого выбора для потребителей, партнеров и наших сотрудников. Главными инструментами достижения цели мы видим производство высококачественной продукции и укрепление позиций на ключевых рынках, внедрение инновационных решений и использование лучших практик устойчивого роста.

5

КЛЮЧЕВЫХ ЦЕННОСТЕЙ

01

Честность

Мы ценим доверие и рассчитываем на честность по отношению к нам. Честность для нас превыше выгоды

02

Результат

Мы ставим амбициозные цели и достигаем успеха

03

Постоянное улучшение

Мы каждый день совершенствуем свою работу и сами становимся лучше

04

Наши люди

Наш успех — в наших сотрудниках. Мы уважаем индивидуальность, ценим профессионализм и вместе реализуем свои идеи

05

Командная работа и сотрудничество

Мы достигаем целей общими усилиями и ценим вклад каждого

Ключевые результаты 2025 года

МЭР 1

Финансовые показатели

396,5 +16,6 % МЛРД РУБ.
Выручка

56,0 +10,7 % МЛРД РУБ.
Скорр. EBITDA

35,5 +20,1 % МЛРД РУБ.
Капитальные затраты

Операционные показатели

1 108 +3,4 % ТЫС. Т
Продажи сахарного бизнеса

4 588 +12,7 % ТЫС. Т
Продажи сахарной свеклы сельскохозяйственного бизнеса

1 990 −3,4 % ТЫС. Т
Продажи B2B масложирового бизнеса

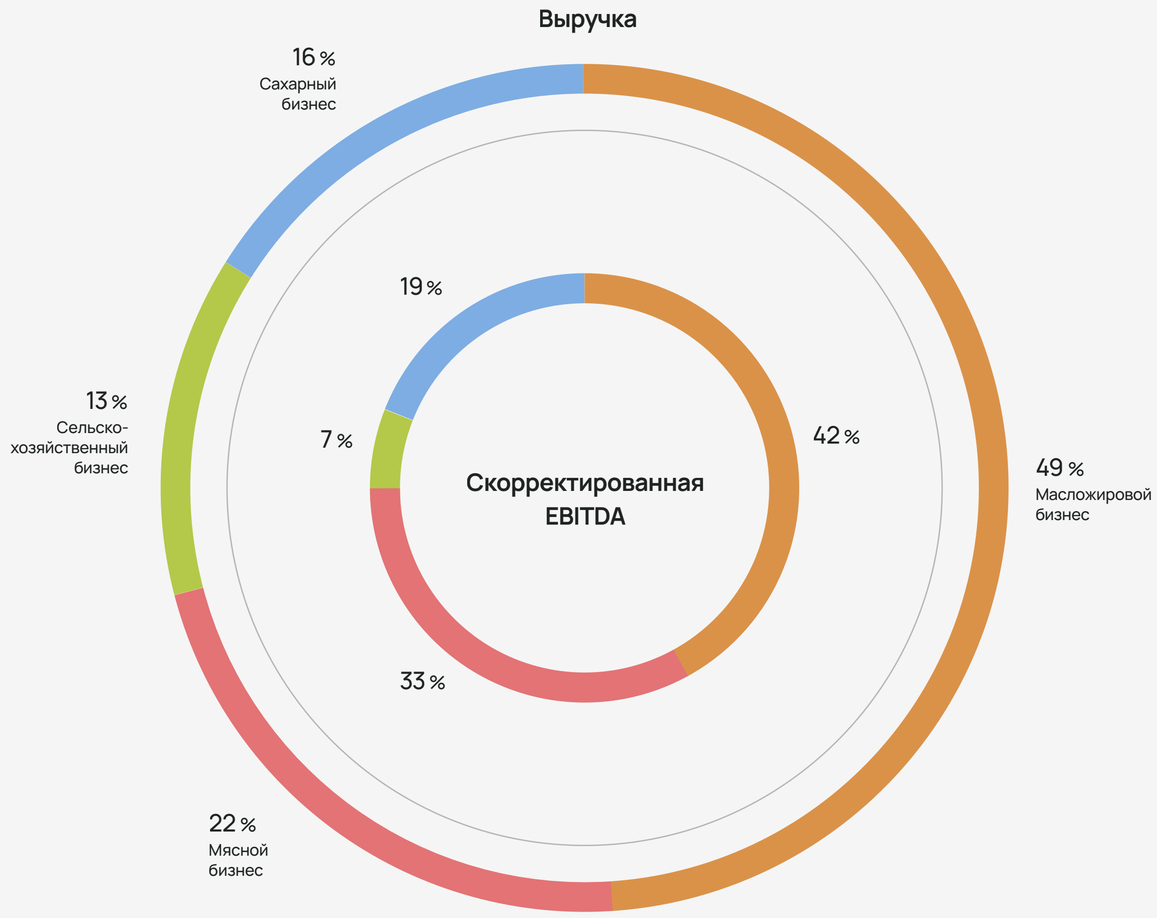
468 +64,7 % ТЫС. Т
Продажи мясного бизнеса[1]

1 929 +34,5 % ТЫС. Т
Продажи масличных и зерновых сельскохозяйственного бизнеса

460 −8,9 % ТЫС. Т
Продажи B2C масложирового бизнеса

[1] Результаты группы компаний «Агро-Белогорье» учитываются с момента консолидации ПАО «Группа «Русагро» 100 % доли и контроля 12 ноября 2024 года.

Структура выручки и скорректированной EBITDA по бизнес-сегментам[2]



[2] Без учета межсегментных элиминаций и прочих доходов.

ESG-результаты

E Окружающая среда

1 611 505 т CO_2-экв.
Выбросы парниковых газов в абсолютном выражении (Охват 1)
на 5,4 % меньше, чем в 2024 году

210 833 т CO_2-экв.
Выбросы парниковых газов в абсолютном выражении (Охват 2)
на 2,6 % меньше, чем в 2024 году

850 млн руб.
Расходы Группы «Русагро» на мероприятия по охране окружающей среды
на 12,0 % меньше, чем в 2024 году

34 791 т
Общий объем выбросов загрязняющих веществ
на 8,6 % выше, чем в 2024 году

245 351 т
Общий объем образования отходов
на 61 % меньше, чем в 2024 году

>99 %
образованных отходов Компании являются неопасными

0,360 м³ / тыс. руб.
Удельное водопотребление на единицу чистой добавленной стоимости
на 4,9 % ниже, чем в 2024 году

75,89 кВт·ч / тыс. руб.
Удельное энергопотребление в расчете на единицу чистой добавленной стоимости
на 1,5 % ниже, чем в 2024 году

S Общество

3,3 млрд руб.
Благотворительные взносы и социальные расходы
на 15,7 % выше, чем в 2024 году

2,35
Коэффициент частоты несчастных случаев на производстве, LTIFR[1]

82,8 %
Уровень удовлетворенности сотрудников
на 0,5 п. п. выше, чем в 2024 году

20 %
Текучесть кадров[2]
на 3 п. п. меньше, чем в 2024 году

29 781 человек
Среднесписочная численность сотрудников
2024: 30 284 человека

1 В расчете на 1 млн рабочих часов.
2 Показатель рассчитан как среднее арифметическое по показателям текучести в четырех бизнес-направлениях.

G Корпоративное управление

4
заседания Совета директоров

40 %
Доля независимых членов Совета директоров

40 %
Доля женщин на руководящих позициях

AA–
Кредитный рейтинг по версии агентства АКРА

83 %
Доля соблюдаемых рекомендаций Кодекса корпоративного управления Банка России (62 % – полностью, 21 % – частично)



Масложировой бизнес GRI 2-6

Финансовые показатели

208 +8 % МЛРД РУБ.
Выручка[1]

23 –12 % МЛРД РУБ.
Скорректированная EBITDA[1]

11 –2 п. п. %
Рентабельность по скорректированной EBITDA[1]

8,2 +12 % МЛРД РУБ.
CAPEX

[1] Без учета межсегментных элиминаций и прочих доходов.

Структура продаж, тыс. т



- **46** –11 % Потребительский маргарин и спреды
- **86** –20 % Бутилированное масло
- **26** –8 % Готовые соусы
- **336** +2 % Промышленные жиры
- **736** –3 % Сырое масло
- **14** –15 % Кетчуп
- **15** –4 % Сухие сывороточные смеси
- **271** –5 % Майонез
- **904** –5 % Шрот

Человеческий капитал

6,9 ТЫС. ЧЕЛОВЕК
Среднесписочная численность сотрудников



Позиции на рынке России

- № 1 Потребительский маргарин и спреды
- № 1 Подсолнечное масло
- № 2 Промышленные жиры
- № 1 Майонез

Мясной бизнес GRI 2-6

Финансовые показатели

94 +71 % **МЛРД РУБ.**
Выручка[1]

18 3,7x **МЛРД РУБ.**
Скорректированная EBITDA[1]

19 +10 п. п. **%**
Рентабельность по скорректированной EBITDA[1]

4,9 +52 % **МЛРД РУБ.**
CAPEX

[1] Без учета межсегментных элиминаций и прочих доходов.

Структура продаж, тыс. т

- **21** 2,1x — Свинина в живом весе
- **67** +23 % — Полуфабрикаты
- **56** +62 % — Субпродукты
- **195** +60 % — Крупный кусок и индустриальный продукт
- **129** 2,0x — Полутуша





Позиции на рынке России

№ 2
Позиция на рынке производства свинины в России

Человеческий капитал

14,3 **ТЫС. ЧЕЛОВЕК**
Среднесписочная численность сотрудников



Сельскохозяйственный бизнес

GRI 2-6

Финансовые показатели

55 +8 % МЛРД РУБ.
Выручка[1]

4 −52 % МЛРД РУБ.
Скорректированная EBITDA[1]

7 −8 п. п. %
Рентабельность по скорректированной EBITDA[1]

9,4 +2,5 % МЛРД РУБ.
CAPEX

[1] Без учета межсегментных элиминаций и прочих доходов.

Структура продаж, тыс. т



- **69** +45 % — Ячмень
- **43** −35 % — Подсолнечник
- **274** +60 % — Кукуруза
- **4 588** +13 % — Сахарная свекла
- **1 152** +44 % — Пшеница
- **391** +13 % — Соя



Позиции на рынке России

№ 4
Позиция среди землевладельцев России

Человеческий капитал

3,8 ТЫС. ЧЕЛОВЕК
Среднесписочная численность сотрудников



Сахарный бизнес GRI 2-6

Финансовые показатели

68 0 % МЛРД РУБ.
Выручка[1]

10 −25 % МЛРД РУБ.
Скорректированная EBITDA[1]

15 −5 п. п. %
Рентабельность по скорректированной EBITDA[1]

12,9 +32 % МЛРД РУБ.
CAPEX

[1] Без учета межсегментных элиминаций и прочих доходов.

Структура продаж, тыс. т



- **38** 2x — Бетаиновая меласса
- **231** −19 % — Жом
- **1 108** +3 % — Сахар

Позиции на рынке России

№ 1 Игрок на рынке кускового сахара

№ 2 Производитель сахара в России

Человеческий капитал

3,2 ТЫС. ЧЕЛОВЕК
Среднесписочная численность сотрудников



Инвестиционный кейс



Фактор 1

Вертикально интегрированный бизнес

Высокий уровень самообеспеченности сырьем позволяет увеличивать маржу за счет оптимизации затрат, а также выступает натуральным инструментом хеджирования при колебаниях цен на сырье и готовую продукцию

Фактор 2

Устойчивый рост финансовых результатов

Группа «Русагро» достигает стабильных результатов благодаря комплексному стратегическому подходу в части модернизации текущих мощностей и реализации новых крупных сделок M&A, повышения эффективности продаж и реализации синергетических эффектов

Фактор 3

Географическая и продуктовая диверсификация

Активы Группы «Русагро» расположены в 15 регионах Российской Федерации, продукция четырех бизнес-направлений представлена в B2B- и B2C-сегментах. Мы являемся надежным партнером для крупных производителей продовольствия в России и за рубежом, а наши товары на полках магазинов стали выбором тысяч покупателей

Фактор 4

Лидерство на внутреннем рынке

Компания занимает лидирующие позиции на ключевых рынках присутствия в России. Высокий уровень доверия потребителей и партнерских отношений обеспечивает устойчивые конкурентные преимущества, расширяет возможности для роста и позволяет эффективно реализовывать новые стратегические инициативы

Фактор 5

Высокий экспортный потенциал

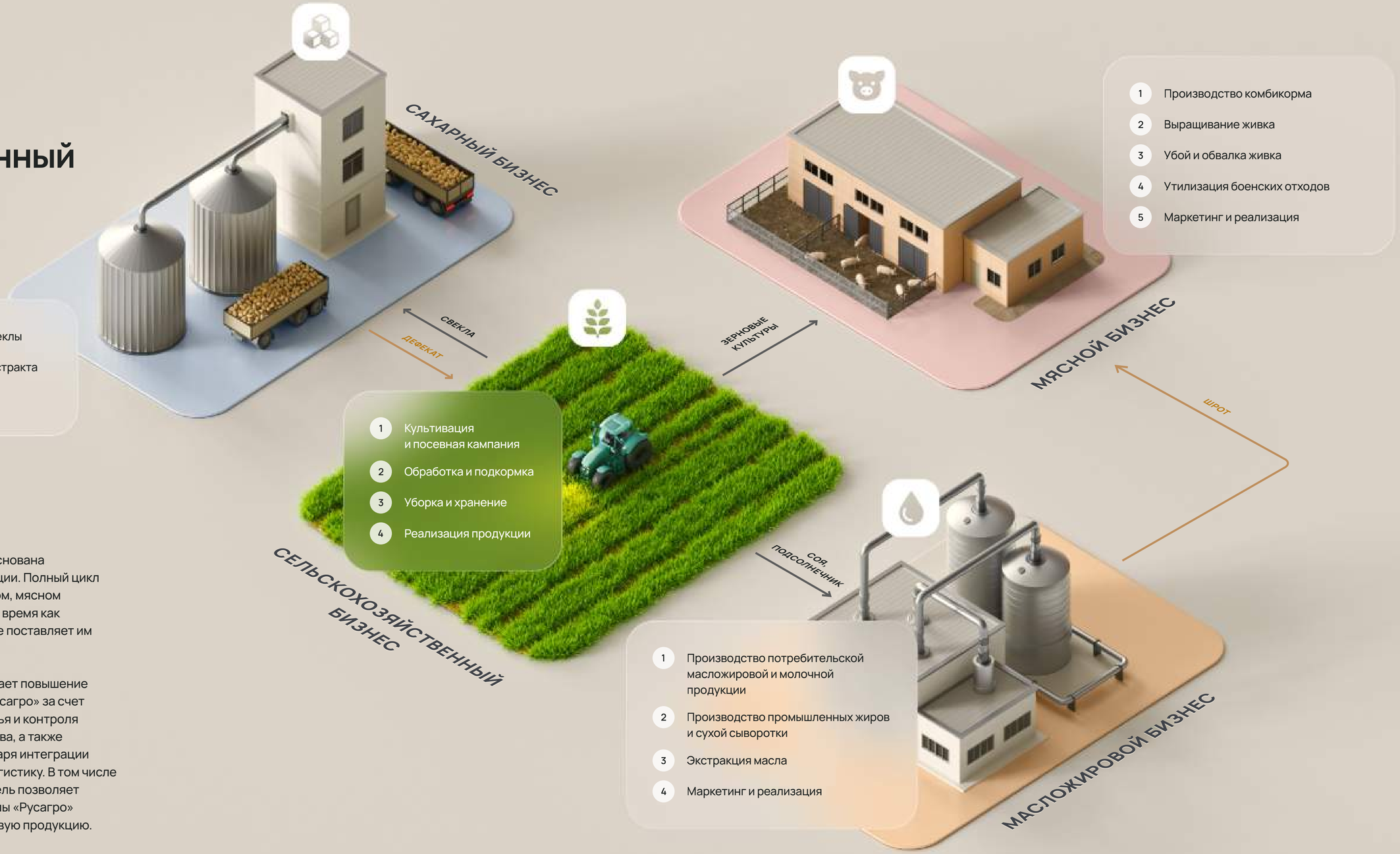
Около 19 % продаж Группы приходится на зарубежные рынки, а география поставок охватывает страны ближнего зарубежья и Азии. Компания таргетирует рост бизнеса в том числе за счет расширения присутствия на премиальных экспортных рынках через развитие торговой инфраструктуры и создание новых мощностей

Операционная бизнес-модель

Фактор 1

Вертикально интегрированный бизнес

GRI 2-6



Бизнес-модель Группы «Русагро» основана на принципе вертикальной интеграции. Полный цикл производства реализован в сахарном, мясном и масложировом направлениях, в то время как сельскохозяйственное направление поставляет им необходимое сырье.

Такая структура бизнеса обеспечивает повышение конкурентоспособности Группы «Русагро» за счет оптимизации цепочки поставок сырья и контроля качества на всех этапах производства, а также сокращения себестоимости благодаря интеграции издержек на выпуск, маркетинг и логистику. В том числе вертикально интегрированная модель позволяет аккумулировать маржу внутри Группы «Русагро» при колебаниях цен на сырье и готовую продукцию.

Производственная цепочка



Весь выращенный сельскохозяйственным бизнесом урожай свеклы направляется в сахарное бизнес-направление Компании.

Благодаря расположению полей вблизи производственных мощностей транспортно-логистические затраты минимальны. В процессе переработки свеклы образуются побочные продукты: жом, меласса, рафинат, бетаиновая меласса и дефекат. Жом и бетаиновая меласса экспортируются, дефекат используется как удобрение, а на станциях дешугаризации из мелассы извлекают экстракт для дополнительного производства сахара. Сахар реализуется под собственными брендами. Кроме того, сахар используется в объединенном масложировом сегменте для изготовления соусов по отдельным рецептурам.



Часть выращенного сельскохозяйственным бизнесом зерна направляется в мясное бизнес-направление, где используется на комбикормовых заводах.

В племенном комплексе выращивают молодняк и совершенствуют породы свиней, а на репродукторе производят поросят для откорма и ремонтный молодняк для обновления стада. На мясоперерабатывающем заводе изготавливается готовая продукция, которая реализуется под собственным брендом. Отходы производства проходят глубокую переработку, а полученные продукты используются для изготовления комбикормов, тем самым замыкая производственный цикл.



Сельскохозяйственный бизнес поставляет в масложировой сою и подсолнечник, где из них производится масло.

Масло реализуется наливом сторонним компаниям и используется на масложировых заводах Группы «Русагро» для выпуска продукции под собственными брендами. Часть шрота, являющегося побочным продуктом маслоэкстракционного процесса, используется в качестве корма для свиней в мясном бизнесе. В то же время промышленные жиры применяются для производства различных видов продукции, включая спреды, соусы и мыло, а также используются в бизнес-подразделении «Молочные продукты» для выпуска на молокоперерабатывающих заводах сухой сыворотки, сыра, сливочного масла и сливок.

Ценностная бизнес-модель

Ресурсы и преимущества

Человеческий капитал

Оптимальные инструменты мотивации и профессиональное развитие персонала обеспечивают долгосрочный рост бизнеса.

29,8 тыс. сотрудников

1 517 наставников

85,1 % Уровень вовлеченности сотрудников

3 615 Всего обучающих курсов для сотрудников

82,8 % Показатель удовлетворенности сотрудников

Финансовый капитал

Высокий уровень финансовой стабильности и кредитоспособности формирует условия для роста бизнеса в рамках стратегических приоритетов и для исполнения обязательств компании.

452 млрд руб. Установленный кредитный лимит

15 млрд руб. Денежные средства

Производственный капитал

Вертикально интегрированная бизнес-модель и мощности «Русагро» обеспечивают стабильный выпуск продукции высокого качества.

1,1 млн т в год Мощность выпуска сырого масла

745 тыс. га Площадь пашни

1,5 млн голов Вместимость свинокомплексов

1,0 млн т в год Мощность производства сахара

Социально-партнерский капитал

Эффективное взаимодействие с заинтересованными сторонами и устойчивый бизнес формируют прочный фундамент для социальных инвестиций.

- Компания «Русагро» осуществляет деятельность в секторе АПК на протяжении 30 лет
- Соглашения с региональными властями, фондами развития и образовательными учреждениями

Природный капитал

Земельные и биологические активы являются основой бизнеса и формируют денежный поток, часть которого расходуется на проекты в области устойчивого развития.

826 тыс. га земельного банка

4,6 млн поголовья свиней

Интеллектуальный капитал

Инвестиции в R&D и цифровые технологии укрепляют лидерские позиции на ключевых рынках.

77 новых товарных позиций

27 разрабатываемых цифровых проектов

Результаты

Сахарный бизнес

940 тыс. т Продажи B2B

168 тыс. т Продажи B2C

Мясной бизнес

410 тыс. т Продажи B2B

57 тыс. т Продажи B2C

Масложировой бизнес

1 990 тыс. т Продажи B2B

460 тыс. т Продажи B2C

Сельскохозяйственный бизнес

6 517 тыс. т Продажи B2B

Созданная ценность

Государство

9,2 млрд руб. Налоговые расходы и другие обязательные платежи

Клиенты

71 млрд руб. Созданная ценность для наших розничных клиентов

Персонал

102,2 тыс. руб. Средняя заработная плата

286 тыс. пройденных дистанционных человеко-курсов

Регионы и местные сообщества

3,3 млрд руб. Благотворительные взносы и социальные расходы

>60 образовательных учреждений-партнеров

Акционеры

20,0 млрд руб. Чистая прибыль МСФО

Кредиторы

18,3 млрд руб. Процентные расходы

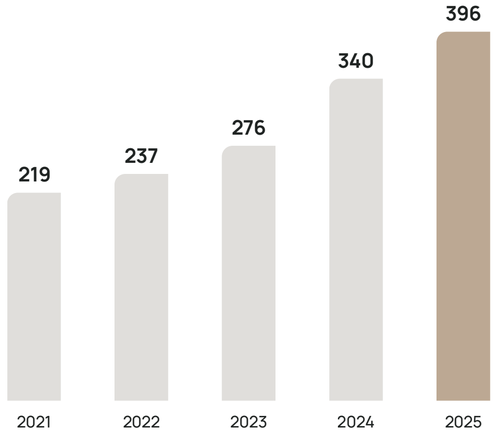
Фактор 2

Устойчивый рост финансовых результатов

Группа «Русагро» демонстрирует стабильный рост благодаря реализации ключевых приоритетов Стратегии развития.

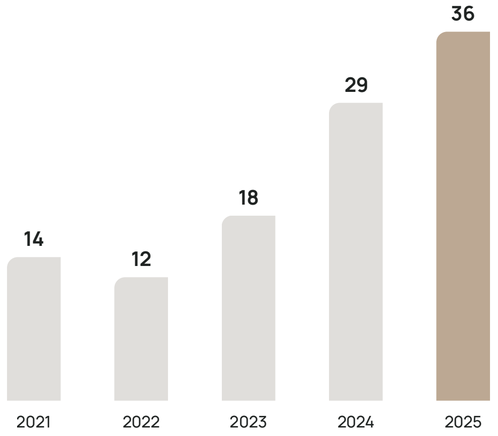
Мы активно увеличиваем производственные мощности за счет проектов модернизации и нового строительства, а также за счет сделок по слиянию и поглощению. Группа «Русагро» ведет работу по повышению операционной эффективности и улучшению портфеля продаж, что в совокупности с внедрением инноваций, развитием персонала и сбалансированным финансовым менеджментом дает высокие результаты.

Выручка, млрд руб.



+81 %
к 2021

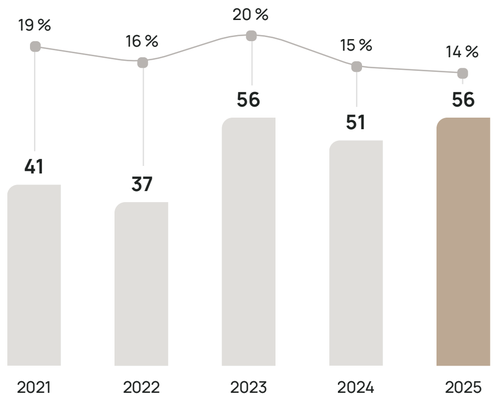
Инвестиции, млрд руб.



Инвестиции
в проекты роста
и поддержания

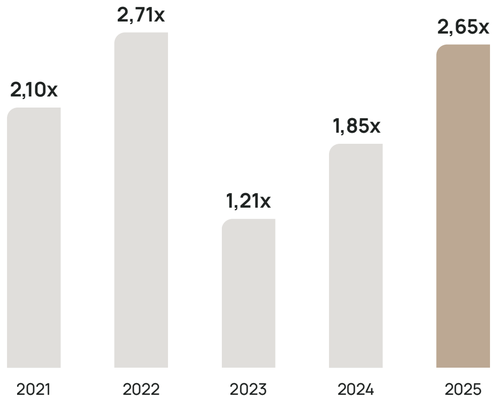
Скорректированная EBITDA, млрд руб.

Рентабельность по скорректированной EBITDA



+36 %
к 2021

Долговая нагрузка, чистый долг / скорректированная EBITDA



Фактор 3

Географическая и продуктовая диверсификация

GRI 2-1 GRI 2-6

Широкая географическая и продуктовая диверсификация открывает возможности для роста бизнеса, позволяет оптимизировать логистику и продажи с учетом регионального спроса на отдельные товарные категории.

Группа «Русагро» — в первую очередь сырьевая компания, около 76 % продаж приходится на B2B-сегмент. При этом реализуются проекты по развитию B2C-сегмента, расширяется товарная линейка, что дает возможность улучшить портфель продаж более маржинальными позициями.

Активы Группы «Русагро» расположены в 15 субъектах Российской Федерации: Белгородской, Тамбовской, Воронежской, Курской, Орловской, Свердловской, Самарской, Ульяновской, Саратовской, Оренбургской, Нижегородской, Волгоградской, Тульской областях, Республике Башкортостан и Приморском крае. Центральный офис находится в Москве.

Обзор бизнеса

ГЛАВНЫЕ ЦИФРЫ

6
маслоэкстракционных заводов



6
заводов по производству масложировой продукции

745 ТЫС. ГА
пашни





9
сахарных заводов

46
свинокомплексов



4
мясоперерабатывающих актива

География активов по сегментам и регионам

Белгородская область 1

- 3 сахарных завода
- 30 свинокомплексов
- 2 племенные фермы
- 4 комбикормовых завода
- 2 убойных и мясо-перерабатывающих производства
- 2 элеватора
- 371 тыс. га пашни

Курская область 2

- 2 сахарных завода
- 33 тыс. га пашни

Орловская область 3

- 1 сахарный завод
- 1 элеватор
- 54 тыс. га пашни

Тульская область 4

- 2 тыс. га пашни

Воронежская и Тамбовская области 5 6

- 3 сахарных завода
- 1 крупяной завод
- 4 элеватора
- 167 тыс. га пашни
- 10 свинокомплексов
- 3 племенные фермы
- 1 комбикормовый завод
- 1 убойное и мясо-перерабатывающее производство

Свердловская область 14

- 1 масложировой завод

Ульяновская область 10

- 1 молочный завод

Нижегородская область 7

- 1 масложировой комбинат

Волгоградская область 8

- 1 элеватор
- 1 маслоэкстракционный завод

Саратовская область 9

- 2 элеватора
- 31 тыс. га пашни
- 2 маслоэкстракционных завода
- 1 масложировой комбинат

Самарская область 11

- 3 элеватора
- 1 жировой комбинат
- 1 маслосыродельный завод
- 1 маслоэкстракционный завод

Оренбургская область 12

- 3 элеватора
- 1 маслоэкстракционный завод

Республика Башкортостан 13

- 1 элеватор

Приморский край 15

- 88 тыс. га пашни
- 1 маслоэкстракционный и масложировой завод
- 6 свинокомплексов
- 1 племенная ферма
- 1 комбикормовый завод
- 1 убойное и мясо-перерабатывающее производство

Продукция Группы «Русагро»

Мясной сегмент

- Крупный кусок
- Мелкий кусок
- Фарши
- Кулинария
- Маринадные
- Шашлык
- Колбаски

Масложировой сегмент

- Фасованное растительное масло
- Кокосовое масло
- Маргарин и спреды
- Майонез и соусы, в том числе кетчупы
- Сыры
- Топленые смеси
- Сливки
- Мыло
- Растительные напитки

24%

B2C Потребительская продукция

Сахарный сегмент

- Белый сахар
- Тростниковый сахар
- Кокосовый сахар
- Печенье



Мясной сегмент

- Полутуша
- Крупный кусок
- Индустриальный продукт
- Субпродукты
- Продукция утильзавода

Сельскохозяйственный сегмент

- Сахарная свекла
- Пшеница
- Ячмень
- Кукуруза
- Соя
- Подсолнечник
- Горох
- Тритикале

Сахарный сегмент

- Сахар
- Бетаиновая меласса
- Меласса
- Жом

76%

B2B Промышленная продукция

Масложировой сегмент

- Масло растительное
- Шрот
- Сухие индустриальные смеси из сыворотки
- Промышленные маргарины и жиры
- ПАВ
- Сливочное масло и спреды
- Эквивалент масла какао
- Крахмалы

Фуд-сервис. Продукция для HoReCa

- Фасованное растительное масло
- Кокосовое масло
- Маргарин и спреды
- Майонез и соусы, в том числе кетчупы
- Сливки

Бренды Группы «Русагро»

Мясной бизнес

Слово мясника
Мясная лига
Дальние дали

Масложировой бизнес

Я готовить
Щедрое лето
Маслава
Кремлевское
Хозяюшка
Чудесница
Московский провансаль
ЕЖК
Сырная культура
Рядом
Delicato
Оригинальное
Московский провансаль HoReCA
Hungry Panda
Столичная
Сдобри
Astoria
Сливочник
Саратовский провансаль
Оливьез классический
GRANDPRO baking excellence
Нежный
Astoria professional ingredients
Solpro
Новосибирский провансаль
Мечта хозяйки
Monpari ароматерапия
Nutrilactpro
Рецепты чистоты
Food Expert

Сахарный бизнес

Русский сахар
Теплые традиции
Чайкофский для чая и кофе
Tahir
Брауни
Игристый
Mon Cafe

Ознакомиться подробнее с брендами «Русагро» можно в соответствующих разделах бизнес-направлений «Русагро».

Бренды мясного бизнес-направления, стр. 105

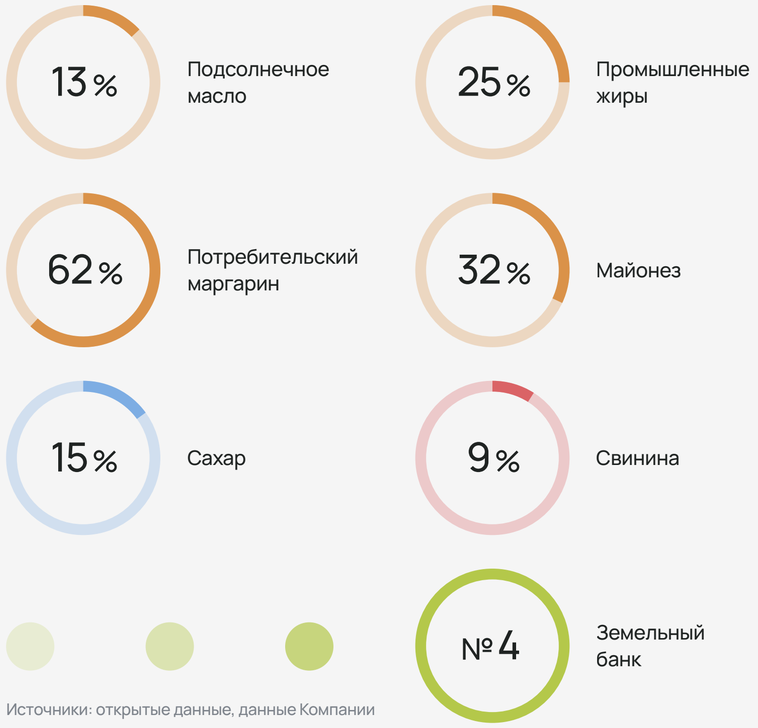
Бренды масложирового бизнес-направления, стр. 67

Бренды сахарного бизнес-направления, стр. 119

Фактор 4

Лидерство на внутреннем рынке

Группа «Русагро» укрепляет свои позиции на рынке благодаря развитию узнаваемых брендов и регулярному запуску инновационных продуктов. Расширение ассортиментного портфеля и ориентация на разнообразные потребительские предпочтения при высоком качестве позволяют повышать маржинальность, удерживать клиентов и усиливать позиции на стратегически важных рынках.



Источники: открытые данные, данные Компании

Структура продаж по рынкам в 2025 году

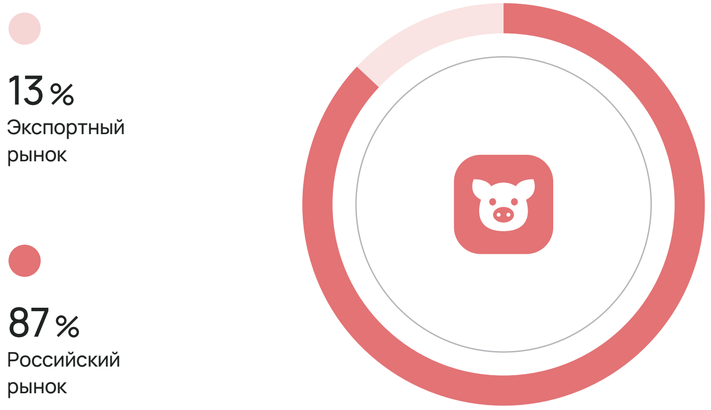
Масложировой сегмент



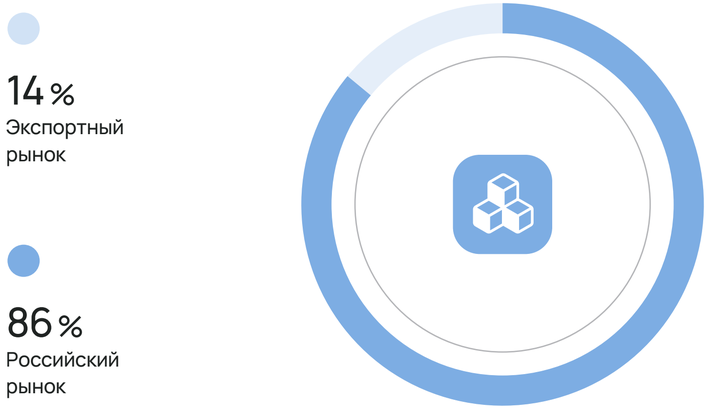
Сельскохозяйственный сегмент



Мясной сегмент



Сахарный сегмент



Фактор 5

Высокий экспортный потенциал

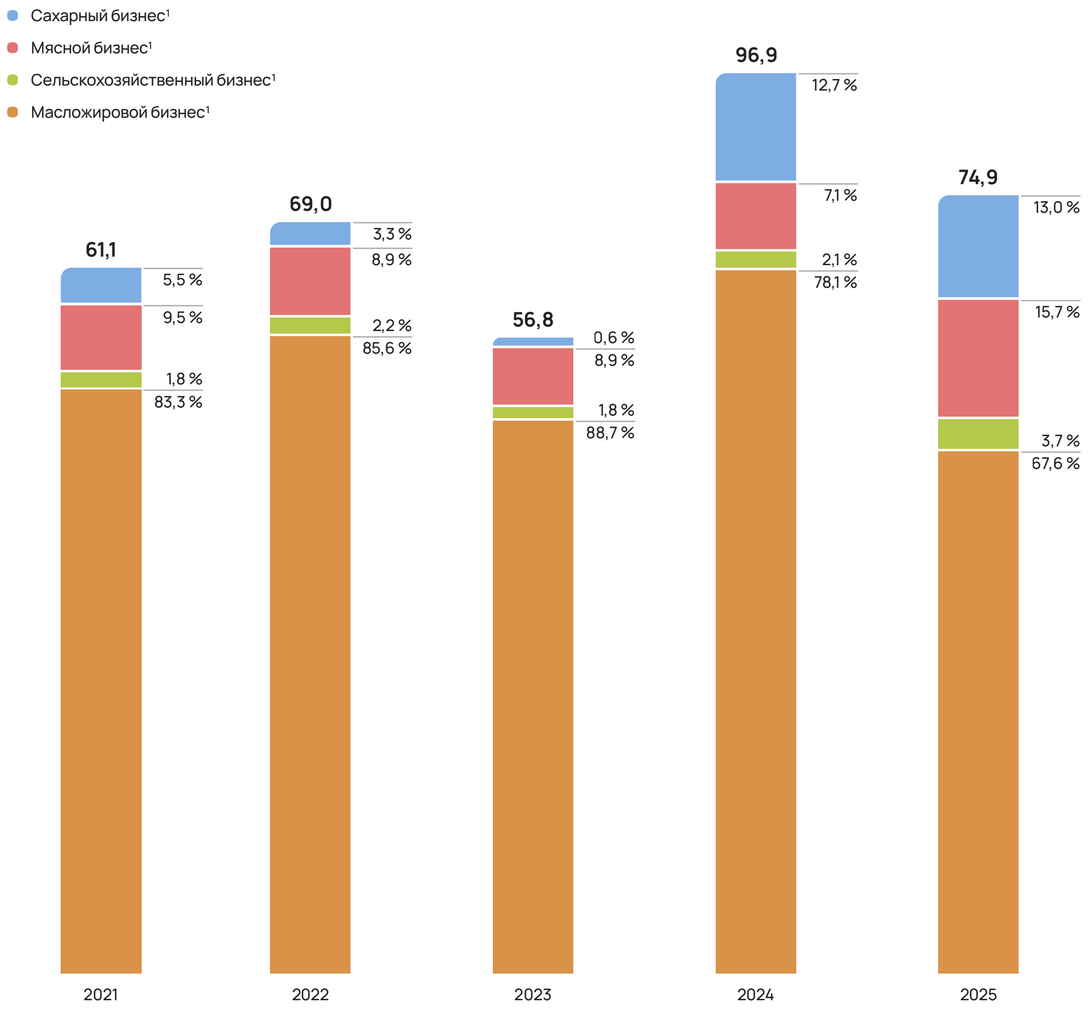
«Русагро» последовательно усиливает экспортный потенциал за счет диверсификации направлений, развития инфраструктуры и продвижения собственных брендов.

В страны ближнего зарубежья компания поставляет как B2B-продукцию, так и потребительские товары, адаптированные под вкусы и предпочтения местного населения, тогда как для регионов Азии и Ближнего Востока характерны B2B-поставки.

Активное развитие трейдингового направления формирует дополнительные возможности по росту EBITDA за счет эффектов от использования существующих каналов продаж и увеличения объемов, а также повышения маржинальности. С целью минимизации валютных рисков Компания системно применяет инструменты хеджирования, что позволяет сохранять устойчивость финансовых результатов независимо от колебаний обменных курсов.

Фокусом Группы «Русагро» на экспортном направлении в ближайшие несколько лет будет увеличение производственных мощностей и развитие транспортно-логистической инфраструктуры, что обеспечит рост поставок и оптимизацию издержек.

Динамика экспорта «Русагро», млрд руб.



41
направление экспорта

74,9 млрд руб.
Экспортная выручка

19 %
Доля экспорта в выручке

[1] На основе экспортной выручки до учета межсегментных элиминаций и прочих доходов.

География экспорта

41

страна и территория мира — импортеры продукции Группы «Русагро»



Юридическая структура Группы «Русагро»

1 2

ПАО «Группа «Русагро»
Тамбов

99,99 % → **ООО «Группа Компаний «Русагро»**
Белгород

Сельскохозяйственный бизнес

- 100 % ООО «Русагро-Инвест» — Белгород
- 100 % ООО «Агротехнологии» — Тамбов
- 100 % АО «ПримАгро» — Уссурийск
- 100 % АО «БиоТехнологии» — Тамбов
- 100 % ООО «Кшеньагро» — Курск
- 42,5 % АО «Аравана» — Москва
- 100 % АО «Геркулес» — Воронеж
- 100 % ООО «Отрадаагроинвест» — Орел
- 100 % ООО «Русагро-НПК» — Саратов
- 100 % ООО «Агромелиорант» — Приморский край
- 100 % ООО «Мета-Агро» — Белгород
- 61 % АО «Астрея» — Москва
- 100 % ООО «Красногвардейская ЗК» — Белгород
- 100 % ООО «Прохоровская ЗК» — Белгород
- 100 % ООО «Борисовская ЗК» — Белгород
- 99,6 % АО «Хотмыжское ХПП» — Белгород

100 % → **ООО «ГК Агро-Белогорье»** — Белгород

Мясной бизнес

- 100 % ООО «Стригуновский СК» — Белгород
- 100 % ООО «Грайворонский СК-1» — Белгород
- 100 % ООО «Белгородский СК» — Белгород
- 100 % ООО «ТД Агро-Белогорье» — Белгород
- 100 % ООО «ЛТД Агро-Белогорье» — Белгород
- 100 % ООО «ТП Белогорье» — Белгород
- 100 % АО «Графовский СК» — Белгород
- 81,8 % АО «Новоборисовское ХПП» — Белгород
- 100 % ООО «Белгородская свинина» — Белгород
- 100 % ООО «Селекционно-гибридный центр» — Белгород
- 100 % АО «Никитовский СК» — Белгород
- 100 % АО «Ливенский КЗ» — Белгород
- 100 % ООО «Яковлевский КЗ» — Белгород
- 100 % АО «Краснояружский СК» — Белгород
- 49 % ООО «АльтЭнерго» — Белгород
- 100 % ООО «Ракитянский СК» — Белгород
- 100 % ООО «Грайворонский СК» — Белгород
- 100 % ООО «Белгородский СК-1» — Белгород
- 100 % ООО «Агро-Белогорье Краснодар» — Краснодар
- 100 % ООО «Агро-Белогорье Воронеж» — Воронеж
- 100 % ООО «Борисовский СК» — Белгород
- 100 % ООО «Борисовский СК-1» — Белгород
- 100 % ООО «Коломыцевский СК» — Белгород
- 100 % ООО «Красногвардейский СК» — Белгород
- 100 % ООО «Красногвардейский СК-1» — Белгород
- 100 % ООО «Красногвардейский СК-2» — Белгород
- 100 % ООО «МПЗ Агро-Белогорье» — Белгород
- 100 % ООО «СК Климовое» — Белгород
- 100 % ООО «Агро-Белогорье Курск» — Курск
- 100 % ООО «Грайворонский СК-2» — Белгород
- 100 % ООО «Агро-Приволжье» — Нижний Новгород
- 100 % ООО «Стрелецкий СК» — Белгород
- 100 % ООО «Яковлевский санветутильзавод» — Белгород
- 100 % АО «Крюковский СК» — Белгород
- 100 % ООО «Тамбовский бекон» — Тамбов
- 100 % ООО «Жердевский Комбикормовый Завод» — Тамбов
- 100 % ООО «Русагро-Приморье» — Уссурийск

Юридическая структура Группы «Русагро»

ПАО «Группа «Русагро»
Тамбов

99,99 % → **ООО «Группа Компаний «Русагро»**
Белгород

Масложировой бизнес

- 100 % АО «Жировой комбинат» — Екатеринбург
- 100 % ООО «Приморская соя» — Уссурийск
- 100 % ООО «Русагро-Саратов» — Саратов
- 100 % ООО «Русагро-Балаково» — Саратовская область
- 100 % АО «ТЗЖБИ» — Краснодарский край
- 100 % АО «Самараагропром-переработка» — Самара
- 89,7 % ООО «Молочные продукты «Русагро» — Самара
- 100 % АО «Большеглушицкое хлебоприемное предприятие» — Самарская область
- 100 % ООО «Московский провансаль» — Москва
- 100 % ООО «Энергосеть НН» — Нижегородская область
- 100 % ООО «Борский элеватор» — Саратовская область
- 100 % АО «Ермолаевский хлеб» — Республика Башкортостан
- 100 % ООО «Русагро-Аткарск» — Саратовская область
- 100 % ООО «Русагро-Закупки» — Саратовская область
- 100 % АО «Екатерининский элеватор» — Саратовская область
- 100 % ООО «Сорочинский элеватор» — Оренбургская область
- 100 % АО «Торговый дом «Нижегородский масложировой комбинат» — Нижегородская область
- 100 % ООО «Сорочинский маслоэкстракционный завод» — Оренбургская область
- 100 % ТОО «Русагро Экспорт» — Казахстан
- 100 % ИП ООО «Русагро-Масло» — Узбекистан
- 100 % АО «Урюпинский элеватор» — Волгоградская область
- 100 % АО «Урюпинский маслоэкстракционный завод» — Волгоградская область
- 100 % АО «Пестравское хлебоприемное предприятие» — Самарская область
- 100 % АО «Балашовская хлебная база» — Саратовская область
- 100 % АО «Нижегородский масложировой комбинат» — Нижегородская область
- 90 % ООО «НМЖК-логистик» — Нижегородская область

АО «Эталон» — Москва — 76 %

10 %

Сахарный бизнес

- 100 % ООО «Русагро-Центр» — Москва
- 100 % ООО «Русагро-Сахар» — Тамбов
- 100 % ООО «Русагро-Тамбов» — Тамбов
- 100 % АО «Кшенский сахарный комбинат» — Курск
- 100 % АО «Сахарный комбинат «Отрадинский» — Орел
- 100 % ООО «Чернянский Сахарный Завод» — Белгород
- 100 % АО «Кривец-сахар» — Курск
- 100 % ООО «Русагро-Белгород» — Белгород
- 100 % ООО «Ника Сахарный Завод» — Белгород
- 100 % ООО «Жердевский Сахарный Завод» — Тамбов
- 100 % ООО «Никифоровский Сахарный Завод» — Тамбов

Прочие

- 50 % ООО «СоюзСемСвекла» — Воронежская область
- 100 % ООО «Отъясское» — Тамбов
- 100 % ООО «Приморская земля» — Уссурийск
- 100 % ООО «РусагроЭнергоСбыт» — Тамбов
- 100 % ООО «Русагро Тех» — Саратовская область
- 49 % ООО «Русагро-Ресурс» — Белгород

История Группы «Русагро»

Группа «Русагро» прошла долгий путь к лидерству в агропромышленном секторе страны

Факты говорят сами за себя: это были 30 лет роста, 30 лет непрерывного развития

1995

Запуск сахарного бизнес-направления

Импорт сахара-сырца и его самостоятельная переработка

Создание «Шугар Трейдинг Компани»

Импорт сахара в Россию

Запуск сельскохозяйственного бизнес-направления

Выращивание сахарной свеклы

Запуск масложирового бизнес-направления

Приобретение Аннинского МЭЗ

2005

Создание холдинга ООО «Группа Компаний «Русагро»

Консолидация всех активов в состав одной материнской компании «Русагро»

Приобретение одного из крупнейших предприятий масложировой промышленности России

Приобретение 61 % доли и контроля в компании «Жировой комбинат»

Запуск мясного бизнес-направления

Запуск свиноводческого кластера «Белгородский бекон»

Расширение сахарного бизнеса

Консолидация 100 % доли и контроля в компаниях «Южные горизонты» и «Русский сахар»

Расширение масложирового бизнеса

Приобретение 74,9 % доли и контроля в компании «Самараагропромпереработка» (Безенчукский МЭЗ)

Расширение мясного бизнеса

Запуск свиноводческого кластера «Тамбовский бекон»

2015

Запуск бренда «Слово мясника»

Выход «Русагро» в крупный потребительский сегмент рынка свинины

Сделка с «Разгуляй»

Получение трех сахарных заводов и 90 тыс. га земельного банка

Запуск бизнес-подразделения «Молочные продукты»

Аренда Кошкинского МСЗ и молочного завода «Биотех»

Запуск свиноводческого кластера «Русагро-Приморье»

Развитие экспортного направления в Азии

Создание ИТ-компании «Русагро Тех»

Централизация управления и разработки всех цифровых проектов

Увеличение масложирового бизнеса в два раза

Приобретение 50 % доли и контроля в НМЖК

Увеличение мясного бизнеса в два раза

Консолидация 100 % доли и контроля в «Агро-Белогорье»

Запуск торгов акциями на Московской бирже (MOEX)

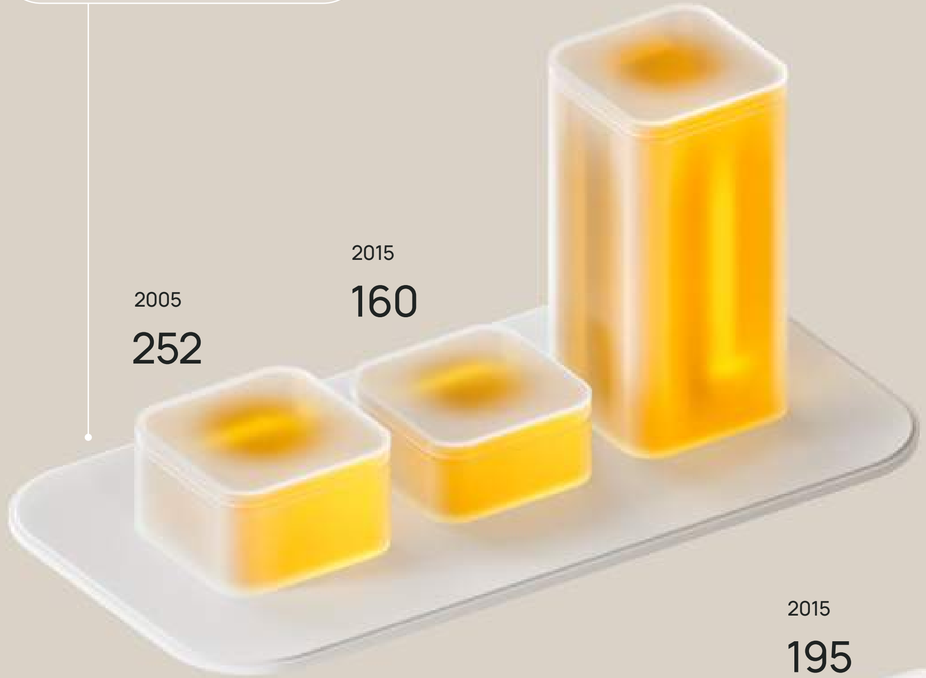
«Русагро» — публичная российская компания, имеющая возможность выплачивать дивиденды

2025

96 97 98 99 00 01 02 03 04 06 07 08 09 10 11 12 13 14 16 17 18 19 20 21 22 23 24

Производство в 2005–2025

Сырое масло, тыс. т



Сахар, тыс. т



Земельный банк, тыс. га



Свиная продукция в живом весе на убой, тыс. т



Ключевые события 2025 года

Включение акций ПАО «Группа «Русагро» в индексы Московской биржи и их допуск к торгам в дополнительные сессии

С 20 июня 2025 года акции ПАО «Группа «Русагро» были включены в базы расчета следующих индексов Московской биржи: малой и средней капитализации (MCXSM); широкого рынка (MOEXBMI); потребительского сектора (MOEXCN) — а также добавлены в лист ожидания на включение в базу расчета индекса Мосбиржи (IMOEX) и индекса РТС (RTSI). Ранее, с 11 апреля 2025 года, акции ПАО «Группа «Русагро» были допущены к торгам на утренней и вечерней торговой сессии, а с 12 апреля — к торгам в выходные дни.

Запуск торгов акциями ПАО «Группа «Русагро» на Московской бирже

17 февраля 2025 года на Московской бирже начались торги обыкновенными акциями ПАО «Группа «Русагро» под тикером RAGR (ISIN RU000A0JQUZ6).
Ранее, 14 февраля, бумаги были включены в Первый котировальный список. Это событие завершило паузу в торгах, длившуюся 2,5 месяца, и ознаменовало финальный этап переезда Компании в Россию: теперь инвесторам доступны полноценные акции отечественной Компании. Нахождение акций в российском контуре позволяет возобновить выплату дивидендов, которая ранее была заблокирована из-за ограничений со стороны иностранной платежной инфраструктуры, а также устраняет риски блокировки бумаг публичного российского общества в зарубежных депозитариях.

Присвоение ПАО «Группа «Русагро» первого кредитного рейтинга, AA- (RU)

30 апреля 2025 года рейтинговое агентство АКРА впервые присвоило «Русагро» кредитный рейтинг AA- (RU) со статусом «под наблюдением». Согласно Национальной шкале кредитных рейтингов для РФ, оценка AA- (RU) отражает высокий уровень кредитоспособности по сравнению с другими рейтингуемыми лицами и устойчивый рост финансовых результатов за последние годы.
В основе оценки кредитного рейтинга учтены сильные рыночные позиции во всех четырех бизнес-направлениях Группы, продуктовая и географическая диверсификация, а также комфортный график погашения долга и высокая диверсификация портфеля кредиторов.

В апреле 2026 года кредитный рейтинг AA- (RU) был подтвержден. Оценке присвоен прогноз «стабильный» со статусом «под наблюдением».

Завершение реконструкции маслоэкстрационного завода в Аткарске (событие после отчетной даты)

В январе 2026 года была завершена модернизация Аткарского МЭЗ, расположенного в Саратовской области. Масштабный проект направлен на расширение производственных мощностей и повышение операционной эффективности. В рамках проекта построен новый элеватор мощностью 60 тыс. т, реконструированы здания и смонтировано более производительное оборудование цехов рушально-веечного отделения, участка грануляции шрота, а также подготовительно-прессового и маслоэкстракционного участков.
По результатам реализации проекта мощность переработки подсолнечника выросла на 56 % — с 1 540 до 2 400 т маслосемян в сутки. Это обеспечит усиление позиций «Русагро» на внутреннем и экспортном направлениях.

+56 %

Мощность переработки подсолнечника на Аткарском МЭЗ

Запуск площадок долгосрочного хранения свеклы

Цель проекта — эффективно сохранить свеклу для переработки в зимний период. Строительство бетонных полей площадью 420 тыс. м² и внедрение автоматизированной системы контроля климата позволят сохранить дигестию (содержание сахара) свеклы на более длительный период. Совокупная мощность хранения на площадках составляет 1 млн т, реализация проекта позволит ежегодно выпускать дополнительно до 120 тыс. т сахара, а также увеличить объем побочной продукции — жома и мелассы.

+120 тыс. т

Ежегодное производство сахара



СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ОТЧЕТ

34 Обращение Генерального директора

35 Стратегия Компании

38 Анализ результатов стратегии

02

Обращение Генерального директора

GRI 2-22



Уважаемые акционеры, коллеги и партнеры!

В 2025 году Группе «Русагро» исполнилось 30 лет. Мы прошли длинный и сложный путь от компании по импорту сахара до одного из крупнейших агропромышленных холдингов России. Сегодня «Русагро» — это четыре бизнес-направления, которые обеспечивают продовольственную безопасность страны. На наших активах в 15 регионах России работают более 29 тысяч сотрудников. Благодаря профессионализму и преданности своему делу каждого члена большой команды «Русагро» мы достигли высоких результатов, непрерывно развиваясь на протяжении 30 лет существования компании, и продолжаем доказывать готовность к новым вызовам и амбициозным целям.

Результаты бизнеса

Выручка Группы «Русагро» продолжила рост и по итогам 12 месяцев 2025 года увеличилась на 17 %, достигнув рекордного уровня 396 млрд руб., тогда как показатель EBITDA Группы вырос на 11 % до 56 млрд руб.

Наиболее высокий рост выручки показал мясной бизнес благодаря консолидации и синергетическим эффектам от интеграции группы «Агро-Белогорье», увеличению загрузки кластера в Приморье и повышению операционной эффективности в Центральном федеральном округе — мы достигли исторического максимума показателя производства живка на свиноматку.

Выручка масложирового бизнеса выросла в результате масштабной трансформации логистики, повышения коммерческой эффективности и расширения трейдингового канала. В 2025 году была запущена перевалка подсолнечного и пальмового масла на базе Петербургского нефтяного терминала, обеспечены поставки подсолнечного масла на основе мощностей порта «Оля́» в Астраханской области. При этом рост выручки мы смогли показать несмотря на приостановку Аткарского МЭЗ, который девять месяцев 2025 года находился на масштабной модернизации и который мы успешно перезапустили в начале 2026 года с повышенной мощностью.

Сельскохозяйственный бизнес показал рост выручки на фоне повышения эффективности посевной кампании, расширения экспорта с увеличением собственного производства и продаж в трейдинговом канале. Группа «Русагро» установила очередной рекорд по экспорту зерновых — около 700 тыс. тонн по итогам 2025 года.

В сахарном бизнесе выручка осталась на уровне прошлого года несмотря на то, что находилась под давлением цен на сахар на фоне высокой конкуренции в РФ. Поддержку выручке оказал рост отгрузок на экспортном направлении в рамках исполнения «Русагро» обязательств по консорциальному соглашению 18 российских производителей сахара, заключенному осенью 2025 года. К тому же в прошедшем году был завершен крупный инвестиционный проект: на всех сахарных заводах запущены площадки по долгосрочному хранению свеклы общей мощностью 1 млн тонн с целью повышения качества сырья в конце сезона.

Устойчивое развитие

Социальные расходы Группы достигли рекордных 3,3 млрд руб. Основные средства были направлены на поддержку пострадавших районов Белгородской области и благотворительным организациям Приморского края.

Группа «Русагро» продолжает системно развивать человеческий капитал. Особое внимание уделяется программам привлечения молодых специалистов, поддержке аграрных учебных заведений, спортивных федераций в регионах, что способствует формированию кадрового потенциала Компании. Мы реализуем проекты по развитию сельских территорий в части строительства жилья и инфраструктуры в регионах нашего присутствия. На постоянной основе реализуются инициативы по повышению качества жизни, обучению и развитию сотрудников. Многочисленные награды в области бренда работодателя по итогам 2025 года отражают признание высокого результата нашей работы.



ТИМУР ВЛАДИМИРОВИЧ ЛИПАТОВ

Генеральный директор ООО «Группа Компаний „Русагро“»

Стратегия Компании

Бизнес-концепция Группы «Русагро» — «от поля до полки». Она отражает миссию Компании — «Сделаем жизнь людей дольше и лучше».



«ОТ ПОЛЯ ДО ПОЛКИ»

Широкий продуктовый портфель «Русагро» представлен потребительскими и промышленными товарами, поставляемыми как на российский рынок, так и в зарубежные страны.

На протяжении последних 20 лет «Русагро» реализует стратегические инициативы, придерживаясь бизнес-концепции «от поля до полки», которая основывается на применении вертикально интегрированной модели бизнеса Компании в области производства продуктов питания. Главная идея заключается в контроле всех этапов производственной цепочки, начиная с выращивания сырья и заканчивая его продажей конечным потребителям B2B- и B2C-сегментов, для обеспечения наивысшего качества продукции, оптимизации затрат и максимальной прозрачности.

Стратегия Группы и ее четырех бизнес-направлений утверждается органами корпоративного управления на пятилетний период и ежегодно актуализируется. В качестве ключевых показателей эффективности (КПЭ) для топ-менеджмента Компании устанавливается целевое значение EBITDA для каждого бизнес-направления и на уровне Группы, а также целевое значение стоимости Компании. Так формируется механизм, позволяющий совместить цели менеджмента с интересами акционеров. Наполнение цели по EBITDA осуществляется за счет формирования инвестиционной программы, которая включает проекты органического и неорганического роста, повышения качества и маржинальности продуктового портфеля, развития каналов сбыта, проекты повышения операционной эффективности.

Для увеличения стоимости Компании и доходности акционеров ежегодно реализуется план мероприятий по повышению эффективности распределения капитала, оптимизации долговой нагрузки и стоимости заемных средств. Также Группа «Русагро» поступательно проводит работу по усилению инвестиционного бренда, повышению ликвидности акций, улучшению качества корпоративного управления с учетом лучших российских и международных практик устойчивого развития.

Процесс стратегического планирования строится в соответствии с долгосрочными приоритетами, при этом инвестиционная программа ежегодно адаптируется с учетом внешних и внутренних факторов: макроэкономической ситуации в России и в мире, изменений рыночных трендов и регуляторных требований, геополитических вызовов и условий на рынке труда.

Такой подход к стратегическому управлению позволяет своевременно корректировать приоритеты, эффективно распределять финансовые и человеческие ресурсы и обеспечивать устойчивость бизнеса, сочетая баланс рисков и высокий уровень доходности на акционерный капитал.

Ключевые приоритеты действующей стратегии развития Группы «Русагро»

Действующая стратегия базируется на четырех ключевых приоритетах, отражающих основные направления стратегического развития.

01

Расширение бизнеса

Группа «Русагро» стремится увеличивать объемы производства и расширять регионы присутствия во всех четырех бизнес-направлениях для обеспечения ведущих позиций на рынке.

Инструменты достижения цели:

- органический рост — увеличение земельного банка, строительство новых производственных площадок, модернизация и расширение текущих активов
- неорганический рост — приобретение других компаний и активов, в том числе в новых бизнес-направлениях
- увеличение рыночной доли в регионах присутствия и выход в новые регионы России, а также новые страны путем развития экспортных операций

02

Увеличение доходности продаж через рост продаж розничных продуктов и брендов

Следуя концепции «от поля до полки», Группа «Русагро» стремится развивать более рентабельные розничные продукты.

Инструменты достижения цели:

- увеличение глубины обработки производимой продукции и расширение сегмента продукции с высокой добавленной стоимостью
- расширение ассортимента продукции
- рост представленности в розничных каналах продаж
- развитие собственных брендов и их продвижения на потребительском рынке

03

Увеличение эффективности через цифровую трансформацию и внедрение инноваций

В эпоху технологической революции развитие и внедрение инновационных решений в сферах ИТ, автоматизации и биотехнологий становятся значимыми источниками возможностей по повышению эффективности, снижению себестоимости, улучшению качества продукции и получению дополнительных доходов.

Инструменты достижения цели:

- внедрение технологий точного земледелия
- автоматизация бизнес-процессов
- использование передовых методов биотехнологий
- повышение урожайности и плодородия почв на основе собственных и внешних решений

04

Развитие человеческого капитала

Развитие человеческого капитала играет ключевую роль в обеспечении устойчивого роста и развития Компании.

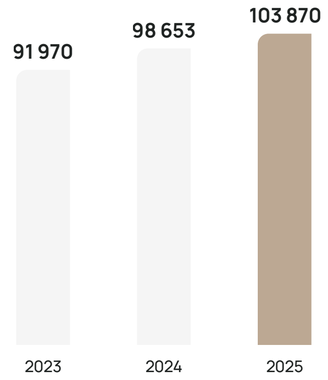
Инструменты достижения цели:

- управление эффективностью и производительностью труда
- повышение привлекательности бренда работодателя
- увеличение скорости и качества найма сотрудников
- повышение качества работы персонала и карьерное продвижение внутренних сотрудников

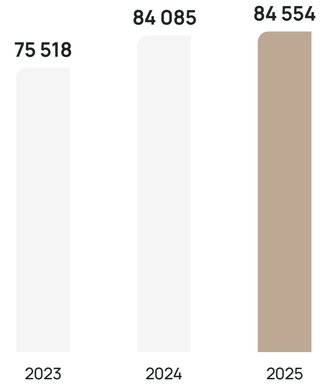
Ключевые финансовые показатели, млн руб.

МЭР 2 | МЭР 3

Добавленная стоимость



Чистая добавленная стоимость



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

GRI 201-1 | МЭР 24

Показатель	Стейкхолдер	2023	2024	2025
Созданная прямая экономическая стоимость		**286 267**	**349 765**	**404 232**
Доход от продаж	Широкий круг стейкхолдеров	270 983	333 026	387 505
Доход от прочих продаж		5 093	7 063	8 956
Финансовые доходы		10 191	9 675	7 772
Распределенная экономическая стоимость		**252 578**	**338 096**	**395 847**
Операционные расходы[2], в том числе:		**237 995**	**320 303**	**270 750**
Заработная плата и пособия сотрудникам	• Сотрудники • Местные сообщества	25 305	34 247	45 094
Благотворительные взносы и социальные расходы	• Широкий круг стейкхолдеров	1 342	2 818	3 260
Выплаты за пользование капиталом инвесторам, в том числе:		**7 848**	**10 358**	**18 307**
Процентные расходы	Кредиторы	7 848	10 358	18 307
Налоговые расходы и другие обязательные платежи[3], в том числе:		**8 553**	**9 330**	**9 178**
Расходы по налогу на прибыль	Государство	6 735	7 435	6 789
Нераспределенная экономическая стоимость		**33 689**	**11 669**	**8 386**

1 Расчет осуществляется на основе метода начисления по данным консолидированной финансовой отчетности Группы по МСФО.
2 Исключая показатели «Налоги, за исключением налога на прибыль» и «Таможенные пошлины».
3 Включая показатели «Налоги, за исключением налога на прибыль» и «Таможенные пошлины».



Анализ результатов стратегии

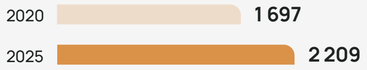
Расширение бизнеса → Результаты Стратегии за 2020–2025 годы

Объединенный масложировой бизнес

За последние пять лет Группа «Русагро» значительно расширила мощности производства масложировой продукции за счет крупных проектов органического и неорганического роста, заняв ведущие позиции на российском рынке.

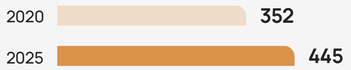
В середине 2023 года Компания закрыла сделку по приобретению 50 % акций и контроля над Группой компаний «НМЖК» — крупным производителем масложировой продукции. По итогам 2023 года на Балаковском МЭЗ была завершена модернизация, которая обеспечила увеличение маслоэкстракционной мощности на 33 % — до 2 400 т семян в сутки. В начале 2026 года был запущен Аткарский МЭЗ после завершения проекта масштабной реконструкции. Мощность предприятия по переработке выросла на 56 % — до 2 400 т семян в сутки. Вместе с расширением мощностей была увеличена операционная эффективность масложировых активов.

Производство промышленной масложировой продукции, тыс. т



+30,2 %
Изменение 2025/20

Производство потребительской масложировой продукции, тыс. т



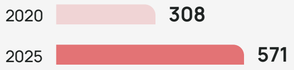
+26,5 %
Изменение 2025/20

Мясной бизнес

В 2021 году был запущен приморский кластер, в течение последних пяти лет поступательно реализуется проект по выходу на мощность 75 тыс. т свинины в год. Фокус «Русагро» в отношении развития мясного бизнеса в ЦФО был также сосредоточен на повышении операционной эффективности, показателях репродукции и здоровья животных.

Одним из главных событий стала консолидация 100 % доли и контроля в группе компаний «Агро-Белогорье» в конце 2024 года, что позволило практически удвоить производство свинины в рамках Группы. В 2025 году мясной бизнес «Русагро» сосредоточился на интеграции Компании в структуру бизнес-направления. Объединение двух сопоставимых по размеру активов несет ряд положительных синергетических эффектов, включая оптимизацию бизнес-процессов и снижение затрат.

Производство свинины, тыс. т



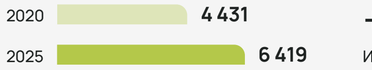
+85,5 %
Изменение 2025/20

Сельскохозяйственный бизнес

Последние годы Группа «Русагро» фокусировалась на обновлении и расширении парка сельскохозяйственной техники, а также проектах расширения мощностей.

В октябре 2023 года завершилось приобретение 100 % акций и контроля над элеватором АО «Биотехнологии» в Тамбовской области. Благодаря сделке удалось увеличить совокупные мощности единовременного хранения зерна на 240 тыс. т. В течение 2024 и 2025 годов был обновлен и расширен парк собственной сельскохозяйственной и вспомогательной техники, а также увеличен земельный банк Группы «Русагро» благодаря покупке новых угодий и консолидации земельных активов группы компаний «Агро-Белогорье».

Валовый сбор ключевых сельскохозяйственных культур, тыс. т



+44,8 %
Изменение 2025/20

Сахарный бизнес

В течение последних пяти лет Группа «Русагро» сосредоточилась на росте объемов производства сахара за счет проектов повышения операционной эффективности и надежности мощностей, а также модернизации складской и логистической инфраструктуры, что позволило повысить загрузку производственных активов.

В конце 2025 года в рамках масштабной инвестиционной программы была запущена система долгосрочного хранения сахарной свеклы на всех девяти сахарных заводах «Русагро». Проект направлен на увеличение периода переработки сахарной свеклы со 120 до 140 дней и, соответственно, повышение объемов выпуска сахара.

Производство сахара, тыс. т



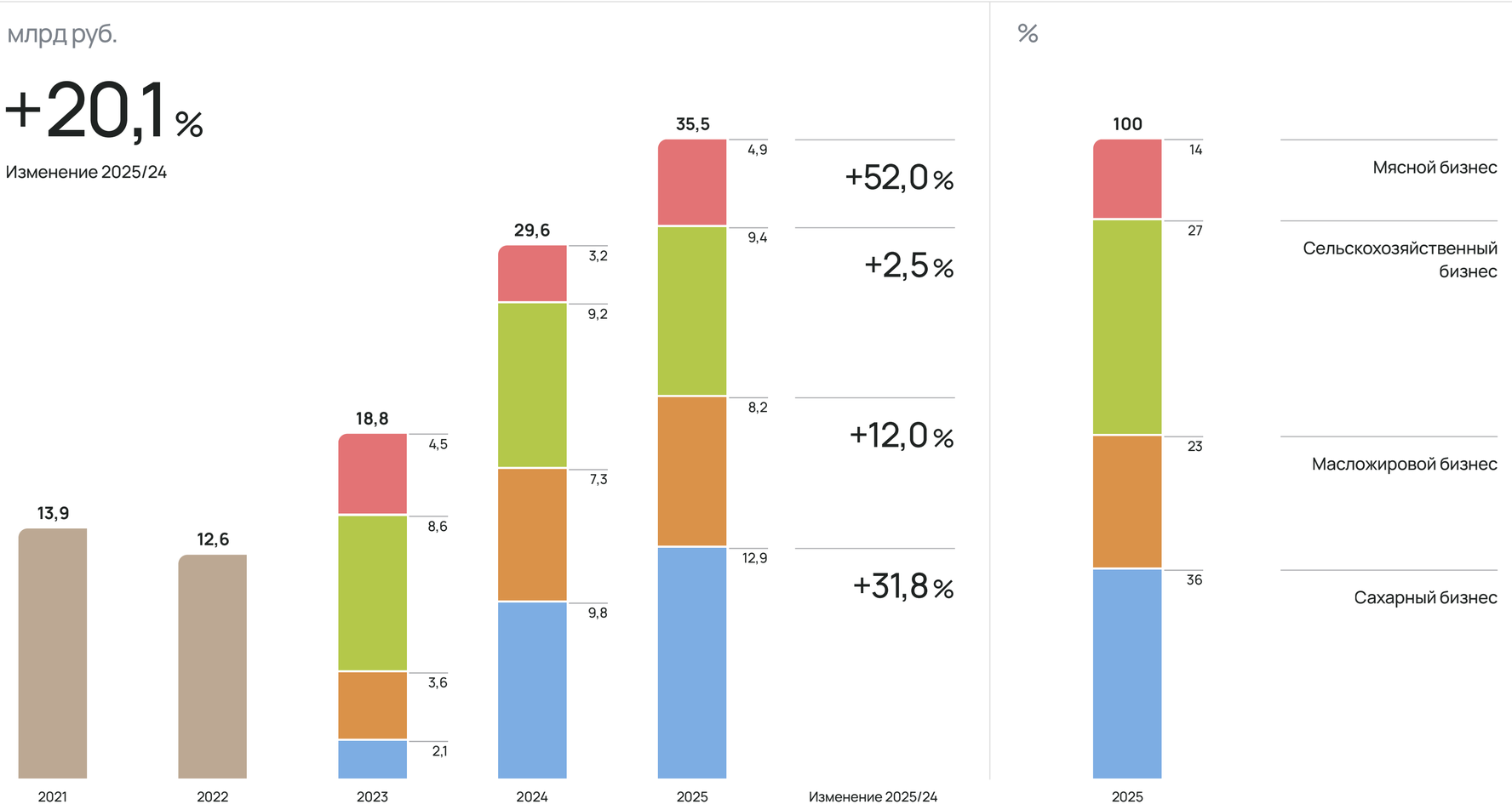
+16,7 %
Изменение 2025/20

Расширение бизнеса → Инвестиционная программа

В рамках реализации стратегии Группа «Русагро» в 2025 году инвестировала в проекты развития и поддержания рекордные 35,5 млрд руб., что на 20,1 % больше, чем годом ранее. Ключевые проекты были связаны с повышением операционной эффективности и органическим ростом мощностей.

С учетом макроэкономических вызовов, в частности инфляционного давления и высокой ключевой ставки, в 2026 году Группа «Русагро» продолжит фокусироваться на проектах по сокращению себестоимости и повышению внутренней эффективности.

Структура капитальных инвестиций по бизнесам «Русагро» за 2025 год



Масложировой бизнес

В 2025 году «Русагро» инвестировала 8,2 млрд руб. в развитие и поддержание объединенного масложирового бизнеса, что на 12,0 % превышает показатель предыдущего периода. Основная часть инвестиций была направлена на расширение мощностей и модернизацию Аткарского МЭЗ, мощность переработки которого выросла на 56 % — до 2 400 т маслосемян в сутки. Крупным проектом также стало расширение собственного железнодорожного состава цистерн на 500 единиц для повышения оборачиваемости цистерн и оптимизации логистической схемы экспорта подсолнечного масла и импорта тропического масла.

В 2026 году «Русагро» планирует модернизировать линии производства промышленных жиров и расширить производство продукции высоких переделов.

Подробнее ознакомиться с инвестиционными проектами объединенного масложирового бизнеса «Русагро» можно в разделе об инвестициях этого сегмента, стр. 70.

Мясной бизнес

В 2025 году Группа «Русагро» инвестировала 4,9 млрд руб. в развитие и поддержание мясного бизнеса — на 52,0 % больше, чем в 2024 году.

Основная часть инвестиций была направлена на проекты органического роста, в частности по увеличению мощностей мясопереработки в ЦФО и расширению мощностей приморского кластера до 75 тыс. т. Существенные средства были затрачены на строительство линии полножирной экструдированной сои для снижения стоимости кормовой корзины.

В 2026 году «Русагро» планирует увеличить самообеспеченность собственной генерацией на основе газопоршневых установок (ГПУ) в Тамбовской области и завершить строительство энергоцентра мощностью 3 МВт.

Подробнее ознакомиться с инвестиционными проектами мясного бизнеса Группы «Русагро» можно в разделе об инвестициях этого сегмента, стр. 107.

Сельскохозяйственный бизнес

В 2025 году инвестиции Группы «Русагро» в развитие и поддержание сельскохозяйственного бизнеса составили 9,4 млрд руб., увеличившись на 3 % относительно предыдущего года. Основная часть инвестиций была направлена на расширение парка собственной сельскохозяйственной и вспомогательной техники для увеличения мощностей уборки сахарной свеклы, а также на строительство зерносушильных комплексов.

В 2026 году строительство семенного завода в Белгородской области мощностью 97,5 тыс. т семян в год перейдет в активную фазу. Проект закроет потребность сельскохозяйственного бизнеса в семенном материале в ЦФО. Также запланировано расширение инфраструктуры ремонтных мастерских на большинстве площадок бизнес-направления.

Подробнее ознакомиться с инвестиционными проектами сельскохозяйственного бизнеса Группы «Русагро» можно в разделе об инвестициях этого сегмента, стр. 90.

Сахарный бизнес

В 2025 году Группа «Русагро» инвестировала рекордные 12,9 млрд руб. в развитие и поддержание сахарного бизнеса — по сравнению с прошлым годом рост составил 31,8 %. Основная часть инвестиций была направлена на завершение проекта системы долгосрочного хранения свеклы в кагатах на девяти сахарных заводах Компании, что позволит «Русагро» продлить сезон переработки сахарной свеклы. Общий объем хранения сырья на новых вентилируемых площадках составляет 1 млн т сахарной свеклы. Система хранения позволит увеличить объем выработки сахара на величину до 120 тыс. т в год. Также более 1 млрд руб. было затрачено на модернизацию кагатных полей и инфраструктуры свеклоприема.

Подробнее ознакомиться с инвестиционными проектами сахарного бизнеса Группы «Русагро» можно в разделе об инвестициях этого сегмента, стр. 121.

Развитие розничных продаж и брендов

Масложировой бизнес[1]

Основной задачей объединенного масложирового бизнеса Группы «Русагро» является сохранение ведущих позиций брендов в домашних регионах и выведение на рынок продуктов под прежними и новыми брендами.

Хозяюшка
№1 на рынке топленых смесей

№1 на рынке потребительского маргарина

Я готовить | Московский Провансаль | Саратовский Провансаль | Новосибирский Провансаль
№4 на рынке майонеза[2]

Delicato
№1 на рынке кокосового масла

Кремлевское
№1 на рынке спредов

Шефская кухня
№4 на рынке потребительского маргарина

ЕЖК
№7 на рынке майонеза

Рэбо
№3 на рынке майонеза

ASTORIA Professional Ingredients
№1 на рынке майонезных соусов

Подробнее ознакомиться с новыми брендами можно в разделе о брендах масложирового бизнес-направления, стр. 69.

1 Источник: AC Nielsen.
2 «Я люблю готовить» является зонтичным брендом: продукция выпускается как под брендом «Я люблю готовить», так и под его суббрендами.
3 Источник: NTech.
4 Источник: Millward Brown, AC Nielsen.
5 Источник: AC Nielsen.

Мясной бизнес

После запуска собственного бренда «Слово мясника» в конце 2016 года Группа «Русагро» планомерно увеличивает выпуск потребительской свиной продукции под этой маркой, повышая ее узнаваемость и укрепляя лояльность потребителей. Так, в 2024 году произошло обновление дизайна бренда. В 2025 году «Слово мясника» стало самым быстрорастущим брендом[3] в категории «Брендированный охлажденный полуфабрикат», тогда как узнаваемость бренда[4] достигла 84 %, что на 16,6 п. п. выше, чем в 2020-м.

С присоединением группы компаний «Агро-Белогорье» к «Русагро» в конце 2024 года портфель брендов мясного бизнеса пополнился двумя именами: «Мясная лига» и «Дальние дали».

Слово мясника
№2 в категории «Брендированный охлажденный полуфабрикат»[3]

84 % +16,6 п. п.
Узнаваемость бренда «Слово мясника»

Подробнее ознакомиться с новыми брендами можно в разделе о брендах мясного бизнес-направления, стр. 106.

Сахарный бизнес[5]

Группа «Русагро» много лет является лидером на российском розничном рынке сахара. Бренды «Русский сахар» и «Чайкофский» занимают первое и второе места на рынке белого кускового сахара, «Брауни» — первое место на рынке коричневого кускового сахара. Суммарная доля брендов на рынке белого кускового сахара составляет 51,9 %, а «Брауни» занимает 31,7 % на рынке коричневого кускового сахара.

Русский сахар
№1 на рынке белого кускового сахара

Чайкофский
№2 на рынке белого кускового сахара

БРАУНИ
№1 на рынке коричневого кускового сахара

Подробнее ознакомиться с новыми брендами можно в разделе о брендах сахарного бизнес-направления, стр. 120.

Цифровая трансформация и внедрение инноваций

ИТ-технологии и инновации

Для успешной реализации стратегии в области автоматизации и инноваций ведение всех цифровых проектов бизнес-направлений централизовано в компании «Русагро Тех», созданной в 2021 году. В активной разработке компании находятся проекты, охватывающие все бизнес-направления Группы «Русагро». Также в целях поддержки задач компании для работы с некоторыми технологиями искусственного интеллекта и машинного обучения с 2023 года функционирует Служба математического моделирования.

Подробнее ознакомиться с проектами и деятельностью «Русагро Тех» можно на специальном сайте Компании

Бизнес-направления «Русагро»

Разработка и утверждение

В течение отчетного периода в рамках всей Группы продолжалась реализация ранее инициированных масштабных проектов перехода на отечественные цифровые системы



СТРАТЕГИЯ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ НА 2025–2031 ГОДЫ

Фокус на повышении устойчивости и маржинальности Компании

Команды ИТ

Использование передовых систем автоматизации и цифровых решений

Оптимизация затрат

Улучшение производительности бизнес-процессов

Ключевые проекты Группы «Русагро»
в области внедрения технологий в 2025 году

Ключевые проекты

Внедрение централизованной СЭД

Система электронного документооборота, объединяющая данные и ускоряющая процессы территориально распределенной Компании в рамках единого цифрового контура

2026 »

Выбрано решение Tessa.
Реализуются последние функции

Внедрение системы управления персоналом

Основа управления HR-процессами, разработка и внедрение которой началось в 2023 году в рамках замены иностранного цифрового решения SAP SuccessFactors

2026 »

Полностью пересмотрена ИТ-архитектура HR-функции с учетом бизнес-процессов. Производится внедрение КЭДО (кадровый электронный документооборот), реализуются проекты по автоматизации и пилотные проекты по управлению массовым персоналом

Внедрение централизованной SRM

Внедрение ИС CognitiveLot, которая будет интегрирована с ЭТП Bidzaar и информационными системами «Русагро»

2026 »

Идет интеграция использующихся и новых цифровых систем Компании

Масложировой бизнес

Главным фокусом программы цифровых инноваций масложирового бизнеса в 2025 году стало повышение общей эффективности бизнес-направления в части обеспечения системами принятия решений процессов реализации, хранения и закупок, снижения производственных затрат, повышения эффективности процессов.

Заготовка сырья

Динамическая модель ценообразования B2B

Алгоритм расчета оптимальной закупочной цены сырья для B2B-сегмента масложирового бизнеса

2025 ✓

Проект завершен

Внедрение системы 1С «Весовая»

Внедрение системы 1С «Весовая» на площадках группы компаний «НМЖК» с целью централизации процессов

2026 »

Идет реализация проекта

Платформа «Цифровой фермер» в масложировом бизнесе

Удобный цифровой интерфейс, который упрощает ключевые процессы взаимодействия фермеров с «Русагро»

2026 »

Проект переосмыслен и перезапущен с фокусом на мобильное приложение

Хранение и логистика

Автоматизация работы с транспортными биржами

Разработка RPA-робота для высвобождения человеческих ресурсов от процессов формирования тендера и сбора результатов

2025 »

Передача в промышленную эксплуатацию

Единый комплекс систем управления, хранения и логистики

Комплекс, совмещающий системы управления складской работы предприятия (WMS), управления двором (YMS) и управления перевозками (TMS) для всех площадок масложирового бизнеса

2026 »

Идет реализация проекта

Реализация

Стратегическая модель производства и дистрибуции «Русагро-Масло»

Создание гравитационной модели для помощи в принятии стратегических решений в области развития / перемещения производственных линий и логистической инфраструктуры

2025 ✓

Проект завершен

Обязательная маркировка «Честный знак»

Система защиты продукции от подделки «Честный знак» для продукции категорий: растительные масла, маргарины, мыло, майонез

2027 »

Идет реализация

Вспомогательные процессы

Внедрение системы 1С «ТОИР»

Инструмент для единых правил учета и управления ремонтами на Сорочинской и Урюпинской площадках

2026 »

Предпроектная проработка

Система интегрированного бизнес-планирования

Система интегрированного бизнес-планирования на горизонте 18 месяцев с широким функционалом в рамках всего масложирового бизнеса

2027 »

Идет реализация

Мясной бизнес

В 2025 году ключевыми направлениями программы цифровых инноваций мясного бизнеса стали: комплексная автоматизация всех производственных процессов, внедрение современных технологий мониторинга здоровья животных, повышение эффективности управления ресурсами и снижение затрат.

Заготовка сырья

Система видеоаналитики состояния поголовья на автоматизированной каретке

Автоматизация процесса распознавания поведения, внешнего вида животных и состояния с использованием нейросетей в Тамбовской области

2025 ✓

Проект завершен

Система WMS-автоматизации складских процессов на центральных и удаленных складах ветеринарных аптек

Автоматизация процессов списания ветеринарных препаратов при выращивании живка во всех трех кластерах мясного бизнеса

2026 »

Идет реализация проекта

Система дистанционного взвешивания животных на откорме

Автоматизация процесса взвешивания поголовья в станках в Тамбовской области

2027 »

Подготовка концепции и технического задания

Производство

Масштабирование системы 1С «Кормовоз»

Автоматизация производственных процессов, а также автоматизация планирования и заказа комбикормов в Белгородской области

2026 »

Идет реализация проекта

Система управления технологическим процессом в кормопроизводстве

Автоматизация и диспетчеризация комплекса по производству комбикормов на всех трех кластерах мясного бизнеса

2026 »

Идет реализация проекта

Хранение и логистика

Система контроля и управления транспортной безопасностью

Система контроля и управления транспортной безопасностью чистой и грязной зон мясоперерабатывающего производства в Белгородской области

2027 »

Предпроектная проработка

Реализация

Внедрение системы 1С ERP «Закупки и запасы»

Автоматизация процессов закупочной деятельности на всех трех кластерах мясного бизнеса

2026 »

Подготовка концепции и технического задания

Автоматизация розничных магазинов

Автоматизация процессов розничной торговли в 14 магазинах собственного бренда в Тамбовской и Белгородской областях

2026 »

5 магазинов запущено в 2025 году, 9 — в реализации на 2026 год

Вспомогательные процессы

«Свинофон»

Цифровизация процессов производственного учета с упором на автоматизацию, оперативность и анализ данных

2026 »

Идет реализация проекта

Сельскохозяйственный бизнес

В 2025 году приоритетом программы цифровых инноваций сельскохозяйственного бизнеса стало масштабное внедрение цифровых решений, направленных на повышение прозрачности, управляемости и эффективности всех ключевых звеньев производственной цепочки.

Производство

Система идентификации и контроля движения минеральных удобрений

Разработка и внедрение системы идентификации и контроля движения минеральных удобрений от склада до поля на основе нейросетей для всех площадок бизнеса

2025 ✓

Проект завершен

Система дифференцированного внесения СЗР

Система индивидуального дозирования препаратов на разных участках поля исходя из фактической засоренности каждого участка на основе нейросетей и БПЛА на всех площадках бизнеса

2025 ✓

Проект завершен

Система сквозного контроля движения семян

Разработка и внедрение системы контроля движения семян от поля до элеватора/завода для снижения потерь в рамках всего сельскохозяйственного бизнеса

2026 »

Идет реализация проекта

Агроскаутинг с применением беспилотных летательных аппаратов (БПЛА)

Автоматизация процесса осмотра полей и сбора данных с них с применением БПЛА и автоматических зарядных станций на всех площадках сельскохозяйственного бизнеса

2028 »

Разработка в рамках проекта «Идеальный производственный участок»

Реализация

Алгоритм размещения, смешивания и продаж готовой продукции (ГП 3.0)

Доработка действующего функционала алгоритма планирования и размещения готовой продукции силами внешнего подрядчика в Белгородской области

2026 »

Передача в промышленную эксплуатацию

Хранение и логистика

«Автопилот 2.0»

Автоматическое управление сельскохозяйственной техникой без участия механизатора на оборудовании отечественной разработки в Тамбовской области

2026 »

Идет реализация проекта

Автоматизация элеваторов

Модернизация автоматизированной системы управления технологическим процессом (АСУТП)

TBD »

Предпроектная проработка

Вспомогательные процессы

Внедрение платформы «История поля»

Отечественная FMS-система управления производством сельскохозяйственной продукции с широким функционалом для всех площадок бизнеса

2025 »

Идет промышленная эксплуатация

Математический анализ отклонений урожайности

Автоматический инструмент, производящий мониторинг не укладывающихся в погрешность модели отклонений фактической урожайности от прогнозной для всех площадок бизнеса

2025 ✓

Проект завершен

Идеальный производственный участок

Идеальный производственный участок (ПУ) с максимальной автоматизацией всех процессов и минимальным участием человека в принятии управленческих решений и производственной деятельности на основе алгоритмов и нейронных сетей

2028 »

Пилотная реализация на одной площадке

Сахарный бизнес

В 2025 году программа цифровых инноваций сахарного бизнеса была ориентирована прежде всего на повышение эффективности процессов управления сырьевыми потоками и контроля производства.

Производство

Развитие системы LIMS с повышенным контролем

Внедрение дополнительных контрольных механизмов в систему LIMS

2027

Готова концепция и техническое задание

Система мониторинга производства сахара

Система централизованного мониторинга расширенного списка производственных показателей

2029

Подготовка концепции и технического задания

Заготовка сырья

Система контроля операций на сырьевых участках

Система компьютерного зрения и алгоритмов контроля наполнения и расходования кагатов сахарной свеклы

2027

Пилотная реализация на одной площадке

Хранение и логистика

Система планирования перевозок

Автоматизация учета готовой продукции и внедрение системы планирования маршрутов доставки продукции (TMS) на основе уникальных математических алгоритмов

2026

Передача в промышленную эксплуатацию



Обеспечение кибербезопасности

Группа «Русагро» осознает риски кибербезопасности и последствия их реализации и потому серьезно относится к инновациям в данной области

Совместно с «Русагро Тех» Группа «Русагро» на протяжении последних лет производила разработку и внедрение бизнес-ориентированной системы информационной безопасности, которая была успешно финализирована в 2024 году



Подробнее ознакомиться с данной системой можно в главе «Корпоративное управление» в разделе «Кибербезопасность и защита данных», стр. 258.

Развитие человеческого капитала

Развитие человеческого капитала является главным фактором в обеспечении стабильного роста всех бизнес-сегментов Группы «Русагро».

В 2025 году Компания продолжила расширять охват уникальных проектов по привлечению и развитию персонала, в частности молодежные программы, внутреннее обучение сотрудников, а также программы подготовки руководителей.

29,8 −1,7 % ТЫС. ЧЕЛОВЕК

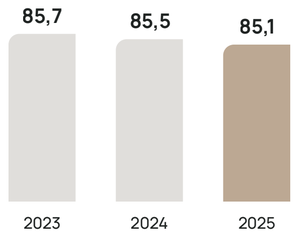
Среднесписочная численность персонала «Русагро» в 2025 году

Подробнее ознакомиться с результатами «Русагро» в области развития человеческого капитала можно на стр. 141.

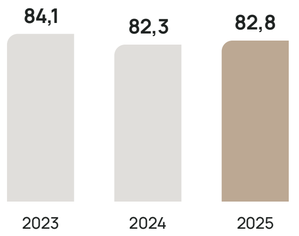


Основные показатели управления персоналом, %

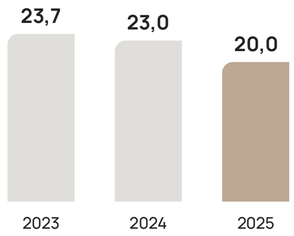
Уровень вовлеченности сотрудников



Уровень удовлетворенности сотрудников



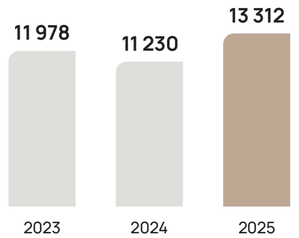
Текучесть кадров



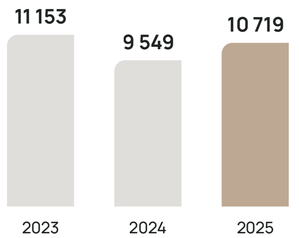
Производительность труда, тыс. руб./человек

МЭР 5

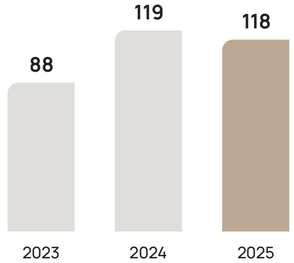
В номинальных ценах



В ценах на начало 2023 года



Расходы на обучение сотрудников, млн руб.



ОБЗОР РЕЗУЛЬТАТОВ



51 Масложировое бизнес-направление

78 Сельскохозяйственное бизнес-направление

95 Мясное бизнес-направление

111 Сахарное бизнес-направление

03

МАСЛО-ЖИРОВОЕ

№ 1

Позиция «Русагро» среди производителей подсолнечного масла в России в сезоне 2024/25



БИЗНЕС-НАПРАВЛЕНИЕ

Обзор российского рынка масложировой продукции в 2025 году

7,2 −7 % г/г
МЛН Т
Производство сырого подсолнечного масла в России в сезоне 2024/25



1,8 −3 % г/г
МЛН Т
Производство бутилированного растительного масла в России в 2025 году

83,7 +11 % г/г
ТЫС. РУБ./Т
Средняя цена сырого подсолнечного масла в России в 2025 году

1,5 0 % г/г
МЛН Т
Производство промышленных жиров в России в 2025 году

923 +2 % г/г
ТЫС. Т
Производство майонеза и соусов на его основе в России в 2025 году

1 056 +14 % г/г
ДОЛЛ. США/Т
Средняя цена пальмового масла в мире в 2025 году

Производство ⟶ Промышленная продукция

Сырое растительное масло

В сезоне 2024/25 производство растительного масла в России сократилось на 3 % г/г до 9,8 млн т. Основной причиной падения стало смещение фокуса сельхозпроизводителей на выращивание сои и рапса на фоне более высокой рентабельности, а также снижение предложения подсолнечника в результате более низких входящих запасов и коррекции валового сбора.

7,2 −7 % г/г **млн т**

Производство сырого подсолнечного масла в России в сезоне 2024/25

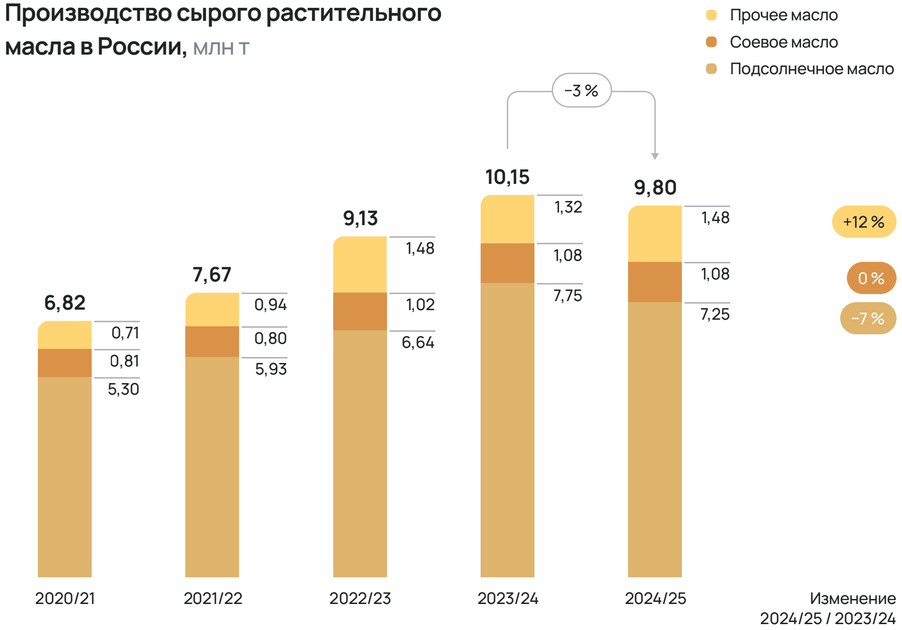
Промышленные жиры

Производство промышленных жиров в России в 2025 году осталось практически без изменений по сравнению с прошлым годом и составило 1 507 тыс. т. При этом произошли изменения в структуре выпуска продукции: увеличилось производство жиров специального назначения и фритюрных жиров на фоне роста потребления продуктов готового питания. В то же время снизились объемы производства заменителей молочного жира на фоне усиления контроля молочной отрасли.

1 507 0 % г/г **тыс. т**

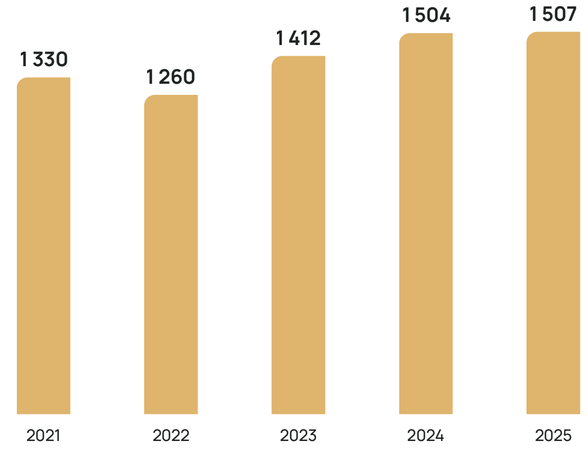
Производство промышленных жиров в России в 2025 году

Производство сырого растительного масла в России, млн т



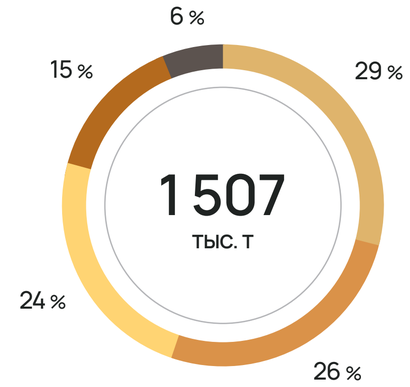
Источники: Росстат, «АПК-Информ»

Производство промышленных жиров в России, тыс. т



Источники: Масложировой союз России, Федеральная таможенная служба, оценка «Русагро»

Структура производства промышленных жиров в России



¹ В том числе для слоеного теста и специальные.

Производство ⟶ Потребительская продукция

Пищевая масложировая продукция

В 2025 году производство пищевой масложировой продукции составило 2 935 тыс. т, снизившись на 2 % к предыдущему году. Основным фактором снижения стало сокращение выпуска бутилированного растительного масла на 3 % г/г (63 тыс. т) до 1 818 тыс. т на фоне снижения маржинальности на экспортном рынке.

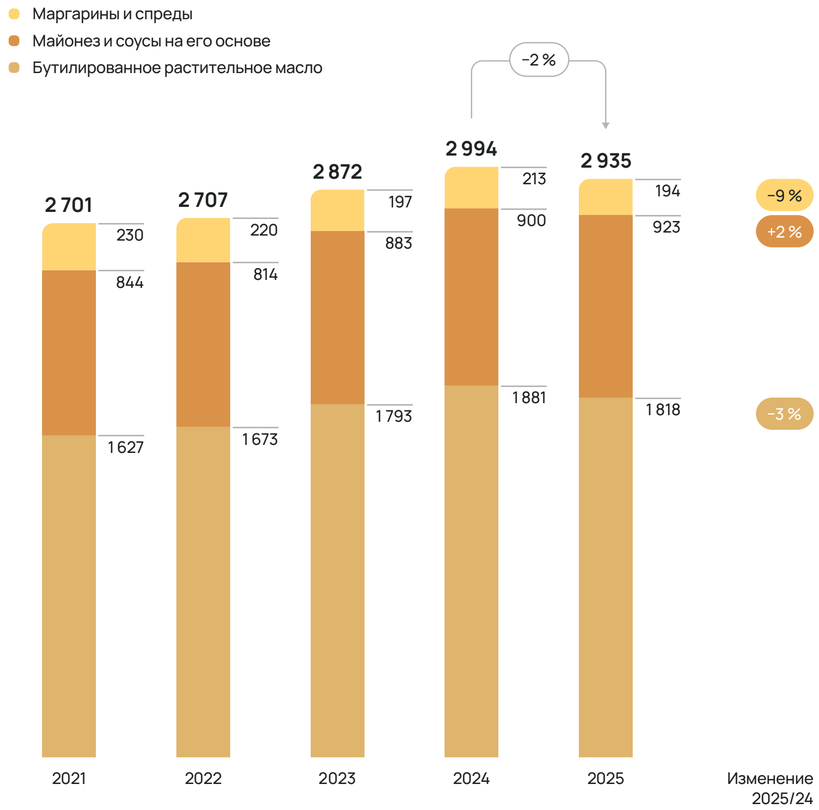
Выпуск в категории «Маргарины и спреды» снизился на 9 % г/г до 194 тыс. т. Снижение связано с падением розничного спроса на сливочные спреды в условиях общего сокращения потребления молочных жиров.

Производство майонезов и соусов на его основе в 2025 году выросло на 2 % г/г за счет роста спроса со стороны стран СНГ и сдвига внутреннего спроса в сторону сегмента годовой еды и общественного питания.

2 935 −2 % г/г тыс. т

Производство пищевой масложировой продукции в России в 2025 году

Производство пищевой масложировой продукции в России, тыс. т



Источники: Росстат, Масложировой союз России, оценка «Русагро»

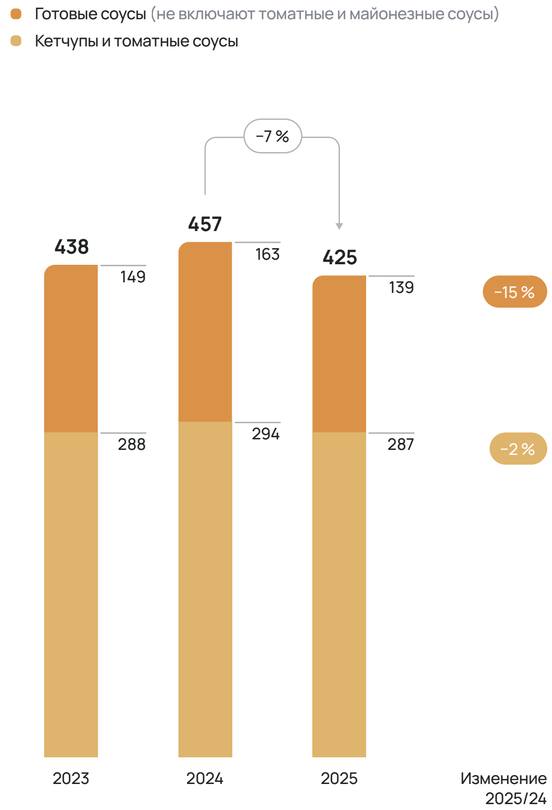
Кетчупы и готовые соусы

Производство кетчупов и готовых соусов в России в 2025 году сократилось на 7 % г/г (−31 тыс. т) по сравнению с прошлым годом и составило 425 тыс. т. Категория «Кетчупы и томатные соусы» показала снижение производства в условиях высокой конкуренции и давления на маржинальность ряда производителей. В то же время производство в категории «Готовые соусы» сократилось на фоне наращивания импорта из Азии, Евросоюза и Турции.

425 −7 % г/г тыс. т

Производство кетчупов и готовых соусов в России в 2025 году

Производство кетчупов и готовых соусов в России, тыс. т



Источники: Росстат, оценка «Русагро»

Производство ⟶ Потребительская продукция

Непищевая масложировая продукция

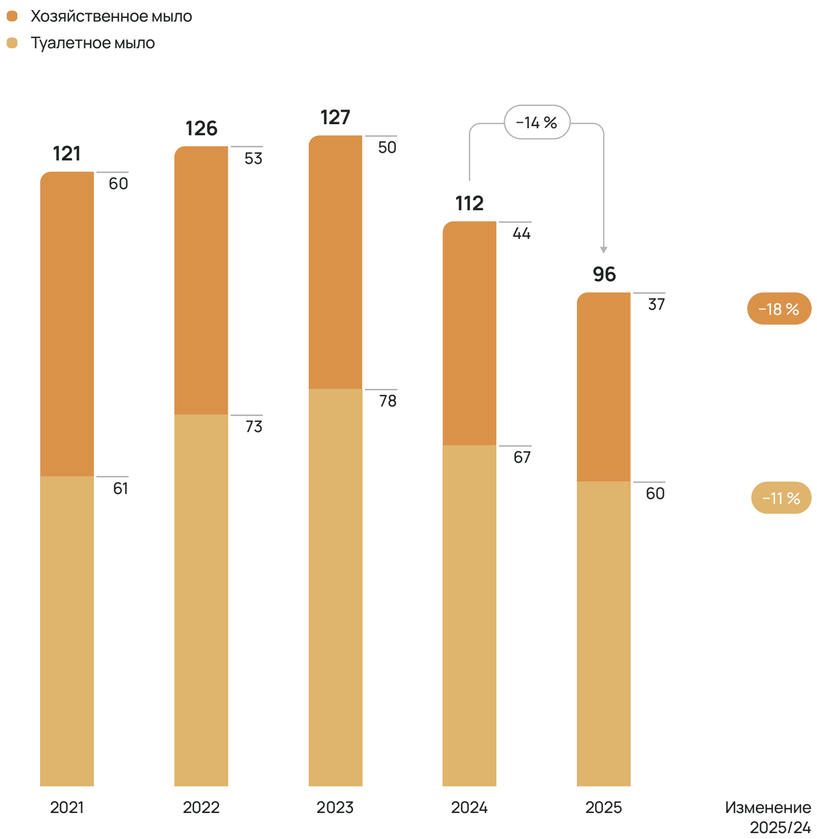
В 2025 году объем производства кускового мыла в России снизился на 14 % (–15 тыс. т) до 96 тыс. т. Из них 60 тыс. т пришлось на кусковое туалетное мыло, что на 11 % г/г (–7 тыс. т) ниже предыдущего периода.

Негативная динамика в сегменте кускового мыла связана с трансформацией структуры спроса: изменением потребительских предпочтений в пользу жидкого мыла и гелей, а также увеличением импортных поставок, преимущественно из Китая и Беларуси.

96 –14 % г/г тыс. т

Производство кускового мыла в России в 2025 году

Производство кускового мыла в России, тыс. т



Источники: Росстат, Масложировой союз России, оценка «Русагро»

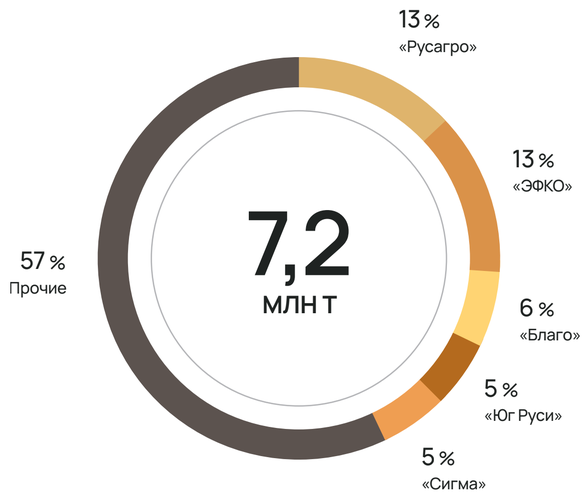


Основные игроки ⟶ Промышленная продукция

Сырое подсолнечное масло

В сезоне 2024/25 около 43 % производства сырого подсолнечного масла в России пришлось на пять крупнейших игроков. С долей 13,3 % Группа «Русагро» продолжила лидерство среди крупнейших производителей. Компания «ЭФКО» также сохранила вторую позицию, нарастив долю до 13,2 % (+4,3 п. п. г/г) благодаря увеличению мощностей переработки. Третье место заняла компания «Благо» — ее доля оценочно составила 6,1 %, снизившись на 0,3 % г/г вследствие остановки части мощностей.

Крупнейшие производители сырого подсолнечного масла в России в сезоне 2024/25



Источники: Масложировой союз России, оценка «Русагро»

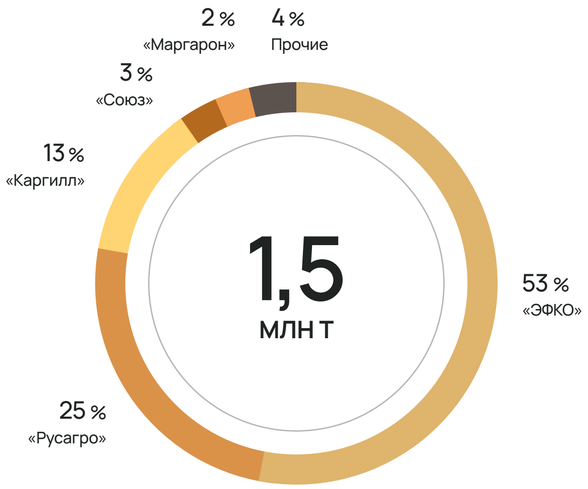
№ 1

Позиция «Русагро» среди производителей подсолнечного масла в России в сезоне 2024/25

Промышленные жиры

Лидером рынка традиционно является «ЭФКО» — в отчетном периоде компания оценочно заняла 53 % (–2,0 п. п. г/г) рынка российских промышленных жиров. Группа «Русагро» сохранила второе место с долей 25 % (+0,8 п. п.). Третье место заняла «Каргилл», доля компании снизилась на 1,0 п. п.

Крупнейшие игроки на рынке промышленных жиров в России в 2025 году



Источники: Масложировой союз России, Федеральная таможенная служба, оценка «Русагро»

№ 2

Место «Русагро» среди производителей промышленных жиров в России в 2025 году

Основные игроки ⟶ Потребительская продукция

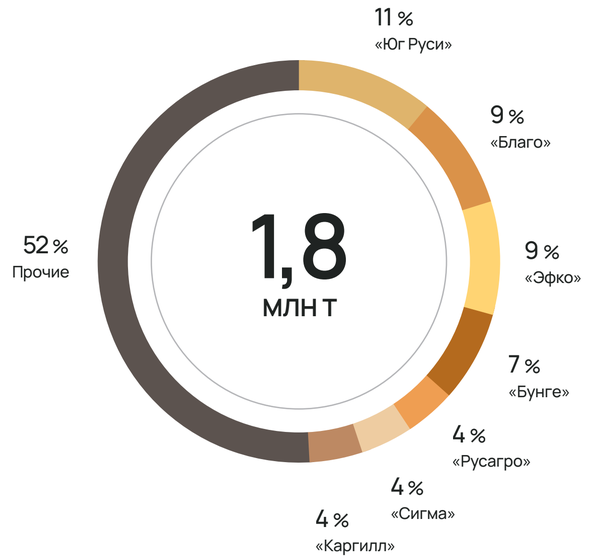
Бутилированное масло

В 2025 году 48 % выпуска бутилированного растительного масла в России пришлось на семерых игроков. Крупнейшим из производителей является компания «Юг Руси» с долей в российском производстве 11 % (−0,8 п. п.). Группа «Русагро» занимает седьмое место в рейтинге с долей 4 % (−1,4 п. п.) — изменение отражает динамику производства в отчетном году. На рынке продолжается снижение доли крупных производителей в общем объеме выпуска продукции. Причины — рост небольших компаний, ориентированных на экспорт, и усиление присутствия малого и среднего бизнеса в канале традиционной торговли в России.

№ 7

Место «Русагро» среди производителей бутилированного растительного масла в России в 2025 году

Крупнейшие производители бутилированного растительного масла в России в 2025 году



Источники: Росстат, Масложировой союз России, NTech, оценка «Русагро»

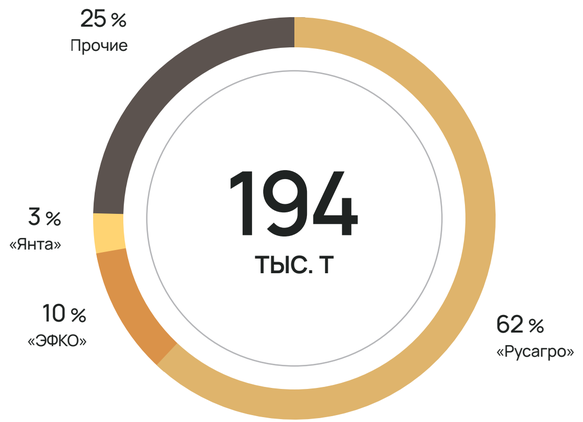
Потребительский маргарин

Лидером среди российских производителей потребительского маргарина является Группа «Русагро», в 2025 году ее доля составила 62 % (+2,5 п. п. г/г). Рост обусловлен двумя факторами: смещением спроса потребителей на маргарин в условиях роста цен на сливочные спреды и сливочное масло, а также развитием собственных брендов в канале дискаунтеров. Второе место с долей рынка 10 % (−0,7 п. п. г/г) заняла компания «ЭФКО», на третьем месте расположилась компания «Янта», доля которой выросла на 0,1 п. п. г/г и составила 3 %.

№ 1

Место «Русагро» среди производителей потребительского маргарина в России в 2025 году

Крупнейшие производители потребительского маргарина в России в 2025 году



Источники: Масложировой союз России, AC Nielsen, оценка «Русагро»

Основные игроки ⟶ Потребительская продукция

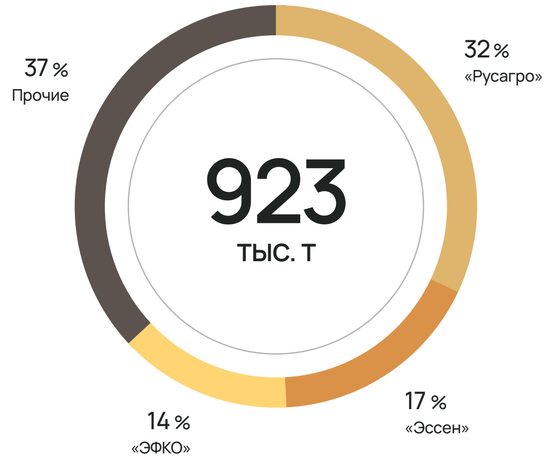
Майонез

В 2025 году Группа «Русагро» сохранила первенство на рынке майонеза — доля Компании в общем объеме производства составила 32 %. На втором месте с долей 17 % — компания «Эссен», на третьем — «ЭФКО» с долей 14 %. Доля рынка трех лидеров, ведущих деятельность в основном в ритейле, снижается в пользу прочих игроков, чей рост обусловлен увеличением поставок в быстрорастущий сегмент общественного питания и развитием региональных фабрик.

№ 1

Место «Русагро» среди производителей майонеза и соусов на его основе в России в 2025 году

Крупнейшие производители майонеза и соусов на его основе в России в 2025 году



Источники: Росстат, Масложировой союз России, AC Nielsen, оценка «Русагро»

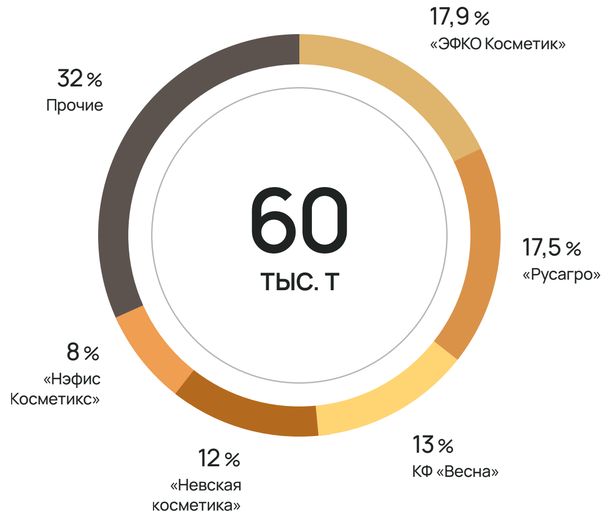
Непищевая масложировая продукция

Лидерство по производству кускового туалетного мыла в 2025 году перешло к «ЭФКО Косметик» с долей 17,9 % вследствие снижения производства у «Русагро», доля рынка которой составила 17,5 % (−1,3 п. п. г/г), и увеличения доли объема собственных товарных марок в сетях «Пятерочка» и «Чижик». На третье место переместилась КФ «Весна» с долей 13 % (−4,4 п. п. г/г), тогда как «Нэфис Косметикс» продемонстрировала рост доли рынка до 8,2 % (+2,1 п. п. г/г) по сравнению с прошлым годом за счет активного развития дистрибуции.

№ 2

Место «Русагро» среди производителей кускового туалетного мыла в России в 2025 году

Крупнейшие производители кускового туалетного мыла в России в 2025 году



Источники: Масложировой союз России, оценка «Русагро»

Экспорт и импорт ⟶ Промышленная продукция

Подсолнечное масло ⟶ Экспорт

Экспорт основных категорий сырого растительного масла из России в сезоне 2024/25 составил 6,63 млн т, практически без изменений относительно предыдущего сезона, который был рекордным. Стабильность экспорта обеспечена высоким урожаем подсолнечника и производством подсолнечного масла выше среднемноголетнего уровня.

При стабильности общих объемов наблюдались разнонаправленные тренды по отдельным категориям. Подсолнечное масло сохранило объем на уровне 4,59 млн т с минимальным снижением в 1 % г/г. Экспорт соевого масла сократился на 15 % г/г вследствие роста внутреннего спроса. В то же время экспорт рапсового масла, наоборот, увеличился на 16 % на фоне роста внутреннего производства при относительно стабильном спросе, полностью компенсировав снижение экспортных отгрузок по другим категориям масел.

С точки зрения направлений экспорта Индия продолжила наращивать потребление растительного масла и остается ключевым экспортным направлением для России. В структуре закупок растительных масел у крупных импортеров фиксируется смещение спроса в сторону соевого и рапсового масел в связи с опережающим ростом цен на подсолнечное масло.

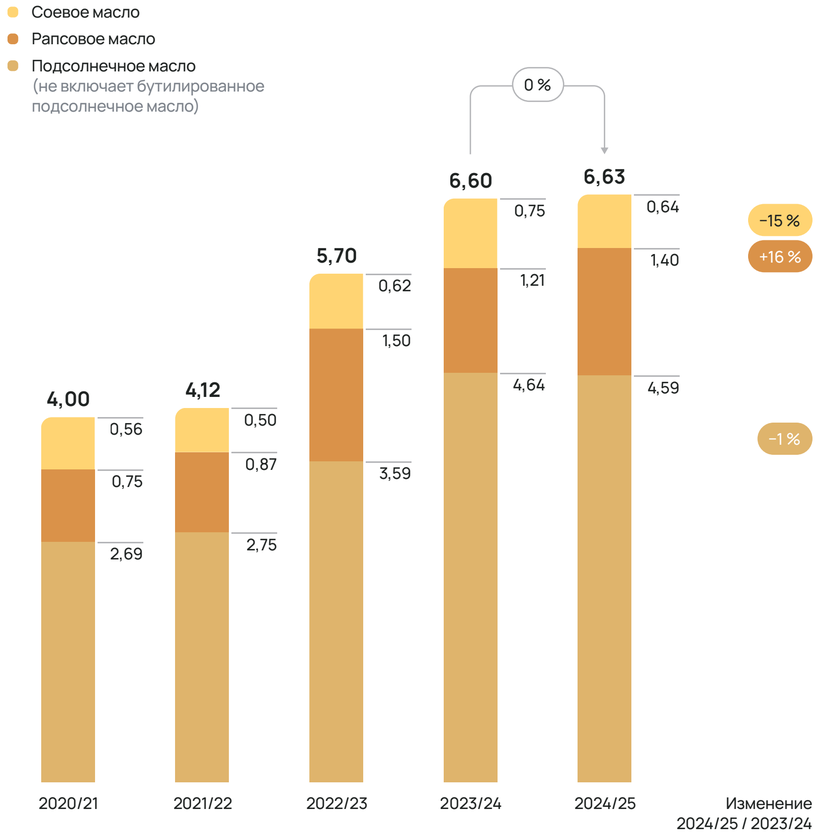
5,2 0 % г/г **млн т**

Экспорт подсолнечного масла из России в сезоне 2024/25

71 +3,8 п. п. г/г **%**

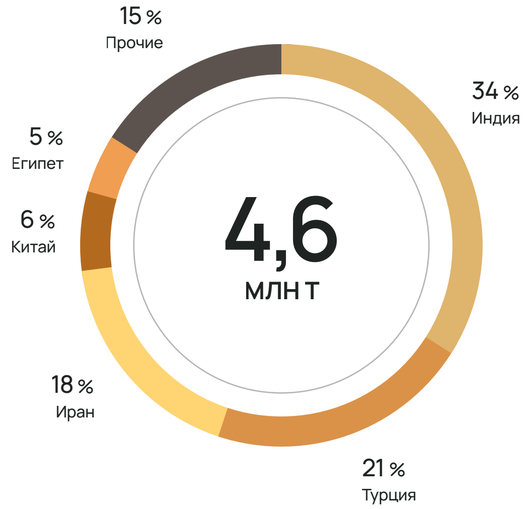
Доля экспорта подсолнечного масла из России от производства в сезоне 2024/25

Экспорт сырого растительного масла из России, млн т



Источники: Федеральная таможенная служба России, ТБИ, ИКАР

Структура экспорта сырого подсолнечного масла наливом из России по направлениям в сезоне 2024/25



Источники: Федеральная таможенная служба России, ТБИ

Экспорт и импорт ⟶ Промышленная продукция

Подсолнечное масло ⟶ Импорт

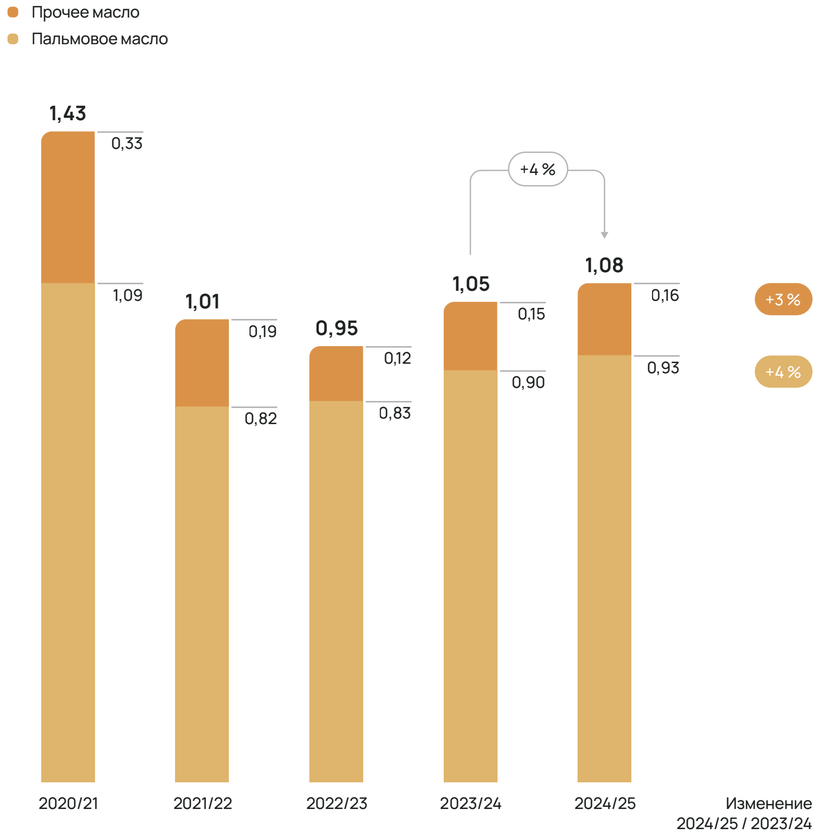
Импорт сырого растительного масла в сезоне 2024/25 увеличился на 4 % г/г до 1,08 млн т за счет роста внутреннего потребления. Последние несколько лет импорт пальмового масла в Россию остается стабильным и находится в диапазоне 0,8–1,1 млн т. Главным поставщиком данной продукции традиционно остается Индонезия: 97 % от общего обьема импорта.



0,93 +4 % г/г
млн т

Импорт пальмового масла в Россию
в сезоне 2024/25

Импорт сырого растительного масла в Россию, млн т



Источники: Федеральная таможенная служба России, ТБИ

Структура импорта пальмового масла в Россию по направлениям в сезоне 2024/25



Источники: Федеральная таможенная служба России, ТБИ

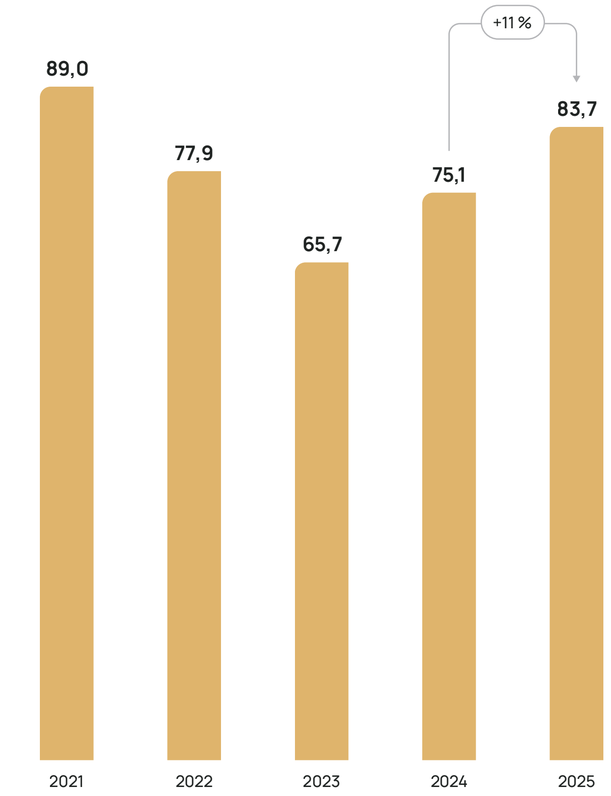
Цены ⟶ Промышленная продукция

Сырое подсолнечное масло

Относительно 2024 года цены на сырое подсолнечное масло выросли на 11 % до 83,7 тыс. руб./т.

Рост цен пришелся преимущественно на первое полугодие 2025 года. В сезоне 2023/24 был собран рекордный урожай подсолнечника в РФ, что обеспечило высокий уровень производства масла. Значительные входящие запасы и избыточное предложение масла оказали давление на цены в первом полугодии 2024 года. После стабильного уровня в начале 2025 года цены на подсолнечное масло снижались в июне-июле в результате роста вывозной пошлины, но после локального обнуления сбора в августе и роста экспортной альтернативы в четвертом квартале 2025 года котировки перешли в фазу умеренного роста.

Среднегодовые цены на сырое подсолнечное масло в России, тыс. руб./т без НДС

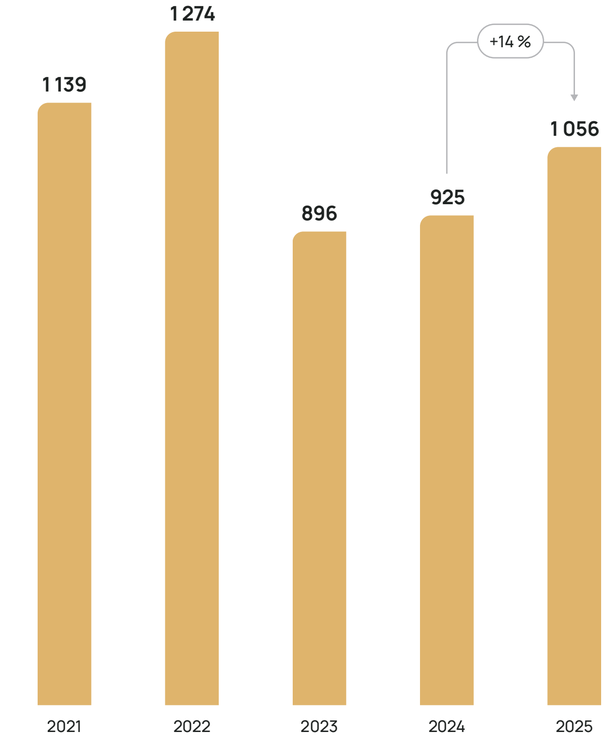


Источник: ИКАР

Пальмовое масло

Средняя цена на пальмовое масло в мире по итогам 2025 года выросла на 14 % до 1 056 долл. США/т относительно прошлого года. Динамика цен объясняется сочетанием относительно стабильной ситуации в 2024 году и ожиданиями ужесточения баланса спроса и предложения в конце 2024 — начале 2025 года вследствие ожидаемого сокращения экспорта из Индонезии, главного производителя пальмового масла в мире. Снижение экспортных поставок связывалось с запуском государственной программы, которая предполагает увеличение использования пальмового масла при производстве биодизельного топлива.

Среднерыночные цены на пальмовое масло в мире, долл. США/т без НДС



Источник: «АПК-Информ»

Цены ⟶ Потребительская продукция

Пищевая продукция

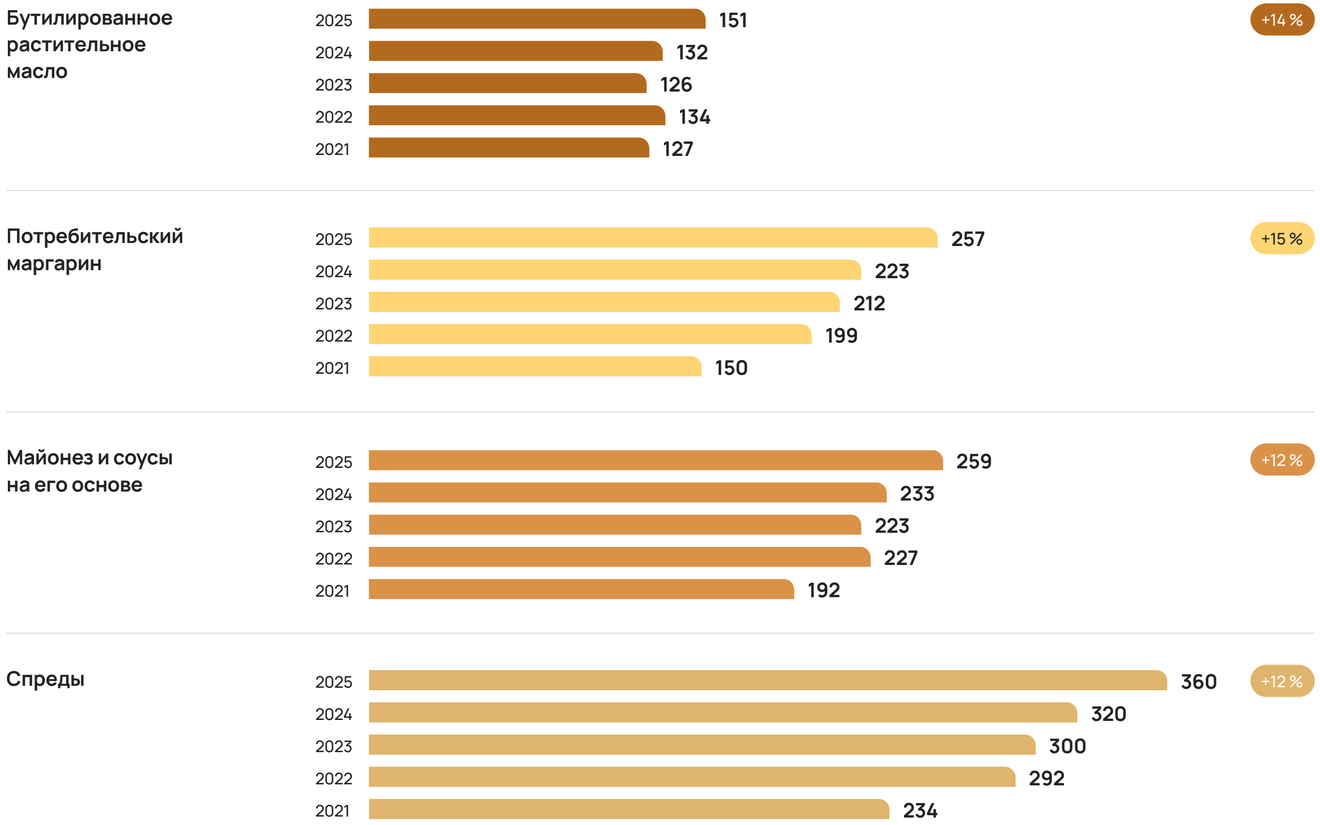
Цена бутилированного растительного масла увеличилась на 14 % г/г, отражая динамику себестоимости сырья — цен на сырое масло.

Фасованные маргарины и спреды продемонстрировали рост цен на 15 % и 12 % г/г соответственно за счет увеличения стоимости пальмового и подсолнечного масел. При этом маргарины росли в цене быстрее за счет большей зависимости цен от растительных жиров.

Майонез и соусы на его основе в 2025 году выросли в цене на 12 % к предыдущему году за счет роста цен на подсолнечное масло, а также за счет увеличения доли более дорогих майонезных соусов в обьединенном производстве.

Повышение цен кетчупов и готовых соусов на 6 % г/г отражает годовую инфляцию и удорожание логистики.

Средние цены на потребительскую масложировую продукцию в России, руб./кг без НДС



Источники: Росстат, AC Nielsen, NTech, оценка «Русагро»

Непищевая продукция

В 2025 году среднегодовые цены на кусковое туалетное мыло и кусковое хозяйственное мыло продолжили рост и составили 639 руб./кг (+6 % г/г) и 312 руб./кг (+7 % г/г) соответственно. Динамика обусловлена увеличением цен на сырье и затрат на логистику.

Средние цены на кусковое туалетное мыло в России, руб./кг без НДС



Источник: Росстат

Результаты масложирового бизнеса «Русагро» в 2025 году

2 209 тыс. т (−11 % г/г)
Производство промышленной масложировой и молочной продукции

445 тыс. т (−9 % г/г)
Производство пищевой потребительской продукции

1 990 тыс. т (−3 % г/г)
Продажи промышленной масложировой и молочной продукции

460 тыс. т (−9 % г/г)
Продажи пищевой потребительской продукции

Выручка масложирового бизнеса

207,8 млрд руб. (+8 %)

22,6 млрд руб. (−12 % г/г)
Скорректированная EBITDA масложирового бизнеса

8,2 млрд руб. (+12 % г/г)
Инвестиции масложирового бизнеса

11 % (−2 п. п. г/г)
Рентабельность масложирового бизнеса по скорректированной EBITDA

Обзор бизнеса

Волгоградская область 1

- Урюпинский маслоэкстракционный завод
- Урюпинский элеватор

Нижегородская область 3

- Нижегородский масложировой комбинат

Ульяновская область 4

- Молочный комбинат «Заволжский»

Самарская область 5

- Безенчукский маслоэкстракционный завод
- Кошкинский маслосыродельный завод
- Алексеевский элеватор
- Борский элеватор
- Похвистневский элеватор
- Большеглушицкое хлебоприемное предприятие
- Пестравское хлебоприемное предприятие

Республика Башкортостан 7

- Ермолаевский хлеб

Свердловская область 8

- Екатеринбургский масложировой комбинат

Приморский край 9

- Маслоэкстракционный и масложировой завод «Приморская соя»

Саратовская область 2

- Аткарский маслоэкстракционный завод
- Балаковский маслоэкстракционный завод
- Саратовский масложировой комбинат
- Аркадакский элеватор
- Балашовская хлебная база
- Екатериновский элеватор
- Калининский элеватор
- Петровский элеватор
- Пугачевский элеватор
- Ртищевский элеватор
- Самойловский элеватор
- Элеватор в г. Балашов
- Площадка хранения в г. Хвалынск
- Площадка хранения в п. Комсомольский
- Площадка хранения в р. п. Степное
- Площадка хранения в с. Салтыковка

Оренбургская область 6

- Сорочинский маслоэкстракционный завод
- Бугурусланский элеватор
- Сорочинский элеватор
- Тоцкий элеватор



Заводы Элеваторы и площадки хранения

масло-жировое

ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ

Хранение подсолнечника

Масложировой бизнес Группы «Русагро» владеет 13 элеваторами и площадками хранения подсолнечника мощностью хранения 663 тыс. т. Компания также пользуется услугами 10 сторонних элеваторов и площадок мощностью хранения около 234 тыс. т подсолнечника на правах аренды. На элеваторах есть возможность хранить зерновые культуры.

Производство промышленной и потребительской продукции

При переработке масличных культур «Русагро» может произвести более 1,2 млн т растительного масла и 1,1 млн т шрота в зависимости от масличности сырья.

Часть масла, полученного в результате маслоэкстракции либо импортируемого Компанией, направляется на производство продукции более глубокого передела, включая промышленные жиры и потребительские товары. Совокупная мощность Группы «Русагро» по производству промышленных жиров в 2025 году составила около 495 тыс. т в год. В то же время мощность производства потребительской продукции составила 854 тыс. т в год, включая 215 тыс. т бутилированного масла, 482 тыс. т майонеза, кетчупа и соусов, 103 тыс. т потребительского маргарина и спредов, а также 33 тыс. т туалетного и хозяйственного мыла, 21 тыс. т молочных продуктов.



Маслоэкстракция

Совокупная мощность Группы «Русагро» по переработке подсолнечника на конец 2025 года составила 7 510 т маслосемян в сутки. В январе 2026 года после реконструкции был запущен Аткарский МЭЗ, мощность которого выросла на 56 % до 2 400 т в сутки. После чего на начало 2026 года мощности «Русагро» по переработке подсолнечника достигли 8 370 т в сутки. Ранее в ноябре 2023 года была завершена модернизация Балаковского МЭЗ: рост мощности составил 33 %. Кроме того, существенный рост был реализован в результате консолидации Группы «НМЖК» в середине 2023 года — прибавка к мощностям переработки составила 2 300 т маслосемян в сутки. Одновременно с этим Группа «Русагро» владеет заводом по переработке сои в Приморском крае максимальной мощностью переработки 320 т сои в сутки.

В годовом выражении мощности по переработке подсолнечника в 2025 году составили 2 508 тыс. т, а сои — 107 тыс. т.

Переработка молока

«Русагро» осуществляет переработку молока на Кошкинском МСЗ, мощность которого составляет 280 т молока в сутки. Молоко закупается у фермерских хозяйств Ульяновской и Самарской областей, а также в Татарстане.

Производство молочной продукции

Производство потребительской молочной продукции осуществляется на Кошкинском МСЗ и Заволжском молочном комбинате, тогда как производство промышленной молочной продукции — в основном на Заволжском молочном комбинате.

Ассортимент потребительской продукции включает сыры и сырные продукты, сливочное масло, сливки. Суммарная мощность их производства составляет 21 тыс. т в год.

В результате операционной деятельности Кошкинского МСЗ остается подсырная сыворотка, которая используется на Заволжском молочном комбинате для выпуска сухих индустриальных смесей, мощность производства которых составляет 17 тыс. т в год.



МОЛОЧНОЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ

Бренды

Бренды масложирового бизнеса «Русагро»

Продукция масложирового бизнеса Группы «Русагро» имеет широкую представленность как по категориям продукции, так и по географии продаж. Продуктовый портфель охватывает продукты для конечных потребителей, решения для сегментов B2B и фудсервиса, обеспечивая широкий спектр предложений для розничного, промышленного и профессионального сегментов рынка. В 2025 году «Русагро» продолжило лидерство в ряде категорий.



Ознакомиться с брендами других бизнес-направлений «Русагро» можно в соответствующем разделе.

Доля «Русагро» в продуктовых сегментах на рынке России в 2025 году

29 % (−0,5 п. п.)
Майонез

48 % (−3,2 п. п.)
Маргарин

27 % (−5,0 п. п.)
Соус на основе майонеза

40 % (−4,6 п. п.)
Топленое масло и смесь

50 % (+3,7 п. п.)
Спред

86 % (+1,4 п. п.)
Масло кокосовое

20 % (−2,4 п. п.)
Кусковое туалетное мыло

Широкая линейка продуктов брендов регулярно пересматривается и дополняется для повышения качества продуктового портфеля и удовлетворения спроса на меняющемся рынке. Ключевую роль в процессе разработки новых продуктов и выведения их на рынок играет департамент R&D и маркетинга.

Новинки в B2B-сегменте

В отчетном периоде на рынок выведена линейка заменителей цельного молока Nutrilactpro для кормления телят, козлят и ягнят.

Также ассортимент пополнился эквивалентом масла какао и растительным маслом (смесь) под брендом Solpro.



Новинки в фудсервис-сегменте

В 2025 году в продуктовый портфель вошла расширенная линейка соусов на основе растительных масел под брендом Astoria со вкусами «Чеддер-Чоризо», «Лесные грибы со сметаной», «Цезарь», «Аджика», «Гриль» и «Для шаурмы», а также соус «Чили Чиз» и «Сырный оригинальный» в удобных форматах для профессиональной кухни.

Дополнительно ассортимент пополнился линейкой маргаринов Cake, Tart, Cream, Croissant, Eclair под брендом Grandpro для выпечки.

SOLPRO

Масло растительное

GRANDPRO

Линейка маргаринов Cake, Tart, Cream, Croissant, Eclair

Новинки в B2C-сегменте

«Я люблю готовить»

Яйца отборные куриные категорий С0 и С1



«Я люблю готовить»

Сливки питьевые ультрапастеризованные 10 % со вкусами:

- фундук
- миндаль
- карамель



Astoria

Соус в разных вкусах:

- «Горчичный»
- «Том ям»
- «Имбирный»



200 г

Astoria

Масло подсолнечное:

- с добавлением оливкового
- с маслом авокадо
- с маслом виноградной косточки



250 мл

Astoria

Масло подсолнечное с добавлением оливкового



800 мл

Astoria

Масло подсолнечное (экспорт)



800 / 1 000 мл

«Ряба»

Яйца отборные куриные категорий С0 и С1



Hungry Panda

Растительные напитки со вкусами:

- «Медовая дыня»
- «Соленая карамель»
- «Овсяное печенье»



1 000 мл

Hungry Panda

Кокосовые спреды с добавками:

- масло авокадо
- соленая карамель



200 г

«Хозяюшка»

Маргарин 50 %



250 г

«Ряба»

Майонез классический «Провансаль» 50,5 %



900 мл

«Сырный продукт»

Полутвердый сырный продукт 45/50 % в разных вкусах:

- «Российский вкус»
- «Голландский вкус»
- «Топленый вкус»
- «Сливочный вкус»



400 г

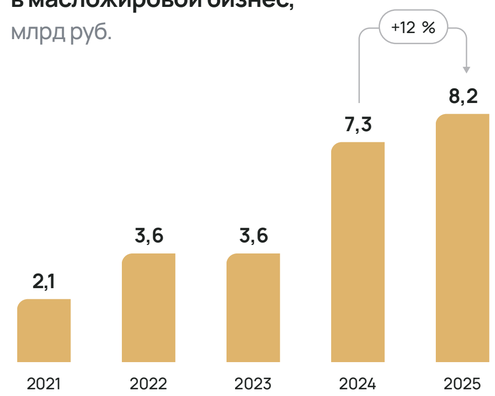
Инвестиции

В 2025 году Группа «Русагро» вложила рекордные 8,2 млрд руб. в развитие и поддержку масложирового бизнеса, что на 12 % больше объема инвестиций прошлого года. Основная часть средств была направлена на расширение и модернизацию Аткарского МЭЗ, что позволило увеличить мощность переработки предприятия на 56 % — до 2 400 т сырья в сутки, а также на расширение собственного железнодорожного состава цистерн на 500 единиц.

8,2 +12 % **МЛРД РУБ.**

Инвестиции масложирового бизнеса «Русагро» в 2025 году

Инвестиции «Русагро» в масложировой бизнес,
млрд руб.



Крупнейшие инвестиционные проекты

Модернизация Аткарского маслоэкстракционного завода

Увеличение мощностей переработки на 56 % до 2,4 тыс. т семян в сутки

4,0 **МЛРД РУБ.**

Инвестиции в 2025 году (без НДС)

Тип инвестиций: развитие

2026

Год окончания (завершен)

Расширение собственного парка цистерн

Снижение затрат экспорта подсолнечного масла и импорта тропического масла

0,7 **МЛРД РУБ.**

Инвестиции в 2025 году (без НДС)

Тип инвестиций: развитие

2026

Год окончания

Строительство линии по производству маргарина для слоеного теста

Увеличение объемов производства маргариновой продукции на 27 тыс. т в год

0,1 **МЛРД РУБ.**

Инвестиции в 2025 году (без НДС)

Тип инвестиций: развитие

2025

Год окончания (завершен)

Внедрение системы маркировки «Честный знак»

Повышение эффективности производственных и коммерческих процессов

0,3 **МЛРД РУБ.**

Инвестиции в 2025 году (без НДС)

Тип инвестиций: поддержание

2026

Год окончания

Операционные результаты ⟶ Производство

Промышленная продукция

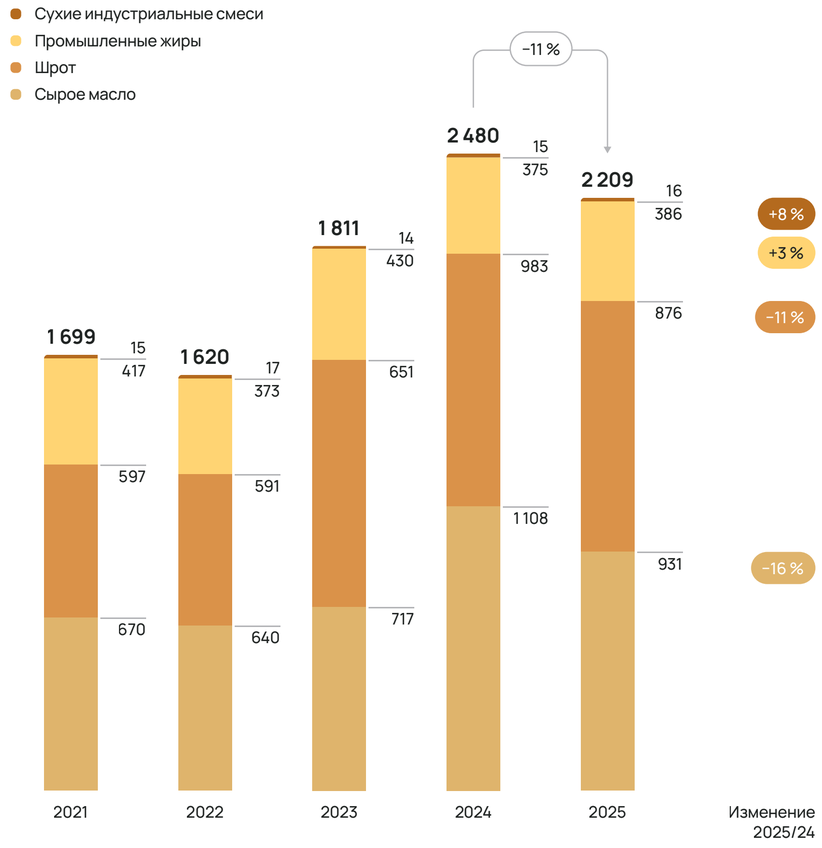
В 2025 году производство сырого растительного масла Группы «Русагро» снизилось на 16 % г/г (–176 тыс. т) и составило 931 тыс. т, тогда как производство шрота уменьшилось на 11 % (–107 тыс. т) до 876 тыс. т. Временная остановка Аткарского МЭЗ с 1 апреля до конца 2025 года на модернизацию была частично компенсирована за счет роста загрузки Балаковского МЭЗ. Дополнительно выросло производство соевого масла и шрота благодаря увеличению валового сбора сои.

В то же время объем производства промышленных жиров Группы увеличился на 3 % г/г (+11 тыс. т) до 386 тыс. т в результате роста загрузки производства относительно 2024 года, когда наблюдались логистические ограничения по импорту пальмового масла.

2 209 –11 % г/г тыс. т

Производство промышленной масложировой и молочной продукции «Русагро» в 2025 году

Производство промышленной продукции масложирового бизнеса «Русагро», тыс. т





Операционные результаты ⟶ Производство

Потребительская продукция ⟶ Пищевая продукция

По итогам 2025 года выпуск пищевой потребительской продукции Группы «Русагро» снизился на 9 % г/г до 445 тыс. т (–47 тыс. т) по сравнению с 2024 годом.

Производство бутилированного масла уменьшилось до 66 тыс. т (–32 % г/г) в результате смещения выпуска в пользу сырого масла как более маржинального продукта.

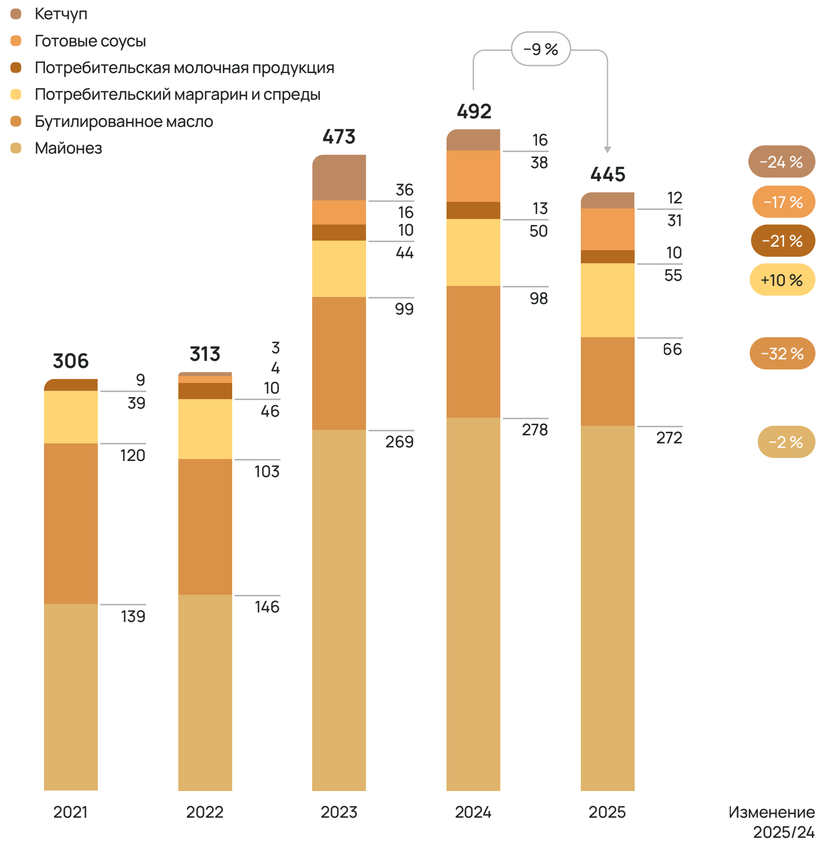
Выпуск майонеза, кетчупов и готовых соусов составил 315 тыс. т суммарно, снизившись на 5 % г/г (–17 тыс. т) в результате замедления экспортного спроса на фоне укрепления курса рубля.

В то же время производство потребительских маргаринов и спредов продолжило положительную динамику прошлого года и достигло рекордных 55 тыс. т, показав рост на 10 % г/г (+5 тыс. т).

445 –9 % г/г тыс. т

Производство пищевой потребительской продукции «Русагро» в 2025 году

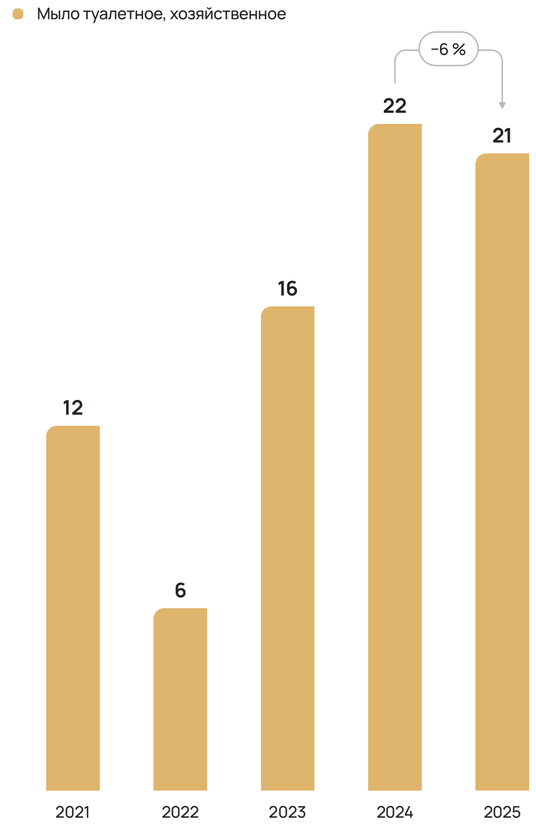
Производство потребительской масложировой и молочной продукции «Русагро», тыс. т



Непищевая продукция

Производство кускового мыла снизилось на 6 % г/г (–1 тыс. т), объем выпуска составил 21 тыс. т в рамках смещения потребительских предпочтений в сторону жидких гелей.

Производство кускового мыла «Русагро», тыс. т



Операционные результаты ⟶ Продажи

Промышленная продукция

В 2025 году объем продаж промышленной масложировой и молочной продукции «Русагро» снизился на 3 % г/г (–71 тыс. т) и составил 1 990 тыс. т.

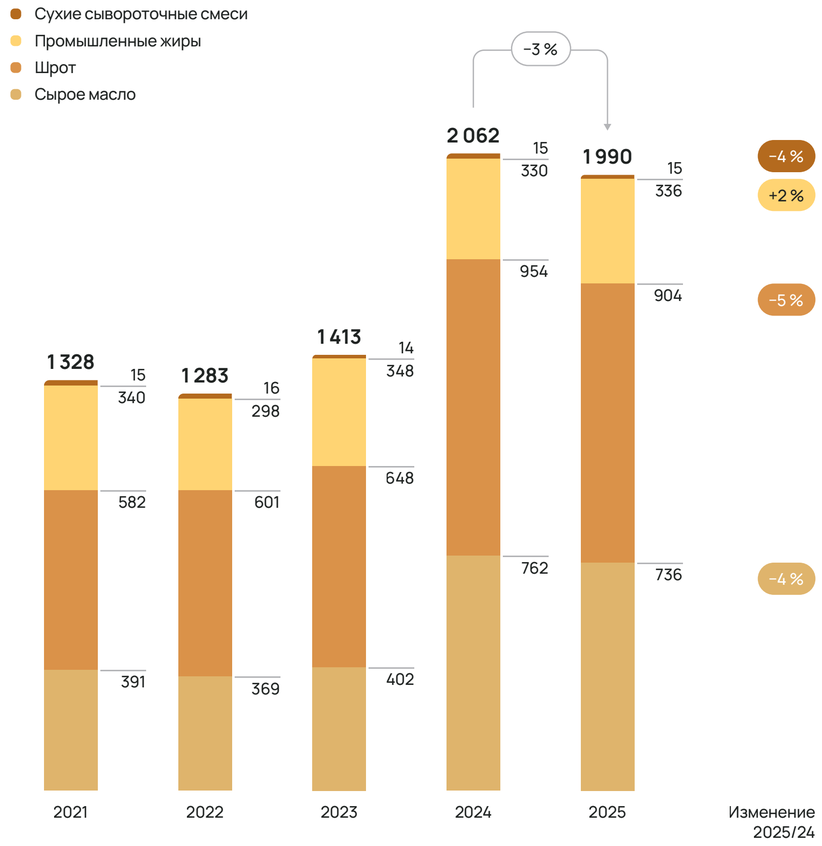
Объем реализации сырого растительного масла и шрота уменьшился на 4 % г/г (–27 тыс. т) и 5 % (–50 тыс. т), отражая динамику производства. Снижение было частично компенсировано развитием продаж в трейдинговом канале и увеличением отгрузок на премиальные экспортные рынки.

Продажи промышленных жиров увеличились на 2 % г/г (+6 тыс. т) до 336 тыс. т в результате роста загрузки производства относительно 2024 года, когда наблюдались логистические ограничения по импорту пальмового масла.

1 990 –3 % г/г тыс. т

Продажи промышленной масложировой и молочной продукции «Русагро» в 2025 году

Продажи промышленной масложировой и молочной продукции «Русагро», тыс. т





Операционные результаты ⟶ Продажи

Потребительская продукция ⟶ Пищевая продукция

В 2025 году объемы реализации пищевой потребительской продукции снизились на 9 % г/г (–44 тыс. т г/г) и составили 460 тыс. т.

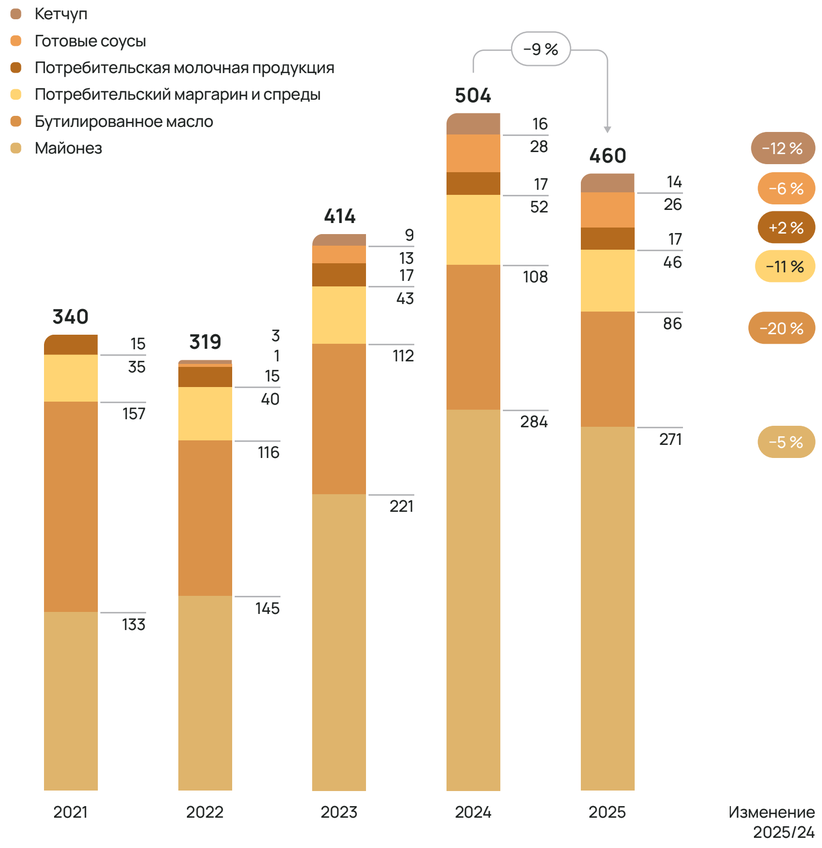
Продажи бутилированного масла уменьшились на 20 % г/г (–22 тыс. т) вслед за сокращением производства и замедлением экспортного спроса на фоне укрепления курса рубля.

Продажи потребительских маргаринов и спредов также снизились на 11 % г/г (–6 тыс. т) до 46 тыс. т. Объем реализации майонеза, кетчупов и готовых соусов Группы «Русагро» составил 310 тыс. т, показав снижение на 5 % г/г (–17 тыс. т). Такая динамика объясняется трансформацией подхода к работе с дистрибьюторами на рынке РФ: сокращение общего числа контрагентов и концентрация на работе с наиболее крупными из них. Данный подход привел к временному снижению отгрузок, но оптимизация пула дистрибьюторов позволит расширить присутствие на рынках РФ и СНГ и увеличить объемы продаж.

460 –9 % г/г тыс. т

Продажи пищевой потребительской продукции «Русагро» в 2025 году

Продажи потребительской масложировой и молочной продукции «Русагро», тыс. т



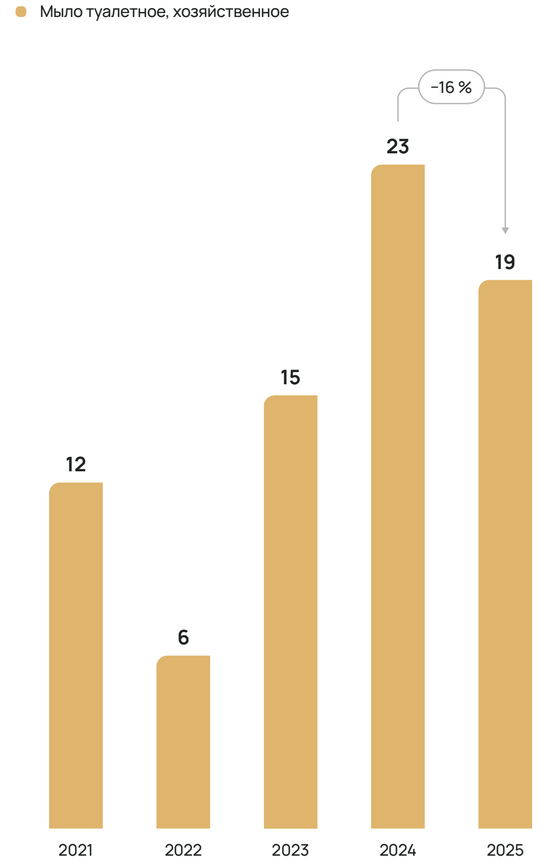
Непищевая продукция

Продажи непищевой потребительской продукции, кускового мыла, снизились на 16 % г/г (–4 тыс. т) до 19 тыс. т, что объясняется динамикой производства, а также ростом конкуренции на российском рынке.

19 –16 % г/г тыс. т

Продажи кускового мыла «Русагро» в 2025 году

Продажи кускового мыла «Русагро», тыс. т



Экспорт

Промышленная продукция

В 2025 году объем экспорта промышленной масложировой и молочной продукции составил 1 071 тыс. т (–4 %; –39 тыс. т).

Экспорт сырого масла увеличился на 5 % г/г (+34 тыс. т) и составил 770 тыс. т благодаря развитию трейдинга и росту отгрузок на премиальных направлениях, в частности в Индию и Иран. Такой высокий результат был достигнут за счет запуска поставок масла на базе Петербургского нефтяного терминала и порта «Оля» в Астраханской области в 2025 году.

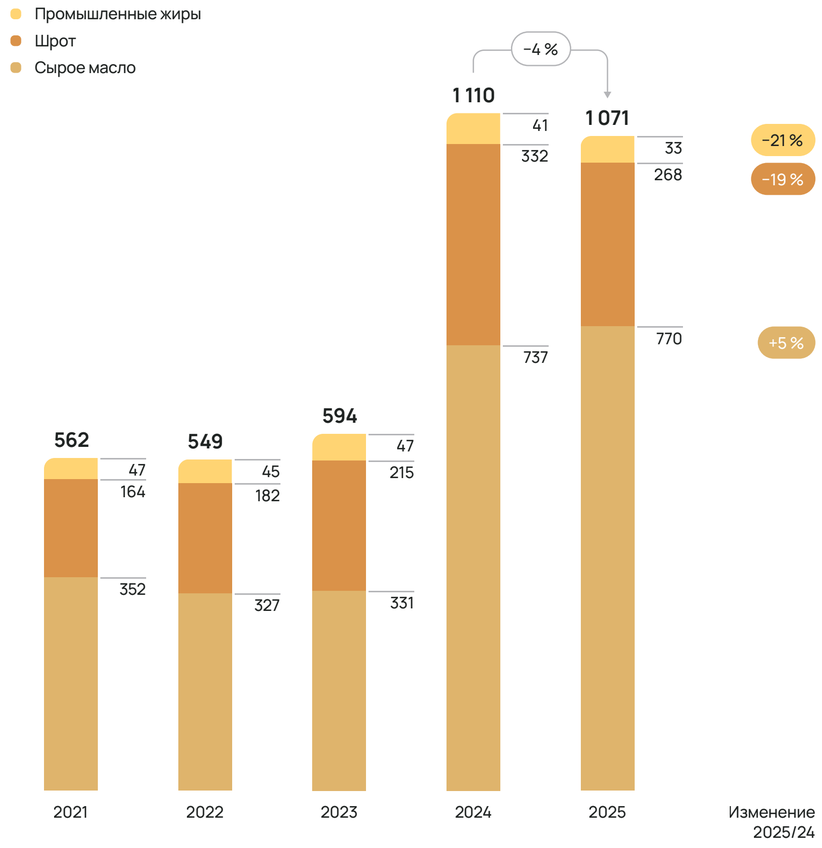
Экспортные объемы шрота сократились на 19 % г/г (–64 тыс. т) до 268 тыс. т, что главным образом связано со снижением спроса в Беларуси.

Экспорт промышленных жиров снизился на 21 % (–8 тыс. т) вследствие укрепления курса рубля.

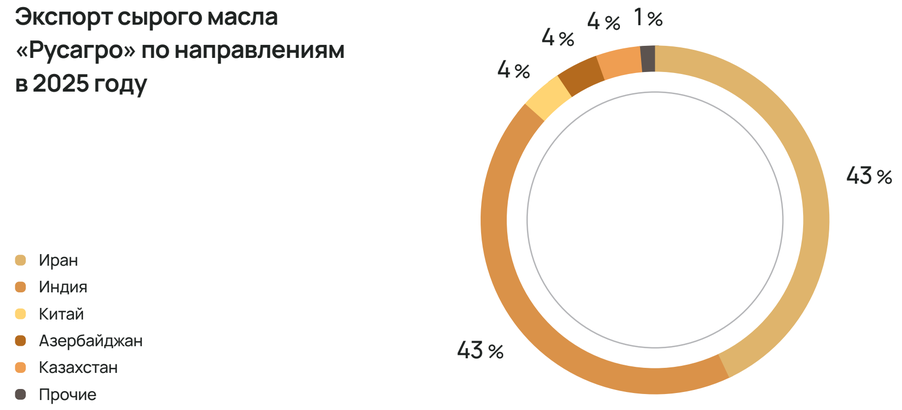
1071 –4 % г/г тыс. т

Экспорт промышленной масложировой продукции «Русагро» в 2025 году

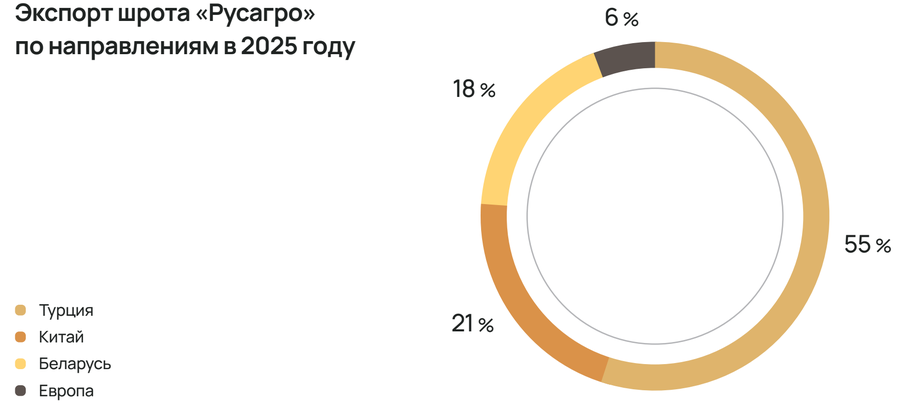
Экспорт промышленной масложировой продукции «Русагро», тыс. т



Экспорт сырого масла «Русагро» по направлениям в 2025 году



Экспорт шрота «Русагро» по направлениям в 2025 году



Экспорт

Потребительская продукция ⟶ Пищевая продукция

Экспорт пищевой потребительской продукции «Русагро» снизился на 16 % г/г (–19 тыс. т) до 104 тыс. т. Такая динамика объясняется снижением отгрузок бутилированного масла вследствие меньшего экспортного спроса на фоне укрепления курса рубля и повышения конкуренции на рынках Средней Азии.

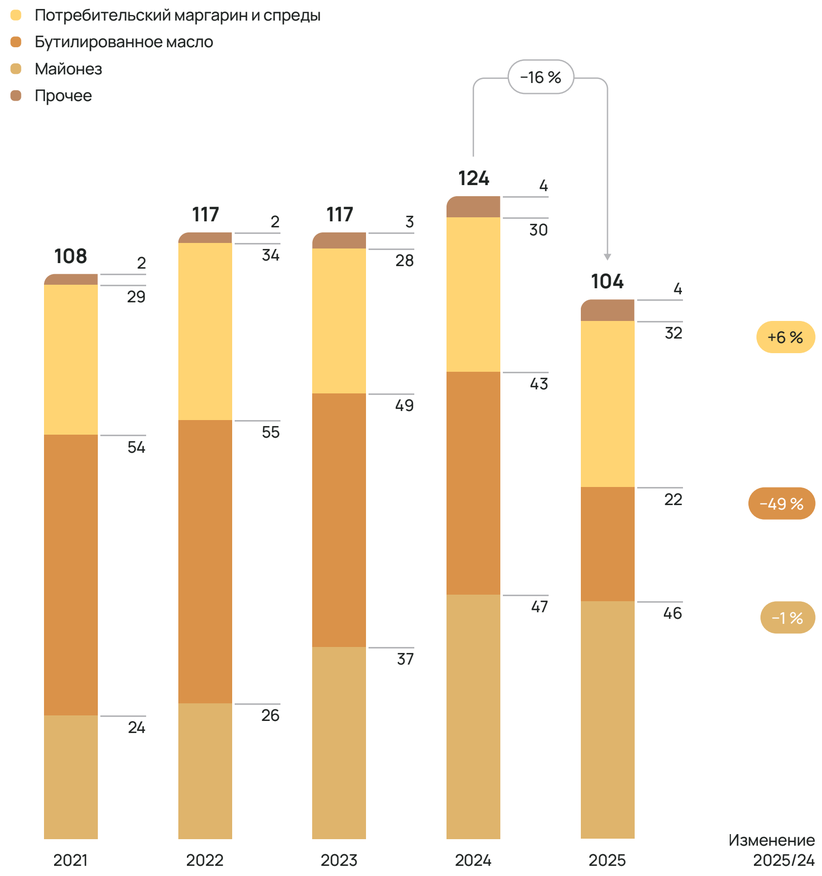
Экспорт потребительского маргарина и спредов, наоборот, продемонстрировал рост на 6 % г/г (+2 тыс. т) до 32 тыс. т.

В то же время объемы экспорта майонеза, кетчупа и готовых соусов оставались стабильными и составили суммарно 50 тыс. т.

104 –16 % г/г тыс. т

Экспорт пищевой потребительской продукции «Русагро» в 2025 году

Экспорт потребительской пищевой продукции «Русагро», тыс. т



32 +6 % г/г тыс. т

Экспорт потребительского маргарина и спредов продемонстрировал рост в 2025 году

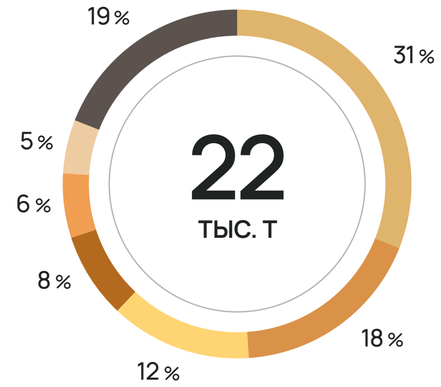




Экспорт

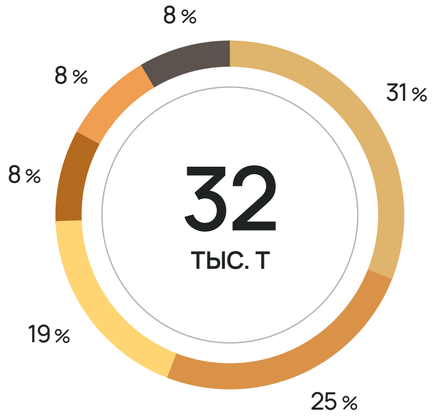
Потребительская продукция ⟶ Пищевая продукция

Экспорт бутилированного масла «Русагро» по направлениям в 2025 году



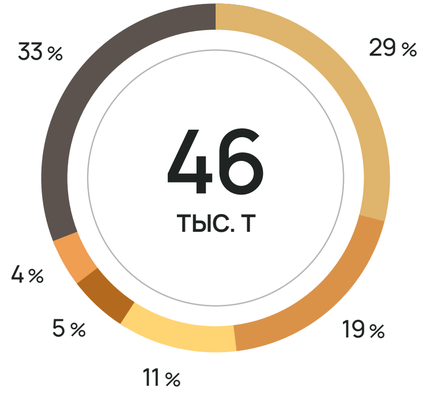
- Узбекистан
- Казахстан
- Беларусь
- Китай
- Кыргызстан
- Монголия
- Прочие

Экспорт потребительского маргарина и спредов «Русагро» по направлениям в 2025 году



- Таджикистан
- Узбекистан
- Туркменистан
- Казахстан
- Азербайджан
- Прочие

Экспорт майонезов и соусов на его основе «Русагро» по направлениям в 2025 году

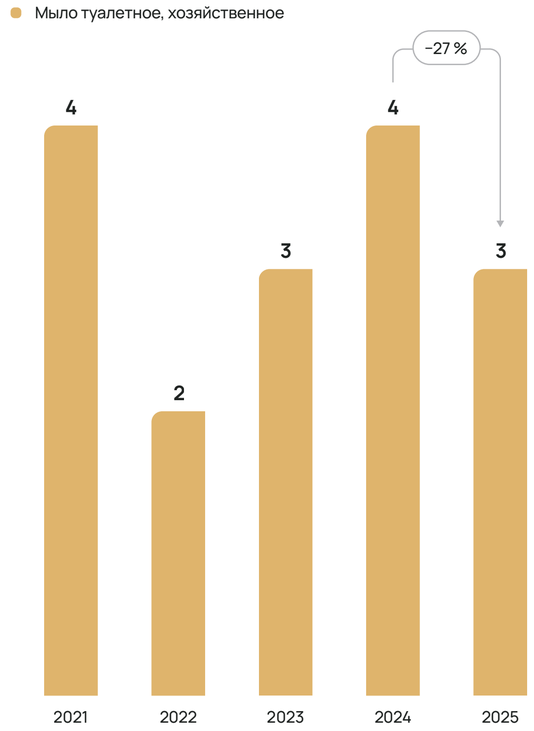


- Казахстан
- Азербайджан
- Молдова
- Узбекистан
- Кыргызстан
- Прочие

Непищевая продукция

Экспорт кускового мыла «Русагро» в 2025 году составил 3 тыс. т, показав снижение на 27 % относительно предыдущего года.

Экспорт кускового мыла «Русагро», тыс. т



СЕЛЬСКО-ХОЗЯЙСТВЕННОЕ БИЗНЕС-НАПРАВЛЕНИЕ



№4

по размеру сельскохозяйственного земельного банка в России

Обзор российского рынка сельскохозяйственной продукции в сезоне 2025/26

13,7 +15 % ТЫС. РУБ./Т БЕЗ НДС

Средняя цена пшеницы в России в 2025 году

88,5 +7 % МЛН Т

Оценка урожая пшеницы в России в сезоне 2025/26

48,1 +7 % МЛН Т

Оценка урожая сахарной свеклы в России в сезоне 2025/26

45,2 +4 % МЛН Т

Оценка экспорта пшеницы из России в сезоне 2025/26

17,1 +1 % МЛН Т

Оценка урожая подсолнечника в России в сезоне 2025/26

37,5 +22 % ТЫС. РУБ./Т БЕЗ НДС

Средняя цена подсолнечника в России в 2025 году

4,1 –13 % ТЫС. РУБ./Т БЕЗ НДС

Средняя цена сахарной свеклы в России в 2025 году

Если не указано иное, данные по Российской Федерации в сезоне 2025/26 являются предварительными. Показатели за предшествующие сезоны могут отличаться от опубликованных ранее в Годовом отчете ПАО «Группа «Русагро» в связи с обновлением на фактические значения.

Производство

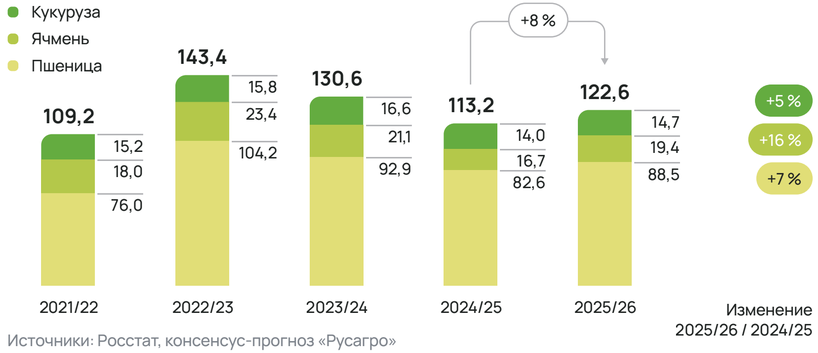
Зерновые культуры

Согласно консенсус-прогнозу на основе оценок ведущих отраслевых источников, в России урожай основных зерновых культур в сезоне 2025/26 составит 122,6 млн т, что на 8 % (+9,3 млн т) выше результата предыдущего сезона. Валовый сбор пшеницы вырастет на 7 % (+5,9 млн т), ячменя — на 16 % (+2,7 млн т), кукурузы — на 5 % (+0,7 млн т). Рост будет обеспечен за счет увеличения урожайности в Центральной России, Поволжье и, особенно, Сибири, несмотря на климатические катаклизмы на юге страны и общее перераспределение посевных площадей в пользу масличных культур на фоне более высокой маржинальности сегмента.

88,5 +7 % млн т

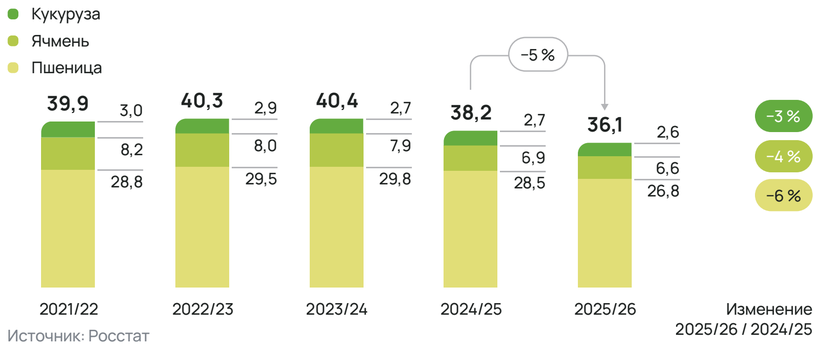
Оценка урожая пшеницы в России в сезоне 2025/26

Валовый сбор основных зерновых культур в России, млн т



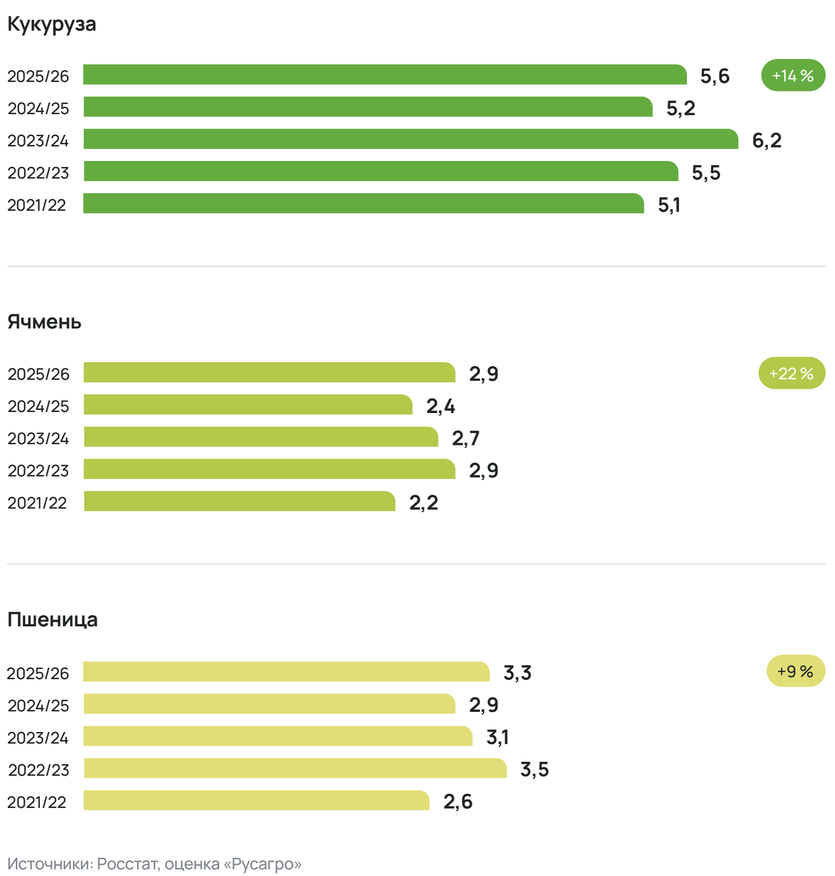
Источники: Росстат, консенсус-прогноз «Русагро»

Посевная площадь основных зерновых культур в России, млн га



Источник: Росстат

Урожайность основных зерновых культур в России, т/га



Источники: Росстат, оценка «Русагро»

Производство

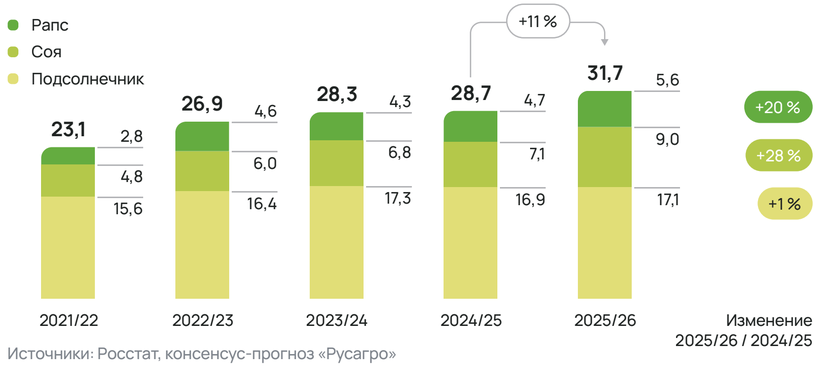
Масличные культуры

По предварительным данным, урожай основных масличных культур в России в сезоне 2025/26 вырос на 11 % (+3,0 млн т) по сравнению с сезоном 2024/25 и составил 31,7 млн т. Положительная динамика зафиксирована по всем видам масличных. Валовые сборы сои увеличились на 28 % (+2,0 млн т), подсолнечника — на 1 % (+0,1 млн т) и рапса — на 20 % (+0,9 млн т). Рост урожая обусловлен увеличением посевных площадей на фоне более высокой рентабельности масличных культур по сравнению с зерновыми, а также повышением урожайности сои и рапса. Валовый сбор подсолнечника вырос с увеличением площади сева, что было нивелировано снижением урожайности на фоне засухи в ЮФО.

17,1 +1 % млн т

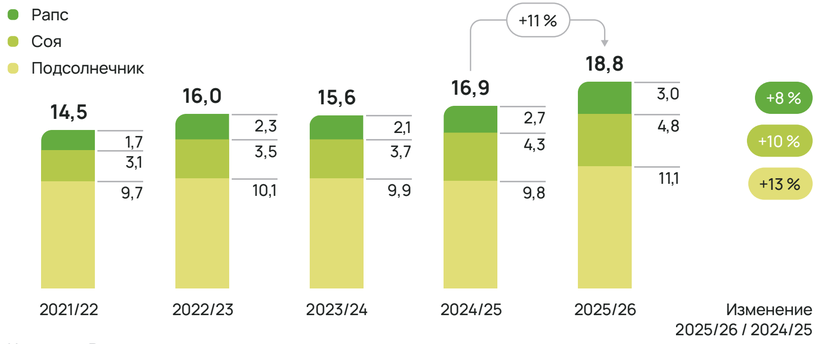
Оценка урожая подсолнечника в России в сезоне 2025/26

Валовый сбор основных масличных культур в России, млн т



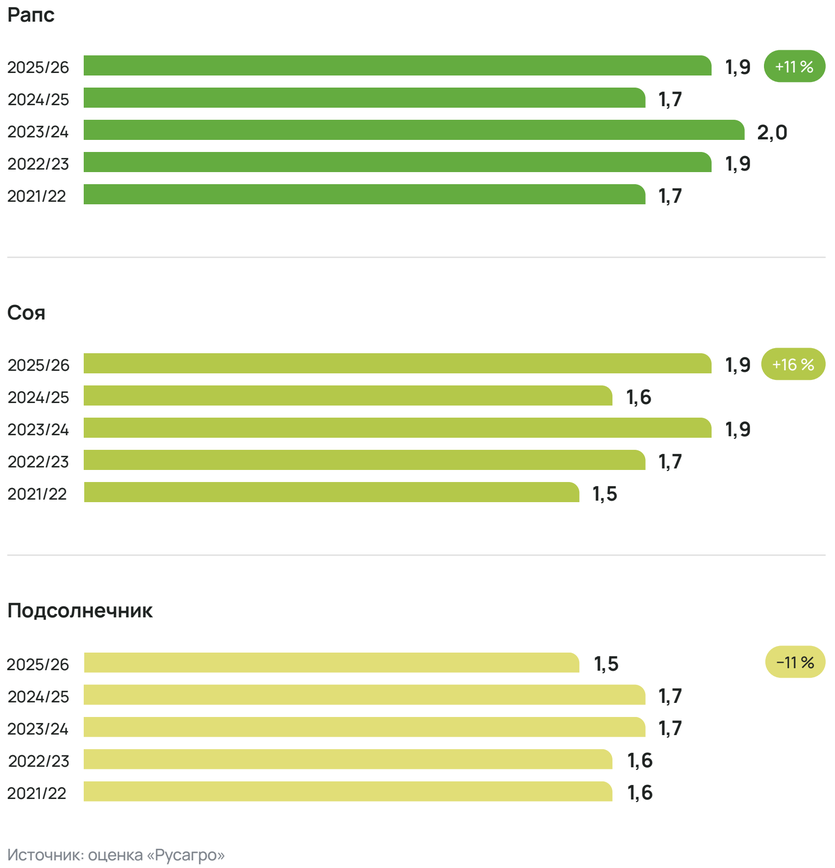
Источники: Росстат, консенсус-прогноз «Русагро»

Посевная площадь основных масличных культур в России, млн га



Источник: Росстат

Урожайность основных масличных культур в России, т/га



Источник: оценка «Русагро»

Производство

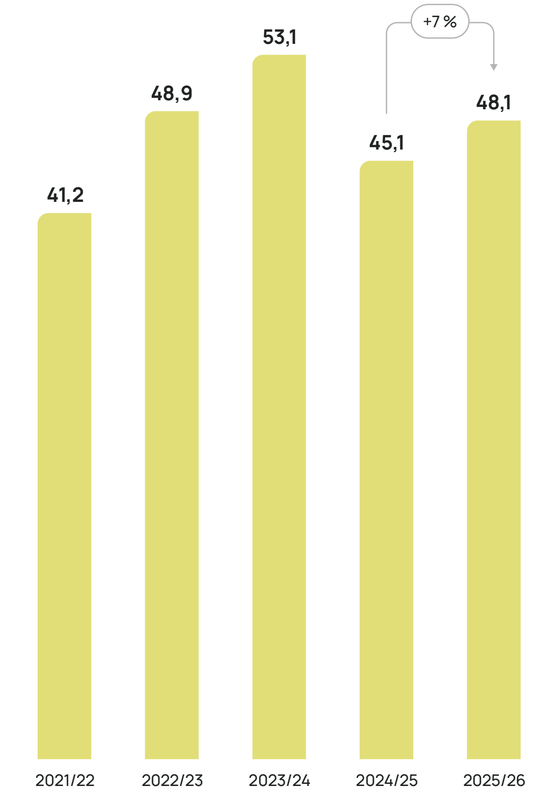
Сахарная свекла

По предварительным данным, в сезоне 2025/26 урожай сахарной свеклы составит 48,1 млн т, что на 7 % г/г (+3,0 млн т) выше уровня предыдущего сезона. Положительная динамика обусловлена ростом посевных площадей на 3 % г/г, а также более благоприятными погодными условиями в регионах Центрального Черноземья — урожайность прибавила 4 % в сравнении с сезоном 2024/25.

48,1 +7 % млн т

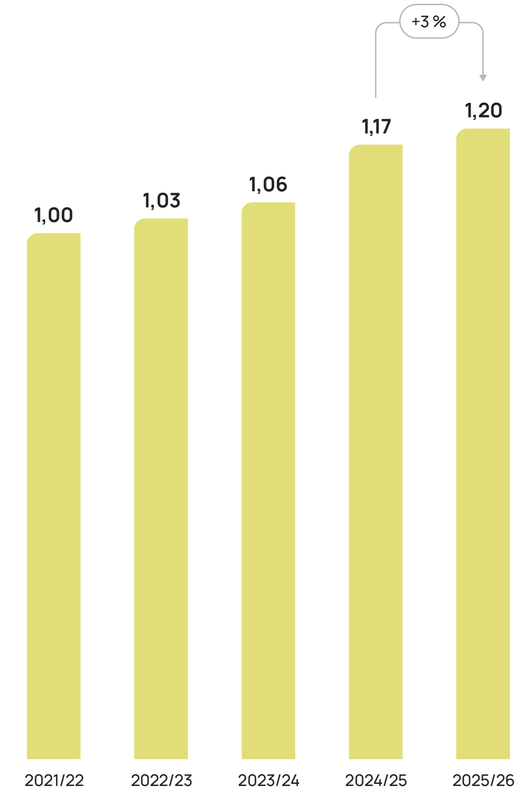
Оценка урожая сахарной свеклы в России в сезоне 2025/26

Валовый урожай сахарной свеклы в России, млн т



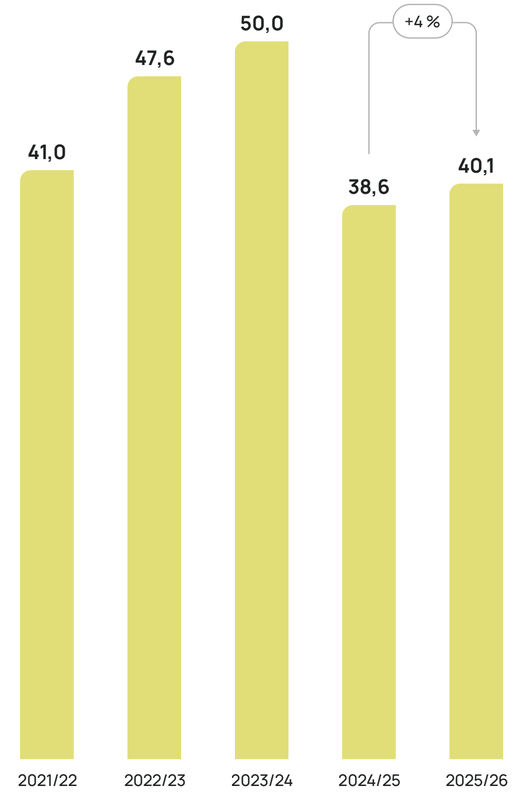
Источники: Росстат, консенсус-прогноз «Русагро»

Посевная площадь сахарной свеклы в России, млн га



Источник: Росстат

Урожайность сахарной свеклы в России, т/га



Источник: оценка «Русагро»

Основные игроки

Согласно данным аудиторско-консалтинговой компании BEFL, на апрель 2025 года под управлением пяти крупнейших игроков находилось около 5 млн га сельскохозяйственных земель, на 389 тыс. га (+9 %) выше показателя от августа 2024 года.

Рейтинг возглавляет крупнейший производитель мяса в России «Мираторг». Земельный банк Компании вырос в сравнении с предыдущей оценкой и составил 1 380 тыс. га. Группа «Русагро» с земельным банком в размере 815 тыс. га заняла четвертое место. При этом на конец 2025 года площадь земель под управлением «Русагро» составила 826 тыс. га (+11 тыс. га), что будет учтено при следующем обновлении рейтинга.

Источник: BEFL

Топ-5 землевладельцев России
на апрель 2025 года



«ЭКОНИВА-АПК» 0 %

632 ТЫС. ГА

Апрель 2025

Изменение апрель 2025 / август 2024

«МИРАТОРГ» +13 %

1 380 ТЫС. ГА

Апрель 2025

Изменение апрель 2025 / август 2024

«РУСАГРО» +18 %

815 ТЫС. ГА

Апрель 2025

Изменение апрель 2025 / август 2024

«ПРОДИМЕКС» 0 %

900 ТЫС. ГА

Апрель 2025

Изменение апрель 2025 / август 2024

«АГРОКОМПЛЕКС ИМ. ТКАЧЕВА» +9 %

1 230 ТЫС. ГА

Апрель 2025

Изменение апрель 2025 / август 2024

Экспорт и импорт

Экспорт

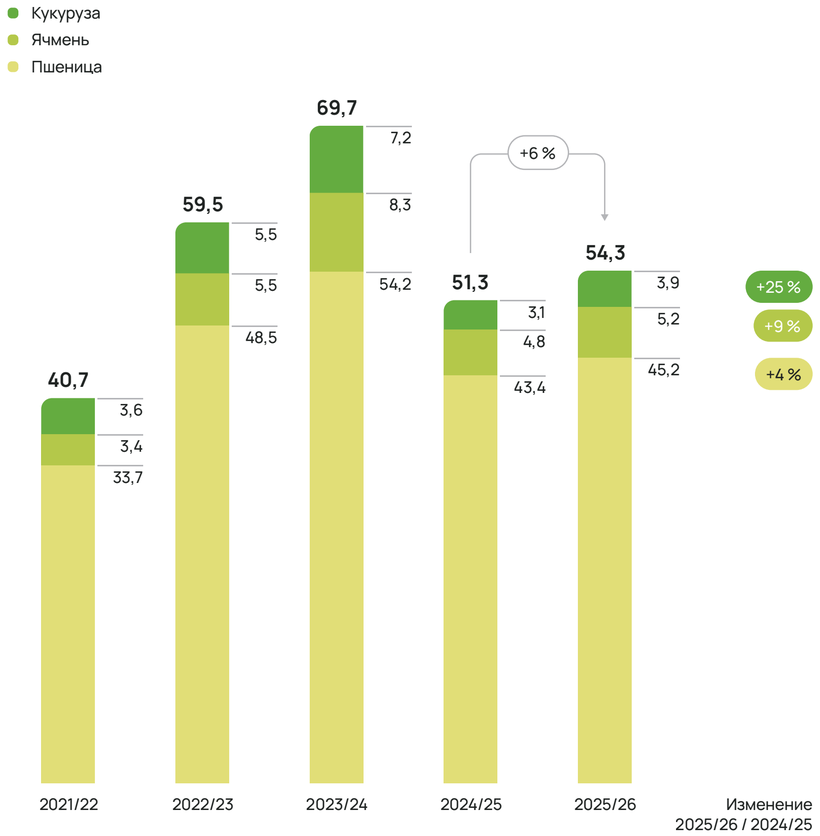
По предварительным данным, в сезоне 2025/26 объем российского экспорта основных зерновых культур составит 54,3 млн т, что на 6 % г/г (+3 млн т) выше уровня сезона 2024/25. Поставки пшеницы и ячменя вырастут на 4 % г/г (+1,8 млн т) и 9 % г/г (+0,4 млн т). Экспорт кукурузы, согласно ожиданиям рынка, составит 3,9 млн т, увеличившись относительно предыдущего периода на 25 % г/г (+0,8 млн т). Рост экспорта зерновых культур из России обусловлен высокими темпами отгрузок в июле — декабре 2025 года и прогнозами на оставшуюся часть сезона 2025/26. Рост урожая, расширение экспортной квоты и пополнение запасов основными импортерами на мировом рынке являются главными факторами роста экспорта зерновых.

Объем российского экспорта масличных культур в сезоне 2025/26 оценивается в 2 млн т, что на 20 % выше в сравнении с сезоном 2024/25. Увеличение экспорта масличных связано с ростом урожая, при этом экспорт семян подсолнечника и соевых бобов сдерживается вывозными пошлинами, продленными до 31 августа 2026 года.

45,2 +4 % млн т

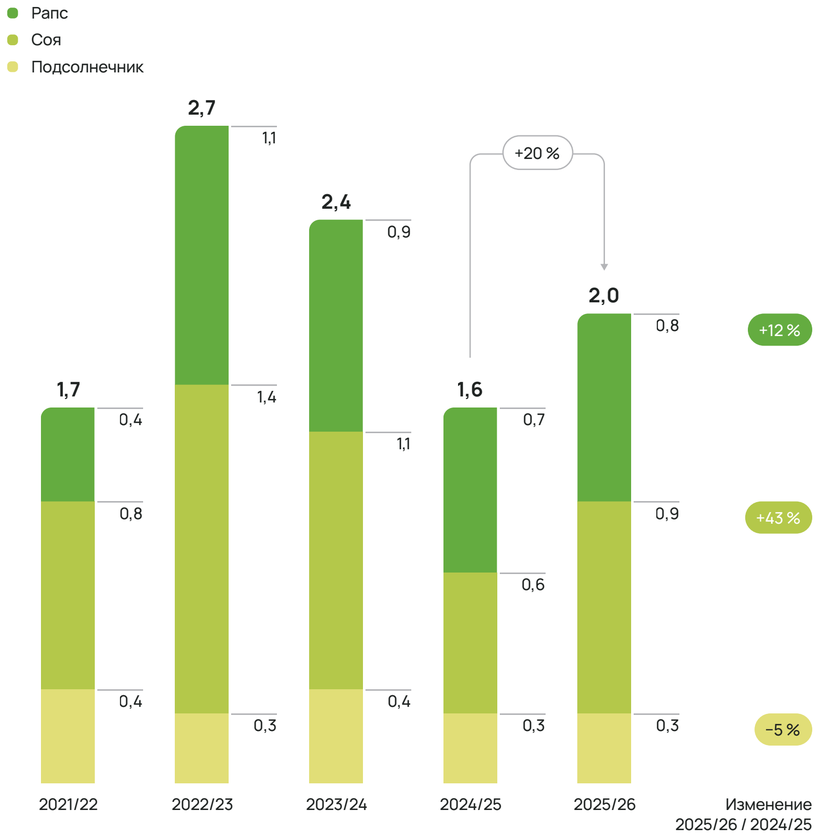
Оценка экспорта пшеницы из России в сезоне 2025/26

Объем российского экспорта основных зерновых культур, млн т



Источники: ИКАР, консенсус-прогноз «Русагро»

Объем российского экспорта основных масличных культур, млн т



Источники: ИКАР, консенсус-прогноз «Русагро»

Цены

Зерновые культуры

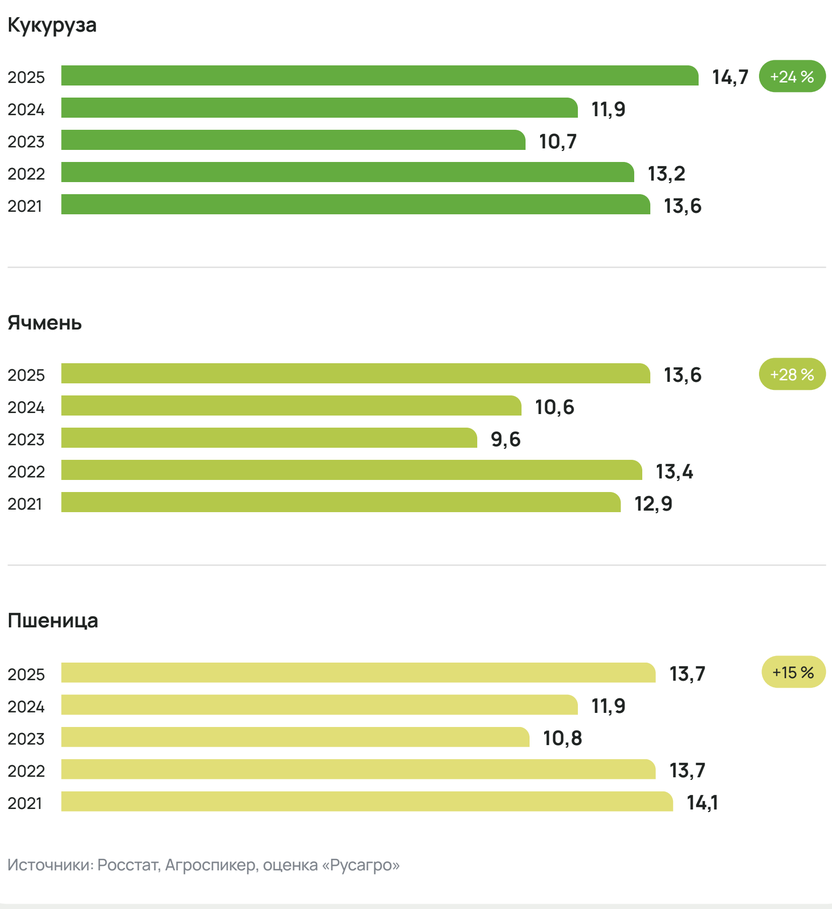
Среднегодовые цены на основные зерновые культуры в 2025 году продолжили рост, начавшийся в прошлом году после значительного снижения в 2023 году. Так, цены на пшеницу в 2025 году увеличились на 15 % г/г (до 13,7 тыс. руб./т), тогда как на ячмень и кукурузу цены выросли на 28 % г/г (до 13,6 тыс. руб./т) и 24 % г/г (до 14,7 тыс. руб./т) соответственно.

Росту внутренних цен на зерновые культуры способствовали одновременно несколько факторов. Снижение урожайности и валового сбора основных культур в сезоне 2024/25 в России, Европе и Причерноморском регионе на фоне неблагоприятных погодных условий стало причиной ограниченного предложения зерновых. Ограниченное предложение в сочетании с сокращением мировых запасов спровоцировало рост цен.

13,7 +15 % ТЫС. РУБ./Т

Средняя цена пшеницы в России в 2025 году (без НДС)

Цена на основные зерновые культуры в России, тыс. руб./т без НДС



Источники: Росстат, Агроспикер, оценка «Русагро»

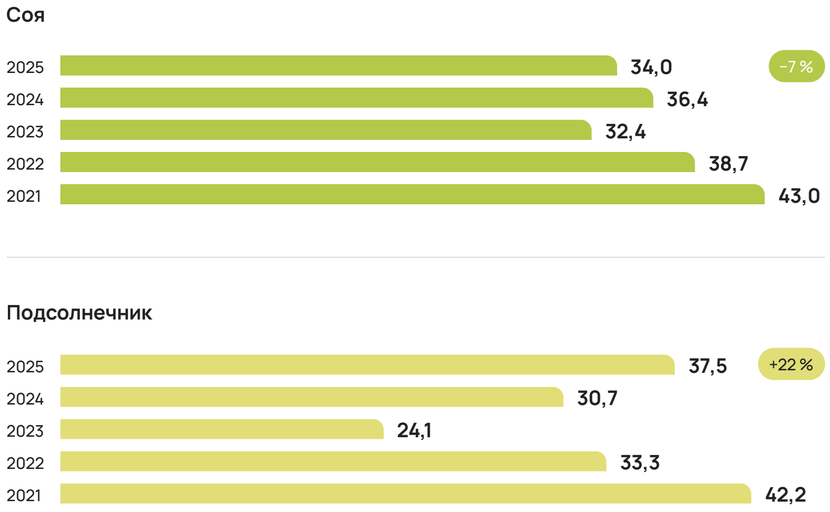


Цены

Масличные культуры

В 2025 году цены на основные масличные культуры показали разнонаправленную динамику. Среднегодовые цены на сою снизились на 7 % г/г и составили 34,0 тыс. руб., что обусловлено ростом урожая в сезоне 2024/25 и сохранением тренда в сезоне 2025/26. Цена на подсолнечник составила 37,5 тыс. руб., показав рост на 22 % относительно прошлого года. В первом полугодии 2025 года основным фактором роста цен стало сокращение урожая в РФ в сезоне 2024/25 при вводе новых экстракционных мощностей и высоком спросе на подсолнечник со стороны переработчиков-экспортеров. Неурожай подсолнечника на юге России, а также снижение мирового предложения, вызванное засухой в Турции и Украине в сезоне 2025/26, оказали дополнительную поддержку ценам в конце 2025 года.

Цена на основные масличные культуры в России,
тыс. руб./т без НДС



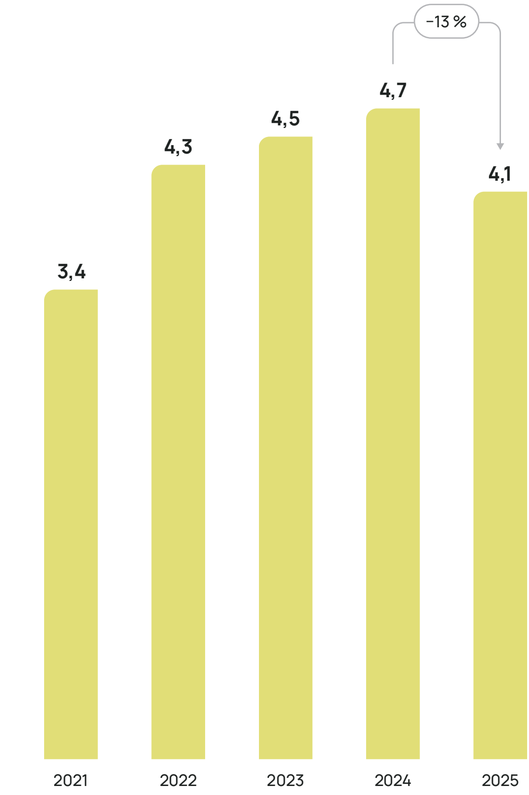
Источники: Росстат, Агроспикер, оценка «Русагро»

37,5 +22 % ТЫС. РУБ./Т
Средняя цена подсолнечника в России в 2025 году (без НДС)

Сахарная свекла

В 2025 году рыночная цена на сахарную свеклу уменьшилась на 13 % г/г до 4,1 тыс. руб./т. Цены на сахарную свеклу отражают динамику цен на сахар, стоимость которого на российском рынке снижалась сопоставимыми темпами на фоне высокой конкуренции на российском рынке и ограниченных экспортных возможностей.

Цена на сахарную свеклу в России,
тыс. руб./т без НДС



Источники: Росстат, Агроспикер, оценка «Русагро»

4,1 −13 % ТЫС. РУБ./Т
Средняя цена сахарной свеклы в России в 2025 году (без НДС)

Результаты сельскохозяйственного сегмента «Русагро» в 2025 году

Показатели «Русагро» в части производства и мощностей за 2024 год могут отличаться от опубликованных ранее в Годовом отчете ПАО «Группа «Русагро» в связи с учетом производства и мощностей группы компаний «Агро-Белогорье» за полный календарный год.

826 +1 % ТЫС. ГА

Площадь сельскохозяйственных земель

6,6 +18 % МЛН Т

Объемы реализации сельскохозяйственных культур

3,7 –52 % МЛРД РУБ.

Скорректированная EBITDA

6,8 –8 п. п. %

Рентабельность сельскохозяйственного бизнеса по скорректированной EBITDA

№ 4

по размеру сельскохозяйственного земельного банка в России

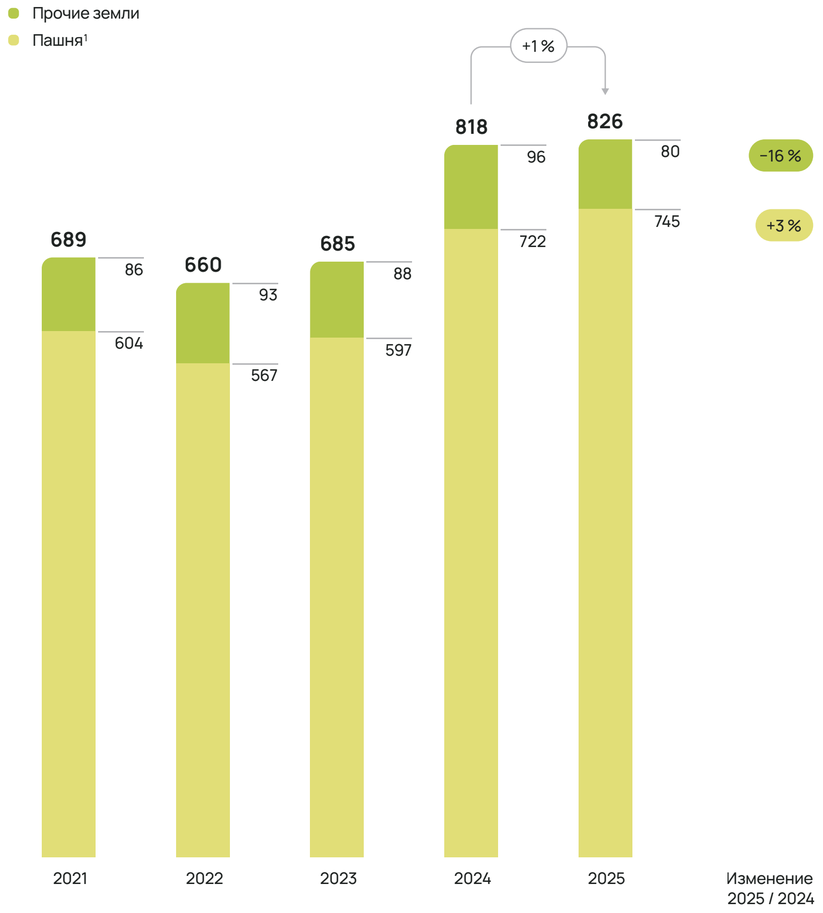
Выручка

54,7 +8 % МЛРД РУБ.

Обзор бизнеса

В 2025 году общая площадь земель под управлением Группы «Русагро» на конец года выросла на 1 % (+7 тыс. га) и составила 826 тыс. га. Драйвером роста стало приобретение земель и паев в пределах 60 км от сахарных заводов в четырех областях, а также приобретение земель в Саратовской области.
По результатам года доля пашни составила 90 %.

Площадь земельного банка «Русагро», тыс. га



[1] Пашня включает пары и залежи. В приложении №9 к МСФО площадь пашни на конец 2024 года отражена без учета площади группы компаний «Агро-Белогорье», на графике выше данная площадь учтена в результате интеграции.



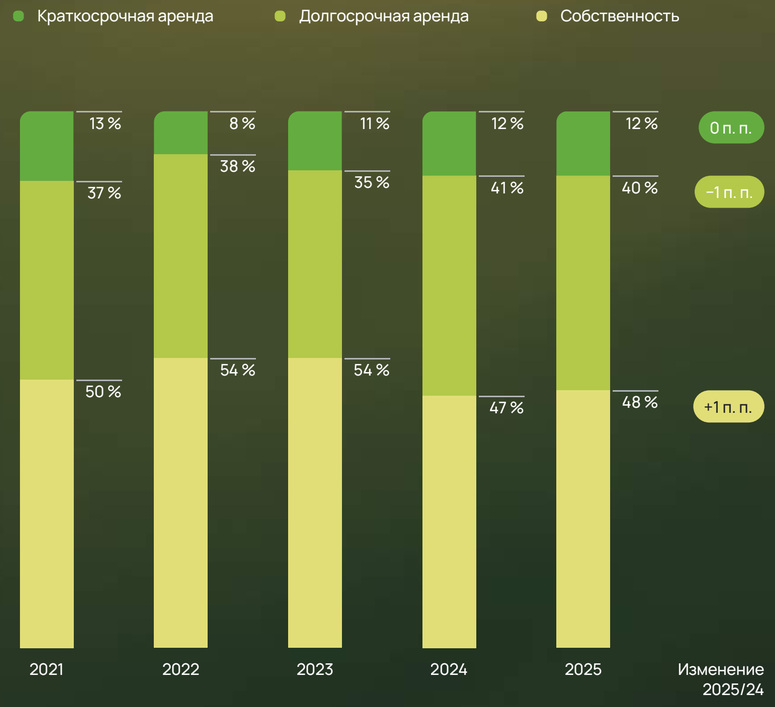
745 +3 % ТЫС. ГА

Площадь пашни «Русагро» в 2025 году

Региональная структура земель

Основная часть сельскохозяйственных угодий Группы «Русагро» расположена в Центрально-Черноземном районе России, основу почв которого составляют плодородные черноземы. Наибольшие площади пашни расположены в Белгородской и Тамбовской областях — 371 тыс. га и 148 тыс. га соответственно по итогам 2025 года. В Приморском крае сельскохозяйственный бизнес Компании управляет 88 тыс. га пашни. Региональная структура в отчетном периоде существенно не изменилась.

Структура земельного банка «Русагро»





Инвестиции

В 2025 году Группа «Русагро» инвестировала 9,4 млрд руб. в развитие и поддержание сельскохозяйственного сегмента — на 2,5 % выше уровня предыдущего года. Основная часть инвестиций была направлена на расширение парка собственной сельскохозяйственной и вспомогательной техники для увеличения мощностей уборки сахарной свеклы, а также на строительство зерносушильных комплексов.

9,4 +2,5 % **МЛРД РУБ.**

Инвестиции сельскохозяйственного сегмента «Русагро» в 2025 году

Инвестиции «Русагро» в сельскохозяйственный бизнес, млрд руб.



Крупнейшие инвестиционные проекты

Проект	Описание	Инвестиции в 2025 году	Год окончания
Строительство площадок для вывоза свеклы и расширение парка свекловичной техники	Строительство девяти площадок для вывоза свеклы и приобретение свеклопогрузчиков для обеспечения бесперебойной погрузки сахарной свеклы и снижения доли аутсорсинга, а также приобретение 19 свеклоуборочных комбайнов	2 281 МЛН РУБ. без НДС	2025 Развитие
Строительство и оснащение ремонтно-механических мастерских	Строительство и оснащение трех ремонтно-механических мастерских в наиболее дефицитных регионах для дополнительного дохода за счет увеличения технической готовности и роста урожайности не менее чем на 1 %	505 МЛН РУБ. без НДС	2026 Развитие
Расширение мощностей по сушке и хранению зерна	Строительство четырех зерносушильных комплексов мощностью 64 т/ч каждый и двух зерновых площадок вместимостью 30 тыс. т каждая с целью снижения затрат на услуги сторонних элеваторов, логистику и повышения выручки путем получения премий к цене готовой продукции за близость к потребителям	428 МЛН РУБ. без НДС	2026 Развитие
Расширение парка сельскохозяйственных опрыскивателей	Приобретение 17 самоходных опрыскивателей отечественного производства для обработки посевов средствами защиты растений в требуемые агротехнические сроки	224 МЛН РУБ. без НДС	2025 Развитие
Замена устаревших свеклопогрузчиков и свеклоуборочных комбайнов	Приобретение трех свеклоуборочных комбайнов и 11 свеклопогрузчиков взамен выбывающих в силу физического износа	803 МЛН РУБ. без НДС	2025 Поддержание

Операционные результаты

Производство

По итогам 2025 года общий урожай Группы «Русагро» составил рекордные 6 469 тыс. т, что на 19 % (+1 028 тыс. т) выше уровня предыдущего года. Рост был достигнут за счет повышения внутренней эффективности, благоприятных природно-климатических условий и увеличения площади пашни в отчетном периоде.

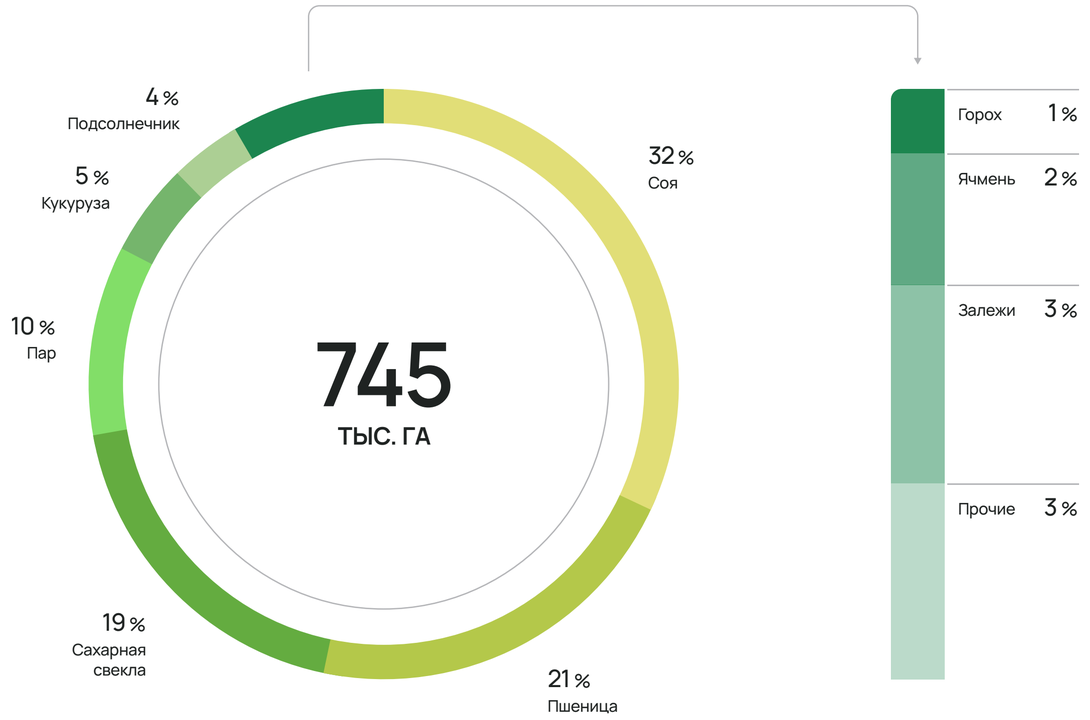
Валовый сбор пшеницы увеличился на 23 % г/г (+145 тыс. т), ячменя — в три раза (+43 тыс. т) — благодаря оптимизации внесения удобрений и последующему росту урожайности культур.

В то же время урожай кукурузы вырос на 20 % г/г (+40 тыс. т) до рекордных 238 тыс. т за счет более благоприятных погодных условий при увеличении посевной площади.

Валовый сбор сои вырос на 37 % (+119 тыс. т) до рекордных 439 тыс. т на фоне увеличения посевных площадей и роста урожайности относительно уровня 2024 года, когда посевы оказались под влиянием неблагоприятных погодных условий. Урожай подсолнечника снизился на 16 % в результате сокращения площади сева в рамках схемы севооборота.

В 2025 году валовый урожай сахарной свеклы вырос на 17 % (+719 тыс. т) до уровня 4 851 тыс. т. Положительную динамику обеспечило увеличение посевных площадей, что было частично нивелировано снижением урожайности на 6 % г/г в связи с низкими запасами продуктивной влаги в почве и возвратными заморозками весной 2025 года.

Структура пашни «Русагро» в 2025 году



6 469 +19 % ТЫС. Т

Валовый сбор «Русагро» в 2025 году

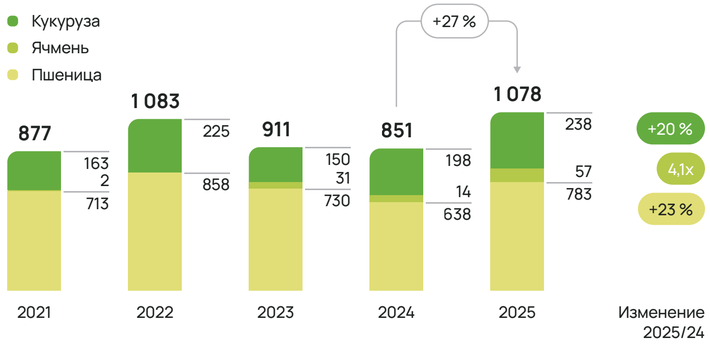
745 +3 % ТЫС. ГА

Площадь пашни «Русагро» в 2025 году

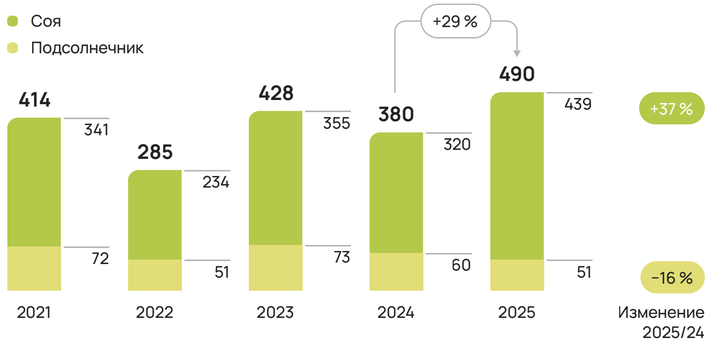
Операционные результаты

Производство

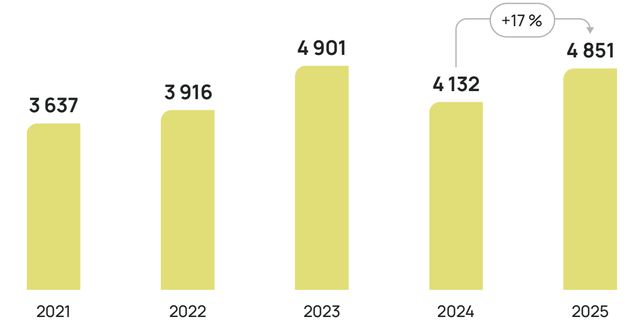
Валовый сбор зерновых культур, тыс. т



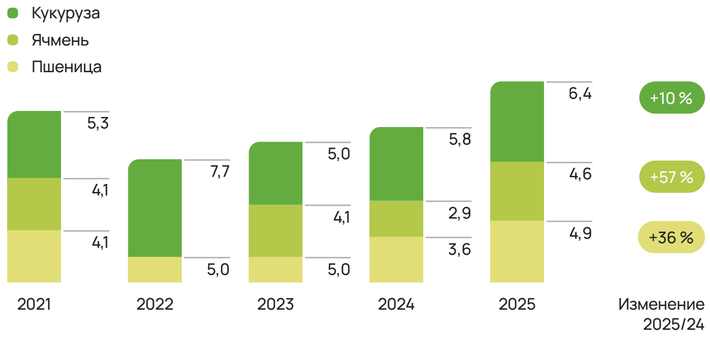
Валовый сбор масличных культур «Русагро», тыс. т



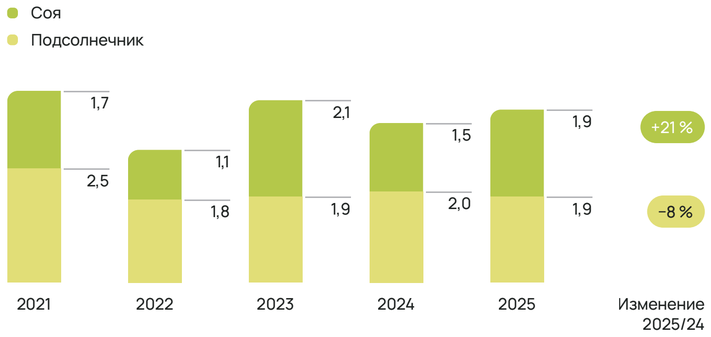
Валовый сбор сахарной свеклы, тыс. т



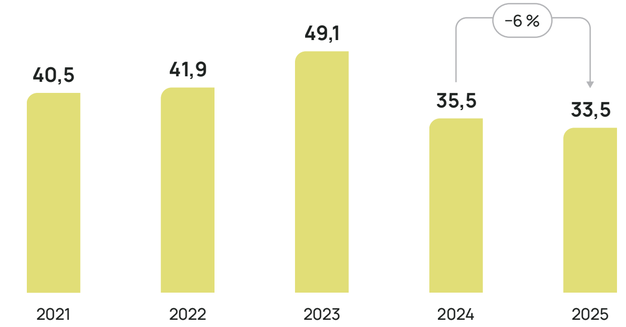
Урожайность зерновых культур, т/га



Урожайность масличных культур, т/га



Урожайность сахарной свеклы, т/га



Продажи

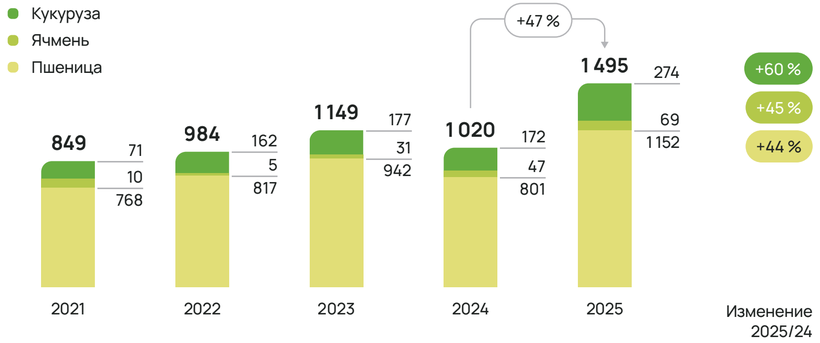
В 2025 году объем продаж сельскохозяйственного бизнес-направления Группы «Русагро» вырос на 47 % (+1 018 тыс. т) относительно 2024 года и составил 6 576 тыс. т. Реализация всех основных культур, за исключением подсолнечника, показала положительную динамику.

Объем продаж зерновых культур в отчетном периоде составил 1 495 тыс. т — на 47 % (+475 тыс. т) выше результатов предыдущего года. Объем реализации пшеницы вырос на 44 % г/г (+351 тыс. т) до рекордного уровня 1 152 тыс. т за счет повышения эффективности посевной кампании и инициатив по расширению экспорта. Продажи кукурузы выросли на 60 % г/г (+103 тыс. т) до 274 тыс. т в связи с высокой урожайностью в Приморье в 2024 году и более высоким объемом входящих остатков на начало 2025 года.

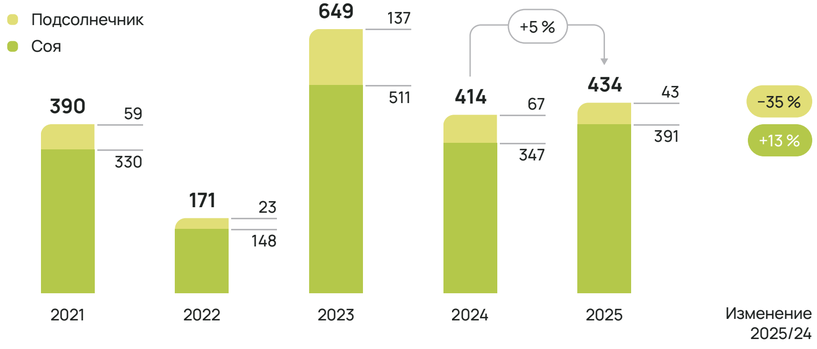
Продажи масличных культур выросли на 5 % (+20 тыс. т) до 434 тыс. т. Объем реализации сои увеличился на 13 % (+44 тыс. т) до 391 тыс. т на фоне высокой урожайности. Продажи подсолнечника снизились на 35 % г/г (−24 тыс. т) вслед за валовым сбором.

Объем продаж сахарной свеклы увеличился на 13 % г/г до 4 588 тыс. т (+518 тыс. т), отражая динамику урожая в отчетном периоде.

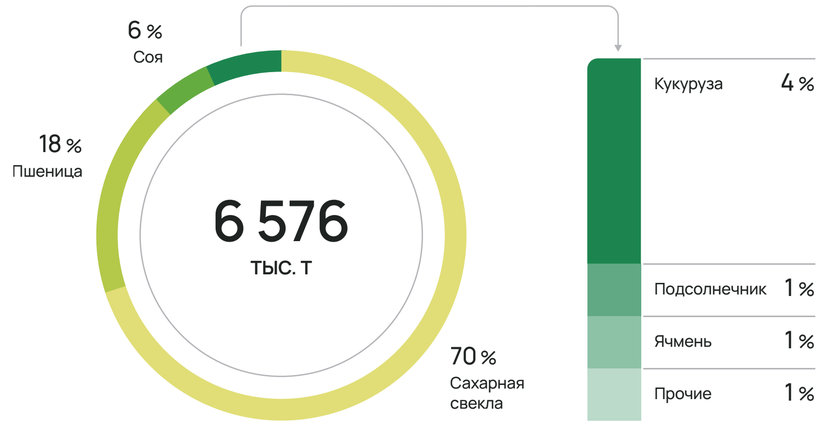
Объем реализации зерновых культур «Русагро», тыс. т



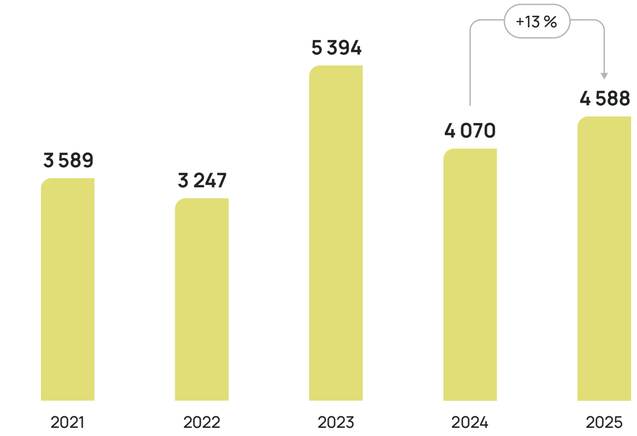
Объем реализации масличных культур «Русагро», тыс. т



Структура продаж «Русагро» в 2025 году



Объем реализации сахарной свеклы «Русагро», тыс. т



Экспорт

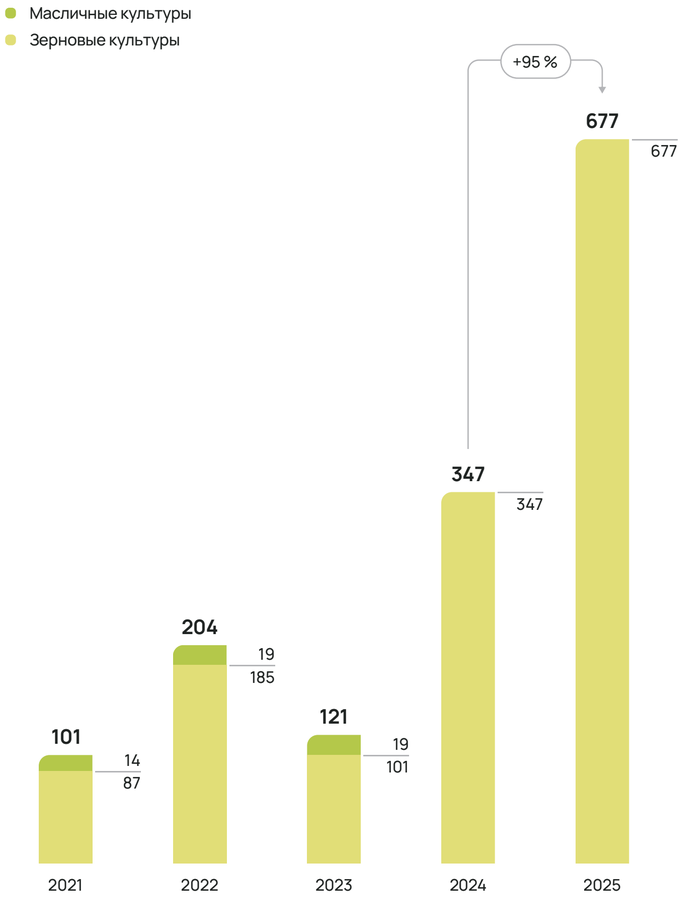
В 2025 году Группа «Русагро» экспортировала 677 тыс. т сельскохозяйственной продукции — почти в два раза больше, чем годом ранее. Такой результат был достигнут за счет развития собственного производства и расширения трейдингового направления, усиления присутствия на рынках Ближнего Востока, стран Африки и Азии.

Отгрузки пшеницы на экспорт увеличились в 2,1 раза (+286 тыс. т) до 536 тыс. т, тогда как продажи кукурузы на внешний рынок составили 127 тыс. т, что на 35 % (+33 тыс. т) выше уровня предыдущего года.

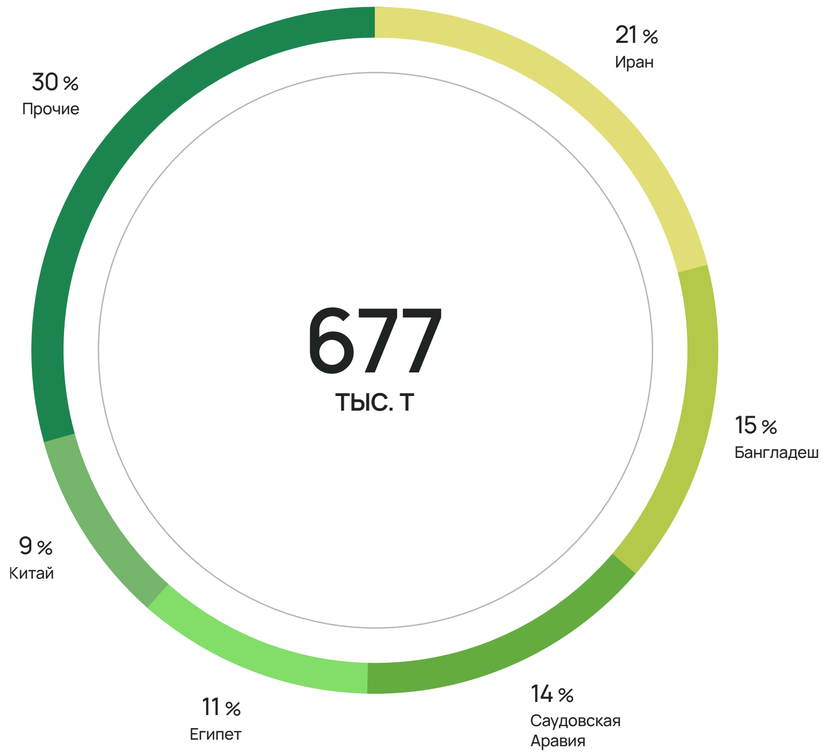
677 +95 % ТЫС. Т

Экспорт сельскохозяйственных культур «Русагро» в 2025 году

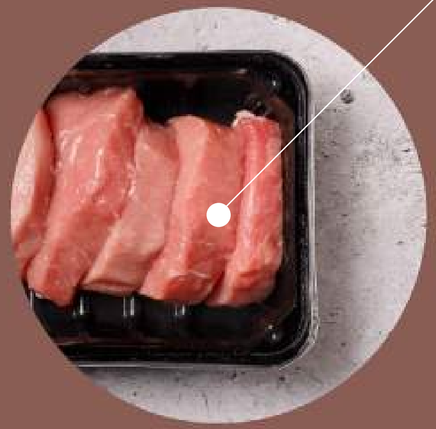
Объем экспорта сельскохозяйственной продукции «Русагро», ТЫС. Т



Структура экспорта «Русагро» по направлениям в 2025 году



МЯСНОЕ



№2

производитель живка
в России в 2025 году

БИЗНЕС-НАПРАВЛЕНИЕ

Обзор российского рынка свинины в 2025 году

4,9 млн т
0 % г/г

Производство свинины в убойном весе в России в 2025 году



372 тыс. т
+24 % г/г

Экспорт свиной продукции из России в 2025 году

2 тыс. т
−65 % г/г

Импорт свиной продукции в Россию в 2025 году

131,5 руб./кг без НДС
+13 % г/г

Средняя цена свинины в живом весе в России в 2025 году

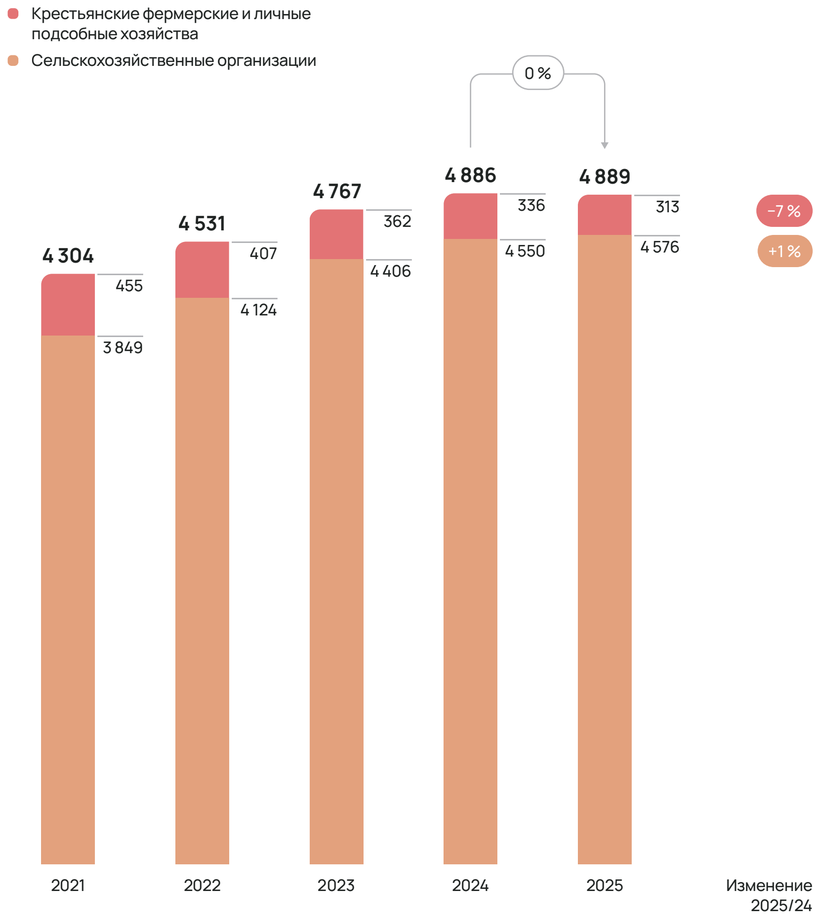
Производство

В 2025 году производство свинины в убойном весе осталось на уровне 2024 года и составило 4 889 тыс. т. Объем производства сельскохозяйственными организациями увеличился на 1 % г/г (+26 тыс. т в убойном весе), тогда как производство фермерскими и личными подсобными хозяйствами продолжило сокращение — результат за 2025 год оказался ниже на 7 % г/г (–23 тыс. т в убойном весе). Продолжается тенденция на сокращение численности мелких и средних сельскохозяйственных предприятий при расширении мощностей основных игроков рынка.

4,9 0 % г/г млн т

Производство свинины в живом весе в России в 2025 году

Производство свинины в России (в убойном весе), тыс. т



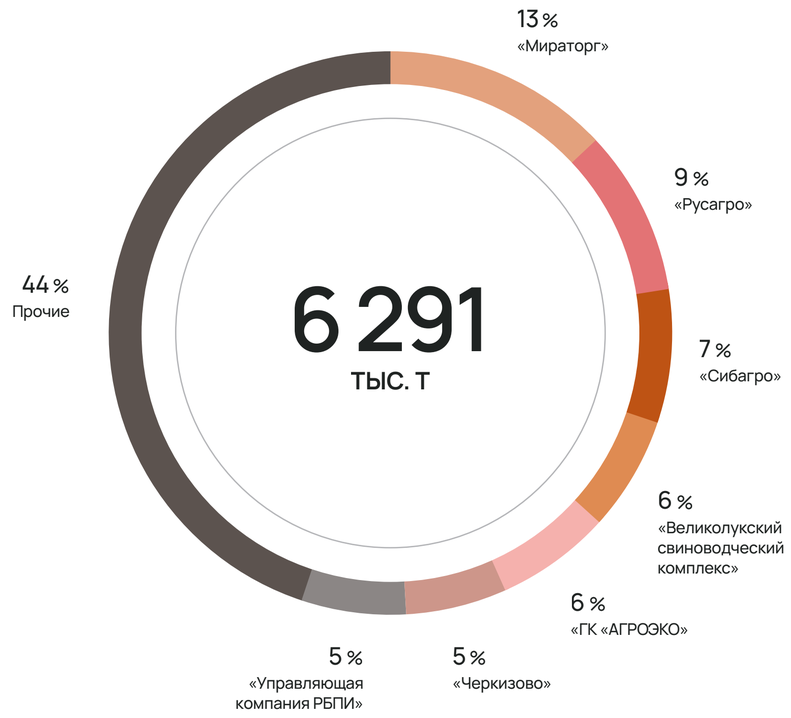
Источники: Росстат, оценка «Русагро»



Основные игроки

По итогам 2025 года производство свинины в живом весе крупнейшими игроками рынка демонстрирует разнонаправленные изменения, тогда как суммарное производство всех игроков почти не изменилось, составив 6 291 тыс. т (+13 тыс. т г/г). Доля компаний из топ-20 составила 79 % от общего объема производства свинины в России, в то время как доля «Русагро» составила 9 % (+0,2 п. п. г/г), обеспечив Компании второе место в рейтинге. Лидером рынка по-прежнему остается «Мираторг», несмотря на снижение производства до 787 тыс. т (−82 тыс. т в живом весе г/г) и доли в производстве свинины до 13 % (−1,3 п. п. г/г).

Крупнейшие производители свинины в России в 2025 году[1] (в живом весе на реализацию), тыс. т



Источники: данные Росстата, оценка «Национального Союза свиноводов», открытые данные

[1] Оценка долей компаний произведена исходя из производства свинины всеми категориями хозяйств в России.



9 % +0,2 п. п.

Доля «Русагро» в производстве свинины в живом весе в России в 2025 году

Экспорт и импорт ⟶ Экспорт

В 2025 году экспорт свинины (полутуши, крупный кусок, индустриальный продукт и полуфабрикаты) и свиных субпродуктов из России увеличился на 24 % г/г до 372 тыс. т (+72 тыс. т).

Республика Беларусь сохранила позицию крупнейшего импортера свиной продукции из России в 2025 году, доля в общем объеме составила 40 % (+1 п. п. г/г). Сокращение поголовья свиней в республике вследствие заболеваний животных привело к дефициту, который способствовал увеличению импорта из РФ для загрузки мясоперерабатывающих мощностей и удовлетворения внутреннего спроса в Беларуси.

Доля Вьетнама составила 23 % от всех отгрузок свинины и свиных субпродуктов. В 2025 году экспорт на данном направлении составил 87 тыс. т, что на 6 % больше объема предыдущего года.

Китай нарастил объем импорта из России до 75 тыс. т — рост год к году оказался почти двухкратным (+36 тыс. т г/г), — и его доля в общем объеме экспорта свиной продукции достигла 20 % (+7 п. п. г/г). Ранее китайская сторона отменила ограничения по африканской чуме свиней (АЧС), действовавшие в отношении России с 2008 года, и после аттестации трех российских компаний китайским компетентным органом в конце февраля 2024 года начались отгрузки свинины из России в Китай. Увеличению импорта свинины из России способствует наращивание производства в РФ, а также заградительные пошлины Китая в отношении поставщиков из США и ЕС.

372 +24 % г/г **тыс. т**

Экспорт свиной продукции из России в 2025 году

Структура экспорта

77 % Свинина

23 % Свиные субпродукты

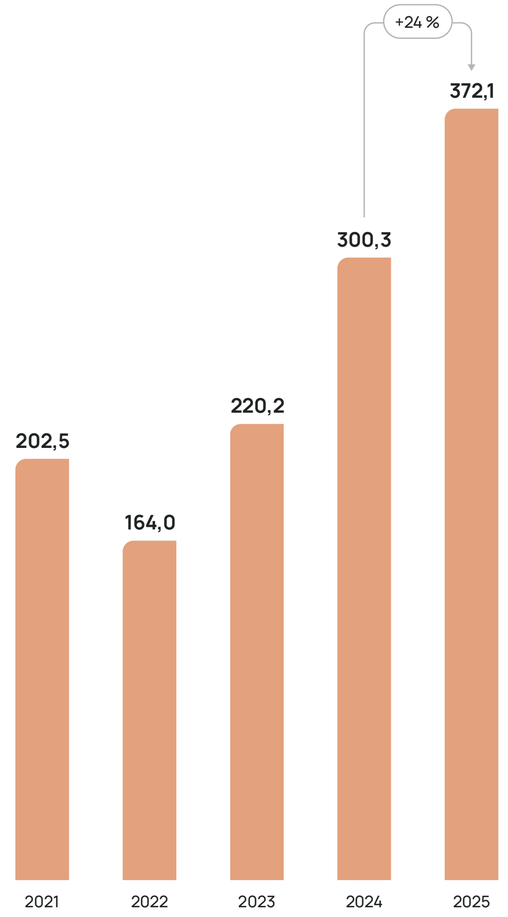
40 %

Доля Беларуси в экспорте свиной продукции из России

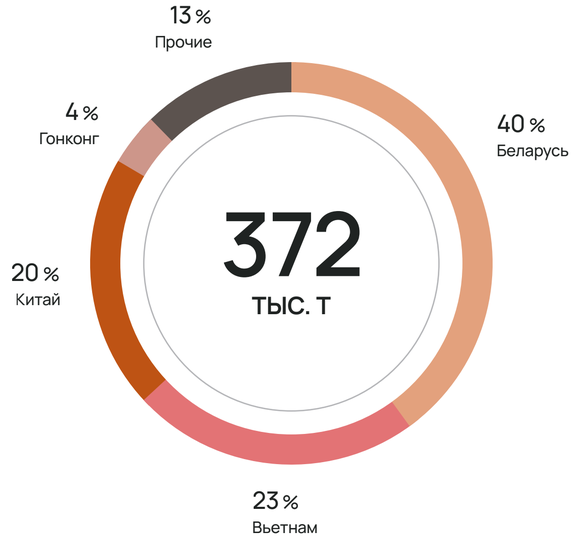
2 −65 % г/г **тыс. т**

Импорт свиной продукции в Россию в 2025 году

Объем российского экспорта свинины и свиных субпродуктов, тыс. т



Структура экспорта свинины и свиных субпродуктов по направлениям в 2025 году, тыс. т

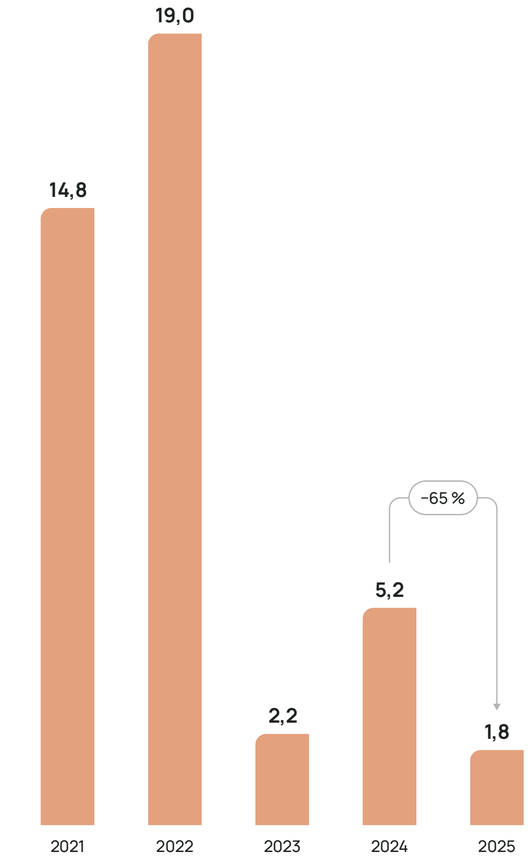


Экспорт и импорт ⟶ Импорт

1 2

Импорт свиной продукции в Россию снизился на 65 % г/г до рекордно низких 1,8 тыс. т. Благодаря успешному развитию локального производства импорт свинины в Россию достиг исторических минимумов, и его колебания в абсолютных величинах незначительны по сравнению с объемами внутреннего спроса и предложения.

Импорт свинины и свиных субпродуктов[1], тыс. т



Источники: Федеральная таможенная служба России, данные о взаимной торговле таможенной службы

[1] Свинина включает полутушу, крупный кусок, индустриальный продукт и полуфабрикаты.

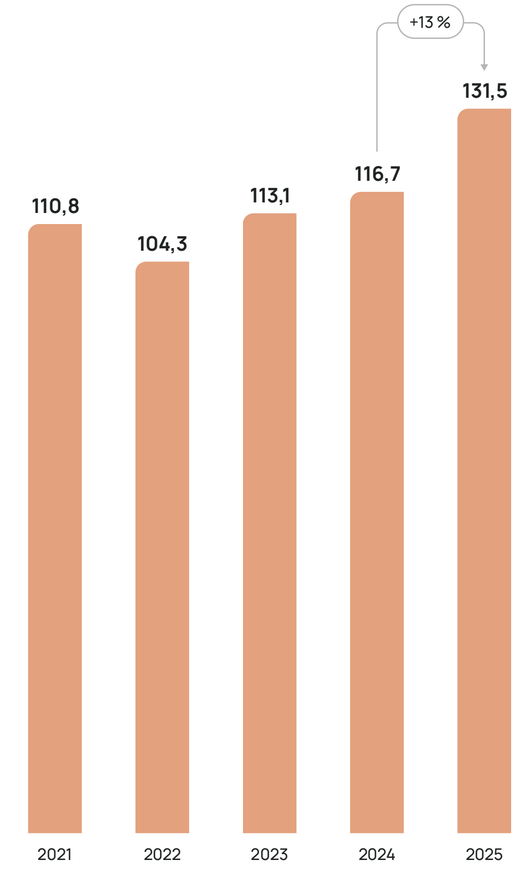
Цены

В 2025 году среднерыночная цена на живых свиней увеличилась на 13 % г/г и составила 131,5 руб./кг (без НДС). С января по август наблюдался рост цен на фоне сокращения производства свиней, связанного с выбытием части мощностей в РФ и завершением активного цикла по вводу новых в конце 2024 года. Ограниченное предложение сочеталось с высоким спросом мясопереработчиков на внутреннем рынке, а также в Беларуси. В конце года восстановление производства свиней в РФ и замедление темпов импорта в Беларусь способствовали нормализации цен с пиковых значений августа.

131,5 +13 % г/г **РУБ./КГ БЕЗ НДС**

Средняя цена свинины в живом весе в России в 2025 году

Среднерыночные цены на свинину в живом весе в России, руб./кг без НДС



Источник: «Глобал Мониторинг»

Результаты мясного бизнеса «Русагро» в 2025 году



№2
производитель живка в России в 2025 году

Выручка
93,5 +71 % МЛРД РУБ.

571 +64 % ТЫС. Т
Производство свинины в живом весе в 2025 году

17,8 3,7x МЛРД РУБ.
Скорректированная EBITDA мясного бизнеса «Русагро» в 2025 году

468 +65 % ТЫС. Т
Продажи продукции свиноводства в 2025 году

19 +10 п. п. %
Рентабельность по скорректированной EBITDA в 2025 году

Обзор бизнеса



Кластер «Тамбов»

10
свинокомплексов

3
племенные фермы

1
комбикормовый завод

1
убойное
и мясоперерабатывающее
производство

Кластер «Белгород»

10
свинокомплексов

2
племенные фермы

1
комбикормовый завод

1
убойное
и мясоперерабатывающее
производство

Кластер «Агро-Белогорье»

20
свинокомплексов

3
комбикормовых завода

1
убойное
и мясоперерабатывающее
производство

Кластер «Приморье»

6
свинокомплексов

1
племенная ферма

1
комбикормовый завод

1
убойное
и мясоперерабатывающее
производство

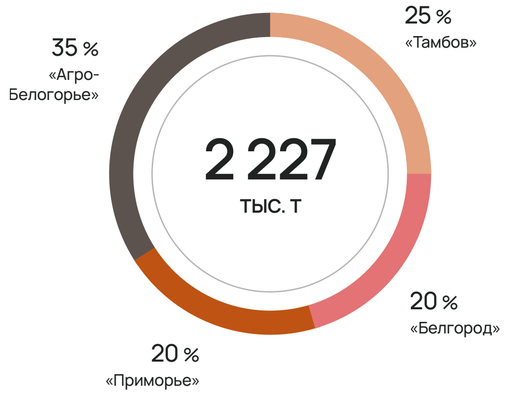
Мясной бизнес Группы «Русагро» представлен четырьмя вертикально интегрированными кластерами, два из которых находятся в Белгородской области, остальные два — в Тамбовской области и в Приморье. Запуск кластера в Приморском крае состоялся в 2021 году. Второй Белгородский кластер присоединился к «Русагро» в конце 2024 года в результате консолидации Группой «Русагро» долей и контроля над группой «Агро-Белогорье», его интеграция была завершена в начале 2026 года. Каждый кластер включает площадки по выращиванию живка, комбикормовый завод, убойное и мясоперерабатывающее производство и завод по утилизации боенских отходов.

Производство комбикорма

Потребность поголовья в комбикорме полностью обеспечивают шесть комбикормовых заводов Группы «Русагро» мощностью производства более 2 200 тыс. т в год, включая свыше 1 750 тыс. т в Центральной России и 450 тыс. т в Приморском крае. На заводах функционируют производственные линии для выпуска гранулированного комбикорма для животных всех технологических циклов, а сырье для производства поставляется из всех бизнес-направлений Группы. В производственно-технических лабораториях проводятся химические, технические и бактериологические анализы с высокой точностью.

Мощность хранения на элеваторах в 2025 году составила 430 тыс. т, из которых 120 тыс. т — в Приморском крае. Также мясной бизнес располагает «рукавами» для хранения зерновых культур суммарной мощностью единовременного хранения более 590 тыс. т. Наличие собственных мощностей хранения позволяет осуществлять закупку ингредиентов в оптимальные сроки и в периоды наиболее низких цен.

Структура мощностей производства комбикорма «Русагро» по кластерам в 2025 году

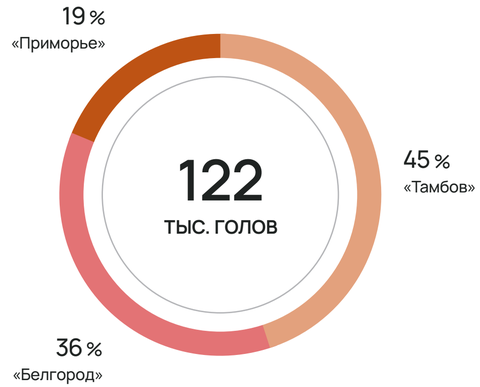


Структура мощностей хранения комбикорма «Русагро» по кластерам в 2025 году



Выращивание живка

Распределение поголовья продуктивных свиноматок «Русагро» по кластерам в 2025 году



Под управлением Группы «Русагро» находятся 46 товарных свиноводческих комплексов и шесть племенных ферм для воспроизводства стада. По итогам 2025 года общее поголовье продуктивных свиноматок составило 122 тыс. голов.

Свинокомплексы Компании работают по мировым стандартам и используют последние достижения науки и техники в свиноводстве и кормлении. Предприятия представляют собой современные экологически безопасные производственные площадки с высокой степенью автоматизации. В комплексах строго соблюдаются нормы биобезопасности и создаются условия для благополучия животных.

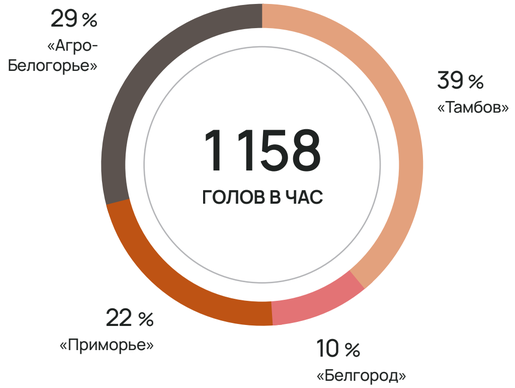
Убойное и мясоперерабатывающее производство

Убойное и мясоперерабатывающее производство Группы «Русагро» включает все этапы переработки и выпуска готовой продукции: линию убоя, цех обвалки, цех производства охлажденных полуфабрикатов, цех производства субпродуктов и цех утилизации для переработки технических отходов.

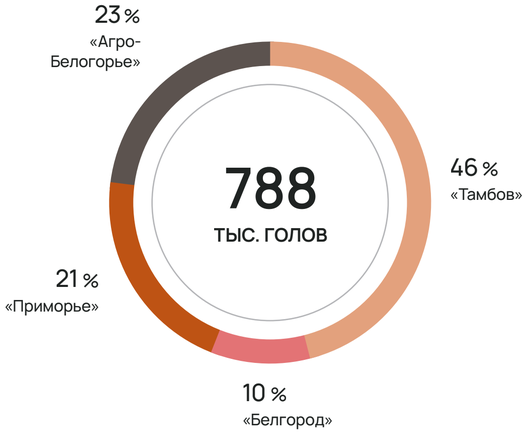
Основными категориями производимой продукции являются полутуши, крупный и мелкий кусок, охлажденные полуфабрикаты и субпродукты. На предприятии внедрена система менеджмента безопасности пищевых продуктов, которая позволяет снизить риски на всех этапах производства. Соблюдается принцип соответствия техническому регламенту «О безопасности мяса». Около 94 % животных, направляемых на убой в 2025 году, поступили с собственных свинокомплексов Компании.

Цех утилизации обеспечивает глубокую переработку отходов от убоя и обвалки. Из крови производят кровяную муку; из туш животных, погибших в результате падежа, — обрезок; из костей и бракованной продукции — мясокостную муку и кормовой или технический жир. Часть продукции используется в составе кормов, а часть реализуется другим компаниям.

Структура мощностей убоя «Русагро» по кластерам в 2025 году



Структура мощностей обвалки «Русагро» по кластерам в 2025 году





Бренды

С 2016 года Группа «Русагро» реализует мясную продукцию под собственной торговой маркой «Слово мясника». Компания добилась высокого уровня узнаваемости бренда и обеспечила стабильный рост доли на рынке в своей категории и лояльности со стороны потребителей. В 2025 году «Русагро» продолжило развитие сети собственных фирменных магазинов. Также был проведен выход на рынок колбасных изделий с привлечением внешнего производственного партнера.

В результате приобретения группы «Агро-Белогорье» в конце 2024 года портфель мясного бизнеса пополнился еще двумя брендами: «Дальние дали» и «Мясная лига». «Русагро» встроило их в свои процессы и разработало новую стратегию развития с учетом лучших практик и большого опыта, накопленного за годы управления брендом «Слово мясника».

«Слово мясника»

Известный бренд с присутствием во множестве регионов России

Крупный и мелкий кусок, фарши, кулинария, шашлык, колбаски, маринадные

«Мясная лига»

Бренд качественных мясных продуктов для дискаунтеров

Крупный и мелкий кусок, фарш, шашлык, субпродукты

«Дальние дали»

Локальный бренд, поставляемый для конкретной торговой сети

Мелкий кусок

Широкая линейка продуктов брендов регулярно пересматривается и дополняется для реализации новых возможностей и удовлетворения спроса на меняющемся рынке.

Новинки мясного бизнеса в 2025 году

Сосиски

- «Мясные с молоком»
- «Нежные со сливками»
- «Смоки Пиги»



Колбаски

- «Ромеско»
- «Дижонские»



Маринадные

- Корейка «Каджун»
- «Сатэ по-тайски»



Стейки

- «Порк»
- «Вегас»



Вареные колбасы

- «Докторская ГОСТ»
- «Гранд Пиг»



Сервелаты

- «ГОСТ»
- «Европейский»



Митболы «Скандинавские»



Инвестиции

В 2025 году Группа «Русагро» инвестировала в мясное бизнес-направление 4,9 млрд руб.

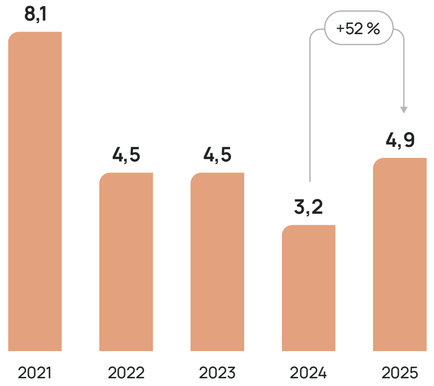
Продолжилась реализация проектов по расширению мощностей Приморского кластера до 75 тыс. т свиной продукции в год. Одновременно были увеличены мощности в ЦФО. Среди значимых проектов стоит отметить строительство линии полножирной экструдированной сои для оптимизации стоимости кормовой корзины.

Средства на поддержание существующих мощностей мясного бизнеса были направлены на проекты строительства новых и модернизации существующих адаптеров, а также на обновление систем кормления и содержания живка для обеспечения благополучия животных.

4,9 +52 % **МЛРД РУБ.**

Инвестиции «Русагро» в мясной бизнес в 2025 году

Инвестиции «Русагро» в мясной бизнес, млрд руб.



Крупнейшие инвестиционные проекты

Проект	Описание	Инвестиции в 2025 году	Год окончания
Расширение мощностей производства полуфабрикатов Тамбовская область	Расширение производства B2C-продукции в категориях: шашлыки, маринады, кулинария, колбаски, купаты	335 млн ₽ без НДС	2026 Развитие
Строительство линии по производству полножирной экструдированной сои Тамбовская область	Сокращение затрат на переработку и снижение себестоимости кормовой корзины	255 млн ₽ без НДС	2026 Развитие
Увеличение мощностей мясопереработки Белгородская область	Увеличение мощностей холодоснабжения, убоя, обвалки в рамках стратегии	106 млн ₽ без НДС	2025 Развитие
Строительство пяти новых адаптеров и увеличение площади на четырех текущих пунктах перегрузки животных Тамбовская область	Ускорение адаптации ремонтного поголовья и снижение рисков заболеваний животных	502 млн ₽ без НДС	2025 Поддержание
Модернизация систем кормления и содержания Тамбовская область	Снижение рисков, связанных с травматизмом животных	150 млн ₽ без НДС	2025 Поддержание

Операционные результаты

Производство

Производство комбикорма в 2025 году увеличилось на 92 % г/г и составило 1 699 тыс. т, что связано с повышением загрузки мощностей производства кормов в Приморье вследствие увеличения поголовья на площадках, а также консолидацией результатов группы «Агро-Белогорье».

В 2025 году товарное поголовье Группы «Русагро» составило 4,6 млн голов, доля собственного живка в объеме переработки — 94 %. Производство свинины в живом весе на убой выросло на 64 % относительно уровня 2024 года — до 571 тыс. т (+224 тыс. т). Производство свинины в ЦФО выросло на 191 тыс. т благодаря консолидации результатов группы «Агро-Белогорье» и реализации проектов в рамках программы повышения эффективности: кластер в ЦФО добился рекордного показателя производства живка на свиноматку. В 2025 году были успешно реализованы синергетические эффекты интеграции нового актива в части консолидации закупочного процесса, увеличения производственных показателей мясопереработки за счет применения лучших практик «Русагро», а также оптимизации постоянных затрат. Повышение загрузки кластера в Приморье обеспечило рост производства на 33 тыс. т.

571 +64 % тыс. т

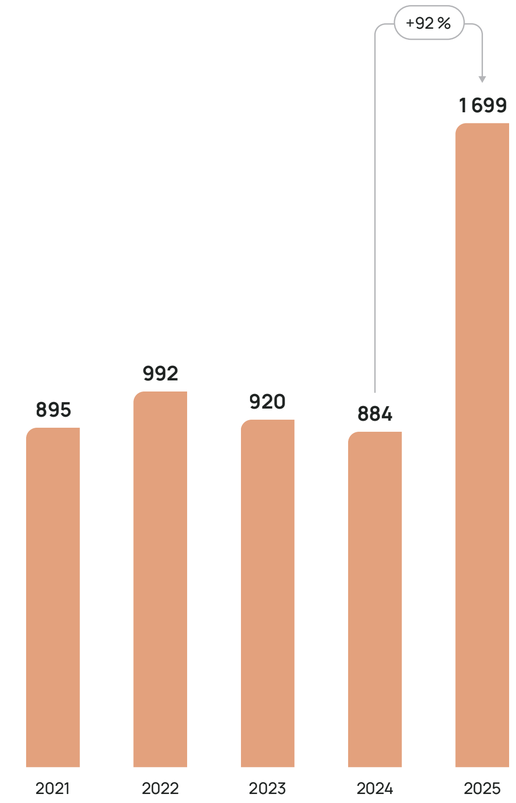
Производство свинины в живом весе «Русагро» в 2025 году

94 %

Доля собственного живка в объеме переработки в 2025 году

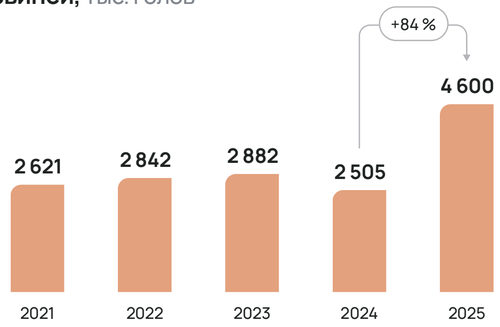
Результаты бизнеса отличаются от предыдущих публикаций за счет интеграции группы «Агро-Белогорье» с мясным и сельскохозяйственным бизнес-направлением с исключением внутрисегментных операций.

Объем производства комбикорма «Русагро», тыс. т



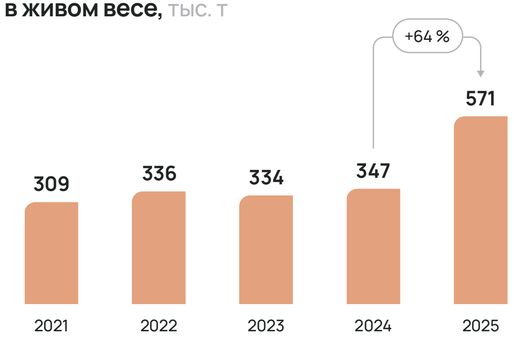
Для сопоставимости результаты группы «Агро-Белогорье» учтены в полном объеме с 2025 года.

Фактическое товарное поголовье свиней, тыс. голов



Для сопоставимости результаты группы «Агро-Белогорье» учтены в полном объеме с 2025 года.

Производство свинины на убой в живом весе, тыс. т



Операционные результаты

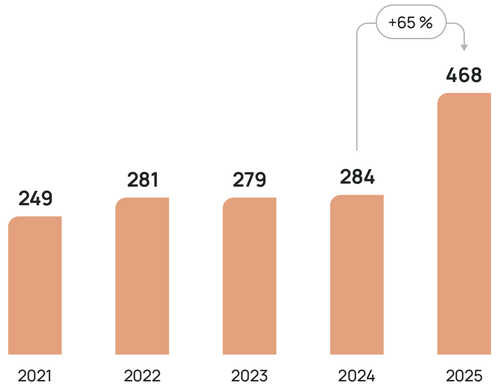
Продажи ⟶ Реализация

По результатам 2025 года объемы реализации выросли на 65 % г/г (+184 тыс. т) до 468 тыс. т. Помимо консолидации результатов группы «Агро-Белогорье» за полный год, рост продаж обеспечен увеличением производства свинины в промышленном сегменте, а также улучшением качества продуктового портфеля за счет расширения ассортимента и объема продаж охлажденных полуфабрикатов.

Структура продаж мясного бизнеса «Русагро» в 2025 году



Объемы реализации продукции свиноводства «Русагро»[1], тыс. т



468 +65 % ТЫС. Т

Продажи продукции свиноводства «Русагро» в 2025 году

[1] Включает объемы продаж живка, полутуши, крупного куска и индустриального продукта, полуфабрикатов, субпродуктов и не включает продукты цеха утилизации.

Потребительский сегмент

В рамках реализации стратегии по расширению розничного бизнеса Группа «Русагро» продолжила улучшать позиции собственного бренда мясной продукции «Слово мясника» на российском рынке.

Продажи продукции под этим брендом в 2025 году выросли на 19 % г/г и составили 51,8 тыс. т. Согласно аналитике продаж в категории «Охлажденная брендированная свинина» в крупнейших федеральных сетях NTech, по результатам отчетного года доля рынка бренда «Слово мясника» выросла на 2,1 п. п. г/г и составила 19,7 %, что обеспечило ему звание самого быстрорастущего бренда в сегменте. Это обусловлено ростом бренда в категориях «Шашлык», «Кулинария», «Маринады» и «Фарш». Благодаря проведенным рекламным кампаниям спонтанное знание бренда выросло до исторического максимума: 21 % (+5 п. п. г/г). Бренд увеличил лояльность на 1 п. п. г/г за счет поддержания высокого уровня качества, активного развития ассортимента и представленности на полках, а также проведения трейд-маркетинговых активностей. Уровень узнаваемости «Слово мясника» с подсказкой в ЦФО, согласно Millward Brown, составил 84 %, а по всей России — 75 %.

51,8 +19 % г/г ТЫС. Т

Продажи продукции под брендом «Слово мясника» в 2025 году

21 +5 п. п. г/г %

Спонтанное знание бренда «Слово мясника» в 2025 году

Экспорт

В 2025 году Группа «Русагро» увеличила экспорт мясной продукции на 70 % г/г до 59 тыс. т (+24 тыс. т). Доля экспортных поставок в общем объеме продаж бизнес-направления достигла 13 %.

Основным направлением сбыта свиноводческой продукции в отчетном периоде осталась Республика Беларусь, куда было отгружено 63 % всего объема экспорта (37 тыс. т) — больше, чем в прошлом году, на 63 %. Такие показатели обусловлены ограниченным предложением внутри страны и повышением спроса на российскую свинину.

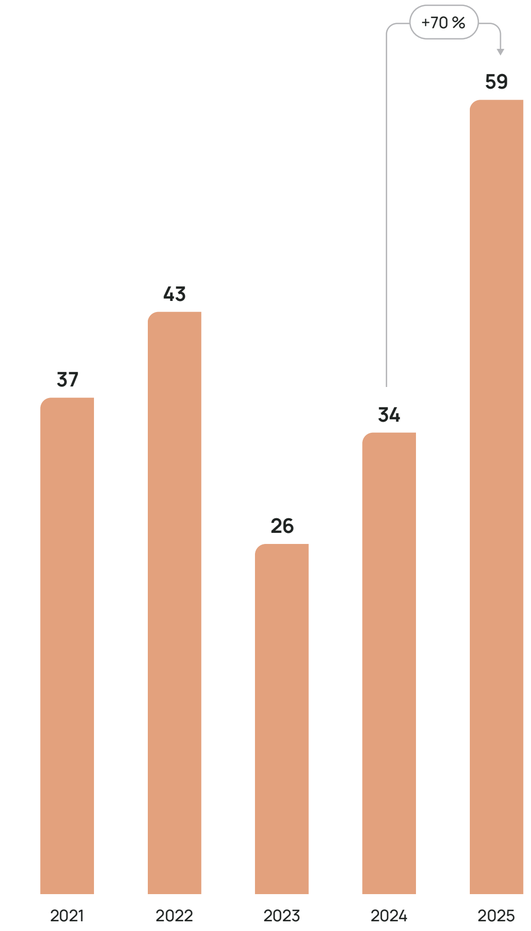
Поставки в КНР, в основном субпродуктов, составили 11,3 тыс. т, что занимает 19 % от общего объема экспорта в 2025 году и что более чем в два раза больше, чем было экспортировано в прошлом отчетном периоде.Такого результата удалось достигнуть благодаря получению разрешения компанией «Тамбовский бекон» со стороны китайских контролирующих органов в 2024 году. Несмотря на укрепление курса рубля и снижение цен на свинину в Китае, данное направление продолжает обладать высоким потенциалом с точки зрения объемов и являться премиальным по отношению к российским ценам.

В декабре 2025 года «Русагро» был получен ветеринарный сертификат, предоставляющий право на поставки свиной продукции на Филиппины, что позволит усилить присутствие Группы на рынке Юго-Восточной Азии.

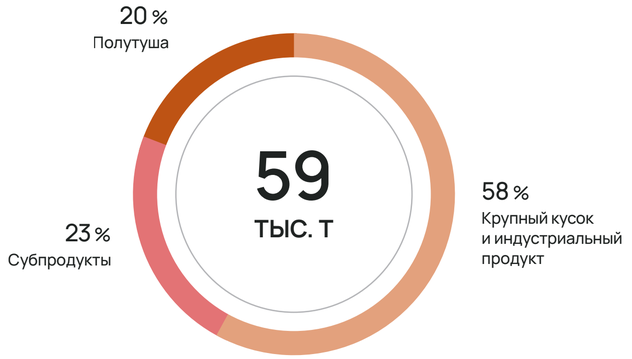
9 НАПРАВЛЕНИЙ
экспортных поставок мясной продукции «Русагро» в 2025 году

59 ТЫС. Т +70 % г/г
Экспорт мясной продукции «Русагро» в 2025 году

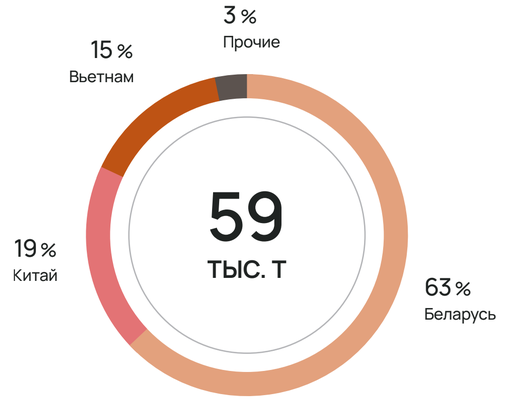
Экспорт продукции мясного бизнеса «Русагро», ТЫС. Т



Структура экспорта продукции мясного бизнеса «Русагро» в 2025 году



Направления экспорта мясной продукции «Русагро» в 2025 году



САХАРНОЕ БИЗНЕС-НАПРАВЛЕНИЕ



№2

Позиция Группы «Русагро» среди производителей сахара в России

Обзор российского рынка сахара в 2025 году

43,6 млн т (−1 %)

Объем переработанной сахарной свеклы в России в 2025 году



6,2 млн т (−6 %)

Производство сахара в России в 2025 году

283 тыс. т (+14 %)

Импорт сахара в Россию в 2025 году

1 124 тыс. т (+22 %)

Экспорт сахара из России в 2025 году

Производство

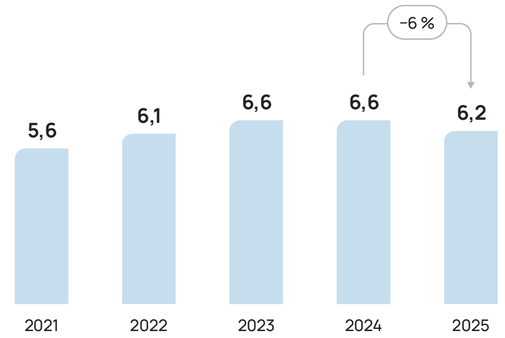
Производство сахара за 2025 календарный год сократилось на 6 % г/г и составило 6,2 млн т, что связано со снижением сахаристости свеклы в сезоне 2025/26. Уровень переходящих остатков на 31 декабря 2025 года составил 3,7 млн т, что на 4 % ниже относительно остатков на 31 декабря 2024 года.

В 2025 году сезон производства сахара начался 1 августа, при этом к переработке свеклы многие заводы приступили раньше, и закончился в третьей декаде марта 2026 года. По итогам сезона 2025/26 производство сахара ожидается на уровне 6,4 млн т, что на 3 % выше предыдущего сезона.

6,2 −6 % млн т

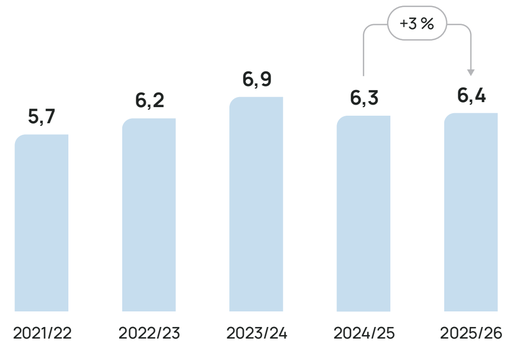
Производство сахара в России в 2025 году

Производство сахара в России за календарный год[1], млн т



Источник: СоюзРосСахар

Производство сахара в России за сезон[1], млн т



Источники: СоюзРосСахар, Sugar.ru

[1] Данные учитывают производство сахара из мелассы и сырца.

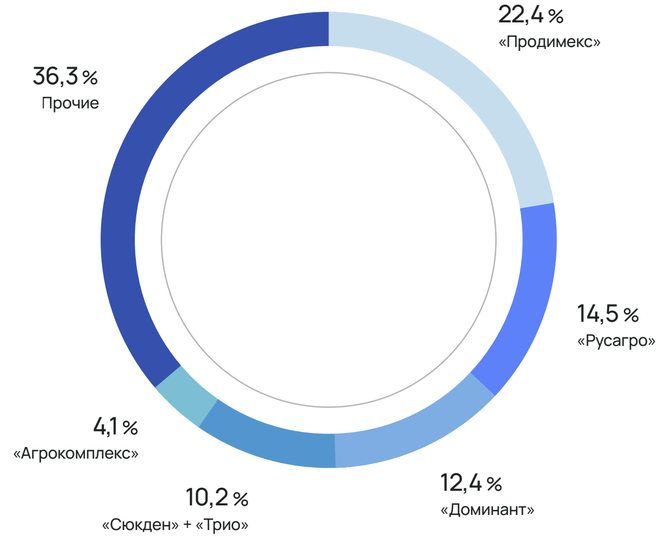
Основные игроки

В 2025 году в России доля пяти крупнейших компаний в общем объеме производства сахара составила 63,7 %. «Продимекс» занимает лидирующую позицию среди производителей, в отчетном периоде его доля увеличилась до 22,4 % (+1,6 п. п. г/ г). Второе место среди производителей сахара занимает Группа «Русагро» с долей 14,5 % (−2 п. п. г/г). Третье место сохранила компания «Доминант» с долей 12,4 % (−1,1 п. п.). Изменение долей компаний в общем производстве сахара в отчетном периоде обусловлено летней засухой в ЮФО и весенними заморозками в ЦФО России.

№2

Место «Русагро» среди производителей сахара в России в 2025 году

Крупнейшие производители сахара в России в 2025 году[1]



Источник: СоюзРосСахар

Экспорт и импорт

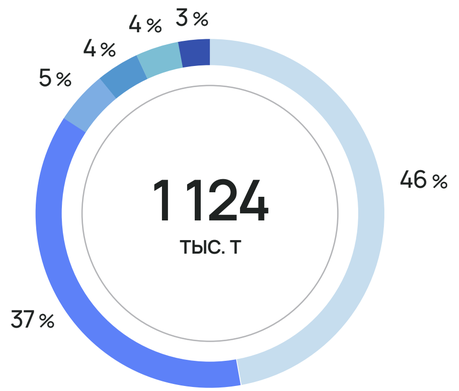
Экспорт

Экспорт сахара из России вырос на 22 % г/г, до 1 124 тыс. т. Наибольшая часть экспорта была направлена в страны ближнего зарубежья. Крупнейшим покупателем российского сахара остается Казахстан — в отчетном периоде было ввезено 522 тыс. т (+32 % или +127 тыс. т г/г). Вторым по объемам закупок в 2025 году стал Узбекистан, нарастивший объем поставок из России на 71 % г/г (+172 тыс. т), до 415 тыс. т.

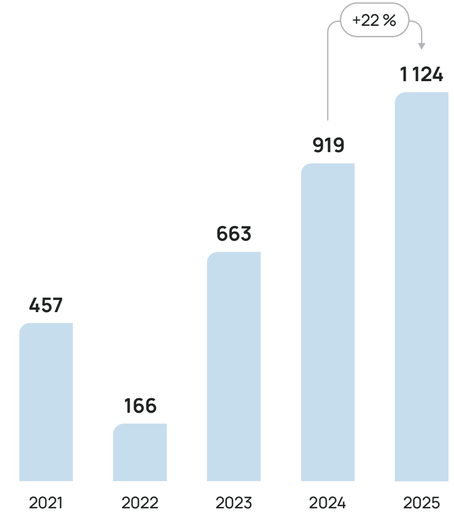
1 124 +22 % тыс. т

Экспорт сахара из России в 2025 году

Структура экспорта сахара по направлениям ближнего зарубежья в 2025 году



Экспорт сахара, тыс. т



Источники: Федеральная таможенная служба России, Sugar.ru

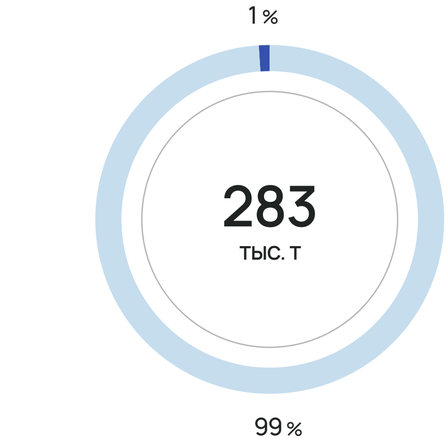
Импорт

В 2025 году импорт белого сахара в Россию увеличился на 14 % г/г до 283 тыс. т. Практически весь импорт сахара пришелся на Республику Беларусь, где увеличилось собственное производство, что позволило нарастить экспортные поставки. Доля импорта из других стран находится на историческом минимуме.

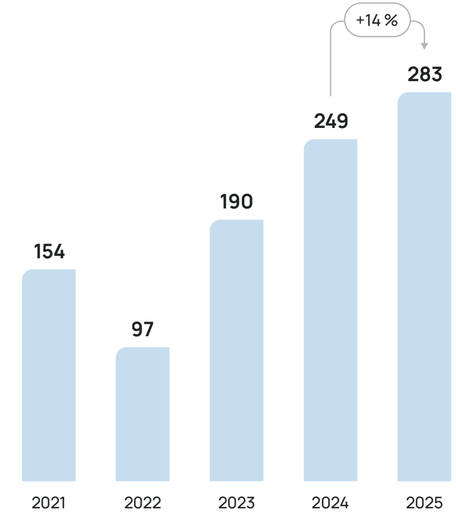
283 +14 % тыс. т

Импорт сахара в Россию в 2025 году

Структура импорта сахара по направлениям в 2025 году



Импорт белого сахара[1], тыс. т



Источники: Федеральная таможенная служба России, Sugar.ru

[1] Не включает импорт сахара-сырца.

Цены

Среднегодовая цена сахара на базисе ценового индекса в Краснодаре в 2025 году снизилась на 9 % г/г до 48,5 руб./кг без НДС. Это обусловлено восстановлением валового сбора сахарной свеклы в сезоне 2025/26 при одновременном снижении цен на сахар на мировом рынке и укреплении курса рубля.

Средние мировые цены на сахар в 2025 году продолжили снижение и достигли среднегодового минимума за пять лет, составив 374 долл. США/т на фоне ожиданий роста урожая сахарного тростника в Бразилии и увеличения прогнозов по его производству в Индии.

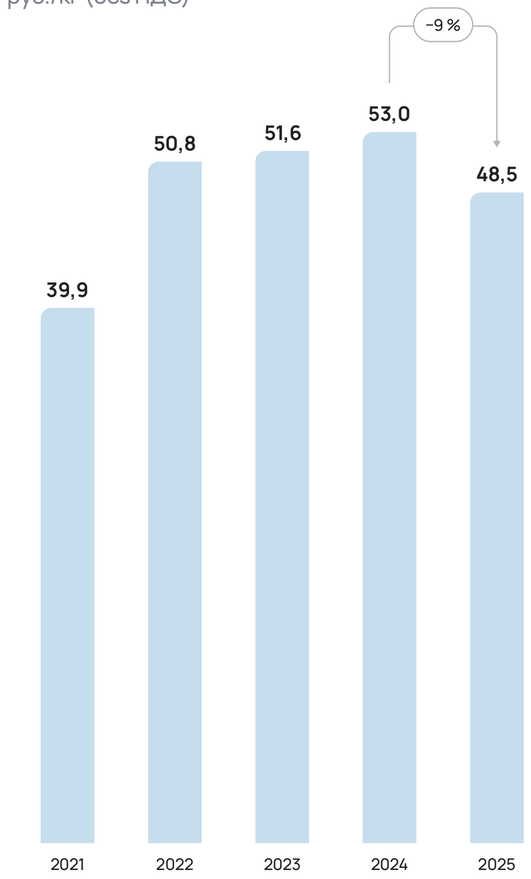
48,5 −9 % **РУБ./КГ БЕЗ НДС**

Средняя цена сахара в России в 2025 году

374 −18 % **ДОЛЛ. США/Т**

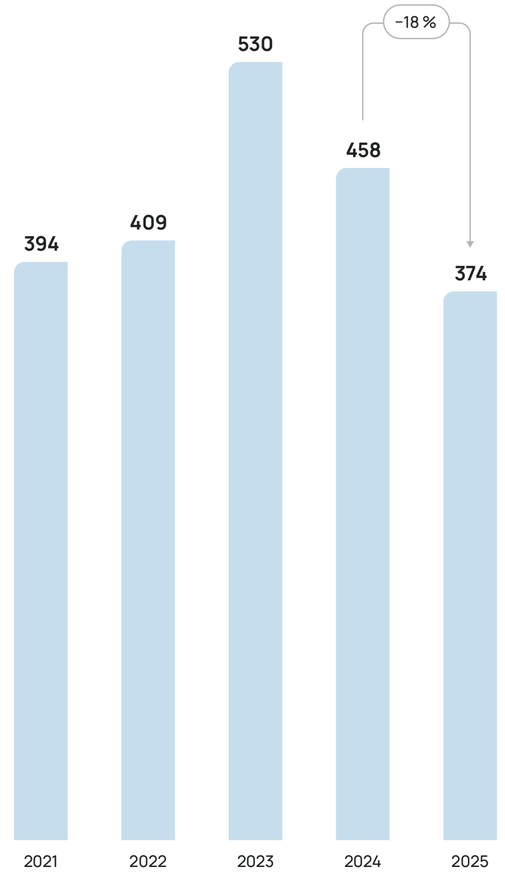
Мировая цена сахара в 2025 году

Средние цены на сахар в России на базисе ценового индекса в Краснодаре, руб./кг (без НДС)



Источник: Институт конъюнктуры аграрного рынка (ИКАР)

Мировые цены на сахар на основе Sugar#11, долл. США/т



Источники: данные биржи ICE, Sugar#11



Результаты сахарного бизнеса «Русагро» в 2025 году



Выручка

67,8 млрд руб. −0,1 %

892 тыс. т −15 %

Объемы производства сахара «Русагро» в 2025 году

1 108 тыс. т +3 %

Объемы реализации сахара «Русагро» в 2025 году

10,3 млрд руб. −25 %

Скорректированная EBITDA сахарного бизнеса «Русагро» в 2025 году

15 % −5 п. п.

Рентабельность по скорректированной EBITDA в 2025 году

Курская область 1

- Кривецкий сахарный завод
- Кшенский сахарный завод

Тамбовская область 4

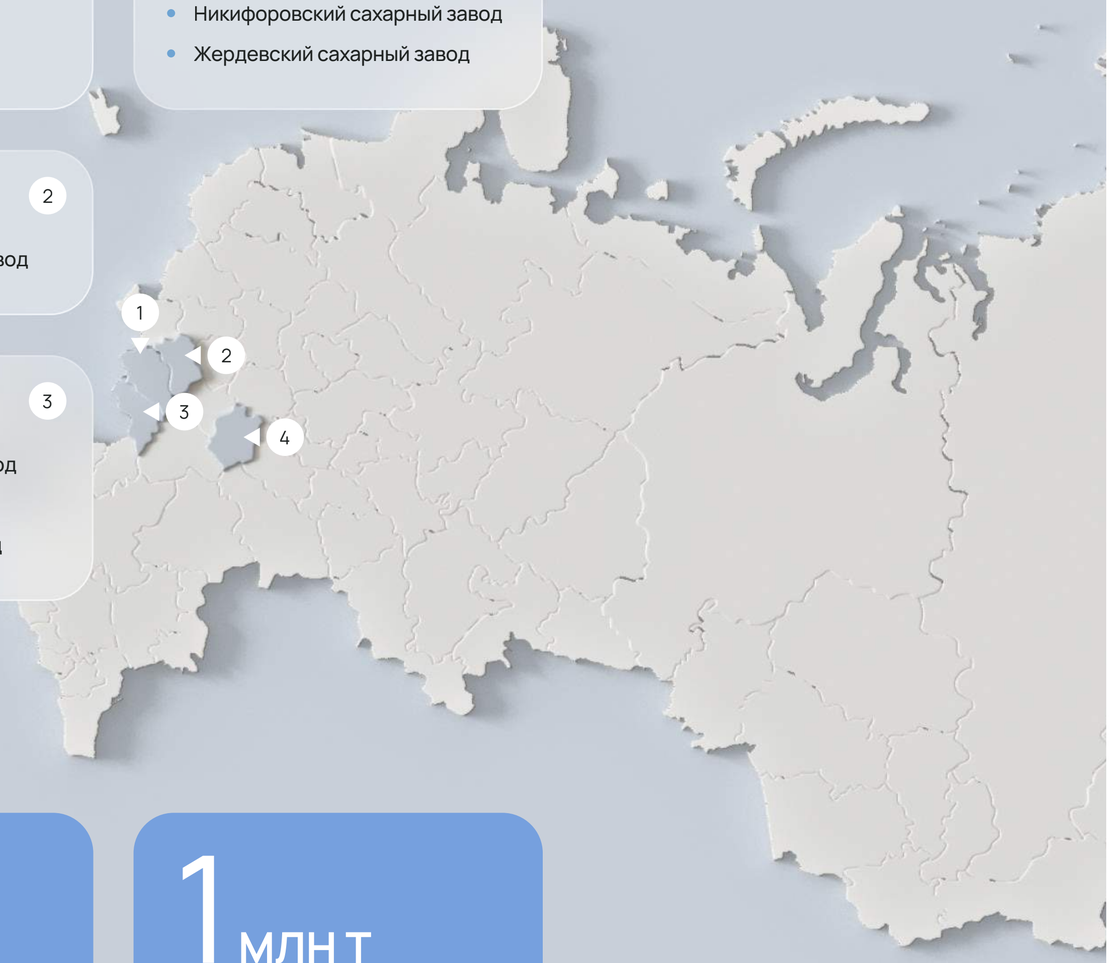
- Знаменский сахарный завод
- Никифоровский сахарный завод
- Жердевский сахарный завод

Орловская область 2

- Отрадинский сахарный завод

Белгородская область 3

- Чернянский сахарный завод
- Сахарный завод «Ника»
- Валуйский сахарный завод



9
сахарных заводов

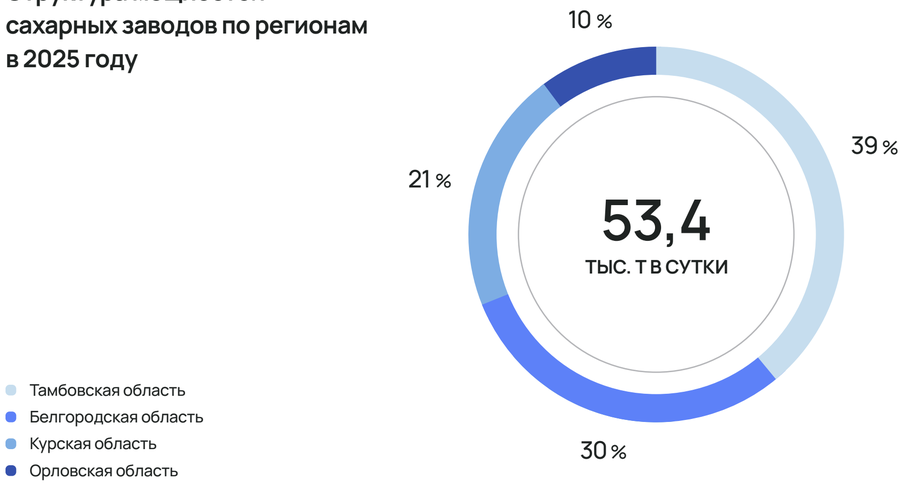
1 млн т
Мощность производства сахара

Переработка сахарной свеклы

Сахарные заводы «Русагро» находятся в непосредственной близости к территориям культивирования сельскохозяйственным бизнесом Компании, который поставляет на заводы всю выращенную сахарную свеклу Группы. Дополнительно «Русагро» осуществляет закупку сахарной свеклы у сторонних фермерских хозяйств. На конец 2025 года максимальная мощность переработки сахарной свеклы заводами Группы «Русагро» — 53,4 тыс. т свеклы в сутки, что в годовом выражении составляет 6 135 тыс. т.

В результате переработки сахарной свеклы на заводах Группы «Русагро» вырабатываются побочные продукты — жом, меласса, рафинат и дефекат. Жом заводы гранулируют и реализуют сторонним предприятиям, а мелассу используют для дополнительной выработки сахара и выпуска бетаиновой мелассы. Рафинат частично используется мясным бизнесом в кормовой корзине, а дефекат — как удобрение в сельскохозяйственном бизнесе.

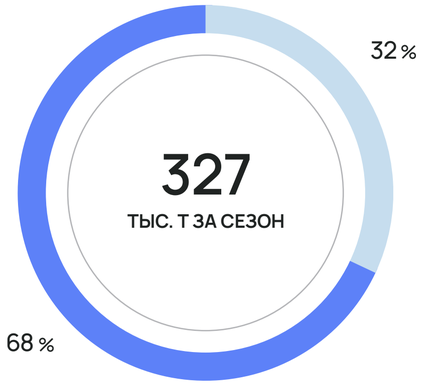
Структура мощностей сахарных заводов по регионам в 2025 году



Переработка мелассы

В Компании действует две станции дешугаризации — на Знаменском и Чернянском сахарных заводах — общей мощностью переработки 327 тыс. т мелассы за сезон при полной загрузке сахарных заводов. Применение станций дешугаризации позволяет дополнительно производить около 120 тыс. т сахара, а также 34 тыс. т бетаиновой мелассы за сезон. Благодаря таким объемам выпуска Группа «Русагро» заняла позицию одного из мировых лидеров по производству данной аминокислоты.

Структура мощностей переработки мелассы «Русагро» по регионам в 2025 году



Производство сахарных заводов

В результате операционной деятельности Компания может произвести за сезон около 1 млн т сахара в зависимости от уровня дигестии свеклы и выхода сахара из мелассы. В то же время мощности производства прочей продукции составляют: около 258 тыс. т жома, 127 тыс. т рафината и 356 тыс. т дефеката — в зависимости от показателей выхода.

В 2023 году «Русагро» начало выпуск кондитерской продукции. Ведется наращивание производства продукции под собственными брендами.



Бренды

Ассортимент продукции сахарного бизнеса «Русагро» регулярно пересматривается для реализации новых возможностей и удовлетворения спроса на меняющемся рынке. В 2025 году был произведен вывод на рынок 17 новых товарных единиц, наибольшее количество новинок в сегменте «Печенье».

Чайкофский для чая и кофе

БРАУНИ®

Mon Cafe

Русский сахар

Теплые традиции™

TAHIR طاهر

Игристый

Новинки в B2C-сегменте

Печенье сахарное «Топленое молоко»



Печенье сахарное

Печенье сахарное «Шоколад»



Печенье сахарное

Печенье сдобное в глазури с шоколадным вкусом



Печенье в глазури

Печенье сдобное в глазури с ванильным вкусом



Печенье в глазури

Пирожное с какао в шоколадной глазури с ежевичной начинкой



Пирожное в глазури

Печенье сдобное с начинкой с апельсиновым вкусом



Печенье сдобное

Печенье сдобное с начинкой с ежевичным вкусом



Печенье сдобное

Печенье сдобное с начинкой с карамельным вкусом



Печенье сдобное

Печенье сдобное с какао с начинкой с шоколадным вкусом



Печенье сдобное

Пирожное с какао в шоколадной глазури с шоколадной начинкой



Пирожное в глазури

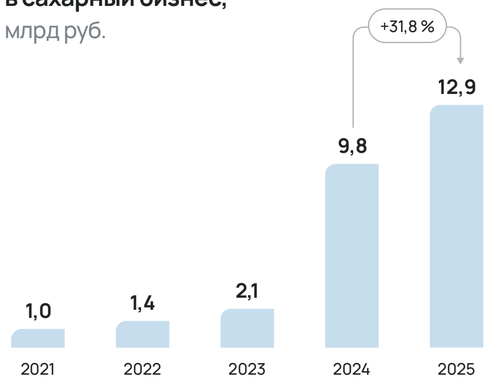
Инвестиции

В 2025 году Группа «Русагро» инвестировала рекордные 12,9 млрд руб. в развитие и поддержание сахарного бизнеса, что на 31,8 % выше уровня предыдущего года. Основная часть инвестиций была направлена на завершение проекта системы долгосрочного хранения свеклы в кагатах на девяти сахарных заводах Компании, что позволит «Русагро» продлить сезон переработки сахарной свеклы. Также более 1 млрд руб. было затрачено на модернизацию кагатных полей и инфраструктуры свеклоприема.

12,9 +31,8 % **МЛРД РУБ.**

Инвестиции сахарного бизнеса в 2025 году

Инвестиции «Русагро» в сахарный бизнес,
млрд руб.



Крупнейшие инвестиционные проекты

Строительство системы долгосрочного хранения свеклы в кагатах

Строительство бетонных полей площадью 420 га и внедрение автоматизированной системы вентилируемых кагатных полей для минимизации потерь свекломассы при хранении и продления сезона переработки сахарной свеклы на 20 дней

4,9 МЛРД РУБ.
Инвестиции в 2025 году (без НДС)

9
производственных площадок

Тип инвестиций: развитие

2025
Год окончания

Приобретение оборудования для приемки и очистки сахарной свеклы

Монтаж системы параллельной разгрузки и очистки для снижения потерь в сахаре и повышения стабильности и энергоэффективности производства

0,2 МЛРД РУБ.
Инвестиции в 2025 году (без НДС)

8
производственных площадок

Тип инвестиций: развитие

2025
Год окончания

Модернизация инфраструктуры сырьевых участков сахарных заводов

Улучшение состояния бетонных кагатных полей, гидролотков, дорог и подъездов к свеклопунктам для повышения эффективности и производительности свеклопунктов

1,1 МЛРД РУБ.
Инвестиции в 2025 году (без НДС)

9
производственных площадок

Тип инвестиций: поддержание

2026
Год окончания

Приобретение буртоукладочных машин (БУМ)

Приобретение новых БУМ мощностью до 250 т/ч для обеспечения необходимых темпов приемки сырья

0,2 МЛРД РУБ.
Инвестиции в 2025 году (без НДС)

4
производственные площадки

Тип инвестиций: поддержание

2025
Год окончания

Операционные результаты

Производство

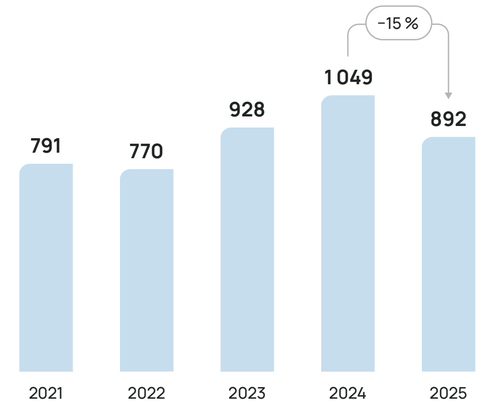
В 2025 году объем сахарной свеклы, переработанной заводами Группы «Русагро», снизился на 12 % г/г до 5,8 млн т, из которых 4,5 млн т были поставлены с полей сельскохозяйственного бизнеса Компании.

Производство сахара снизилось на 15 % г/г (–157 тыс. т) до 892 тыс. т в основном за счет более низкой дигестии сахарной свеклы в сезоне 2025/26: уровень сахаристости свеклы составил 17,1 %, что на 1 п. п. ниже показателя 2024 года. 113 тыс. т (+9 % г/г) сахара было выработано из мелассы, полученной от переработки свеклы сезона 2024/25, а также мелассы, купленной на стороне. Также было произведено 162 тыс. т сахара (–34 % г/г) из сторонней свеклы, приобретенной у фермеров.

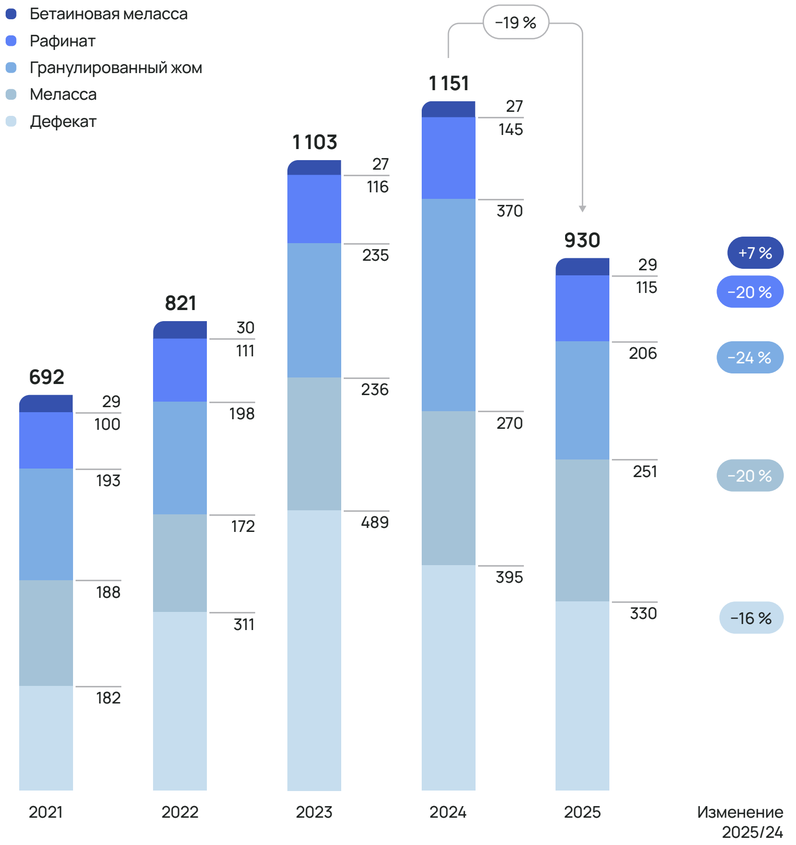
892 –15 % тыс. т

Объемы производства сахара в 2025 году

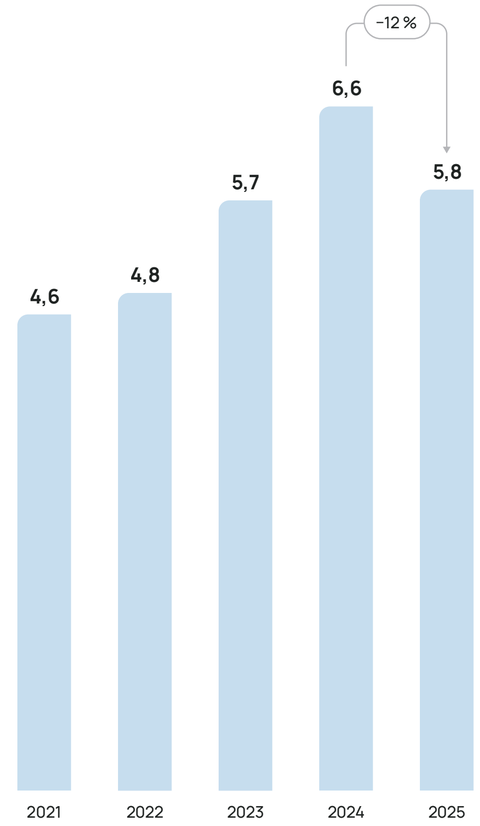
Производство сахара «Русагро», тыс. т



Производство прочей продукции сахарного бизнеса «Русагро», тыс. т



Объем переработанной сахарной свеклы «Русагро», млн т



Операционные результаты

Продажи

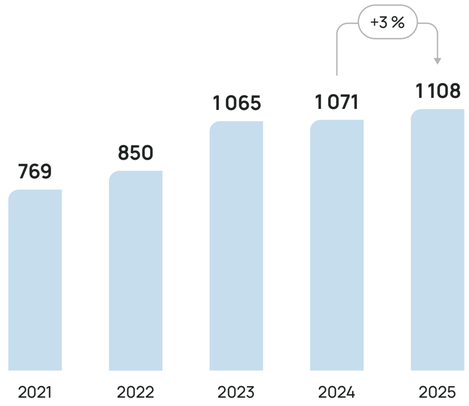
Продажи сахара Группы «Русагро» в 2025 году выросли на 3 % г/г, до 1 108 тыс. т (+36 тыс. т), за счет роста отгрузок в трейдинговом канале и на экспортном направлении в рамках исполнения «Русагро» обязательств по консорциальному соглашению 18 российских производителей сахара, заключенному осенью 2025 года.

Также было реализовано 231 тыс. т жома (–19 % г/г), снижение продаж которого отражает динамику объема производства. При этом выросли продажи бетаиновой мелассы до 38 тыс. т (×2 г/г) и рафината до 120 тыс. т (+7 % г/г).

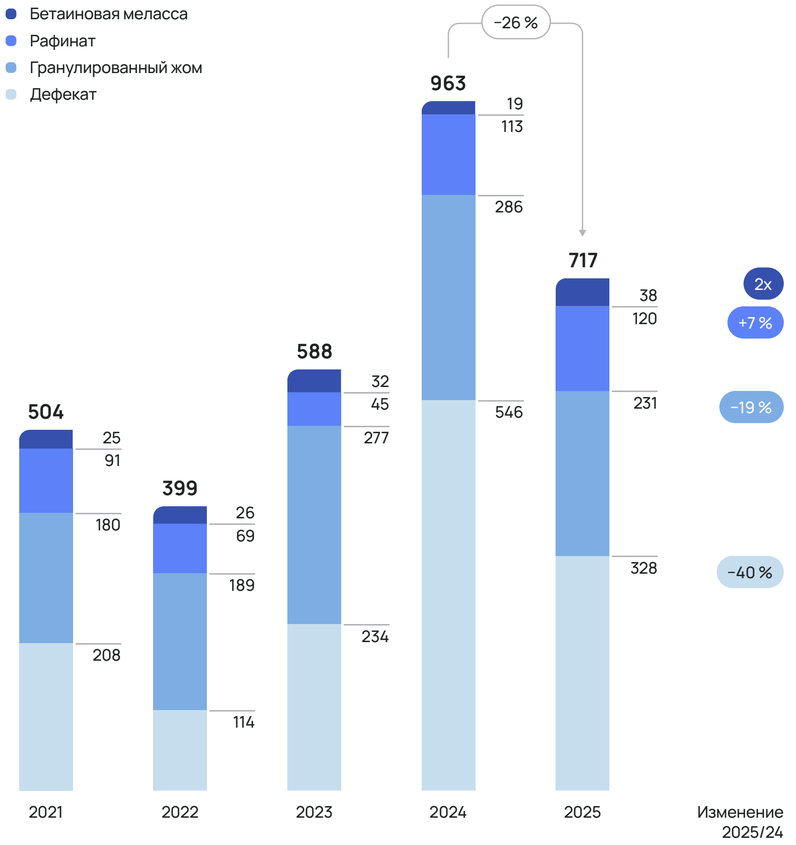
1 108 +3 % тыс. т

Объемы реализации сахара в 2025 году

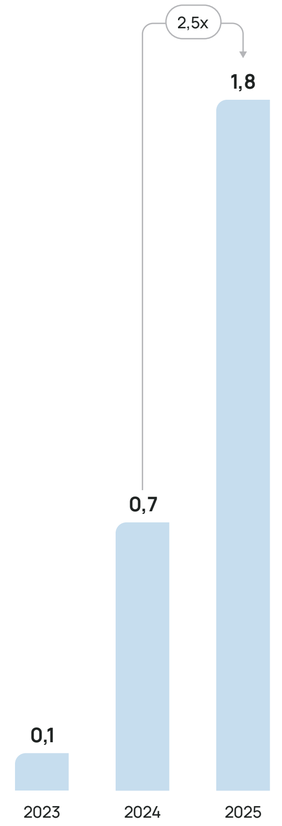
Продажи сахара «Русагро», тыс. т



Продажи прочей продукции сахарных заводов «Русагро», тыс. т



Продажи кондитерской продукции «Русагро», тыс. т



Операционные результаты

Потребительский сегмент

В 2025 году объем продаж сахара под собственными брендами составил 168 тыс. т, что на 3 % выше уровня 2024 года. На потребительский сегмент (B2C) пришлось 20 % от объема продаж в натуральном выражении и 23 % от выручки сахарного бизнеса.

В отчетном периоде бренды «Русский сахар» и «Чайкофский» сохранили первое и второе место соответственно на российском рынке белого кускового сахара, а «Брауни» снова стал лидером на рынке коричневого кускового сахара.

По результатам исследования AC Nielsen за август 2025 года суммарная доля рынка трех брендов Группы «Русагро» — «Русский сахар», «Чайкофский», Mon Cafe — составила 51,9 % на рынке кускового белого сахара. Доля бренда «Брауни», единственного бренда Группы «Русагро» на рынке коричневого кускового сахара, составила 31,7 %.

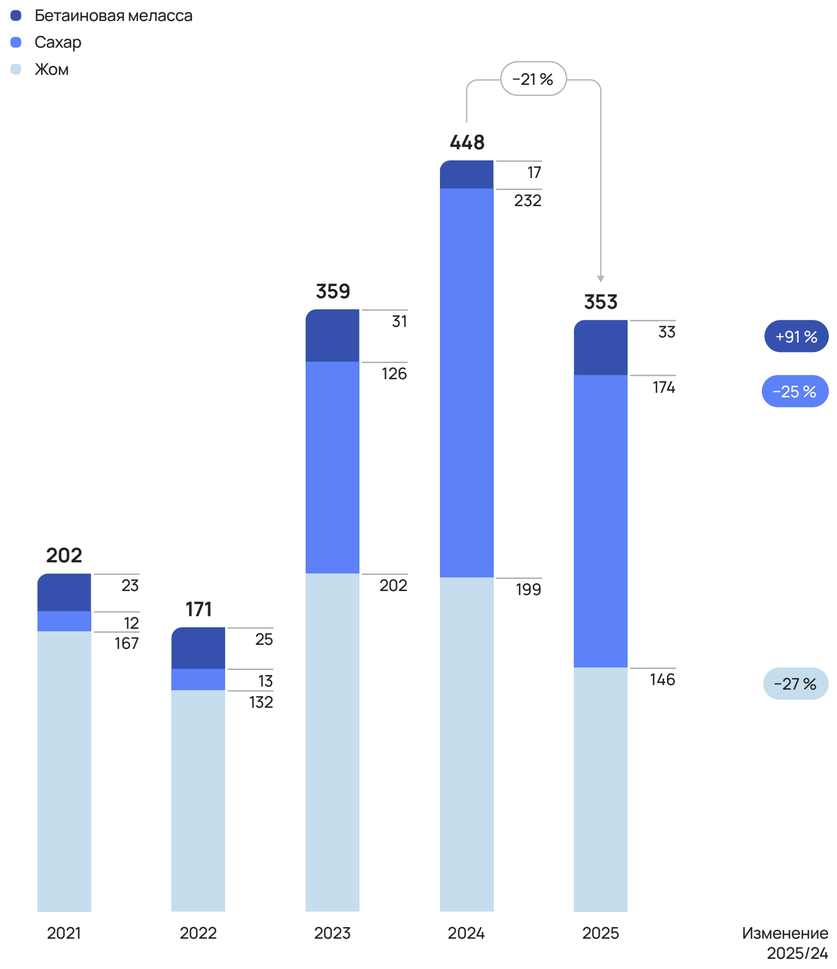
Согласно данным Tiburon, в 2025 году узнаваемость бренда «Русский сахар» составила 87 % (-2 п. п. г/г). Снижение показателя было связано с появлением большого количества собственных торговых марок у торговых сетей. При этом лояльность к бренду «Русский сахар» по итогу года выросла до уровня 56 % (+6 п. п. г/г).



Экспорт

В 2025 году экспорт сахарного бизнеса снизился на 21 % г/г до 353 тыс. т, отражая динамику производства. Одновременно экспорт бетаиновой мелассы вырос на 91 %, до 33 тыс. т, за счет развития продаж на новых рынках.

Экспорт продукции сахарных заводов «Русагро», тыс. т





353 −21 % тыс. т

Экспорт продукции сахарного бизнеса в 2025 году

ФИНАНСОВЫЙ ОБЗОР

127 Финансовые результаты

128 Налоговые платежи и обязательства

04

Финансовые результаты

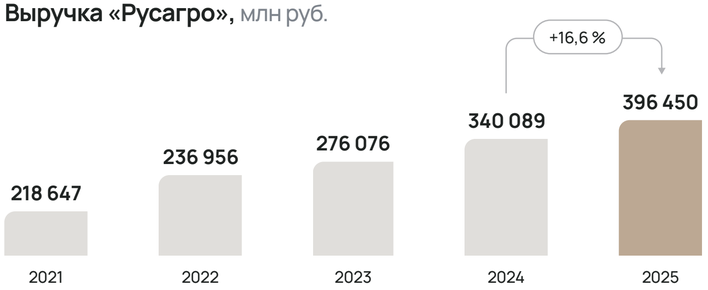
МЭР 1

Выручка Группы «Русагро» увеличилась, обновив рекорд предыдущего года

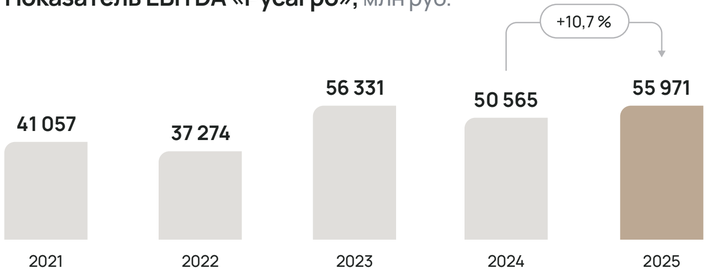
396 450 МЛН РУБ.

+17 % год к году

Выручка «Русагро», млн руб.

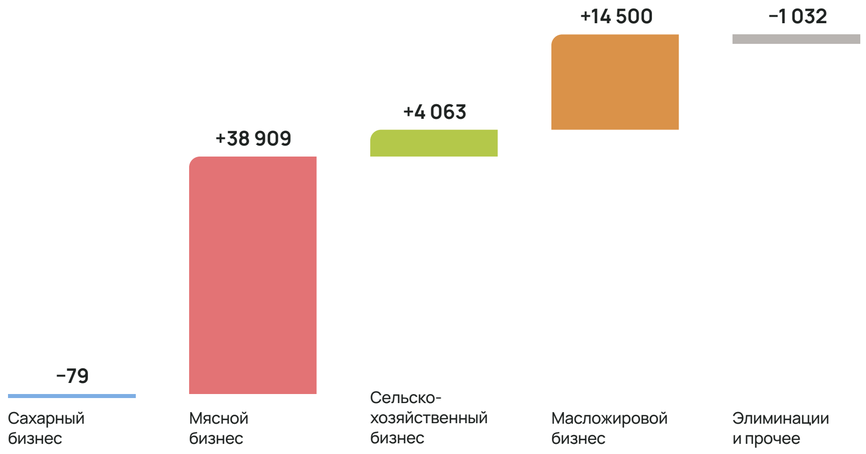


Показатель EBITDA «Русагро», млн руб.



Динамика выручки «Русагро», млн руб.

340 089 (2024) → 396 450 (2025)



Выручка мясного бизнеса выросла на 38 909 млн руб. (+71 % г/г) в результате консолидации группы «Агро-Белогорье» и синергетических эффектов от присоединения активов, а также проектов программы повышения эффективности, что привело к росту загрузки мощностей в ЦФО и ДФО.

Благодаря повышению эффективности посевной кампании и инициативам по расширению экспорта продукции выручка сельскохозяйственного бизнеса выросла на 4 063 млн руб. (+8 % г/г).

Сахарный бизнес показал устойчивый результат по выручке на фоне высокой конкуренции на рынке сахара в России. При этом был завершен проект по запуску систем долгосрочного хранения свеклы, который позволит улучшить результаты в 2026 году.

Несмотря на плановую остановку Аткарского МЭЗ на модернизацию протяженностью девять месяцев, выручка масложирового бизнеса увеличилась на 14 500 млн руб. (+8 % г/г). Поддержку продажам оказали масштабные проекты по расширению экспорта, повышению эффективности логистической схемы и обеспеченности сырьем.



Налоговые платежи и обязательства

ПАО «Группа «Русагро» является одним из крупнейших вертикально интегрированных агрохолдингов России.

Компания придерживается прозрачной налоговой политики, выстроенной в строгом соответствии с действующим законодательством, и обеспечивает распределение налоговых отчислений в бюджеты 20 регионов присутствия. Налоговая стратегия Группы Компаний «Русагро» направлена на обеспечение финансовой устойчивости холдинга, мониторинг и минимизацию регуляторных рисков при соблюдении принципов прозрачности и социальной ответственности. Открытое взаимодействие с контрольно-надзорными органами в сфере налогового законодательства является для «Русагро» стандартом деловой практики.

Налоговые расходы и другие обязательные платежи «Русагро», млн руб.

	2023	2024	2025	Изменение 2025/24
Начисление текущего налога	6 735	7 435	6 789	–8,7 %
Налоги, за исключением налога на прибыль	742	915	1 328	45,1 %
Таможенные пошлины	1 075	980	1 061	8,3 %
Итого налоговые расходы и другие обязательные платежи	**8 553**	**9 330**	**9 178**	**–1,6 %**

Цель

Поддержка статуса «Русагро» как экономически значимой организации (ЭЗО) через безупречную налоговую дисциплину и содействие продовольственной безопасности России.

Подробнее ознакомиться с консолидированной финансовой отчетностью по МСФО можно в соответствующем приложении к Годовому отчету, стр. 267.

В соответствии с Федеральным законом от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» ПАО «Группа «Русагро» также раскрывает бухгалтерскую (финансовую) отчетность по РСБУ. Подробнее можно ознакомиться по ссылке.

УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ

130 Управление устойчивым развитием
141 Управление персоналом
160 Права человека
161 Охрана труда и здоровья сотрудников
170 Взаимодействие с местными сообществами
177 Ответственная цепочка поставок
183 Качество продукции и безопасность потребителей
192 Благополучие животных
197 Цифровая трансформация и Инновации (НИОКР)
203 Охрана окружающей среды
215 Изменение климата и энергоэффективность

05

Управление устойчивым развитием

Подход к устойчивому развитию

Менеджмент Компании убежден, что внедрение принципов устойчивого развития — это ключевое условие для долгосрочного роста бизнеса и сохранения лидерства на рынке. Достижение стратегических целей требует глубокой интеграции повестки устойчивого развития во все процессы создания стоимости.

Деятельность Группы «Русагро» в области ESG ориентирована на обеспечение высокого качества производимой продукции, рациональное использование природных ресурсов, развитие собственных сотрудников, обеспечение их благополучия и повышение качества жизни населения в регионах присутствия. Компания придерживается принципа нулевой толерантности к любой дискриминации и рассматривает опыт, навыки и потенциал сотрудников как возможность для роста и фактор повышения эффективности бизнеса.

Развитие системы устойчивого развития направлено на формирование долгосрочной ценности для акционеров и других заинтересованных сторон, повышение прозрачности нефинансовой информации, снижение ESG-рисков, а также соответствие национальным и международным требованиям и лучшим практикам.

Приоритетные направления работы Группы «Русагро» в области устойчивого развития

E Охрана окружающей среды
Environment

- Изменение климата и энергоэффективность
- Управление водными ресурсами
- Эффективное использование ресурсов
- Управление отходами и внедрение элементов экономики замкнутого цикла
- Гуманное обращение с животными
- Безопасность продукции, контроль качества
- Сохранение биоразнообразия и почв

S Социальная сфера
Social

- Благополучие и социальная поддержка сотрудников
- Развитие человеческого капитала
- Забота о здоровье и благополучии потребителей
- Равные возможности, инклюзивная среда и разнообразие
- Охрана здоровья и обеспечение безопасности
- Развитие и поддержка местных сообществ
- Соблюдение и защита прав человека
- Обеспечение продовольственной безопасности

G Корпоративное управление
Governance

- Противодействие коррупции и развитие культуры деловой этики
- Ответственное управление цепочками поставок
- Развитие инноваций и технологических решений
- Совершенствование системы корпоративного управления
- Обеспечение конфиденциальности данных и кибербезопасности

Подробнее ознакомиться с системой корпоративного управления можно в главе «Корпоративное управление» в разделе «Система корпоративного управления», стр. 222.

Ключевые направления деятельности Группы «Русагро» в области устойчивого развития в 2025 году

В отчетном году Компания сфокусировалась на направлениях, в которых обладает наибольшей экспертизой и может создать максимальный позитивный эффект

1

Экологические проекты

Проекты, направленные на охрану окружающей среды, рациональное использование природных ресурсов, снижение углеродного следа и энергоэффективность

2

Социальная поддержка местных сообществ

В том числе через участие в развитии социальной инфраструктуры, проведении культурных и спортивных мероприятий, благотворительных и волонтерских инициатив

3

Поддержка и безопасность сотрудников

Включая развитие систем охраны труда, корпоративных программ в области здоровья, мотивации и вовлеченности персонала

+

Одновременно Компания развивает практики ответственного ведения бизнеса: соблюдение требований деловой этики, повышение прозрачности цепочек поставок, усиление внутреннего контроля и комплаенс-процедур, обеспечение высокого качества и безопасности продукции, а также соблюдение принципов ответственного обращения с животными.

Подход к управлению устойчивым развитием

GRI 2-9 GRI 2-12 GRI 2-13 GRI 2-14 МЭР 35

В Группе «Русагро» выстраивают единую систему управления вопросами устойчивого развития. Компания формализует существующие практики устойчивого развития и оценивает уровень ESG-зрелости внутренних процессов.



Действующие производственные, экологические, социальные и управленческие процессы, сформированные исторически исходя из операционных потребностей бизнеса, требований законодательства и задач по управлению рисками, составляют основу для дальнейшего выстраивания системного подхода в области ESG.

Отдельные ключевые показатели эффективности (далее — КПЭ) в области устойчивого развития применяются в функциональных блоках, отвечающих за ключевые направления, включая управление персоналом, охрану труда, промышленную безопасность и охрану окружающей среды, и подробнее описаны в дальнейших главах Отчета.

В отчетном году Компания продолжила активное развитие повестки устойчивого развития, включая работу по выстраиванию более системного подхода, постепенно переходя от отдельных инициатив дивизионов к более централизованной модели управления на уровне Группы. Среди ключевых результатов можно выделить:

- централизацию функции, отвечающей за охрану труда, промышленную безопасность и охрану окружающей среды (далее — ОТиПБ и ООС) на уровне Группы, включая введение должности Директора;
- выстраивание вертикального взаимодействия от корпоративного центра к бизнес-направлениям и далее к производственным площадкам.

Существенное внимание уделено в том числе совершенствованию системы сбора, консолидации и анализа нефинансовых данных, повышению качества раскрытия нефинансовой информации и формированию более прозрачной отчетности для инвесторов и других заинтересованных сторон. Результатом стала интеграция первого полноценного Отчета об устойчивом развитии в Годовой отчет за 2025 год.

Компания планирует в 2026 году продолжить выстраивать единую систему ESG-управления, опираясь на лучшие российские и мировые практики. Формирование полноценной стратегии в области устойчивого развития входит в планы на среднесрочную перспективу.

Структура управления устойчивым развитием

Ключевая роль в текущем управлении устойчивым развитием принадлежит Генеральному директору и директорам бизнес-направлений, на уровне которых принимаются основные решения, связанные с реализацией экологических, социальных и управленческих инициатив.

Департамент по связям с инвесторами и устойчивому развитию выполняет координирующую роль в вопросах устойчивого развития, включая обеспечение сбора и консолидации нефинансовой информации, методологическую поддержку процессов раскрытия информации, а также взаимодействие между внешними заинтересованными сторонами и бизнес-направлениями Группы.

Отчет об устойчивом развитии входит в состав Годового отчета Группы «Русагро» и утверждается Советом директоров вместе с ним.

Структура модели управления вопросами устойчивого развития

Управление на уровне Группы «Русагро»

Стратегический уровень	Совет директоров Генеральный директор	• Рассмотрение существенных рисков и значимых вопросов деятельности	• Определение общих управленческих приоритетов	• Контроль за деятельностью профильных подразделений
Операционный уровень	Служба промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды	• Соблюдение требований в области охраны труда, промышленной и экологической безопасности	• Производственный экологический контроль и мониторинг	• Снижение производственных и экологических рисков
	Центр компетенций по энергетике	• Операционное управление вопросами в области энергоэффективности и энергопотребления	• Контроль за их реализацией на уровне Группы «Русагро»	
	Дирекция по персоналу и организационному развитию	• Компенсации и льготы • Подбор персонала	• Работа с молодежью и подготовка кадрового резерва • Развитие бренда работодателя	• Поддержка местных сообществ и развитие регионов присутствия
	Дирекция по закупкам Группы «Русагро»	• Организация закупочной деятельности	• Управление взаимодействием с поставщиками	• Соблюдение процедур и требований деловой этики
Координационно-методологический уровень	Департамент по связям с инвесторами и устойчивому развитию	• Консолидация нефинансовых данных	• Подготовка годовой отчетности, включая раскрытие нефинансовой информации	• Взаимодействие с инвесторами и иными заинтересованными сторонами
Управление на уровне бизнес-направлений	Генеральный директор бизнес-направления	• Реализация корпоративных требований в бизнесе	• Управление операционными рисками	• Контроль профильных подразделений
	Управление безопасности труда и производства и охраны окружающей среды Управление по закупкам Ветеринарная служба Отдел закупок Службы качества	• Реализация профильных мероприятий	• Соблюдение технологических и регуляторных требований	• Контроль качества

Управление ESG-рисками

Риски в области устойчивого развития интегрированы в единую систему управления рисками Группы «Русагро», так как их реализация может оказать существенное воздействие на финансовые результаты и нефинансовые показатели деятельности Компании.

Управление такими рисками осуществляется на системной основе и охватывает все ключевые направления устойчивого развития, включая экологические, социальные и управленческие аспекты деятельности Компании. В рамках данного подхода реализуются профильные мероприятия и контрольные процедуры, направленные на снижение вероятности наступления рисковых событий и минимизацию их потенциального воздействия.



В 2025 году ключевое внимание уделялось следующим группам рисков:

- климатические и экологические риски;
- риски болезней животных и растений;
- риски кибербезопасности и защиты данных;
- риски в области охраны труда и благополучия сотрудников.

risk management

Подробнее ознакомиться с информацией о ключевых рисках Компании и мероприятиях по их минимизации можно в главе «Корпоративное управление» в разделе «Управление рисками», стр. 249.

Вклад Группы «Русагро» в достижение Целей устойчивого развития ООН и Национальных целей развития

Деятельность Группы «Русагро» неразрывно связана с решением ключевых задач, связанных с обществом и окружающей средой.

Будучи одним из лидеров АПК, Компания осознает свою ответственность и рассматривает Цели устойчивого развития ООН (далее — ЦУР ООН) и Национальные цели развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года в качестве основы для долгосрочного роста и формирования совместной ценности для заинтересованных сторон.

Несмотря на комплексную ориентацию на вклад во все ЦУР ООН и национальные приоритеты, фокусное внимание Компании сосредоточено на целях, напрямую связанных с отраслевой спецификой Группы «Русагро», ее деятельностью в области устойчивого развития и влиянием на общество и окружающую среду[1].

Вклад в приоритетные ЦУР и Национальные цели РФ

1 2

Приоритетные ЦУР ООН и Национальные цели РФ



- Сохранение населения, укрепление здоровья и повышение благополучия людей, поддержка семьи



- Реализация потенциала каждого человека, развитие его талантов
- Воспитание патриотичной и социально ответственной личности

Вклад Группы «Русагро» в 2025 году

- 803,4 млн руб. — расходы на мероприятия по охране труда
- Запуск проекта по эксплуатации промышленных экзоскелетов как средства индивидуальной защиты
- 196 сотрудников прошли профессиональные осмотры и диспансеризацию в рамках пилотного проекта «Поезда здоровья»
- >2,5 тыс. сотрудников приняли участие в спартакиаде «Честные игры»

Подробнее в разделах «Управление персоналом» и «Охрана труда и здоровья сотрудников».

- >117 млн руб. — расходы на обучение сотрудников
- >5 млн руб. — объем средств, направленных на открытие лаборатории технологий сахара и методов контроля продукции в Белгородском государственном аграрном университете им. В. Я. Горина
- Запущена лидерская программа «Топ-300», направленная на формирование кадрового резерва
- >700 млн руб. — бюджет на развитие 58 ссузов с охватом >4,3 тыс. студентов
- 482 человека участвовали в стажировках
- Открыты агроклассы в Белгородской, Курской и Саратовской областях

Подробнее в разделах «Управление персоналом» и «Взаимодействие с местными сообществами».

[1] Подробнее с процессом определения существенных тем и матрицей существенности можно ознакомиться в главе «Об Отчете», стр. 3.

Вклад в приоритетные ЦУР и Национальные цели РФ

	8 ДОСТОЙНАЯ РАБОТА И ЭКОНОМИЧЕСКИЙ РОСТ	9 ИНДУСТРИАЛИЗАЦИЯ, ИННОВАЦИИ И ИНФРАСТРУКТУРА	12 ОТВЕТСТВЕННОЕ ПОТРЕБЛЕНИЕ И ПРОИЗВОДСТВО	13 БОРЬБА С ИЗМЕНЕНИЕМ КЛИМАТА
Приоритетные ЦУР ООН и Национальные цели РФ	• Комфортная и безопасная среда для жизни	• Сохранение населения, укрепление здоровья и повышение благополучия людей, поддержка семьи; комфортная и безопасная среда для жизни • Технологическое лидерство	• Экологическое благополучие	• Экологическое благополучие
Вклад Группы «Русагро» в 2025 году	• Около 7 тыс. сотрудников перешли на новую единую систему оплаты труда • Проведено исследование территорий для разработки плана развития мест проживания сотрудников и их семей	• 3,3 млрд руб. — направлено на благотворительные проекты в 2025 году • >2,45 млрд руб. — объем средств, направленных с 2023 по 2025 год на развитие Белгородской области как стратегического региона присутствия • Разработана Программа развития территорий присутствия • Разработаны модель и стандарт современного сельского поселения в регионах присутствия • Утверждены стратегии цифрового развития на период 2025–2031 годов во всех бизнес-направлениях Группы • Реализация R&D-проектов в области устойчивых агро- и биотехнологий, включая переработку отходов, разработку инновационных удобрений, снижение применения антибиотиков в животноводстве	• 670 кг макулатуры было отправлено на переработку сотрудниками Группы «Русагро» • >100 эковолонтеров очистили >600 м береговой линии и прилегающую лесополосу Амурского залива во Владивостоке в рамках экологической акции	• Реализован пилотный проект по переводу части грузового автопарка на альтернативное топливо, более 80 грузовых МАЗов и КамАЗов перешли на природный газ • Запущен сбор данных по прямым и косвенным выбросам парниковых газов • Продолжена реализация инфраструктурных проектов собственной электрогенерации с использованием паровых турбин и газопоршневых установок
	Подробнее в разделах «Управление персоналом» и «Взаимодействие с местными сообществами».	Подробнее в разделах «Взаимодействие с местными сообществами» и «Цифровая трансформация и Инновации».	Подробнее в разделе «Охрана окружающей среды».	Подробнее в разделе «Изменение климата и энергоэффективность».

Взаимодействие с заинтересованными сторонами

GRI 2-29 GRI 413-1

Компания поддерживает регулярный диалог с регуляторами, инвесторами, партнерами и иными заинтересованными сторонами, обеспечивая корректную и своевременную обработку запросов и их рассмотрение профильными подразделениями. Такой подход позволяет учитывать требования внешней среды, поддерживать высокий уровень корпоративного управления и обеспечивать согласованность позиций между функциями и уровнями управления.

Координирующую роль в данном процессе выполняет Департамент по связям с инвесторами и устойчивому развитию, который выступает посредником между значительной частью заинтересованных сторон Компании с одной стороны и бизнес-направлениями — с другой. Поступающие запросы консолидируются и направляются в соответствующие ответственные блоки.

Ключевые заинтересованные стороны и формы взаимодействия

Заинтересованная сторона	Ключевые интересы	Меры по удовлетворению интересов	Каналы связи / формат взаимодействия
Акционеры и инвесторы	• Реализация стратегии развития Группы «Русагро» • Финансовая устойчивость и операционная эффективность • Высокое качество корпоративного управления • Регулярная выплата дивидендов • Управление рисками, в том числе в области устойчивого развития • Инновации и внедрение новых технологий	• Прозрачная дивидендная политика • Раскрытие информации о Компании в доступных и понятных форматах • Корпоративная отчетность • Корпоративный сайт • Комментарии для публикаций в СМИ • Семинары, презентации, конференции, выставки	• Обращения на электронные почты: ir@rusagrogroup.ru и rusagrogroup@rusagrogroup.ru • Обращения через телеграм-канал и группу «ВКонтакте» • Корпоративное телевидение «Русагро ТВ» • Личные и деловые встречи с инвесторами и инвестиционными аналитиками • Анонимная форма обратной связи • Социальные сети для розничных инвесторов, форум «Пульс» от Т-Банка • Взаимодействие с блогерами
Руководство	• Реализация запланированных инициатив, в том числе в области устойчивого развития • Финансовая и операционная стабильность • Финансовая и нефинансовая компенсация • Развитие собственного кадрового капитала	• Корпоративная отчетность • Внутренний корпоративный портал • Система корпоративных каналов взаимодействия • Семинары, конференции, выставки • Деловые встречи и презентации	• Внутренние стратегические сессии и совещания • Заседания Совета директоров и топ-менеджмента • Корпоративные информационные рассылки • Индивидуальные встречи и переговоры • Обратная связь через систему оценки эффективности • Корпоративные мероприятия

Ключевые заинтересованные стороны и формы взаимодействия

Заинтересованная сторона	Ключевые интересы	Меры по удовлетворению интересов	Каналы связи / формат взаимодействия
Кредиторы	• Финансовая устойчивость • Строгая приверженность высоким стандартам деловой этики • Эффективное управление рисками	• Корпоративная отчетность • Корпоративный сайт • Публикации в СМИ и интернете • Семинары, конференции, выставки • Деловые встречи и презентации • Анонимная форма обратной связи • Получение кредитных рейтингов	• Регулярные встречи и переговоры с представителями кредиторов • Раскрытие информации с помощью корпоративного сайта и отчетности
Поставщики, партнеры	• Финансовая устойчивость и операционная эффективность • Охрана труда и безопасность производственных процессов, забота о здоровье сотрудников • Строгая приверженность высоким стандартам деловой этики • Информационная безопасность и защита данных • Безопасность и качество работ и услуг	• Заключение долгосрочных контрактов • Обеспечение прозрачности процессов закупок и тендеров • Внедрение принципов устойчивого развития и экологичности в производственные процессы	• Корпоративный сайт • Семинары, конференции, выставки • Деловые встречи и презентации • Анонимная форма обратной связи • Договоры сотрудничества
Сотрудники	• Охрана труда и безопасность производственных процессов • Комфортные и достойные условия труда • Развитие кадрового потенциала • Соблюдение прав человека • Высокая заработная плата и нефинансовая компенсация • Эффективная обратная связь	• Конкурентная оплата труда и комплексная социальная поддержка • Помощь в развитии компетенций и карьеры • Проведение культурных и спортивных мероприятий • Реализация программы well-being, забота о психологическом благополучии сотрудников • Сбор обратной связи и исследование мнений сотрудников	• Газета «Вестник «Русагро» • Программа «ТИР. Твоя идея работает» • Электронные рассылки и развитый корпоративный портал с возможностью отправки анонимных обращений • Корпоративное телевидение «Русагро ТВ» • Прямые линии с Генеральным директором и встречи руководства с сотрудниками • Программа развития лидеров «Русагро Вектор»

Ключевые заинтересованные стороны и формы взаимодействия

Заинтересованная сторона	Ключевые интересы	Меры по удовлетворению интересов	Каналы связи / формат взаимодействия
Клиенты B2B и B2C	• Безопасность и качество поставляемой продукции, а также предоставляемых услуг • Развитие логистической инфраструктуры • Эффективная коммуникация и обратная связь • Интеграция ESG-аспектов в цепочку поставок	• Взаимодействие на основе долгосрочного сотрудничества, взаимной выгоды, уважения, доверия, честности и справедливости • Недопущение коррупции и взяточничества • Широкий ассортимент продукции различных ценовых сегментов • Узнаваемые бренды с высоким уровнем лояльности и доверия конечного потребителя • Широкое региональное присутствие и налаженные логистические каналы	• Единая горячая линия • Электронная почта • Анонимная форма обратной связи на веб-сайтах отдельных брендов • Обмен электронными документами • Корпоративный сайт
Местные сообщества	• Социально-экономическое развитие региона присутствия • Поддержка социально уязвимых слоев населения • Развитие образовательной экосистемы • Участие в решении социальных проблем региона • Повышение экологической устойчивости и снижение негативного влияния на окружающую среду • Поддержка культурных инициатив	• Создание рабочих мест • Развитие жилищной и социальной инфраструктуры • Реализация благотворительных проектов, направленных на поддержку образования, развитие личностных и профессиональных навыков детей и молодежи • Проведение культурных, спортивных и экологических мероприятий • Ежегодное раскрытие сведений о влиянии Компании на окружающую среду и социальную сферу • Мониторинг региональных СМИ и сети интернет для отслеживания негативной информационной среды, публикация и распространение новостей Компании	• Публичные аккаунты в социальных сетях • Общедоступные телефонные линии • Электронная почта • Корпоративный сайт

Взаимодействие с профессиональным сообществом и внешняя оценка

GRI 2-28 МЭР 39

Группа «Русагро» использует участие в профильных инициативах и рейтингах как инструмент внешней оценки и обмена опытом в области устойчивого развития.

С 2023 года Группа является членом ESG Альянса, используя площадку для профессионального взаимодействия и развития собственных практик.



Ratings & Rankings

Рейтинги и награды

РБК

Группа «Русагро» вошла во II **уровень** ESG-индекса РБК

RX

Годовой отчет Группы «Русагро» за 2024 год включен в категорию «**4 звезды**» рейтинга годовых отчетов агентства RAEX, что подтверждает высокий уровень качества отчетности

Управление персоналом

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ — ОСНОВА ЭФФЕКТИВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГРУППЫ «РУСАГРО»

Компания рассматривает развитие сотрудников как одно из ключевых стратегических направлений.

- Компетентные команды и опытный менеджмент обеспечивают устойчивость бизнеса и создают условия для его долгосрочного развития.
- Компания улучшает условия труда, обеспечивает справедливое вознаграждение и развивает социальные программы и льготы.
- Особое внимание уделяется мотивации сотрудников, развитию их профессиональных навыков и выстраиванию долгосрочного взаимодействия с образовательными организациями.

Управление персоналом



30 ЛЕТ ГРУППЕ «РУСАГРО»: ЛЮДИ КАК ОСНОВА УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

Сотрудник является ключевой ценностью Группы «Русагро». За 30 лет своей деятельности Компания сформировала сильную профессиональную команду и накопила уникальные отраслевые компетенции, позволяющие эффективно решать сложные производственные и управленческие задачи и обеспечивать устойчивое развитие в долгосрочной перспективе.

На протяжении всех лет развития Группа «Русагро» последовательно выстраивает и развивает систему работы с персоналом, ориентированную на поддержку сотрудников на разных этапах профессионального пути. Компания инвестирует в развитие человеческого капитала, программы обучения и повышения квалификации, социальную поддержку и благополучие сотрудников и членов их семей, а также формирование безопасной и комфортной рабочей среды. Такой подход является неотъемлемой частью корпоративной культуры и важным фактором устойчивости и дальнейшего роста Компании.

HR-награды Группы «Русагро» за 2025 год[1]

Премия WOW!HR, 2025

II МЕСТО

в номинации Be Cool за реализацию программы по работе с молодежью Rusagro Camp

Dream Job, 2025

Рост оценки работодателя со стороны сотрудников

3,9 → 4,3

при среднем значении по АПК 4,0

Рейтинг работодателей HeadHunter, 2025

ТОП-50

крупнейших работодателей России

II МЕСТО

среди компаний отрасли «Сельское хозяйство, перерабатывающая промышленность и торгово-производственные компании»

Улучшение позиций по сравнению с 2024 годом

+55 ПУНКТОВ

в общем рейтинге

+2 ПУНКТА

в отрасли

Топ-25 сертифицированных работодателей по индексу вовлеченности Happy Job

По результатам исследования вовлеченности и лояльности персонала на платформе Happy Job **Группа «Русагро» получила сертификат «Отличное место для работы» 2025 года**, присуждаемый компаниям с высоким Happy Index и включающим их

В ТОП-25 %

лучших работодателей по отраслевому бенчмарку

Рейтинг работодателей РБК, 2025

I ГРУППА

в сегменте «Промышленность» среди крупных компаний

Changellenge Best Company Award, 2025

II МЕСТО

среди ведущих компаний агропромышленного комплекса в рейтинге работодателей среди молодежи



[1] Данные приведены на 31.12.2025.

Подход к управлению

GRI 3-3

Высшее руководство и менеджмент

В 2025 году Компания продолжила развитие и унификацию подходов к управлению человеческим капиталом, в том числе за счет дальнейшей централизации отдельных функций и управленческих процессов. Запланирован постепенный переход на единую систему оплаты труда. Все меры реорганизации структуры управления направлены на повышение эффективности и прозрачности системы для сотрудников.

В рамках преобразований была обновлена организационная модель управления персоналом и расширен функционал HR-службы. С 2025 года Департамент управления персоналом преобразован в Дирекцию по персоналу и организационному развитию.

Управляющая компания Группы «Русагро» формирует единые кадровые регламентирующие документы и управленческие процессы для всех бизнес-направлений. При этом каждое бизнес-направление сохраняет собственную структуру управления и HR-подразделения, действующие в соответствии с утвержденной корпоративной моделью.

Ответственность за вопросы управления персоналом и развития человеческого капитала возложена на HR-директора, находящегося в прямом подчинении Генерального директора. В каждой функции и управленческом отделе структуры управления присутствуют: руководящий персонал, основные специалисты и эксперты.

1 На 31.12.2025.

Структура управления персоналом Группы «Русагро»[1]

Совет директоров — Оценка эффективности выбранного подхода к управлению

Генеральный директор — Утверждение приоритетов и контроль за работой с персоналом

Директор по персоналу и организационному развитию (HR-директор) — Дирекция по персоналу и организационному развитию

Стратегическое развитие HR-процессов

- Директор по персоналу **сельскохозяйственного бизнеса**
- Директор по персоналу **сахарного бизнеса**
- Директор по персоналу **масложирового бизнеса**
- Директор по персоналу **мясного бизнеса**

Функция внутренних коммуникаций

Организация и проведение внутрикорпоративной коммуникации

Функция обучения и развития персонала

Развитие профессиональных компетенций, обучение, повышение квалификации, формирование кадрового резерва

Управление эффективностью

- Организационное и методологическое развитие
- Оптимизация и цифровизация процессов HR

HR-бизнес-партнеры

Административное управление

Управление административно-хозяйственными вопросами

Функции обеспечения персоналом

Привлечение и найм персонала

Функция компенсаций и льгот

Управление системой вознаграждения, льгот и социальной поддержки

Регулирующие документы

Документы, регулирующие деятельность Группы в части управления персоналом

- Политика по компенсациям и льготам
- Положение об оплате труда работников
- Положение о годовом премировании
- Положение об оценке эффективности
- Положение о системе наставничества
- Процедура управления эффективностью деятельности работников
- Регламент льгот для участников программы «Топ-300»

В 2025 году обновлен и актуализирован ряд документов:

- Положение о системе подбора, найма и адаптации
- Положение по компенсациям и льготам
- Положение по оплате труда и по премированию

Стратегия управления персоналом

Дирекция по персоналу и организационному развитию Группы «Русагро» реализует кадровую стратегию, направленную на все бизнесы Компании. Стратегия охватывает все направления деятельности в области взаимодействия с сотрудниками, применяет методологические процессы и материалы, регламентирующие деятельность бизнес-направлений.

Система оценки эффективности

Система оценки эффективности персонала направлена на достижение стратегических целей Компании и выполнение годового бизнес-плана. Все соответствующие процессы закреплены в Процедуре управления эффективностью деятельности работников и Положении о годовом премировании работников Группы «Русагро».

В документах описаны принципы постановки годовых целей и их декомпозиции, количество и типы этих целей, подведение итогов работ по их достижении.

КПЭ распространяются на все подразделения и каскадируются по уровню управления. Основные HR-показатели отражены в поставленных целях для высшего руководства.

Компания обеспечивает объективную оценку результатов работы сотрудников, регулярную обратную связь со стороны руководителей, а также взаимосвязь между результатами деятельности, карьерным развитием и материальным стимулированием. Годовые цели корректируются каждый год с учетом целей бизнес-стратегии Группы «Русагро» и зон ответственности. Для формирования условий открытого диалога по постановке целей проводятся встречи между сотрудником и его руководителем; при этом сотрудник предварительно направляет руководителю самооценку результатов своей деятельности.

Управление рисками

Риски в области управления персоналом интегрированы в корпоративную систему риск-менеджмента Группы «Русагро». Управление кадровыми рисками направлено на выявление, оценку и минимизацию факторов, связанных с дефицитом квалифицированных кадров, текучестью персонала, уровнем вовлеченности и обеспечением преемственности ключевых компетенций.

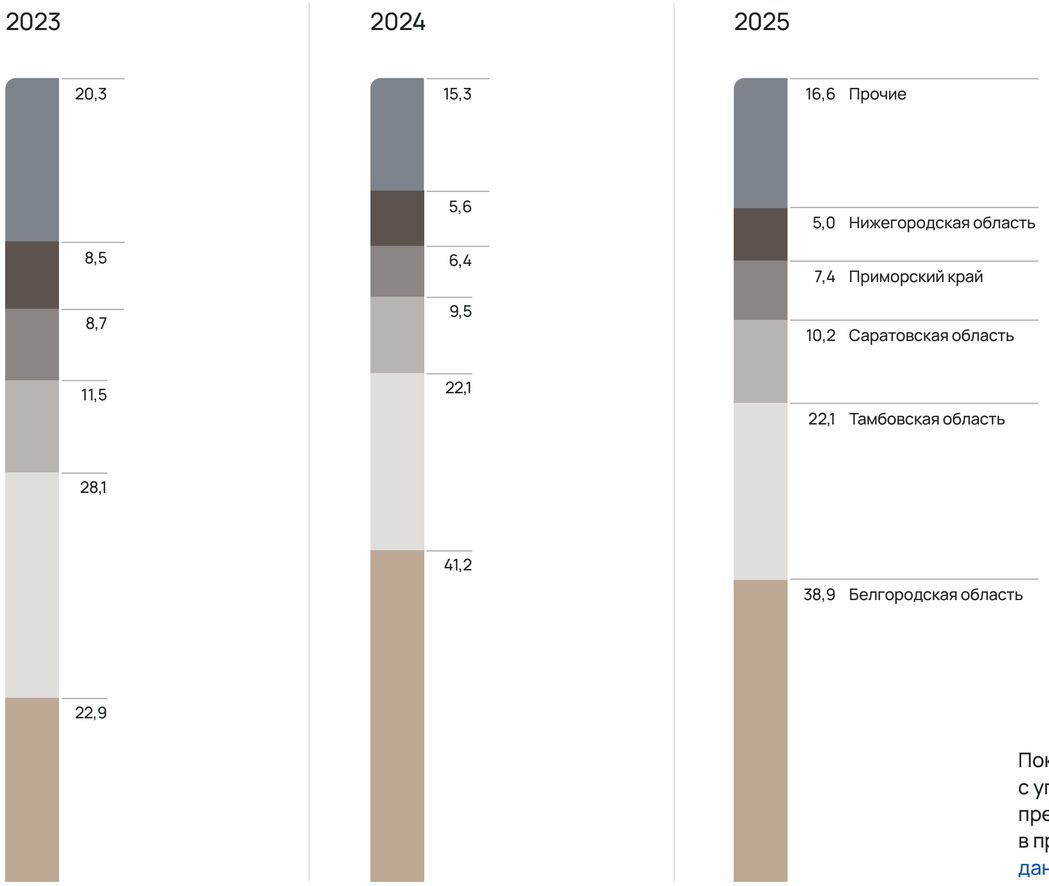
Основные мероприятия по минимизации рисков

- Управление эффективностью и производительностью труда
- Повышение привлекательности бренда работодателя
- Увеличение скорости и качества найма
- Развитие внутренних систем обучения и подготовка кадрового резерва
- Автоматизация HR-процессов

Структура персонала

GRI 2-7 | МЭР 25

Доля сотрудников в разбивке по регионам[1], %



Показатели, связанные с управлением персоналом, представлены в полном объеме в приложении «Дополнительные данные», стр. 337.

Среднесписочная численность персонала, человек

	2023	2024	2025
Среднесписочная численность, всего	**23 049**	**30 284**	**29 781**
Мясной сегмент	7 814	7 743	8 084
Масложировой сегмент	7 501	7 138	6 944
Сельскохозяйственный сегмент	3 882	3 905	3 774
Сахарный сегмент	2 912	3 083	3 223
«Русагро Тех»	407	394	407
Группа компаний «Агро-Белогорье»[2]	–	7 354	6 195
Корпоративный центр и ОЦО	533	667	1 154

Списочная численность персонала, человек

	2023	2024	2025
Списочная численность, всего	**23 707**	**30 995**	**29 784**
Мясной сегмент	8 115	8 069	8 433
Масложировой сегмент	7 683	7 073	7 028
Сельскохозяйственный сегмент	3 798	3 841	3 603
Сахарный сегмент	3 110	3 277	3 579
«Русагро Тех»	414	440	322
Группа компаний «Агро-Белогорье»	–	7 370	5 410
Корпоративный центр и ОЦО	587	925	1 409

1 С учетом группы компаний «Агро-Белогорье».
2 Среднесписочная численность сотрудников в группе компаний «Агро-Белогорье» приведена за весь календарный год.

Подбор персонала

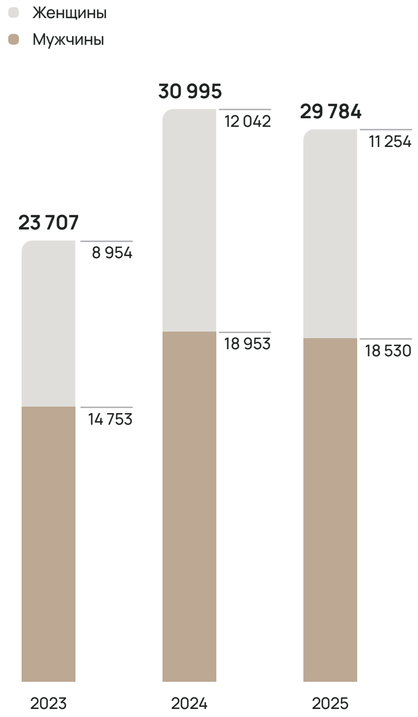
GRI 2-7 GRI 405-1

В Группе «Русагро» сформирован проактивный подход к привлечению персонала, который сочетает внутренние каналы подбора и партнерства с образовательными организациями.

Ключевые инструменты — корпоративные и внешние рекрутинговые ресурсы, кадровые агентства, стажировки и практики, а также другие профориентационные и образовательные проекты, формирующие долгосрочный кадровый потенциал. В Компании реализуются реферальные программы, в рамках которых сотрудники рекомендуют кандидатов на открытые вакансии. Развитие сотрудничества с визовыми странами — наш ответ на кадровый дефицит в РФ. Привлекая иностранцев в штат и помогая им в адаптации, мы обеспечиваем устойчивость бизнеса и закрываем потребность в рабочих специальностях.

Подбор персонала ведется на основе принципов равных возможностей и недопущения дискриминации. Решения принимаются исходя из наличия профессиональных компетенций и квалификации кандидатов.

Списочная численность в разбивке по полу[1], человек



22 %

вакансий были закрыты за счет рекомендаций сотрудников в 2025 году



Премия Changellenge Best Company Award 2025

В 2025 году Группа «Русагро» заняла второе место среди ведущих компаний агропромышленной отрасли в премии Changellenge Best Company Award 2025 — ежегодном рейтинге в сфере развития бренда работодателя.

II МЕСТО

среди ведущих компаний АПК

Привлечение молодежи и развитие молодых специалистов

Компания развивает подходы к привлечению молодых специалистов с учетом текущих особенностей развития отрасли. Используя современные форматы и инструменты взаимодействия и предоставляя профессиональное развитие, Группа «Русагро» повышает интерес к профессиям и карьерным возможностям аграрного сектора.

Ключевые кадровые риски в части работы с молодежью обусловлены совокупностью отраслевых, образовательных и территориальных факторов. В их числе:

- низкая привлекательность аграрных профессий для выпускников по сравнению с альтернативными секторами экономики;
- недостаточный приток абитуриентов и ограниченный конкурс в профильных аграрных образовательных учреждениях;
- различия в уровне базовой подготовки абитуриентов, влияющие на готовность к обучению по профильным программам;
- особенности территорий присутствия Компании, включая удаленность, уровень развития инфраструктуры и доступность медицинских и социальных услуг, что снижает привлекательность регионов для молодежи.

[1] С учетом группы компаний «Агро-Белогорье».

Ключевым инструментом формирования кадрового потенциала среди молодежи является сотрудничество с образовательными учреждениями.

Для студентов высших учебных заведений организуются стажировки и практики на производстве, дополнительные образовательные профильные программы, лекции и мастер-классы, ремонт и оснащение аудиторий. В отчетном году в Белгородском государственном аграрном университете им. В. Я. Горина открыта лаборатория технологий сахара и методов контроля продукции с объемом инвестиций Компании более чем 5 млн руб., а также новое направление подготовки «Биотехнология высокотехнологичных производств» с углубленным изучением технологий производства сахара[1].

Сотрудничество со школами направлено на профориентацию и формирование раннего интереса к аграрным профессиям. Основным инструментом является открытие агроклассов.

[1] Подробнее ознакомиться с инициативами и результатами проектов по работе с образовательными учреждениями можно в разделе «Взаимодействие с местными сообществами», стр. 170.

Ключевые молодежные кадровые программы

Учебные заведения	Программа	Характеристика	Результаты 2025 года
Вузы	**Лидерская программа**	Двухлетняя карьерная программа для молодых специалистов и выпускников, в рамках которой участники вовлекаются в решение реальных бизнес-задач, получают практический опыт и развивают управленческие и профессиональные компетенции при поддержке наставников и руководителей Компании. Наиболее успешные участники приглашаются на работу с уже сформированным набором профессиональных навыков	Проведен второй набор участников программы **60 ЧЕЛОВЕК** приняли участие в программе
	Дополнительное обучение для студентов вузов	Двухлетняя программа обучения студентов старших курсов опорных вузов Группы «Русагро» с изучением ключевых направлений деятельности Компании с участием ведущих отраслевых экспертов	**>150 ЧЕЛОВЕК** приняли участие в программе
	Поле твоего развития	Стажировка для студентов старших курсов и выпускников с возможностью прохождения практики и последующего трудоустройства	482 человека из 62 учебных заведений прошли практику **107 ЧЕЛОВЕК** приняты на длительные стажировки
Ссузы	**Подготовка и привлечение студентов**	Открытие профильных направлений в партнерских колледжах, профориентационные программы и целевое обучение	• 14 опорных и 44 партнерских ссуза • Запущена электронная образовательная платформа для преподавателей ссузов • Сформированы экспертные группы
Школы	**Обучение в агротехнологических классах**	Ранние профориентационные курсы в регионах присутствия для студентов и школьников сельской местности. Популяризация агропрофессий, обеспечение набора мотивированных студентов на целевое обучение	**254 ШКОЛЬНИКА** начали обучение в пяти образовательных учреждениях в трех регионах: Белгородской, Саратовской и Курской областях

Группа «Русагро» сотрудничает с 58 ссузами в 12 регионах присутствия: совместно открываются новые специальности, разрабатываются бизнес-ориентированные программы, формируются профильные лаборатории, организуются стажировки на площадках Компании, а также производится ремонт и оснащение опорных учебных заведений.

Благодаря приглашению на стажировки Компании молодые специалисты получают первый профессиональный опыт. Наиболее перспективные участники включаются в кадровый резерв и рассматриваются для дальнейшего трудоустройства и профессионального развития в Компании.



Белгородская область 1

- ФГБОУ ВО «Белгородский государственный аграрный университет» (Агробиотехнологический колледж)
- ОГАПОУ «Ютановский агромеханический техникум»
- ОГАПОУ «Чернянский агромеханический техникум»
- ОГАПОУ «Дмитриевский аграрный колледж»

Курская область 2

- ОБПОУ «Советский социально-аграрный техникум им. В. М. Клыкова»

Орловская область 3

- БПОУ ОО «Орловский техникум агробизнеса и сервиса»

Тамбовская область 4

- ТОГБПОУ «Аграрно-технологический техникум»
- ТОГБПОУ «Котовский индустриальный техникум»
- ТОГБПОУ «Жердевский колледж сахарной промышленности»

Нижегородская область 5

- ГБПОУ «Нижегородский технологический техникум»

Саратовская область 6

- ГАПОУ СО «Аткарский политехнический колледж»

Самарская область 7

- ГБПОУ СО «Чапаевский химико-технологический техникум»

Свердловская область 8

- ОГАПОУ СО «Уральский государственный колледж им. И. И. Ползунова»

Приморский край 9

- КГАПОУ «Уссурийский агропромышленный колледж»

Подробнее ознакомиться с результатами взаимодействия с образовательными учреждениями можно в разделе «Взаимодействие с местными сообществами», стр. 170.

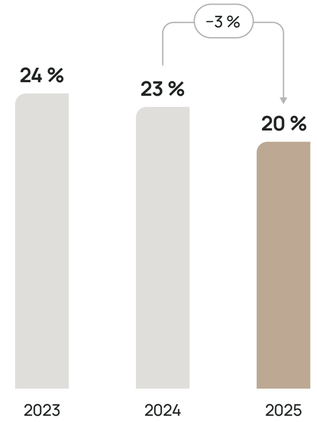
Поддержка новых сотрудников

GRI 401-1 | МЭР 33

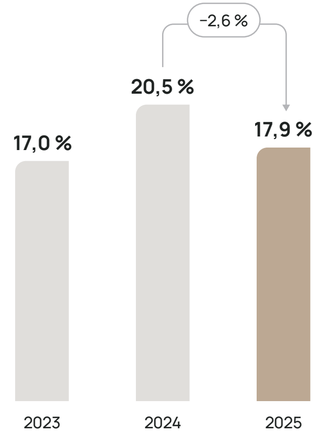
Для комфортной адаптации в Компании и поддержки новых сотрудников проводятся приветственные тренинги, формируются планы адаптации и действует программа наставничества. В 2025 году благодаря программе наставничества отмечено снижение уровня текучести кадров в течение первого года работы.

Текучесть персонала[1], %

Текучесть кадров



Добровольная текучесть кадров



Вовлеченность персонала

Опросы вовлеченности персонала являются важным инструментом развития человеческого капитала, позволяющим Компании учитывать мнение сотрудников и своевременно реагировать на изменения их ожиданий и потребностей. Понимание уровня вовлеченности помогает выстраивать эффективные управленческие практики, поддерживать мотивацию и создавать условия для профессионального роста.

В Группе «Русагро» ежегодно проводятся опросы вовлеченности и лояльности (eNPS[2]) по определению отношения сотрудников к Компании и выявлению зон улучшений.

По результатам опросов организуются фокус-группы и разрабатываются планы мероприятий, направленные на улучшение условий труда и повышение вовлеченности сотрудников. Ежемесячно проходят встречи по контролю исполнения планов. Помимо этого, организуются стратегические сессии, а также прямые линии с Генеральным директором.

В 2025 году уровень вовлеченности сотрудников «Русагро» составил 85,1 %, оценка была проведена на площадке Happy Job. По итогу оценки показатель Компании отнесен к «Лучшим значениям» и выдан сертификат «Отличное место для работы», позволяющий войти в реестр сертифицированных компаний площадки.

45,1 %

составил уровень eNPS в 2025 году

82,8 %

составил уровень удовлетворенности сотрудников Группы

«ТИР. Твоя идея работает»

С 2023 года Группа «Русагро» реализует программу вовлечения сотрудников в процессы непрерывного улучшения и повышения операционной эффективности. В рамках программы сотрудники всех бизнес-направлений могут предлагать идеи по оптимизации процессов, повышению качества продукции, улучшению условий труда и безопасности производства. Участники программы получают обратную связь по своим предложениям и оценку их экономического эффекта.

Лучшие идеи внедряются в процессы Компании, а авторы идей получают нематериальное и материальное поощрение за реализованные инициативы.

Реализация программы «ТИР. Твоя идея работает» способствует развитию культуры инициативности и ответственности, повышению вовлеченности персонала и внедрению необходимых изменений.

1 Данные представлены с учетом группы компаний «Агро-Белогорье».

2 Employee Net Promoter Score (eNPS) — индекс удовлетворенности сотрудников, оценивающий лояльность сотрудников, в том числе готовность рекомендовать работодателя.

Развитие бренда работодателя

Бренд работодателя рассматривается как ключевой инструмент обеспечения кадровой устойчивости Группы «Русагро».

Сильный бренд работодателя позволяет привлекать специалистов, разделяющих ценности Компании, и формировать эффективную команду, что создает основу для долгосрочного развития сотрудников и преемственности компетенций.

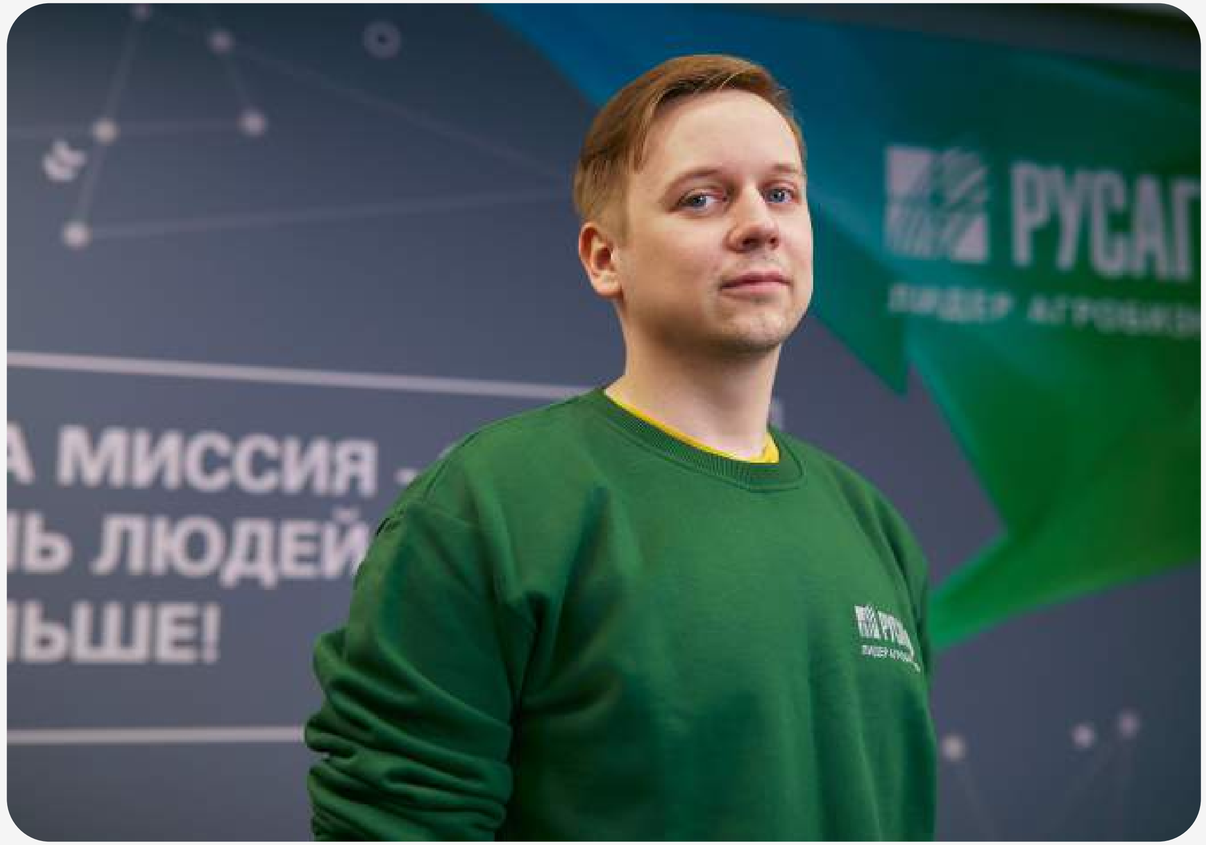
Для оценки конкурентоспособности бренда работодателя и восприятия Компании на рынке труда осуществляется регулярный мониторинг конкурентной среды, а также анализ обратной связи сотрудников и кандидатов на внешних платформах с отзывами.

В целях повышения качества кадровых процессов и снижения текучести персонала в Компании проводятся интервью с увольняющимися сотрудниками, а также осуществляется регулярный анализ показателей текучести. Полученные данные используются для выявления ключевых причин увольнений и формирования мероприятий по совершенствованию практик управления персоналом.

Одновременно с этим для развития имиджа Группы «Русагро» на внешних площадках реализуются мероприятия по развитию персонала, которые затем оцениваются рекрутинговыми площадками, такими как HeadHunter. Участие в рейтингах и анализ площадок позволяют оценить бренд работодателя среди компаний агропромышленного комплекса и выработать план улучшений по совершенствованию социальной ответственности Компании.

Развитие внутренних коммуникаций является одним из приоритетных направлений работы с брендом работодателя. Компания последовательно расширяет и совершенствует каналы внутреннего взаимодействия, включая корпоративный портал, карьерный сайт, корпоративные медиа, брендирование офисных пространств и проведение внутренних мероприятий. Эти инструменты способствуют повышению информированности сотрудников и формированию единого корпоративного пространства.

Внешнее продвижение бренда работодателя осуществляется через карьерный сайт, брендированные страницы для различных целевых аудиторий на рекрутинговых платформах, социальные сети, публикации в СМИ и профессиональных блогах, а также участие в отраслевых и карьерных мероприятиях, таких как ярмарки вакансий, конференции, круглые столы и профессиональные конкурсы.



Мотивация и вознаграждение

GRI 401-2

Подход Компании к мотивации сотрудников направлен на формирование прямой связи между вкладом работника, его профессиональным ростом и вознаграждением. Материальные и нематериальные инструменты мотивации поддерживают развитие кадров, поощряют инициативу и создают условия для стабильного и долгосрочного сотрудничества.

Материальная мотивация

МЭР 26

В Компании действует прозрачная система оплаты труда и компенсаций. Сотрудникам гарантируется конкурентоспособный уровень заработной платы. Ключевые элементы и порядок премирования закреплены во внутренних документах, регламентирующих деятельность.

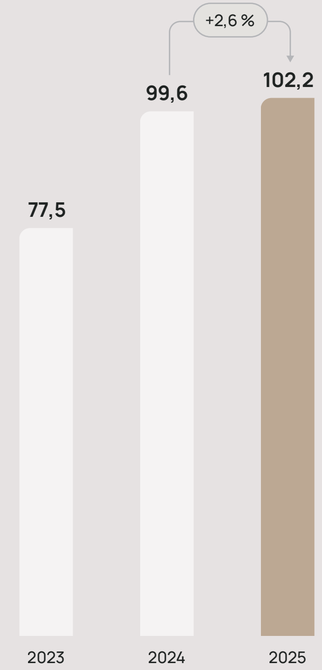


Система материальной мотивации включает:

- оплату труда: с 2025 года началось внедрение единой системы оплаты труда, около 7 тыс. сотрудников перешли на новую систему к концу года;
- индивидуальную стимулирующую надбавку по итогам оценки уровня компетенций и результативности работы;
- компенсационные выплаты: за сверхурочную работу, за совмещение должностей, за замещение отсутствующего сотрудника и т. п.;
- ежемесячные и ежеквартальные премии;
- годовое премирование сотрудников на основе оценки результатов их деятельности и степени достижения целевых показателей, закрепленных в картах KPI.

Для оперативного решения вопросов, связанных с начислением заработной платы, выплатой больничных и отпускных, функционирует горячая линия бухгалтерии.

Среднемесячная заработная плата сотрудников[1], тыс. руб.



[1] С учетом НДФЛ, премий. Без учета страховых взносов.

Социальные льготы и гарантии

Компания заботится не только о материальном вознаграждении сотрудников за труд, но и о создании системы поддержки в разных жизненных ситуациях.

Пакет социальных льгот, предоставленных сотрудникам и их семьям

Медицинская помощь

- Добровольное медицинское страхование (ДМС)
- Медицинское страхование родственников по корпоративным тарифам, а также на определенных категориях должностей — за счет Компании
- Медицинская программа «Забота о каждом» для работников производственных площадок
- Медицинская помощь в сложных жизненных ситуациях: полная/частичная компенсация при неотложных операциях (не покрывающаяся ДМС) сотрудников и их детей
- Доплата к пособию по временной нетрудоспособности

Комфорт на рабочем месте

- Компенсация питания и предоставление питания на производственных площадках
- Обеспечение средствами индивидуальной защиты и спецодеждой уровня качества по нормативам Компании
- Предоставление корпоративной мобильной связи
- Компенсация при переезде к месту работы
- Компенсация затрат на использование личного и корпоративного транспорта
- Организация транспорта к месту работы
- Улучшение рабочих помещений (реконструкция, модернизация, ремонт), в том числе по результатам опросов вовлеченности

Поздравления с праздниками

- Подарки детям сотрудников к Новому году и Дню знаний (первоклассникам и агроклассникам)
- Подарки сотрудникам к профессиональным праздникам

Помощь в жизненных ситуациях

- Материальная помощь при рождении/усыновлении/удочерении ребенка
- Материальная помощь в случае смерти близкого родственника или самого работника
- Материальная помощь при утрате или уничтожении имущества сотрудника

Поддержка здоровья и благополучия сотрудников

GRI 403-3 GRI 403-6

Поддержка здоровья сотрудников является важным элементом социальной политики и системы нематериальной мотивации Компании. Медицинские программы направлены на повышение доступности медицинской помощи, профилактику заболеваний и поддержание трудоспособности персонала.

Программа благополучия сотрудников «С заботой о каждом»

С 2019 года Группа «Русагро» реализует корпоративную программу «С заботой о каждом» по формированию культуры здоровья и поддержания благополучия сотрудников. Программа ориентирована на создание условий для поддержания физического, психологического и социального благополучия сотрудников и членов их семей.

Основные направления программы

Повышение качества медицинского обслуживания

- Медицинские осмотры
- Организация работы медицинских кабинетов
- Санаторно-курортное лечение

Наполнение цифровой базы

- Создание единой базы данных о здоровье сотрудников — «паспорт здоровья»
- Оснащение медицинских кабинетов автоматизированными комплексами

Повышение уровня знаний

- Формирование осознанного отношения к своему здоровью и финансам
- Развитие семейной и подростковой психологии
- Корпоративные дни здоровья

Создание комфортной рабочей среды

- Улучшение условий труда
- Проведение карьерных консультаций

Обучение и развитие персонала

GRI 404-2 | МЭР 30

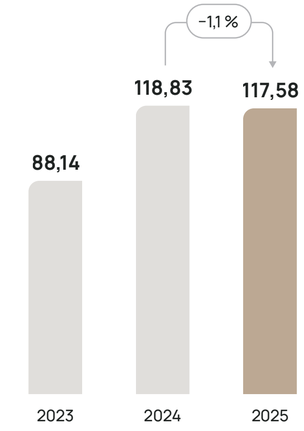
Подход Компании к обучению и развитию персонала основан на взаимосвязи развития профессиональных и управленческих компетенций сотрудников с достижением стратегических и операционных бизнес-целей. Система обучения ориентирована на повышение производственной эффективности, устойчивость процессов и развитие человеческого капитала.

В Компании действует система квалификационных классов, обеспечивающая последовательную оценку и развитие уровня профессиональной подготовки сотрудников.

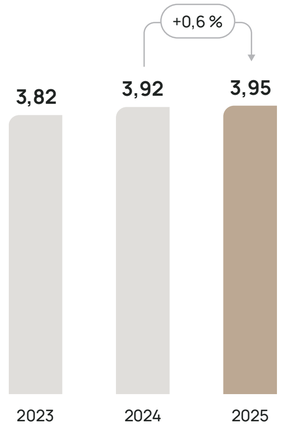
Приоритет в обучении и развитии отдается ключевым для бизнеса категориям персонала, включая работников производственных профессий, в том числе бойцов скота, операторов свинокомплексов, трактористов-машинистов, агрономов, агроинженеров и линейных руководителей, играющих значимую роль в обеспечении стабильности производственных процессов.

Сформированная в Группе «Русагро» система обучения охватывает как обязательную подготовку, так и программы развития по основным профессиональным и управленческим направлениям.

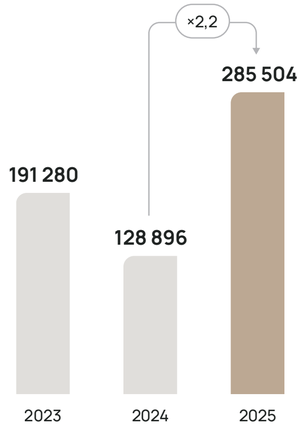
Расходы на обучение сотрудников всего, млн руб.



Расходы на обучение сотрудников на человека, тыс. руб.



Количество пройденных человеко-курсов в «Русагро», шт.



Обучение по операционной деятельности

Регулярное обязательное обучение проводится в соответствии с установленными регламентами, в том числе по вопросам биобезопасности и выполнения производственных процессов. Для сервисных и технических специалистов предусмотрены специализированные программы по должностному функционалу, а для отраслевых экспертов реализуются профильные школы (в том числе для агрономов, инженеров и фарм-менеджеров, «Школа мастера»).

Оценка уровня знаний и компетенций осуществляется с использованием экзаменов и тестирований. Результаты оценки учитываются при присвоении квалификационных классов, формировании индивидуальных траекторий развития и определении уровня вознаграждения, а также соотносятся с ключевыми показателями эффективности деятельности сотрудников.

Обучение по стандартам операционных процедур

В 2025 году продолжилось масштабирование внедрения стандартов операционных процедур, которые позволяют подготовить новых сотрудников к качественному выполнению работ, а также ускорить процесс адаптации. В процессе обучения сотрудники изучают корпоративные процессы в рамках индивидуального плана стажировки под наставничеством и по итогам проходят тестирование для проверки усвоенных знаний. Ежегодно сотрудники также проходят тестирование, результаты которого влияют на размер годовой премии и разряд квалификации.

Дистанционное и внешнее обучение

Группа «Русагро» привлекает внешних специалистов и учебные учреждения для обучения персонала. Сотрудники проходят курсы и тренинги в очном и дистанционном формате и посещают профессиональные конференции для обмена опытом.

Программы развития кадрового резерва

Развитие управленческих компетенций в Компании осуществляется через систему обучающих программ, включая программу лидеров «Топ-300», «Школу линейных руководителей», «Школу технического руководителя». Дополнительно реализуются специализированные обучающие программы и тренинги, разработанные с учетом потребностей отдельных подразделений и актуальных задач.

В 2025 году сотрудники Компании прошли тренинги в школах: «управляющих», «агронома», «фарм-менеджера» и «мастера», ориентированные на управляющих производственными участками и главных агрономов. Участники развивали компетенции, необходимые для повышения эффективности производственных процессов и обеспечения преемственности управленческих ролей.

Обучение включало очные тренинги по анализу управленческих ситуаций, работе с практическими кейсами, а также освоение инструментов планирования и постановки задач.

В 2025 году существенно выросло число сотрудников, обучающихся по программам лидерства, в связи с созданием новых школ для руководителей в бизнес-направлениях.

«Школа агронома»

«Школа агронома» — корпоративная программа развития сотрудников агрономической службы, направленная на укрепление профессиональной экспертизы, повышение устойчивости производственных результатов и формирование кадрового резерва Компании. Программа объединяет специалистов с разным уровнем опыта и способствует формированию единого профессионального подхода к агрономическому сопровождению производственных процессов.

Обучение основано на сочетании теоретической подготовки и практической работы с реальными производственными задачами, анализе лучших агрономических решений и обмене опытом. В фокусе программы — принятие решений и управление рисками в полевых условиях, планирование и ответственность за результат. По итогам участия в программе принимаются решения о включении сотрудников в кадровый резерв и их дальнейшем профессиональном развитии.

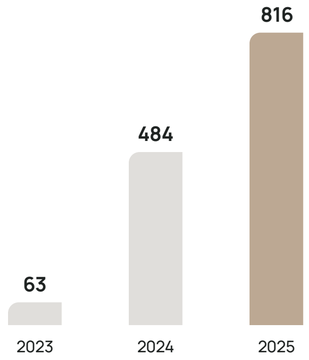
В рамках программы также разрабатывается справочный материал «Книга агронома»: в отчетном году он был доступен в печатном формате, запланирован выпуск электронной версии.

Программа лидеров «Топ-300» для сотрудников

В 2025 году запущена программа лидерства Группы «Русагро», направленная на формирование кадрового резерва. Участники, отобранные по многоступенчатой процедуре, проходят модульное обучение, ориентированное на развитие управленческих, коммуникационных и проектных компетенций. Программа также предусматривает дополнительные меры поддержки участников, включая компенсации по социально значимым направлениям:

- по ипотечному кредиту;
- по кредиту на автомобиль;
- на отдых с семьей;
- на обучение несовершеннолетних детей.

Количество сотрудников, проходящих обучение для руководителей, чел.

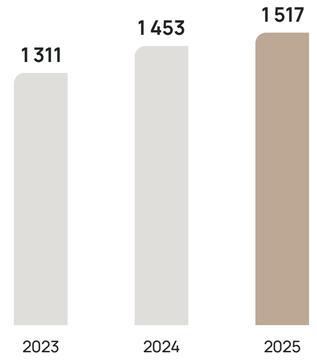


Наставники и внутренние тренеры

В Группе «Русагро» развита система наставничества не только для процесса адаптации новых сотрудников, но и для кураторства линейного персонала. Передача опыта и квалификации является важным направлением развития кадрового резерва.

Основной фокус тренингов направлен на производственное обучение на рабочих местах при помощи системы «Наставник — обучаемый». По итогу прохождения системы наставничества и получения должного уровня квалификации сотрудник может стать новым наставником.

Количество наставников в «Русагро», чел.



Социальная поддержка

GRI 401-2 GRI 403-6

Социальная политика Группы «Русагро» направлена на поддержку сотрудников и членов их семей, а также на повышение качества жизни в регионах присутствия Компании.

Сотрудникам предоставляется ДМС. В 2025 году Компания продолжила развитие и расширение программ социальной поддержки, уделяя особое внимание их доступности и охвату.

Группа «Русагро» рассматривает демографические факторы как важный элемент устойчивости бизнеса и развития человеческого капитала. Подход Компании реализуется через систему поддержки сотрудников и их семей, развитие программ социальной защиты, а также инициативы, направленные на повышение качества жизни в регионах присутствия. Посредством инвестиций в человеческий капитал, поддержки семей, развития молодежных и образовательных программ и формирования комфортной рабочей среды Компания вносит вклад в социально-экономическое развитие регионов и снижение кадровых рисков.

Подробнее ознакомиться с другими проектами развития регионов присутствия можно в разделе «Взаимодействие с местными сообществами», стр. 170.

Проект

«Поезда здоровья»

Для обеспечения доступной и своевременной медицинской помощи сотрудникам, работающим на удаленных производственных площадках, Группа «Русагро» реализует проект «Поезда здоровья» — передвижные медицинские комплексы, предназначенные для проведения скрининга состояния здоровья и оказания медицинских услуг.

В отчетном году в рамках пилотного запуска проекта профессиональные осмотры и диспансеризацию прошли 196 сотрудников. В 2026 году запланирована закупка двух медицинских комплексов для Белгородской области и запуск проекта, а также расширение его охвата за счет предоставления медицинских услуг членам семей сотрудников.

Проект

«Места компактного проживания»

GRI 413-1

Компания занимается улучшением и развитием мест компактного проживания своих сотрудников в регионах присутствия Группы «Русагро». В рамках соглашения о социально-экономическом сотрудничестве с Правительством Белгородской области и государственной программой «Комплексное развитие сельских территорий» Компания реализует проект по развитию сельских территорий в регионе для своих сотрудников, направленный на строительство жилья и инфраструктуры в п. Чернянка и п. Волоконовка. В случае переезда сотрудника на другую производственную площадку и повышения квалификации Компания компенсирует затраты на переезд для сотрудника и его семьи.

В отчетном году прошло исследование территорий, коммуникация с местным сообществом и администрацией для разработки детального плана развития территории проживания сотрудников и их семей, а также разработан архитектурный проект строительства и выбраны земельные участки.

В 2025 году разработаны модель и стандарт современного сельского поселения в других регионах присутствия Компании. В 2026 году начнется реализация строительства типового проекта многоквартирного дома в Саратовской области. Помимо этого, Компания выделяет средства на приобретение жилья для специалистов Белгородского государственного аграрного университета.



Инициативы для сотрудников

Группа «Русагро» рассматривает корпоративные мероприятия как часть социальной инфраструктуры Компании, которые дополняют систему работы с персоналом.

Они направлены на формирование сильной корпоративной культуры, развитие командного взаимодействия, поддержку благополучия сотрудников и создание привлекательного бренда работодателя.

Система работы с персоналом реализуется через комплекс многоформатных инициатив, включая корпоративные и семейные мероприятия, программы поддержки здорового образа жизни и корпоративный спорт. Инициативы реализуются системно во всех бизнес-направлениях с учетом региональной специфики, масштабов производственных площадок и запросов сотрудников.

18,6 тыс.

новогодних подарков подготовило «Русагро» для детей сотрудников в 2025 году

Мероприятия для сотрудников

Регулярные корпоративные и праздничные мероприятия для сотрудников и членов их семей являются неотъемлемой частью корпоративной культуры. В 2025 году во всех бизнес-направлениях проводились мероприятия, приуроченные к профессиональным и государственным праздникам, включая День работника сельского хозяйства и перерабатывающей промышленности, Новый год, 23 февраля и 8 Марта. В рамках мероприятий сотрудникам вручались корпоративные подарки, в том числе продукция Компании.

Особое внимание уделяется поддержке семейных ценностей. В 2025 году в регионах присутствия проводились корпоративные мероприятия «День семьи», ориентированные на сотрудников и членов их семей. Формат мероприятий включал досуговые и спортивные активности, программы для детей и семейные форматы отдыха.

Компания традиционно организует новогодние подарки для детей сотрудников в возрасте от 0 до 14 лет и подарки первоклассникам 1 сентября, а также проводит творческие конкурсы и инициативы, приуроченные ко Дню защиты детей.

Вовлеченность сотрудников в деятельность Компании поддерживается в том числе и через систему внутренних коммуникаций в формате регулярных дней информирования и коммуникаций в рамках управленческой программы «Топ-300». В ходе таких мероприятий сотрудники получают информацию о результатах деятельности Группы и четырех бизнес-направлений, стратегических приоритетах и ключевых изменениях, а также имеют возможность задать вопросы и получить обратную связь.



Корпоративная программа «Признание» в масложировом бизнесе

В масложировом бизнес-направлении реализуется корпоративная программа «Признание», направленная на поощрение лучших сотрудников и команд. В 2025 году в рамках программы были отмечены сотрудники в номинациях «Профессионал», «Лучшая команда» и «Спасибо от сотрудников». Программа способствует укреплению культуры признания и повышению мотивации персонала.

Поддержка здорового образа жизни

Компания рассматривает развитие корпоративного спорта и продвижение здорового образа жизни как важную составляющую благополучия сотрудников и развития человеческого капитала.

Спортивные инициативы способствуют развитию командного взаимодействия и формированию устойчивых горизонтальных связей между сотрудниками из разных подразделений и регионов.

В 2025 году во всех бизнес-направлениях создавались условия для регулярных занятий физической активностью. В зависимости от локации и специфики производственных площадок Компания обеспечивала:

- организацию спортивных уголков на производственных площадках;
- аренду спортивных залов, стадионов и ледовых арен;
- привлечение профессиональных тренеров;
- закупку спортивной формы и инвентаря, а также компенсацию сотрудникам затрат на занятия спортом;
- проведение регулярных тренировок по командным и индивидуальным видам спорта;
- предоставление корпоративных скидок на посещение фитнес-клубов.

Оборудование зон активного отдыха для сотрудников

В 2025 году на производственных участках мясного бизнеса Группы «Русагро» были оборудованы спортивные уголки и площадки для активного отдыха. Теперь там можно сыграть в настольный теннис, шахматы и аэрохоккей или поучаствовать в турнире по армрестлингу.

Спортивные достижения сотрудников Компании:

- Команды мясного и сахарного бизнесов участвовали в отраслевом турнире по мини-футболу «Кубок Агро России — 2025» в г. Москве.
- Дебют московской команды Группы «Русагро» по тэг-регби в турнире бизнес-лиги ЦСКА «Матч-ТВ».
- Команда сельскохозяйственного бизнеса по волейболу одержала победу на турнире среди корпоративных команд «Кубок Черного моря» в г. Сочи.

Для поддержки физической активности сотрудников также реализуются цифровые well-being-инициативы. В 2025 году были проведены корпоративные челленджи в мобильном приложении Stayfitt, направленные на повышение уровня ежедневной физической активности и вовлечение сотрудников из разных бизнес-направлений.



Группа «Русагро» активно поддерживает профессиональное спортивное развитие своих сотрудников. В 2025 году работники Компании принимали участие как во внутренних корпоративных мероприятиях, так и во внешних спортивных соревнованиях, организованных партнерами и профильными организациями.

Спартакиада «Честные игры»

Ключевым спортивным событием Группы «Русагро» является корпоративная спартакиада «Честные игры», которая проводится ежегодно на протяжении более 13 лет. Каждое бизнес-направление формирует команды и участвует в соревнованиях по ряду спортивных дисциплин, соревнуясь за переходящий суперкубок. Победители соревнований по каждому виду спорта награждаются медалями.

Программа соревнований включает в себя волейбол, футбол, шахматы, легкоатлетическую эстафету, бег на милю, прыжки в длину. В 2025 году программу расширили — добавился марафонский бег. В 2026 году планируется включить хоккей как соревновательную дисциплину.

Для поддержки спортсменов организуется зона с болельщиками и членами семей, а также проводятся активности для детей. Спортивная программа дополняется концертами, торжественными церемониями открытия и закрытия, а также организованным питанием с использованием продукции Компании. Для обеспечения объективного судейства Компания привлекает региональные спортивные федерации.

>2,5 тыс.

сотрудников из всех регионов присутствия приняли участие в спартакиаде в 2025 году

Корпоративное волонтерство

Корпоративное волонтерство в Компании развивается как элемент повышения вовлеченности сотрудников в жизнь местных сообществ[1].

Социальные и благотворительные инициативы реализуются как на корпоративном уровне, так и в формате локальных проектов бизнес-направлений.

Волонтерство способствует развитию социальной ответственности, формированию культуры взаимной поддержки внутри коллектива, а также укрепляет командное взаимодействие и социальные связи между Компанией и местными сообществами.

В 2025 году сотрудники бизнес-направлений участвовали в экологических, социальных и благотворительных акциях, включая субботники, мероприятия по благоустройству территорий, памятные и патриотические акции, а также благотворительные проекты, приуроченные к праздничным датам.

Патриотические и социальные инициативы

В рамках празднования 80-летия Победы в Великой Отечественной войне сотрудники масложирового бизнес-направления в Ульяновске приняли участие в международной акции «Сад Памяти». В городе было высажено 7 тыс. молодых сосен при участии сотрудников, волонтеров, ветеранов и представителей органов власти. Компания помогла в организации этого мероприятия, предоставив транспорт и угощения. А сотрудники сельскохозяйственного бизнеса поздравили ветеранов Великой Отечественной войны, вручив памятные подарки и продуктовые наборы.

Новогоднее чудо и добрые дела от команды «Русагро»

В преддверии Нового года сотрудники Группы «Русагро» традиционно принимают участие в благотворительных и волонтерских инициативах, направленных на поддержку детей, находящихся в трудной жизненной ситуации. В 2025 году волонтерские команды бизнес-направлений приняли участие в акции «Елка желаний» и региональных проектах поддержки социальных учреждений, таких как «Давайте делать добро» и «Шоколадный Новый год». Сотрудники подготовили и передали подарки детям из социально-реабилитационных центров в регионах присутствия Компании.



[1] Подробнее ознакомиться с вкладом Компании в развитие регионов присутствия можно в разделе «Взаимодействие с местными сообществами», стр. 170.

Права человека

Подход к управлению

GRI 2-23 GRI 2-26

Группа «Русагро» признает ответственность за соблюдение прав человека и интегрирует соответствующие принципы во все этапы своей деятельности.

Компания не допускает использования принудительного и детского труда, соблюдает требования законодательства Российской Федерации и руководствуется ведущими стандартами в области прав человека и трудовых отношений, включая:

- Международную хартию прав человека;
- Руководящие принципы Организации Объединенных Наций по вопросам бизнеса и прав человека;
- декларации и конвенции Международной организации труда.

Компания обеспечивает безопасные условия труда, справедливое и прозрачное вознаграждение, а также возможности для обучения и профессионального развития. При реализации значимых изменений в деятельности Компания своевременно информирует сотрудников.

Группа «Русагро» не допускает дискриминации в любых формах и развивает корпоративную культуру, основанную на принципах равных возможностей и уважения социокультурного многообразия. Компания формирует рабочую среду, в которой сотрудники могут свободно выражать свое мнение, участвовать в развитии инициатив и внедрении инноваций.

Для сообщения о возможных нарушениях прав человека или фактах дискриминации действуют следующие каналы обратной связи:

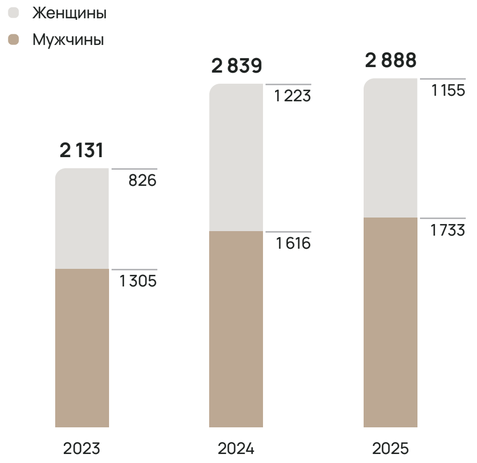
- горячая линия по телефону 8 (800) 600-28-57;
- электронная почта rusagro@csi-hotline.ru;
- официальная страница с формой обратной связи — rusagro.csi-hotline.ru.

Многообразие и равные возможности

GRI 405-1 МЭР 44

Группа «Русагро» придерживается принципов многообразия, равных возможностей и недопущения дискриминации и рассматривает их как неотъемлемую часть устойчивого развития и корпоративной культуры. Подход Компании направлен на формирование инклюзивной рабочей среды, в которой профессиональные качества, опыт и результаты деятельности являются ключевыми критериями оценки и развития сотрудников.

Списочная численность руководителей в разбивке по полу[1], человек



[1] С учетом группы компаний «Агро-Белогорье».



40 %

Доля женщин среди руководителей Группы «Русагро» в 2025 году

Охрана труда и здоровья сотрудников

Безопасные и комфортные условия труда — базовая ценность и один из ключевых приоритетов Группы «Русагро».

Развитие культуры безопасности и здорового образа жизни, соблюдение высоких стандартов охраны труда и промышленной безопасности (далее — ОТиПБ), а также эффективное управление рисками в этой области позволяют минимизировать факторы производственного травматизма, сократить количество аварий, повысить производительность и укрепить доверие со стороны сотрудников, подрядчиков, партнеров и других заинтересованных сторон.

Подход к управлению

GRI 3-3 | GRI 403-1 | GRI 403-8

Структура управления ОТиПБ

Управление на уровне Группы «Русагро»

- Совет директоров
- Генеральный директор Группы
- Директор по охране труда и промышленной безопасности и охране окружающей среды
- Руководитель центра компетенций по охране труда

Управление на уровне бизнес-направлений

- Генеральный директор бизнес-направления
- Руководитель управления безопасности труда и производства
- Менеджеры и специалисты по ОТиПБ

Специальная оценка условий труда

В 2025 году была проведена специальная оценка условий труда на 710 рабочих местах аккредитованным экспертом. Ее результаты подтвердили полное соответствие условий труда государственным нормативным требованиям в области охраны труда.

Результаты специальной оценки условий труда в 2025 году

Система охраны труда

Для управления вопросами охраны труда и производственной безопасности в Компании функционирует система управления охраной труда (далее — СУОТ), соответствующая требованиям законодательства Российской Федерации и внутренним нормативным актам.

Действие СУОТ распространяется на всех сотрудников Компании, а также на сотрудников подрядных организаций, выполняющих работы на производственных объектах. Требования по безопасности доводятся до персонала посредством вводных инструктажей, обучения и включения положений СУОТ в договоры с подрядными организациями.



Высшее руководство и менеджмент

Руководство Группы «Русагро» активно вовлечено в процессы управления охраной труда и производственной безопасностью, обеспечивает многоуровневый контроль над соблюдением требований трудовой деятельности.

Управление вопросами ОТиПБ на уровне Группы входит в функционал службы промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды (далее — Служба ОТиПБ и ООС), которая с 2025 года проходит процесс централизации и претерпевает изменения в структуре и функционале. На уровне Группы была введена должность Директора по ОТиПБ и ООС, подчиняющегося напрямую Генеральному директору Компании. Генеральный директор участвует в работе Комитета по производственной безопасности[1].

В рамках консолидации управленческой системы в 2025 году создан Центр компетенций в области охраны труда и промышленной безопасности.

Управление на уровне бизнес-сегментов Компании

GRI 403-4

На уровне высшего руководства бизнес-направлений проводятся заседания комитетов под председательством руководителей бизнес-направлений по вопросам охраны труда. Основные рассматриваемые вопросы включают в себя статистику происшествий, анализ причин инцидентов, рассмотрение выявленных рисков и планирование мероприятий по их снижению. В структуру управления комитетов входят отдельные комитеты производственных площадок (заседания проводятся ежемесячно) и Центральный комитет (заседания проводятся ежеквартально).

Генеральные директора бизнес-направлений принимают также участие в комплексных и целевых проверках соблюдения СУОТ.

В каждом бизнес-направлении функционируют службы ОТиПБ, входящие в централизованную вертикаль управления, в составе которых — руководители направлений и специалисты по охране труда и производственной безопасности.

[1] Функция внедрена утвержденным в 2025 году Положением о проведении комитетов и совещаний по производственной безопасности.

Регулирующие документы Группы «Русагро»

- Положение о системе управления охраной труда (СУОТ)
- Положение о разграничении полномочий и ответственности по охране труда
- Положение об организации работы службы (специалиста) по охране труда
- Положение о порядке организации проведения инструктажей, обучения по охране труда и проверки знаний требований охраны труда работников
- Положение о порядке проведения обязательных предварительных и периодических медицинских осмотров работников
- Положение о системе управления профессиональными рисками
- Положение о расследовании и учете микроповреждений (микротравм) работников
- Регламент проведения служебных расследований
- Положение по оценке профессиональных рисков
- Положение об обучениях по охране труда
- Положение о порядке взаимодействия с подрядными организациями в области ОТПБООС
- Положение о производственном контроле на опасных производственных объектах
- Положение о премировании
- Стандарт оценки рисков
- Стандарт расследования несчастных случаев
- Программа проведения курсового обучения работников в области гражданской обороны и защиты от чрезвычайных ситуаций



В каждом бизнес-направлении также утверждены свои политики и стандарты в области ОТиПБ.

Система оценки эффективности

Руководителям бизнес-направлений устанавливаются КПЭ, связанные с результатами деятельности в области охраны труда и производственной безопасности, включая показатели травматизма. Данный подход способствует формированию персональной ответственности руководителей за обеспечение безопасности производственных процессов.

Основные КПЭ:

- количество смертельных несчастных случаев;
- количество несчастных случаев с временной потерей трудоспособности;
- коэффициент частоты травматизма с временной потерей трудоспособности (LTIFR[1]), с учетом подрядных организаций;
- количество пожаров, возгораний и задымлений.



[1] Lost Time Injury Frequency Rate — коэффициент частоты травм с потерей рабочего времени.

Управление рисками

GRI 403-2

Группа «Русагро» придерживается лучших практик российских и зарубежных стандартов и методических рекомендаций.



Управление профессиональными рисками включает идентификацию опасностей, оценку рисков, разработку мероприятий по их снижению или контролю, информирование работников о существующих профессиональных рисках, а также о мерах по защите. Система полностью соответствует требованиям российского законодательства и внутренним регулирующим документам.

Процессом рассмотрения рисков ОТиПБ занимается Комиссия по идентификации опасностей и оценке профессиональных рисков. В состав Комиссии могут включаться руководители структурных подразделений, профильные специалисты, работники, а также привлекаться внешние эксперты и консультанты, представители профсоюза. Лица, участвующие в оценке рисков, должны обладать знанием корпоративной политики и стратегии управления рисками, пониманием производственных процессов, знанием нормативных требований, владением терминологией риск-менеджмента и навыками ведения реестров рисков. В отдельных случаях оценку проводят специализированные организации, имеющие соответствующие лицензии.

Оценка рисков и идентификация опасностей проводятся как профилактическая мера по предотвращению травматизма и профессиональных заболеваний. Плановые оценки проходят ежегодно в сельскохозяйственном бизнесе, раз в три года — в масложировом и мясном бизнесах и раз в пять лет — в сахарном. В случае изменений в технологических процессах и оборудовании, изменений в законодательстве, а также при возникновении случаев травматизма и аварий проводится внеплановая оценка.

Результаты оценки применяются для определения приоритетных мер по снижению рисков, совершенствования процедур безопасной работы, обновления инструкций и корректировки производственных процессов. При анализе учитываются не только штатные условия, но и возможные отклонения и аварийные ситуации.

Расследование и учет несчастных случаев, профессиональных заболеваний и микроповреждений (микротравм) осуществляются в соответствии с требованиями трудового законодательства и внутренних нормативных актов Компании.

В 2025 году реализовывались риски, связанные с падением с высоты, при перемещении по территории и травмирования в виде порезов в результате работы с инструментами и оборудованием. По всем происшествиям произведены расследования и разработаны корректирующие мероприятия, которые также были распространены на другие производственные площадки.

В масложировом бизнес-направлении было зафиксировано 11 дорожно-транспортных происшествий ввиду нарушения правил дорожного движения. По каждому инциденту проведены расследования с целью выявления корневых причин и факторов риска. По итогам анализа происшествий в качестве профилактической меры было разработано и принято Положение по организации безопасной эксплуатации транспортных средств.

Основные методы внутреннего контроля и управления рисками ОТиПБ

- Создание безопасных и комфортных условий труда
- Введение для руководителей КПЭ, привязанных к показателям травматизма
- Модернизация производственных площадок
- Предоставление руководителям возможности применения дисциплинарных взысканий к сотрудникам, нарушающим требования охраны труда
- Проверка знаний и компетенций сотрудников в области охраны труда и дальнейшее обучение сотрудников по ОТиПБ
- Создание комитетов по ОТиПБ

Культура безопасности

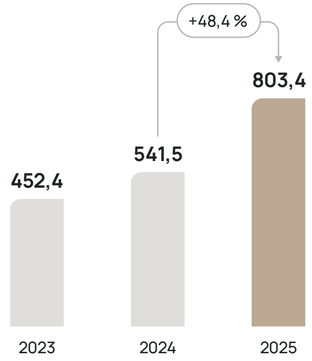
GRI 403-7 | МЭР 27

Группа «Русагро» регулярно организует мероприятия по развитию культуры безопасности: проводятся стратегические сессии, организуется День охраны труда, размещаются информационные стенды по безопасности труда и производства. Помимо этого, разработаны памятки по безопасному поведению.

Сотрудники Группы «Русагро» регулярно участвуют в профильных конференциях и отраслевых мероприятиях по ОТиПБ для обмена опытом, развития профессиональных компетенций и внедрения лучших практик — как внутри Компании, так и с привлечением внешних экспертов.

Важнейшим фокусом 2025 года в области ОТиПБ было взаимодействие и обмен опытом между подразделениями всех бизнесов Группы «Русагро». В ходе множества стратегических сессий и встреч команды обменялись лучшими практиками и определили общие приоритеты и задачи, что позволило сформировать единый подход к инструментам управления в области охраны труда и укрепить внутрикорпоративные связи. Одним из значимых результатов работы стало решение о создании кросс-бизнесовой группы экспертов по направлениям промышленной безопасности, охраны труда и охраны окружающей среды. Планируется, что новый орган управления займется унификацией регламентов проведения комитетов по безопасности, разработкой единых стандартов проведения работ, а также развитием учебных центров для отработки высокорисковых операций.

Расходы на мероприятия по охране труда[1], млн руб.



Проект «Охота на риски»

В 2025 году Группа «Русагро» запустила пилотный проект по развитию культуры безопасности «Охота на риски», направленный на формирование навыков безопасного поведения и управления рисками у работников и подрядчиков.

Развитие системы мотивации сотрудников в области промышленной безопасности

В 2025 году в масложировом бизнесе был запущен новый механизм мотивации персонала в области промышленной безопасности и охраны труда, закрепленный в Положении по мотивации персонала в области промышленной безопасности, охраны труда, охраны окружающей среды и пожарной безопасности. Одним из инструментов является награждение за успешные результаты по ОТиПБ, которое проводится на Дне охраны труда.

Всероссийская неделя охраны труда

В 2025 году специалисты подразделений ОТиПБ мясного бизнеса приняли участие в 10-й Всероссийской неделе охраны труда, посвященной вопросам безопасности и здоровья работников в условиях цифровизации и внедрения искусственного интеллекта. В программе мероприятия состоялось более 160 событий, включая конференции, круглые столы, мастер-классы и деловые игры.

Конкурс «Культура безопасности»

В отчетном году подразделением ОТиПБ мясного бизнеса был реализован конкурс «Культура безопасности», ориентированный на вовлечение сотрудников в вопросы управления безопасностью труда и внедрение лучших практик на производственных площадках.

Сотрудники, предложившие наиболее эффективные решения, были отмечены специальными наградами Компании. В конкурсе приняли участие производственные подразделения Тамбовской и Белгородской областей, а также Приморского края.

[1] Данные за 2024 год приведены без учета группы компаний «Агро-Белогорье».

Информирование и обучение по вопросам охраны труда

GRI 403-5 GRI 403-7

Основной инструмент по минимизации человеческого фактора при реализации рисков — обучение персонала и повышение его квалификации по вопросам охраны труда.

В Компании организовано обязательное обучение по охране труда для сотрудников и работников подрядных организаций, направленное на формирование необходимых знаний и навыков безопасного выполнения профессиональных обязанностей. Обучение включает очные тренинги и онлайн-курсы по охране труда и промышленной безопасности, занятия с внутренними и внешними экспертами.

Также внедрена практика поведенческого аудита безопасности, направленная на вовлечение руководителей в процессы обучения и проверки знаний сотрудников. В рамках данной практики руководители не только проверяют наличие у персонала спецодежды и средств индивидуальной защиты, но и оценивают понимание требований безопасности до начала и в процессе выполнения работ.



Марафон производственной безопасности

Подразделения по охране труда Группы «Русагро» провели в отчетном году совместный двухдневный обучающий марафон с участием сотрудников Компании. Во время марафона участники разбирали основные виды и причины несчастных случаев, обменивались успешными практиками их предотвращения и наступлений схожих случаев. Также был проведен тренинг от корпоративного бизнес-тренера Компании по разбору элементов системы управления безопасностью труда и решения актуальных проблем.

Внедрение обновленной программы обучения в «Русагро-Приморье»

В 2025 году в «Русагро-Приморье» запущен масштабный проект по развитию компетенций сотрудников в области оценки производственных рисков в реальной производственной среде. Обновленная программа обучения включает теоретическую подготовку и непосредственную деятельность на рабочих местах, в процессе которой сотрудники учатся корректно и своевременно выявлять возможные риски и отрабатывать алгоритмы дальнейших действий по их минимизации.

Компания планирует внедрить выработанные практики по учету рисков в этап адаптации новых сотрудников, а также масштабировать программу обучения на все производственные объекты мясного бизнеса.

Вовлеченность сотрудников в вопросы охраны труда

GRI 403-2 GRI 403-4

Сотрудники Компании активно участвуют в формировании системы охраны труда — через опросы, внутренние аудиты и работу комитетов по безопасности.

Каждый сотрудник может обратиться по любым вопросам в области ОТиПБ, а также сообщить о наступающем или реализованном риске происшествия через следующие каналы связи:

- личное обращение к руководителю или в подразделение ОТиПБ;
- система сообщения о потенциально опасной ситуации;
- система проведения совещаний в области ОТиПБ;
- электронная почта;
- телефонная связь;
- корпоративные каналы в мессенджерах.

Также в Компании действует система внутренних положений, закрепляющих право сотрудников прекратить выполнение работ при выявлении опасной ситуации. Сотруднику необходимо уведомить руководителя и не возобновлять работу до устранения риска.

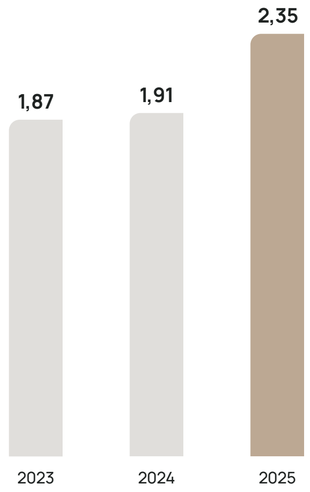
Помимо этого, у персонала есть возможность указать на потенциально опасный участок производственного объекта во время проведения оценки условий труда. За сообщение о потенциально опасной ситуации производится награждение сотрудников.

Показатели производственного травматизма

GRI 403-9 | МЭР 29

В 2025 году в Компании зарегистрировано 109 несчастных случаев с временной потерей трудоспособности, связанных с производственной деятельностью. Коэффициент частоты травм с потерей рабочего времени (LTIFR)[1] составил 2,35 против 1,91 годом ранее вследствие роста количества травм в отчетном году.

Коэффициент частоты травм с временной потерей трудоспособности среди сотрудников (LTIFR)[1, 2]



Производственный травматизм среди сотрудников Группы «Русагро»

	2023	2024	2025
Общее количество рабочих часов, человеко-час	39 544 153	39 835 268	46 363 253
Количество несчастных случаев на производстве со смертельным исходом в результате производственных травм, ед.	5	3	2

В 2025 году произошло два несчастных случая со смертельным исходом ввиду несоблюдения правил безопасности. Компания признает недопустимость смертельного травматизма и необходимость принятия дополнительных мер для достижения нулевого значения по этому показателю и потому уделяет тщательное внимание расследованию подобных случаев.

Расследование происшествий осуществляется комиссиями с участием профильных специалистов. Процедура включает осмотр места происшествия, опрос свидетелей и пострадавших, анализ корневых причин, оформление акта расследования и разработку корректирующих мероприятий. Контроль выполнения мероприятий ведется ответственными подразделениями с фиксацией в реестрах происшествий.

По всем зарегистрированным происшествиям в 2025 году были проведены расследования. Их результаты доведены до всех производственных площадок для предотвращения аналогичных происшествий.

Компания продолжает реализацию системных мер, направленных на снижение уровня травматизма и повышение эффективности управления производственной безопасностью. Материалы расследований несчастных случаев, аварий и профессиональных заболеваний используются для корректировки процедур безопасности, совершенствования системы управления охраной труда и планирования инвестиций в безопасность.

Показатели, связанные с охраной труда и производственной безопасностью, представлены в полном объеме в приложении «Дополнительные данные», стр. 337.

1 На 1 млн отработанных часов.
2 Данные за 2024 приведены без учета группы компаний «Агро-Белогорье».

Взаимодействие с подрядными организациями

GRI 403-7

Безопасность работников подрядных организаций является неотъемлемой частью системы управления охраной труда Компании.

Положение о порядке взаимодействия с подрядными организациями в области ОТиПБ Группы «Русагро» регулирует условия взаимодействия с работниками подрядных организаций, в том числе устанавливает требования к квалификации, порядок доступа к технике и организации работ.

В случае выявления нарушений правил безопасности и создания опасных ситуаций применяются меры воздействия в рамках договорных условий и согласуются корректирующие мероприятия.

Несчастные случаи с работниками подрядных организаций расследуются в соответствии с процедурами по управлению происшествиями на уровне предприятий бизнес-сегмента с фиксацией в реестре происшествий. Контроль выполнения корректирующих мероприятий ведется сотрудниками Управления по безопасности труда и производства на уровне бизнес-сегмента.

Профилактика здоровья сотрудников

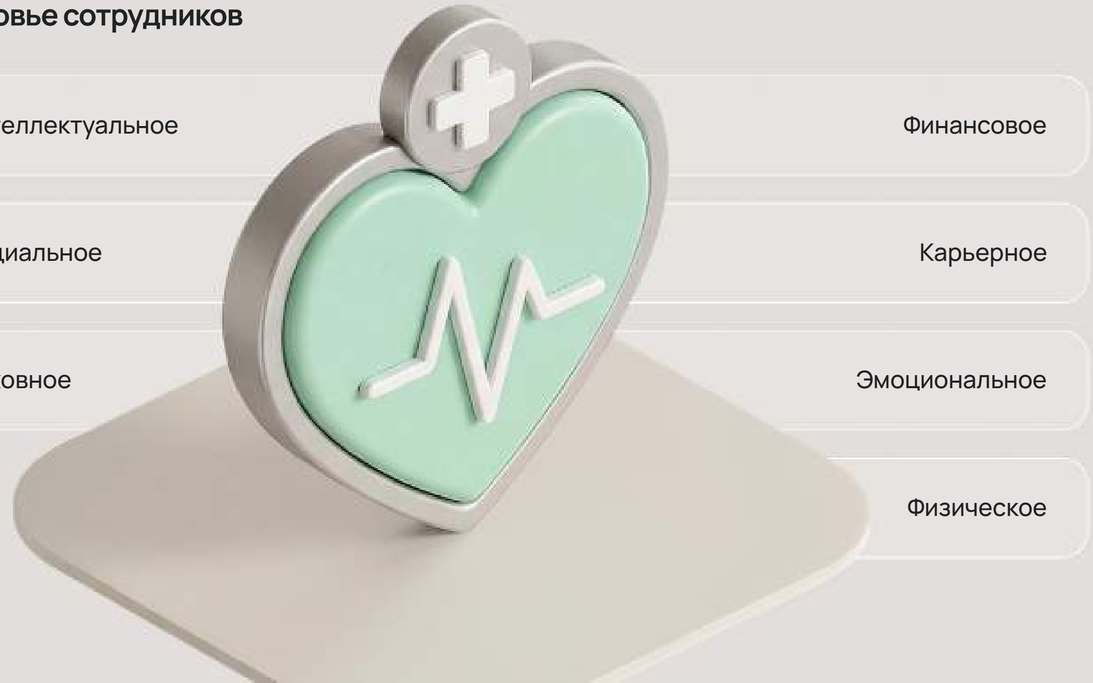
GRI 403-3 | GRI 403-6 | SASB FB-MP-320a.2

Особое внимание Группа «Русагро» уделяет поддержанию психоэмоционального, физического, интеллектуального и других аспектов здоровья и качества жизни сотрудников.

Для профилактики профессиональных заболеваний в Компании разработаны внутренние регулирующие документы по основным процессам и стандарты выполнения работ.

Для обеспечения физического здоровья сотрудников реализуется расширенная программа предоставления качественных медицинских услуг и осмотров: ДМС, санитарно-курортное лечение, программа «С заботой о каждом», медицинская помощь при несчастных случаях, спортивные мероприятия.

Здоровье сотрудников



- Интеллектуальное
- Финансовое
- Социальное
- Карьерное
- Духовное
- Эмоциональное
- Физическое

Для реализации инициатив по другим аспектам здоровья и благополучия сотрудников Компания проводит следующие мероприятия:

- дни здоровья с консультациями врачей узких специальностей;
- тематические марафоны («Борьба с курением», «Поддержание нормального индекса массы тела» и др.);
- онлайн-вебинары на тему эмоционального, духовного и физического здоровья;
- «Витаминные дни».

Для минимизации риска заболеваний Компания реализует мероприятия по развитию культуры спорта и здорового образа жизни, проводит обязательное обучение сотрудников по работе с химическими веществами и выдает им средства индивидуальной защиты и спецодежду.

Подробнее с мерами по заботе о здоровье и благополучии сотрудников можно ознакомиться в разделе «Управление персоналом», стр. 141.

Медицинские кабинеты

С 2021 года на производственных площадках функционируют медицинские кабинеты для обеспечения доступной медицинской помощи на рабочих местах. Сотрудники могут обратиться за медицинскими услугами в любое удобное для них время. Также проводится серия информационных и профилактических мероприятий — телеконсультации, суточное мониторирование ЭКГ и обследование на наличие воспалительных и онкологических заболеваний.

Запуск применения промышленных экзоскелетов

В 2025 году в мясном бизнесе запущен пилотный проект по эксплуатации промышленных экзоскелетов как средства индивидуальной защиты. Будучи важным элементом защиты спины, промышленный экзоскелет снижает нагрузку на позвоночник и делает работу каждого сотрудника на производстве безопаснее и комфортнее. Около 2 тыс. костюмов уже применяются на производственных площадках и обеспечивают дополнительную физическую и психоэмоциональную безопасность сотрудников.

Готовность к чрезвычайным ситуациям и реагирование

GRI 3-3 GRI 403-5

Компания осознает важность готовности к происшествиям и реализует подход по управлению, прогнозированию и предотвращению рисков возникновения чрезвычайных ситуаций (далее — ЧС), а также по их ликвидации.



В систему управления охраной труда и промышленной безопасностью входит также управление ЧС и аварийное реагирование.

В Группе «Русагро» действуют положения, которые регламентируют вопросы организации штабов, комиссий по предупреждению ЧС и комиссии по устойчивому функционированию предприятий. Все планы действий по предупреждению и ликвидации ЧС согласованы с управлениями МЧС России и проходят регулярные проверки со стороны внешних органов. Для своевременной ликвидации ЧС и ее последствий сформирован резерв финансовых и материальных ресурсов.

Подготовка персонала к эффективному и быстрому реагированию на ЧС обеспечивается проведением регулярных практических тренировок.

Сотрудники обучаются:

- правильным действиям в процессе эксплуатации опасного производственного объекта;
- эвакуации персонала;
- реагированию на нештатные ситуации.

Помимо персонала, в испытаниях участвуют аварийные спасательные команды, пожарное подразделение и МЧС. Также осуществляется теоретическое обучение сотрудников в рамках учебных центров.

Взаимодействие с местными сообществами

Группа «Русагро», как социально ответственная компания, вносит значительный вклад в развитие регионов присутствия и поддержку местных сообществ.

Компания убеждена, что долгосрочный успех бизнеса неразрывно связан с благополучием и развитием территорий, в которых она осуществляет производственную деятельность.

Выстраивая открытый диалог с местным населением, Компания осуществляет благотворительные и инфраструктурные проекты, развивает и поддерживает спортивные, культурные и образовательные программы.

РАЗВИТИЕ СЕЛЬСКОЙ МЕСТНОСТИ

основная цель внешней социальной деятельности

01 Создание агроклассов

02 Сотрудничество с учебными заведениями и запуск новых специальностей

03 Развитие медицины и инфраструктуры

04 Строительство жилья

Подход к управлению

GRI 3-3

Высшее руководство и менеджмент

Высшее руководство Группы «Русагро» принимает активное участие в рассмотрении вопросов поддержки местного сообщества и развития регионов присутствия, включая согласование всей благотворительной помощи, осуществляемой Компанией.

Ответственность за реализацию социально значимых мероприятий и построение системы благотворительной деятельности возложены на Дирекцию по персоналу и организационному развитию. Для повышения эффективности управления вопросами социальной и благотворительной деятельности в 2025 году введена отдельная должность Заместителя директора по персоналу, социальной политике и организационной работе. Вопросы поддержки спорта входят в обязанности Руководителя функции по внутренним коммуникациям.

По результатам реализации благотворительных программ достижения фиксируются в картах годовых целей, на основании которых формируются премии для руководителей, ответственных за ключевые направления социальной деятельности.

Управление рисками

Оценка рисков в части реализации социально значимых проектов встроена в общую систему риск-менеджмента Компании. В обязательном порядке проводится проверка добросовестности контрагентов, оценивается сметная документация и предлагаемые методы реализации проектов, а также целесообразность предоставления запрашиваемой помощи.

В 2025 году риски в части взаимодействия с местными сообществами не реализовывались[1].

Регулирующие документы

- Программа благотворительности
- Положение о развитии благотворительной деятельности
- Программа развития территорий присутствия

[1] Подробнее ознакомиться с системой управления рисками в Компании можно в главе «Корпоративное управление» в разделе «Управление рисками», стр. 249.

Взаимодействие по вопросам развития регионов

GRI 203-1 GRI 203-2

Компания как социально ответственный работодатель и надежный партнер не только решает актуальные социальные вопросы, но и вносит вклад в реализацию государственной программы «Комплексное развитие сельских территорий», выстраивая устойчивые отношения с представителями государственных органов власти разного уровня, некоммерческими, образовательными и здравоохранительными организациями, а также местным населением.



Взаимодействие с органами власти

Стратегическое партнерство с региональными властями является ключевым элементом внешней социальной деятельности Группы «Русагро». Такое взаимодействие позволяет не только решать актуальные запросы местных сообществ, но и вносить вклад в достижение национальных целей развития сельских территорий и укрепление кадрового потенциала аграрного сектора.

Основной инструмент взаимодействия с органами власти — соглашения о социально-экономическом сотрудничестве. Одним из примеров системного сотрудничества является соглашение между ООО «Группа Компаний «Русагро» и Правительством Белгородской области. Совместная деятельность открывает новые перспективы для комплексного развития региона и охватывает пять стратегических направлений в течение последующих пяти лет:

- развитие жилищной и социальной инфраструктуры, включая проекты мест компактного проживания сотрудников;
- развитие образовательной экосистемы: открытие агротехнологических классов, развитие учреждений среднего профессионального образования, взаимодействие с высшими и научными учреждениями, подготовка образовательных команд;
- расширение медицинской помощи сотрудникам, работающим на удаленных производственных площадках;
- развитие физической культуры и спорта;
- повышение экологической устойчивости.

В отчетном периоде продолжилась совместная работа с Правительством Саратовской области в рамках подписанного в 2024 году соглашения. Например, Компания продолжила сотрудничество с Министерством образования Саратовской области для достижения целей федерального проекта «Профессионалитет». Совместно с «Русагро-Масло» запущены два учебных направления и планируется открытие образовательно-производственного кластера.

Инициативы на региональном уровне включают организацию профориентационных мероприятий совместно с образовательными институтами. При поддержке Министерства образования Нижегородской области Компания провела серию экскурсий для школьников на производственную площадку «Русагро-Масло» в Нижнем Новгороде. С апреля по май 2025 года состоялись шесть визитов групп учащихся, для которых была разработана специальная программа по знакомству с работой масложирового бизнес-направления и демонстрацией производственных процессов.

Поддержка Белгородской области

Компания продолжит оказывать поддержку социальным проектам Белгородской области как одному из ключевых регионов присутствия.

Белгородская область является стратегическим регионом деятельности Группы «Русагро», в который за последние три года было направлено

> 2,45 МЛРД РУБ.

36 МЛН РУБ.

в Фонд содействия развитию инженерной, строительной и социальной инфраструктуры Шебекинского района

1,1 МЛРД РУБ.

в Фонд развития социального благополучия и народной поддержки

1 МЛРД РУБ.

в Фонд поддержки регионального сотрудничества и развития

312 МЛН РУБ.

на развитие образовательных и спортивных учреждений

Социальные инвестиции и благотворительные проекты

GRI 203-1 | GRI 203-2 | GRI 413-1 | МЭР 34

При реализации социальных проектов Компания учитывает социально-экономический и инфраструктурный контекст территорий присутствия и интересы всех заинтересованных сторон: органов власти, сотрудников, местного населения.



Ключевые направления благотворительной деятельности

01 Работа с образовательными учреждениями и повышение уровня образования

02 Развитие инфраструктуры местных сообществ

03 Поддержка социальных проектов

04 Поддержка экологических инициатив

05 Охрана культурного наследия

По итогам отчетного периода Группа «Русагро» направила на благотворительные взносы и социальные расходы

3,3 МЛРД РУБ.

Социальная ответственность

Вклад в развитие регионов присутствия

GRI 203-1 GRI 203-2 GRI 413-1

Группа «Русагро» присутствует в 15 регионах Российской Федерации и реализует социально ответственные проекты во всех из них. Фокус поддержки таких проектов распределяется не только на регионы с наиболее крупными производственными мощностями и наибольшим количеством сотрудников, но и на те субъекты, где критично необходима поддержка.

Работа с образовательными учреждениями

Образование является одним из ключевых аспектов социального направления деятельности Группы «Русагро». Компания реализует комплексный подход к развитию образовательной экосистемы в регионах присутствия, охватывая все уровни образования: от школ до высших учебных заведений. Одним из приоритетов является развитие нового поколения специалистов АПК, способных менять аграрную отрасль России к лучшему.

Подготовка образовательных команд для системы общего образования

В рамках Соглашения с Белгородской областью Группа «Русагро» обеспечивает подготовку специалистов в области общего образования Белгородской области. В 2025 году педагоги из пяти региональных школ прошли подготовку в рамках проекта.

Агроклассы — для учителей

На базе Белгородского государственного аграрного университета и ведущих предприятий региона в отчетном году проведена программа переподготовки «Содержание и методика преподавания профильных агротехнологических предметов» для учителей агротехнологических классов Белгородской области.

Программа «Агрокласс»

С 2025 года Группой «Русагро» реализуется программа «Агрокласс»: специализированные профильные классы для учеников средней и старшей школы, где учащиеся получают углубленные знания по профильным предметам и основам биотехнологии, знакомятся с растениеводством, животноводством и другими отраслями АПК через профориентационные экскурсии на производственные площадки Компании. Обучение также предусматривает подготовку к поступлению в высшие учебные заведения.

Программа является частью федерального проекта «Кадры в АПК» и направлена на развитие талантов учащихся, интересующихся аграрной деятельностью.

Она способствует развитию сельских территорий и повышению престижа профессий агропромышленного комплекса.

Для обеспечения качественного образовательного процесса Компания берет на себя обязательства по ремонту помещений агроклассов, а также брендированию и оснащению аудиторий современной мебелью и оборудованием. Особое внимание уделяется программам дополнительной подготовки учителей агроклассов и созданию учебно-методических материалов для школ.

Агротехнические классы в регионах присутствия

В 2025 году набраны агроклассы в пяти школах в трех регионах с общей численностью 254 ученика — Белгородской, Курской и Саратовской областях.

В 2026 году планируется открытие еще девяти агроклассов в регионах присутствия Компании, в частности в Приморском крае, Самарской и Тамбовской областях.

Подробнее ознакомиться с программами по привлечению молодежи, включая стажировки, можно в разделе «Управление персоналом», стр. 141.

Работа с образовательными учреждениями

Программа «Русагро Проф»

С 2022 по 2024 год программа реализовывалась в мясном бизнес-направлении. В 2025 году проект был масштабирован на все бизнес-направления Группы. «Русагро Проф» предусматривает разработку пяти бизнес-ориентированных образовательных программ среднего образования, ремонт и оснащение учебных корпусов, развитие материально-технической базы для практического обучения.

На конец 2025 года бюджет на развитие ссузов достигает более 700 млн руб.

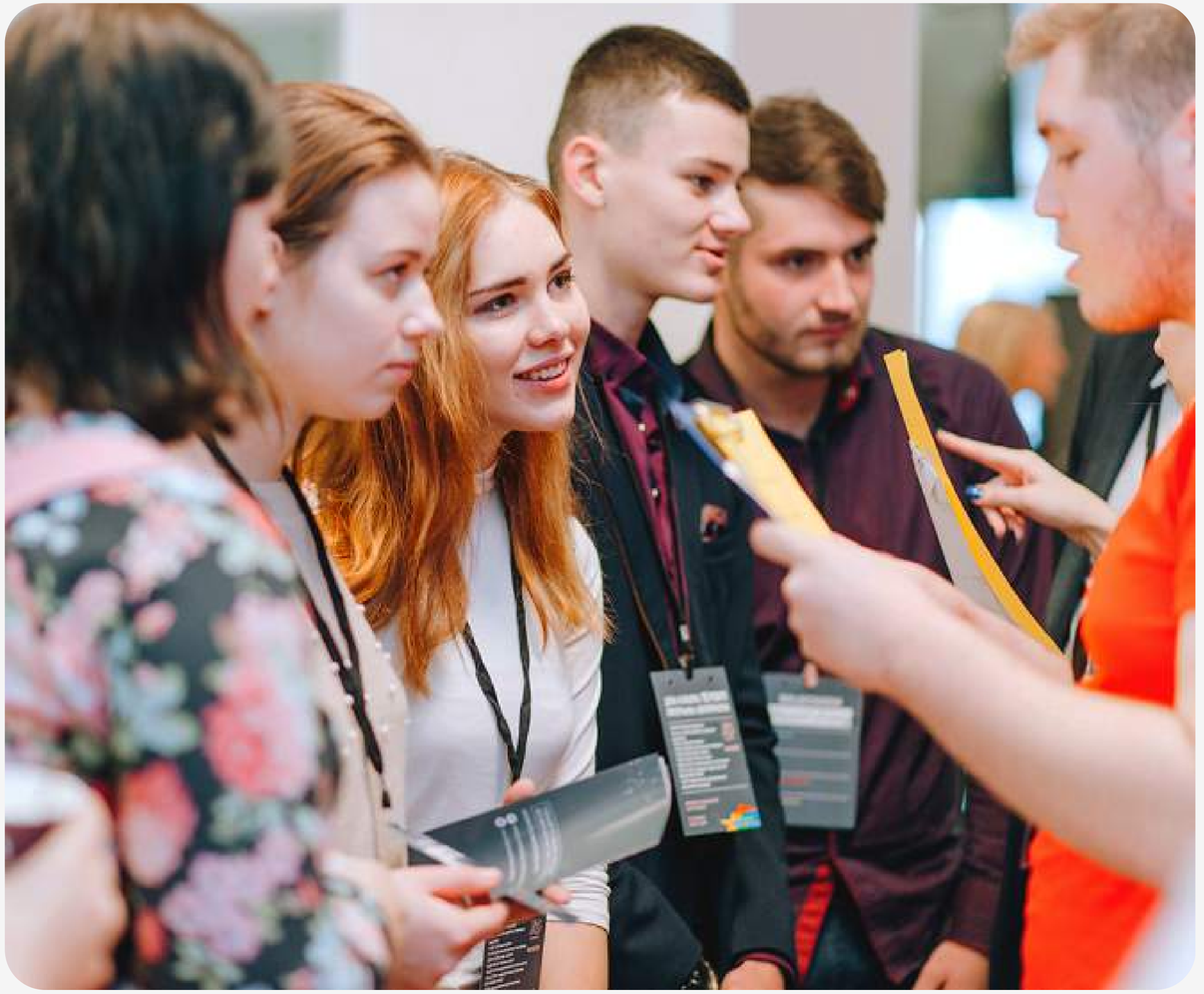
В рамках программы была создана электронная образовательная платформа для преподавателей ссузов. Она содержит методические материалы по пяти специальностям — ветеринария, зоотехния, агрономия, технология продуктов питания из растительного сырья, монтаж промышленного оборудования — включая конспекты лекций и практических занятий, презентации, контрольно-измерительные материалы. Проект реализуется совместно с преподавателями ведущих аграрных вузов и экспертами-практиками. Доступ к ресурсу получили порядка 100 преподавателей.

Поддержка участия ссуза в проекте «Агропрофи»

При поддержке Группы «Русагро» Ютановский агромеханический техникум в п. Ютановка Белгородской области стал одним из победителей федерального конкурса грантов Минсельхоза России в рамках проекта «Агропрофи».

Учебное заведение получит около 613 млн руб. финансирования на капитальный ремонт и обновление материально-технической базы, из которых 61 млн руб. будет выделен со стороны ПАО «Группа «Русагро».

Техникум расположен в 11 км от сахарного завода компании «Ника», в непосредственной близости к площадкам сельскохозяйственного бизнес-направления, мясного бизнес-направления, что позволяет студентам проходить практику на площадках Компании и впоследствии трудоустраиваться по специальности.



Работа с образовательными учреждениями

Среднее профессиональное образование

Группа «Русагро» ставит перед собой цель укрепления технологического суверенитета страны и сокращения кадрового дефицита в аграрном секторе экономики. Для достижения этой цели Компания взаимодействует с 58 учреждениями среднего профессионального образования в 12 регионах присутствия, охватывая более 4,3 тыс. студентов.

Основные задачи Компании в работе со средними специальными учебными заведениями включают:

- ремонт, модернизацию и оснащение опорных колледжей современным оборудованием;
- открытие новых практико-ориентированных образовательных программ, соответствующих потребностям аграрного сектора;
- повышение вместимости и привлекательности образовательных программ;
- создание единой электронной образовательной среды;
- организацию производственных стажировок и практик на предприятиях Компании;
- координацию вхождения ссузов в федеральные проекты «Агропрофи» и «Профессионалитет».

Высшее образование и научно-исследовательское сотрудничество

Стратегическое партнерство с ведущими аграрными вузами России является важным элементом системы подготовки высококвалифицированных специалистов для аграрного сектора. В отчетном периоде была запущена программа взаимодействия с вузами. Группа «Русагро» развивает долгосрочное сотрудничество с ключевыми университетами, обеспечивая передачу практических знаний, финансирование инфраструктуры и совместную разработку образовательных программ, адаптированных под реальные потребности бизнеса.

Компания поддерживает тесное взаимодействие со следующими ведущими профильными вузами:

- Белгородский государственный аграрный университет им. В. Я. Горина;
- Воронежский государственный аграрный университет им. императора Петра I;
- Воронежский государственный университет инженерных технологий;
- Саратовский государственный университет генетики, биотехнологии и инженерии им. Н. И. Вавилова;
- Приморский государственный аграрно-технологический университет и др.

Взаимодействие с Белгородским государственным аграрным университетом им. В. Я. Горина

В отчетном году Группа «Русагро» оказывала поддержку университету и реализовывала совместные проекты.

- Создана лаборатория технологий сахара и методов контроля продукции. Лаборатория оснащена современным профессиональным оборудованием: поляриметрами, рефрактометрами, термостатами и другими специализированными приборами, которые используются на сахарных заводах Группы «Русагро». Инвестиции Компании в ремонт и оснащение учебной аудитории и лаборатории составили более 5 млн руб.
- Создан новый профиль обучения «Биотехнология высокотехнологичных производств» с углубленным изучением технологии сахарного производства. Первый набор составил 25 человек.
- Произведен капитальный ремонт учебно-лабораторного корпуса СПО (специальное профильное образование).

Развитие инфраструктуры в регионах присутствия

Группа «Русагро» видит главную ценность в людях: сотрудниках, их семьях и местных сообществах. Одна из ключевых задач Компании — создание комфортных условий проживания и развитие социальной инфраструктуры в местах компактного проживания сотрудников Группы «Русагро». В 2025 году была разработана комплексная программа развития территорий присутствия Компании, направленная на обеспечение сотрудников качественным жильем, развитие медицинской инфраструктуры, улучшение социального обслуживания и создание условий для досуга и спорта.

Были разработаны модель и стандарт современного сельского поселения в регионах присутствия Компании, основанные на лучших практиках и потребностях местного населения.

Вклад Компании в развитие регионов присутствия реализуется также через инициативы отдельных бизнес-направлений. В 2025 году инициативы масложирового бизнеса охватывали поддержку учреждений здравоохранения, образования, культуры и инфраструктуры в Самарской, Саратовской и Нижегородской областях, в том числе в рамках программ комплексного развития сельских территорий. Так, с поддержкой бизнеса в Кошкинской центральной районной больнице в Самарской области был произведен ремонт и замена окон, а в Саратовской области совместно с муниципальными органами власти г. Аткарска софинансировано строительство водозабора.

Поддержка и развитие спорта

Особое внимание Компания уделяет развитию и поддержке спорта и работает в этом направлении через популяризацию культуры здорового образа жизни, организацию мероприятий и финансовую поддержку спортивным организациям.

Группа «Русагро» активно инвестирует в развитие физкультуры и спорта в Белгородской области в рамках соглашения о социально-экономическом сотрудничестве с Правительством региона. Компания оказывает целевую финансовую поддержку десяти спортивным федерациям региона. Среди них:

- Федерация футбола;
- Федерация баскетбола;
- Федерация плавания;
- Федерация легкой атлетики;
- Федерация бокса;
- Федерация спортивной борьбы;
- Федерация кикбоксинга;
- Федерация тхэквондо;
- Федерация пулевой стрельбы;
- Федерация спорта глухих.

82,6 МЛН РУБ.

Бюджет на поддержку физкультуры и спорта в 2025 году

Дополнительным элементом взаимодействия с местными сообществами является участие сотрудников Компании в массовых спортивных мероприятиях регионального и федерального уровня. Сотрудники бизнес-направлений принимают участие в открытых марафонах, забегах и спортивных акциях, способствуя популяризации здорового образа жизни и вовлечению жителей регионов в спортивные инициативы. Группа «Русагро» также развивает корпоративный спорт среди сотрудников[1].

Марафон «Земля спорта»

В 2025 году Группа «Русагро» выступила генеральным партнером Всероссийского марафона «Земля спорта» в пос. Чернянка Белгородской области. Компания организовала интерактивные площадки с активностями и угощениями для зрителей. Поддержка мероприятия была направлена на развитие массового спорта и повышение доступности спортивных инициатив для жителей малых населенных пунктов. В мероприятии приняли участие более 450 человек.

Всероссийский марафон «ЗаБег»

Мясной бизнес Группы «Русагро» выступил официальным партнером Всероссийского полумарафона «ЗаБег» в Тамбове, поддержав инициативы по развитию массового спорта и здорового образа жизни в регионе. В рамках мероприятия была организована фирменная зона Компании с информацией о карьерных возможностях и дегустацией продукции собственного мясного бренда, а также активностями для семей с детьми.

[1] Подробнее ознакомиться с проектами поддержки спорта на корпоративном уровне можно в разделе «Управление персоналом», стр. 141.

Поддержка культуры

Поддержка культуры — неотъемлемая часть социальной ответственности бизнеса и важный элемент взаимодействия Компании с регионами. Группа «Русагро» активно участвует в социальной жизни территорий присутствия, организуя различные культурные мероприятия для местных сообществ. Инвестиции в культурные инициативы способствуют сохранению и развитию национального и регионального наследия, укрепляют социальную среду, повышают качество жизни населения и делают регионы более привлекательными для жизни, работы и инвестиций.



Хранитель леопарда

С 2023 года торговая марка «Русский сахар» является частью программы сохранения дальневосточного леопарда национального парка «Земля леопарда». Бренд взял на себя обязательство «Хранителя леопарда» и оберегает молодую кошку Сахаринку.

Ответственная цепочка поставок

Цепочка поставок является одним из ключевых элементов операционной модели Группы «Русагро» и оказывает прямое влияние на стабильность производственных процессов, финансовые результаты и деловую репутацию Компании.

Ответственный подход к закупочной деятельности направлен на обеспечение прозрачности, соблюдение принципов добросовестной конкуренции и требований законодательства, а также внутренних регламентов.

Осознавая значимость ответственного подхода к цепочке поставок, Компания последовательно повышает стандарты устойчивого развития за счет системного взаимодействия с поставщиками, регулярного обновления Тендерного регламента по всем бизнес-направлениям и оптимизации закупочной деятельности.

Подход к управлению

GRI 2-6 GRI 3-3

В Компании реализуется модель управления цепочкой поставок, сочетающая централизованные закупочные процессы и операционный контроль на уровне бизнес-направлений. Управление цепочкой поставок встроено в систему корпоративного управления: Совет директоров утверждает стратегию бизнеса и ключевые решения в области закупок, включая крупные инвестиционные контракты, а Генеральный директор Группы принимает решения по наиболее значимым закупкам и контролирует их реализацию.

Структура операционного управления закупочными процессами

Генеральный директор

Финансовый директор Группы «Русагро» — **Финансовая дирекция**, Операционное управление

Директор по закупкам Группы «Русагро»

Управление по закупкам на уровне бизнес-направления

- Руководитель по закупкам **сельскохозяйственного бизнеса**
- Руководитель по закупкам **сахарного бизнеса**
- Руководитель по закупкам **масложирового бизнеса**
- Руководитель по закупкам **мясного бизнеса**

Общий центр обслуживания

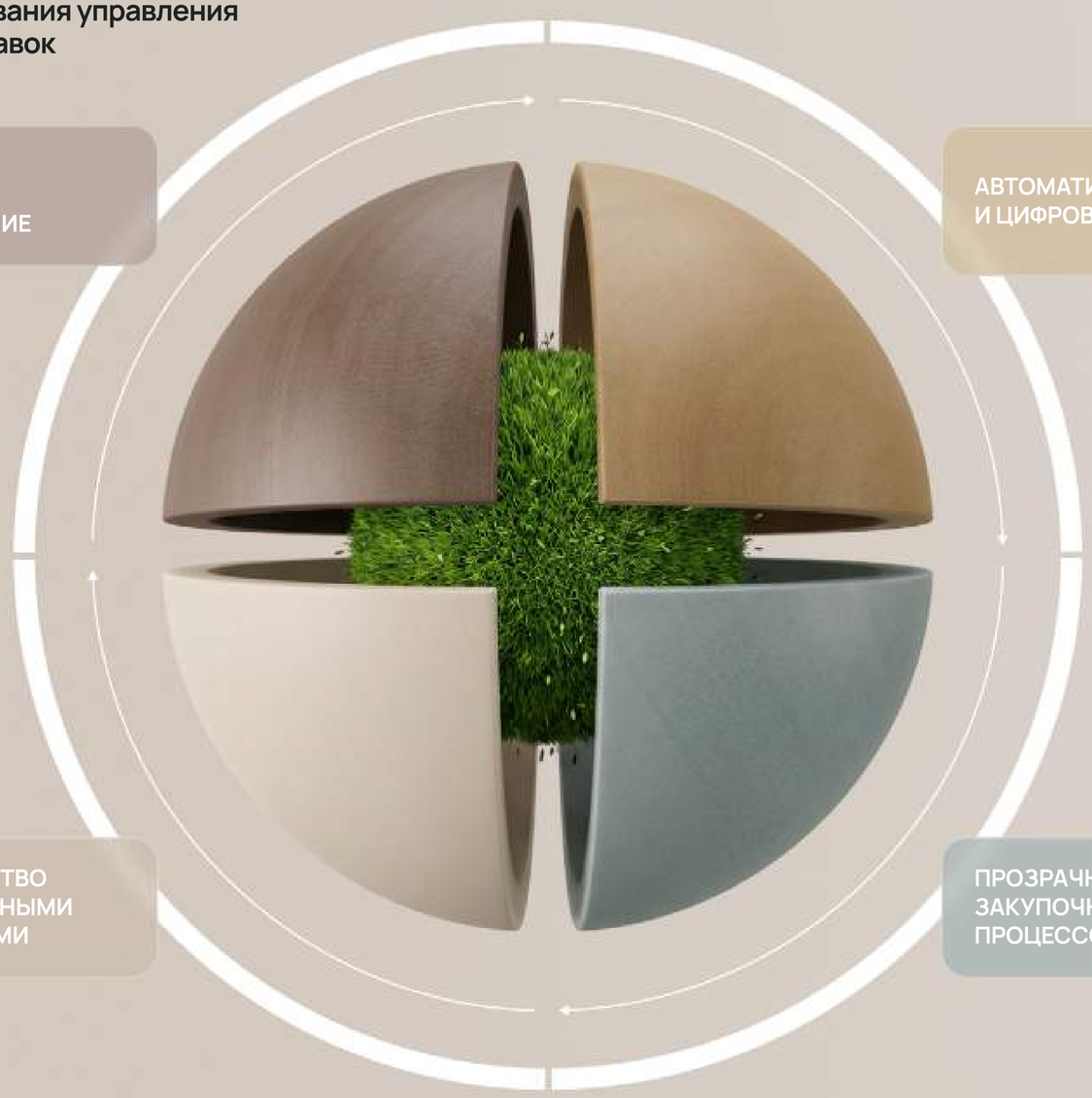
В 2024 году «Русагро» закончило объединение ранее отдельных Общих центров обслуживания (ОЦО) бизнесов и регионов Компании, сформировав единый ОЦО по закупкам для централизации процессов по типовым операциям на уровне Группы. Единый закупочный центр обеспечивает выполнение типовых функций для всех бизнес-направлений, включая бухгалтерские операции и заключение контрактов. Такая система позволит повышать операционную эффективность и снижать затраты через перераспределение ресурсов между бизнесами с учетом сезонной специфики, развитие взаимозаменяемости сотрудников и выравнивания их нагрузки.

Подход к управлению закупочной деятельностью Группы «Русагро» основан на централизованном планировании с учетом потребностей отдельных сегментов. Ключевым инструментом планирования является годовой план закупок, формируемый каждым из четырех бизнес-направлений на основе операционных потребностей. План охватывает все основные категории закупок, включая тендерные процедуры, и может корректироваться в течение года.

Система согласования закупок дифференцирована по уровню финансовой значимости: до 100 млн руб. — на уровне бизнеса, свыше 100 млн руб. — на уровне Группы, а свыше 1,5 млрд руб. утверждаются Генеральным директором Группы.

В 2025 году «Русагро» сфокусировалось на разработке категорийных стратегий, на основе которых будет проводиться управление ключевыми категориями закупок и которые планируется утвердить сроком на один-два года с возможностью последующей корректировки. Дополнительно в Компании действуют стандарты договорной работы, устанавливающие единые требования к заключению и сопровождению контрактов.

Непрерывная модель совершенствования управления цепочкой поставок



Приоритеты в управлении цепочками поставок и примеры КПЭ

Финансовая эффективность	Экономия затрат
	Оборачиваемость запасов и кредиторской задолженности
	Объем запасов
Операционная эффективность	Своевременность проведения закупочных процедур
	Своевременность обеспечения поставки
	Длина цикла от заявки до договора или оплаты
Удовлетворенность бизнеса	Оценка удовлетворенности
Обучение и развитие	Оценка компетенций сотрудников
	Доля сотрудников, имеющих опыт более трех лет в управлении закупками
	Количество дней обучения на одного работника

Регулирующие документы

Внутренние документы

- Тендерный регламент Компании
- Стратегия закупок, включая систему категорийных стратегий
- Кодекс делового поведения и этики (утверждение запланировано на 2026 год)
- Антикоррупционная политика (утверждение запланировано на 2026 год)

Внешние и международные документы

- Глобальный договор ООН
- Всеобщая декларация прав человека
- Руководящие принципы ООН в сфере бизнеса и прав человека
- Конвенции Международной организации труда

Система оценки эффективности

Эффективность закупочной деятельности поддерживается через систему КПЭ. Они интегрированы в систему вознаграждения высшего руководства, включая Генерального директора и финансового директора Группы «Русагро». Далее от финансовой дирекции Компании цели и показатели эффективности каскадируются на управления по закупкам бизнес-направлений.

Методология оценки эффективности закупочных процедур закреплена в Тендерном регламенте и осуществляется на основе оценки соотношения итоговой цены закупки к бюджету и первоначальным предложениям.

Управление рисками

Работа с рисками в цепочке поставок интегрирована в операционную деятельность Компании. Ключевые риски учитываются при планировании закупок, разработке категорийных стратегий и выборе поставщиков.

Ключевые риски цепочки поставок

- Операционные риски, связанные с несвоевременным формированием потребностей, сбоями в планировании и нарушением сроков поставок
- Финансовые риски, включая отклонения фактической стоимости закупок от бюджета и влияние рыночных колебаний цен
- Репутационные риски, обусловленные возможным сотрудничеством с неблагонадежными поставщиками
- Риски непоставки, связанные с нарушением обязательств поставщиками и логистическими сбоями
- Риски ограничения доступности ресурсов, возникающие вследствие дефицита продукции или ограничений на рынке
- Риски несоответствия требованиям, связанные с нарушением законодательства и договорных условий на отдельных этапах цепочки поставок

Соответствие требованиям в области цепочки поставок

Группа «Русагро» обеспечивает соблюдение всех законодательных требований, ГОСТов и внутренних регламентов на всех этапах цепочки поставок. Это позволяет поддерживать высокий уровень качества продукции и прозрачность закупочных процедур.

Все обязательные требования фиксируются в договорах и тендерной документации. При проведении торгов условия устанавливаются как обязательные для выполнения поставщиками, что гарантирует ответственность контрагентов и минимизирует риски несоответствия стандартам и нормативам.



Процесс закупки Группы «Русагро»

Этап	Описание
Планирование потребностей и подача заявок	Инициатор формирует потребность в закупке. Затем проводится контроль со стороны службы финансового контроллинга по наличию бюджета и запланированных средств. Служба безопасности проверяет корректность технического задания и обеспечивает максимальную конкуренцию на рынке
Проведение конкурентных торговых процедур и выявление контрагента	Управление по закупкам проводит тендерные процедуры на электронной площадке Bidzaar
Утверждение решения и подписание контракта	Тендерный комитет с участием службы безопасности согласовывает выбранного поставщика, проверяет надежность и отсутствие судебных исков. Службой финансового контроля проверяется наличие денежных средств и сравнивается фактическая цена закупки с плановой. Протокол направляется в ОЦО для заключения и подписания контракта, после чего начинается отслеживание и контроль поставки
Контроль поступления и качества поставки	Отслеживается своевременность поставки, учет и оплата товарно-материальных ценностей (далее — ТМЦ). В случае проблем подключается договорный блок для оформления претензий. Склад проверяет соответствие ТМЦ требованиям и документации, размещая мелкие ТМЦ с маркировкой, крупногабаритные — минимально без стикеровки
Выдача ТМЦ	Контроль и выдача ТМЦ в подразделения для использования в операционной деятельности
Использование ТМЦ	Применение поступивших материалов и ресурсов в рамках производственных процессов и операционной деятельности бизнеса
Внедрение в производство	Включение ТМЦ в производственные циклы с организацией сбора данных для отчетности и управления запасами

Взаимодействие с поставщиками

Группа «Русагро» выстраивает устойчивую и прозрачную цепочку поставок, следуя принципам ответственных закупок.

В целях улучшения процессов взаимодействия с контрагентами в Компании на уровне бизнес-направлений на регулярной основе проводится обучение для поставщиков, а также организуются информационные встречи между контрагентами и сотрудниками Группы «Русагро».

Ответственные закупки

Компания использует принципы устойчивого развития во взаимодействии с поставщиками, включая процесс их отбора. Такой подход способствует развитию более устойчивых партнерских отношений и помогает поддерживать надлежащий уровень деловой практики в цепочке поставок. Группа «Русагро» стремится сотрудничать с социально ответственными компаниями, соблюдающими законодательство и придерживающимися практик устойчивого развития и этичных подходов ведения деятельности.

Выбор поставщиков осуществляется на основе строгих критериев, а электронные тендеры обеспечивают прозрачность, равные условия и честную конкуренцию. При этом сотрудничество с неблагонадежными поставщиками блокируется на этапе оценки.

В рамках подхода к ответственным закупкам Компания уделяет внимание не только отбору поставщиков, но и последующему контролю закупочных процессов. Внутренние аудиты закупок проводятся каждые два-три года для оценки соответствия процедур установленным регламентам и выявления направлений для их совершенствования. Дополнительно в рамках должной осмотрительности осуществляется проверка поставщиков, включая анализ финансовых и юридических документов и информации о взаимодействии с контролирующими органами, что способствует прозрачности и надежности цепочки поставок.

Основные параметры устойчивости цепочек поставок Группы «Русагро»

Создание равных конкурентных условий для всех участников	Обеспечение прозрачности процесса закупок, беспристрастности в подборе контрагентов, честной конкуренции
Снижение риска заключения сделок с неблагонадежными поставщиками	Выявление неблагонадежных поставщиков для исключения из списка возможных контрагентов на этапе закупки
Повышение фокуса на устойчивости системы закупок	Учет экологических и социальных аспектов при заключении договоров с ключевыми поставщиками

Отбор поставщиков

Критерии Группы «Русагро» при отборе поставщиков и оценке предложений сотрудничества

- Соответствие техническому заданию
- Финансовое предложение
- Категория поставщика:
  - крупные поставщики
  - поставщики критически важных товаров и услуг
  - незаменяемые поставщики
- Соответствие требованиям Компании в области ESG
- Деловая репутация, в том числе случаи мошенничества и коррупции у поставщика
- Качество материалов и услуг, предоставляемых поставщиком
- Отсутствие налоговой задолженности

С учетом отраслевой специфики и особенностей отдельных бизнес-направлений набор критериев при отборе поставщиков может отличаться.

Основным инструментом выбора контрагентов является электронная торговая площадка, на которой закупки проводятся в формате тендерных процедур. Проведение тендеров вне электронных площадок допускается исключительно для закупок на суммы ниже установленных пороговых значений.

Закупки у местных поставщиков

Особое внимание уделяется работе с локальными производителями, включая представителей малого и среднего бизнеса.

Компания старается максимально диверсифицировать свой портфель и отдавать приоритет местным производителям, к которым относит поставщиков из России, в том числе из регионов присутствия Компании. Такой подход позволяет развивать регионы присутствия, снижать логистические издержки и повышать устойчивость цепочек поставок.



Поддержка местных сельхозпроизводителей

В 2025 году масложировое бизнес-направление Группы «Русагро» реализовало инициативу по развитию устойчивых цепочек поставок подсолнечника в Саратовской области, организовав деловую конференцию «Подсолнечник-2025» для сельхозтоваро-производителей региона. Мероприятие стало частью программы поддержки фермеров и было направлено на укрепление долгосрочного сотрудничества с локальными поставщиками сырья.

В рамках конференции сотрудники Компании представили фермерам меры поддержки, включая закупку подсолнечника по специальным ценовым условиям и бесплатное агросопровождение. Участники также получили актуальную рыночную аналитику по сезону 2025/26 от отраслевого эксперта, что позволило повысить прозрачность ценообразования и прогнозирования урожая.

Мероприятие вызвало высокий интерес со стороны сельхозпроизводителей и стало площадкой для прямого диалога, способствующего развитию партнерских отношений и устойчивости региональной цепочки поставок.

Цифровизация и автоматизация

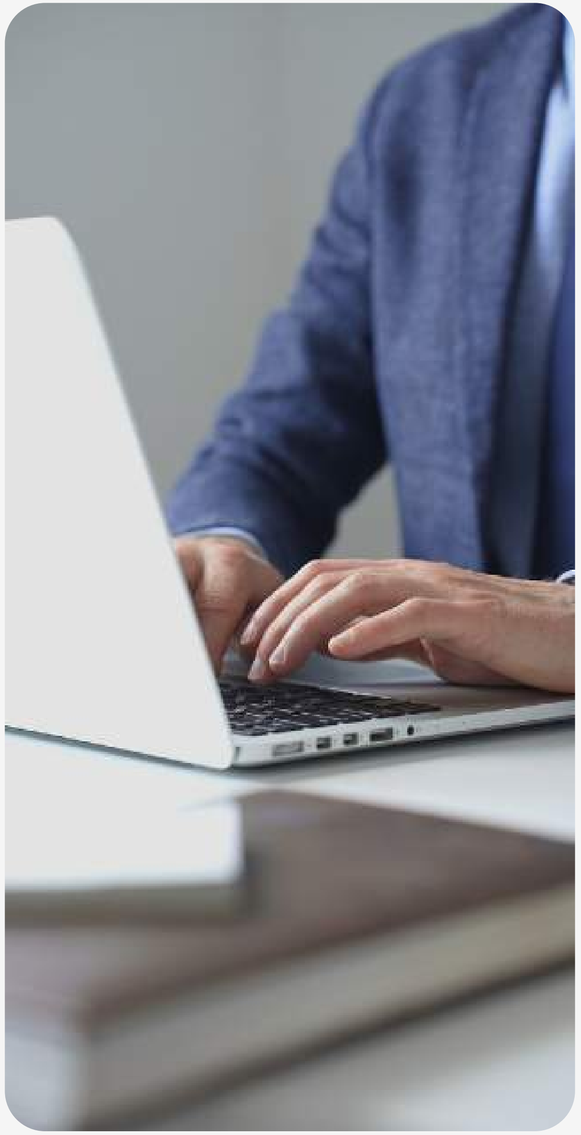
В рамках повышения эффективности управления цепочкой поставок и оптимизации внутренних процессов Группа «Русагро» последовательно развивает цифровые инструменты закупочной деятельности и документооборота.

Переход на платформу TESSA

В 2025 году Группа завершила переход на единую BPM-систему электронного документооборота на базе платформы TESSA, охватывающую все бизнес-направления. Решение сформировало единый цифровой контур договорной работы и внутреннего документооборота, обеспечив прозрачность согласований, снижение использования бумажных носителей и повышение управляемости процессов. Внедрение системы позволило централизовать договорные блоки, выравнивать загрузку сотрудников и более эффективно перераспределять ресурсы между бизнесами.

Создание единой SRM-системы и переход на площадку Bidzaar

Компания продолжила поэтапный переход на единую SRM-систему[1] Bidzaar, расширяя ее применение в операционной деятельности и объединяя закупочные процедуры в единый цифровой процесс. Платформа обеспечивает интеграцию четырех бизнесов в единую систему, синхронизацию всех блоков закупок и построение сквозной цепочки — от формирования потребностей и проведения торговых процедур до учета поставок и использования ТМЦ.



Планы на 2026 год и среднесрочную перспективу

Закупочные процедуры планируется развивать в трех ключевых направлениях:

01 Дальнейшая цифровизация процессов, включая переход на единую SRM-систему

02 Углубленная проработка закупочных категорий

03 Партнерский подход во взаимодействии с поставщиками, строящийся на совместном поиске решений для снижения себестоимости, оптимизации издержек и улучшении ценовых условий

Комплексный подход выстраивания цепочки поставок будет способствовать поддержке прозрачной и эффективной системы, ориентированной на создание долгосрочной устойчивой ценности.

[1] Supplier Relationship Management — управление взаимоотношениями с поставщиками.

Качество продукции и безопасность потребителей

Качество продукции и безопасность потребителей являются одними из ключевых приоритетов деятельности Группы «Русагро» и рассматриваются как неотъемлемая часть устойчивого развития бизнеса и доверия со стороны рынка. За тридцатилетний период работы Группа «Русагро» выстроила эффективные механизмы обеспечения стабильного качества на всех этапах цепочки создания стоимости — от получения сырья до доставки готовой продукции клиенту.



Система управления качеством

GRI 3-3

Управление качеством во всех бизнес-направлениях Группы «Русагро» выстроено в соответствии с внедренными системами менеджмента качества и безопасности и реализуется на принципах процессного и риск-ориентированного управления. В Компании применяется децентрализованная модель, при которой каждое бизнес-направление самостоятельно формирует систему контроля с учетом специфики продукции, технологий и рынков сбыта.

В рамках каждого бизнес-направления определены ответственные подразделения и должностные лица, отвечающие за контроль качества и безопасность продукции, действует собственная внутренняя нормативная документация и регламенты.

Ключевая роль в обеспечении результативности управления отводится высшему руководству бизнес-направлений, которое формирует политику и стратегические цели, обеспечивает необходимые ресурсы, интегрирует требования стандартов в операционную деятельность и осуществляет регулярный анализ эффективности.

Важнейшие вопросы качества и безопасности продукции во всех бизнес-направлениях рассматриваются на уровне органов управления и менеджмента. В 2025 году основное внимание было сосредоточено на сахарном и сельскохозяйственном бизнес-направлениях, прежде всего на входном контроле сырья, инфраструктурных рисках и соблюдении требований зарубежных стран для целей экспорта.

Ключевые приоритеты управления качеством

- Внедрение системы внутренних аудитов элеваторов
- Контроль подключения экспресс-анализаторов на объектах хранения к единой сети FOSS[1]
- Автоматизация площадок и методов контроля качества
- Воспроизводимость показателей качества на всех этапах технологического процесса
- Развитие компетенций персонала и обеспечение взаимозаменяемости сотрудников
- Обеспечение соответствия требованиям и спецификациям внешних заинтересованных сторон
- Аттестация предприятий для работы на экспортных рынках

[1] FOSS — компания-производитель экспресс-анализаторов. Анализаторы FOSS объединяются в единую сеть для высокоточного и быстрого контроля качества сельхозпродукции.

Подход к управлению на уровне бизнес-направлений

Во всех бизнес-направлениях Компании действуют службы качества, координирующие внедрение и поддержание стандартов, проведение внутренних аудитов, лабораторный контроль, управление документацией, претензионную работу и корректирующие мероприятия. Все категории готовой продукции проходят контроль и оценку со стороны профильных служб качества, что позволяет минимизировать потенциальные негативные воздействия на здоровье потребителей.

Сельскохозяйственный бизнес

В сельскохозяйственном бизнесе система управления сфокусирована на контроле качества зерна на этапах хранения, подработки и отгрузки, а также на соответствии требованиям к поставкам внутреннего и международного рынков. Ключевую координирующую функцию выполняет руководитель службы качества, в подчинении которого находятся менеджеры лабораторного контроля, специалисты по качеству, лаборанты и технолог по смешиванию зерна. Отдельное направление работы связано с ведением данных в федеральных государственных информационных системах (далее — ФГИС) «Зерно» и «Семеноводство» для обеспечения прозрачности движения продукции.

Масложировой бизнес

В масложировом бизнесе управление строится на интегрированной системе менеджмента качества и безопасности пищевой продукции. На предприятиях действует группа HACCP[1], отвечающая за анализ опасностей, разработку, актуализацию и контроль выполнения мер по обеспечению безопасности продукции. В работу этой группы вовлечены представители службы качества, производственных и инженерно-технологических подразделений, складской инфраструктуры и главный инженер, что позволяет системно управлять рисками пищевой безопасности и обеспечивать постоянное улучшение процессов.

Сахарный бизнес

Координацию мероприятий в области качества продукции осуществляет служба качества, представленная на всех производственных площадках. На уровне бизнес-направления деятельность службы качества координируется руководителем службы безопасности. Непосредственное руководство мероприятиями по контролю качества на производственных площадках на всех стадиях производства осуществляют менеджеры по качеству, которые в том числе обеспечивают входной контроль сырья и сопровождают процессы сертификации. Параллельно с ними ведут деятельность инженеры-химики, отвечающие за проведение лабораторных исследований.

Мясной бизнес

В мясном бизнесе внедрена интегрированная система менеджмента качества и безопасности пищевой продукции, основанная на принципах FSSC 22000 версии 6.0 и действующая на всех мясоперерабатывающих предприятиях. Координацию осуществляет служба качества, обеспечивающая функционирование HACCP-подхода, анализ показателей и реализацию корректирующих мероприятий. В структуру управления также входит ветеринарная служба, отвечающая за контроль здоровья животных, ветеринарно-санитарную экспертизу готовой продукции и оформление сопроводительных документов, а также функции стандартизации, сертификации и обработки претензий.

Регулирующие документы

Общие документы Группы «Русагро» в области качества и безопасности продукции

- Политика в области качества Группы «Русагро»

- Регламент по учету готовой продукции растениеводства
- Инструкция «Входной контроль качества продукции»
- Инструкция «Количественно-качественный учет зерна и продуктов его переработки»
- Инструкция «Проведение межлабораторных сличительных испытаний»
- Инструкция «Работа с несоответствиями и претензиями по показателям качества готовой продукции»
- Процедурные документы, регулирующие процессы управления, оценки и коммуникации по качеству продукции

- Руководства по качеству Интегрированной системы менеджмента качества (ИСМК)
- Положение о группе безопасности пищевой продукции (HACCP)
- Процедура «Обеспечение качества и безопасности готовой продукции»

- Политика в области качества и безопасности пищевой и кормовой продукции
- Руководство по качеству «Система менеджмента безопасности пищевой продукции»
- Регламент по работе с претензиями и претензионной продукцией
- Процедура «Обеспечение качества и безопасности готовой продукции»

- Политика в области безопасности, качества и культуры пищевой продукции
- Политика в области качества и пищевой безопасности кормов
- Политика в отношении закупки живого скота
- Политика по управлению отходами
- Документированные процедуры и инструкции, регулирующие систему управления качеством

[1] Hazard Analysis and Critical Control Points — система управления безопасностью пищевых продуктов.

Управление рисками

01

Управление рисками в области качества и безопасности продукции осуществляется в рамках интегрированной системы менеджмента и направлено на предотвращение негативного воздействия на потребителей, репутацию Компании и устойчивость бизнеса.

Ключевые риски в области качества и безопасности на уровне Группы

Категории риска	Описание риска	Меры по управлению	
Комплаенс-риски	Изменения в отраслевом законодательстве стран-потребителей продукции и использование устаревших или неактуальных нормативных документов могут привести к несоблюдению требований и получению штрафных санкций или блокированию произведенной продукции	• Актуализация внутренних нормативных документов с учетом последних требований • Своевременное информирование заинтересованных подразделений о предстоящих изменениях	• Постоянный мониторинг и отслеживание изменений в законодательстве и нормативной документации
Риски, связанные с поставщиками и партнерами	Действия подрядчиков и поставка несоответствующего сырья или компонентов могут привести к выпуску продукции, которая не отвечает стандартам качества и безопасности, создавая риск для здоровья потребителей Компании	• Контроль качества закупаемой продукции • Усиление контроля отбора поставщиков сырья, материалов и услуг	• Проработка альтернативных каналов поставок сырья и мониторинг урожайности с авансированием сельхозпроизводителей и заключением долгосрочных договоров
Операционные риски	Недостаточный уровень внутреннего контроля, человеческий фактор, а также сбои на производственных линиях создают вероятность выпуска и отгрузки некачественной либо небезопасной продукции	• Усиление контроля качества производимой продукции, включая испытания в аккредитованных лабораториях и контроль на отгрузке • Повышение квалификации персонала и регулярное обучение	• Обеспечение стабильности производственных процессов • Совершенствование системы внутреннего контроля
Риски, связанные с клиентами	Возможное причинение вреда здоровью потребителей и ухудшение репутации Компании, а также снижение удовлетворенности и лояльности клиентов на фоне негативной или недостаточной обратной связи и усиления конкуренции	• Повышение удовлетворенности потребителя за счет надежного контроля качества • Информирование потребителей о составе продукции	• Системный сбор и анализ обратной связи для оперативного улучшения продукции и процессов • Быстрое реагирование при выявлении несоответствий продукции стандартам

Управление рисками

02

Идентификация и оценка рисков интегрированы в производственные и управленческие процессы и реализуются по принципам профилактики, прозрачности и своевременного реагирования.

Специфические риски бизнес-направлений

Категории риска	Описание риска	Меры по управлению
Риски сельскохозяйственного бизнеса	Поступление продукции с полей ненадлежащего качества, неудовлетворительное состояние партий, ожидающих подработки, а также ухудшение качества и сохранности продукции при длительном хранении	• Усиленный входной контроль качества с проверкой каждого транспортного средства • Периодический контроль состояния запасов • Контроль условий хранения и реализация мер по борьбе с грызунами и синантропными птицами на объектах хранения
Риски масложирового бизнеса	Необеспеченность подразделений масложировым сырьем из-за неурожая у поставщиков, а также возможное перекрестное загрязнение при приеме возвратной просроченной продукции	• Наличие альтернативных поставщиков • Прием возвратной продукции на хранение на отдельном складе в целях изоляции и последующей утилизации
Риски сахарного бизнеса	Повышенная температура сахара на выходе с производственной линии из-за нехватки мощности систем охлаждения и несоответствие условий хранения сахара на складах, что повышает вероятность комкования готовой продукции	• Ремонт и модернизация систем охлаждения сахара на заводах • Установка/модернизация систем кондиционирования на складах
Риски мясного бизнеса	Фальсификация мясной продукции, нарушение условий хранения, а также несоблюдение нормативных требований к качеству на площадках	• Системная работа с добросовестными поставщиками, включая входной контроль сырья и материалов • Проведение лабораторного и ветеринарного контроля продукции • Мониторинг изменений нормативных требований и их своевременная интеграция в производственные процессы

Соответствие требованиям в области качества и безопасности продукции

GRI 416-2 | SASB FB-PF-250a.3 | SASB FB-AG-250a.3 | SASB FB-MP-250a.3 | SASB FB-PF-250a.4 | SASB FB-AG-430b.1

Группа «Русагро» обеспечивает качество и безопасность продукции, опираясь на требования российского законодательства, технических регламентов Евразийского экономического союза и международных стандартов.

Во всех бизнес-направлениях проводятся аудиты поставщиков, санитарные мероприятия и лабораторные исследования, включая мониторинг показателей безопасности продукции. Данные контроля фиксируются в автоматизированных системах учета. Собственные производственные лаборатории регулярно проходят аттестацию и модернизацию оборудования, а исследования проводятся как во внутренних, так и в независимых аккредитованных лабораториях. На основании результатов испытаний оформляются документы подтверждения соответствия, необходимые для реализации продукции на внутреннем и внешнем рынках.

Группа «Русагро» реализует подход, направленный на недопущение использования генетически модифицированных организмов (ГМО) в производстве продукции всех четырех бизнесов. При закупке сырья и ингредиентов Компания устанавливает требования к поставщикам о предоставлении подтверждающих документов об отсутствии ГМО, а также проводит входной и производственный лабораторный контроль, включая исследования готовой продукции. В Компании реализуются меры по предотвращению непреднамеренного загрязнения на всех этапах производственного процесса.

В 2025 году Компания не зафиксировала случаи несоблюдения требований, связанных с безопасностью продукции, а также не производила отзыв продукции.



В сельскохозяйственном бизнесе круглосуточный лабораторный контроль осуществляется при приемке, хранении и отгрузке зерна. Особое внимание уделяется технологическим процессам, включая смешивание зерна для формирования однородных партий с заданными потребительскими характеристиками.

На масложировых предприятиях отдельное внимание уделяется контролю показателей безопасности продукции, включая мониторинг глицидиловых эфиров жирных кислот и монохлорпропандиолов (МХПД) в соответствии с требованиями ТР ТС 024/2011 и ГОСТ ISO 18363-1:2020.

Обеспечение качества и безопасности продукции сахарного бизнеса включает входной контроль сырья, производственный контроль на каждом этапе, контроль готовой продукции, а также контроль условий хранения, транспортировки и сроков годности. Результаты лабораторных исследований фиксируются в автоматизированной системе LIMS[1], которая позволяет минимизировать риск фальсификации данных и анализировать показатели в режиме реального времени.

В мясном бизнесе действует комплексная система менеджмента качества, которая охватывает в том числе международные стандарты и лучшие практики отрасли, такие как требования Codex Alimentarius и принципы гуманного обращения с животными (Animal Welfare Framework). Службой качества осуществляется лабораторный контроль безопасности продукции, управление несоответствиями и постоянный мониторинг нормативных требований. Сотрудники службы качества регулярно повышают квалификацию и внедряют отраслевые практики, участвуя в профессиональных мероприятиях.

[1] Laboratory Information Management System — система управления лабораторной информацией.

Сертификация

Группа «Русагро» на регулярной основе подтверждает качество и безопасность продукции, актуализируя действующие сертификаты и получая новые, соответствующие требованиям целевых рынков и международных стандартов.

Сертификация рассматривается Компанией как инструмент повышения доверия потребителей и расширения возможностей присутствия на внутреннем и зарубежных рынках. Сертификация включает регулярные надзорные и ресертификационные аудиты.

Сельскохозяйственный бизнес Компании осуществляет деятельность в соответствии с требованиями технического регламента Таможенного союза 015/2011 «О безопасности зерна» и ежегодно проходит аккредитации, необходимые для экспортных поставок в страны ЕАЭС и на другие зарубежные рынки.

В 2025 году в связи с планируемым расширением экспортных поставок Компания прошла процедуры аккредитации для экспорта зерна в ряд стран, включая Иран, Бангладеш, Турцию, Ливию и Египет, что потребовало дополнительного усиления системы контроля и соответствия международным требованиям.

В мясном бизнесе действует система менеджмента пищевой и кормовой безопасности на базе стандартов FSSC 22000 версии 6.0 и ISO 22000.

В отчетном периоде международным сертификационным органом SGS проведены надзорные аудиты на производственных площадках мясного бизнеса в Белгородской, Тамбовской и Приморской областях. По результатам аудитов соответствие требованиям стандартов подтверждено.

В сахарном бизнесе все производственные площадки подтвердили соответствие требованиям схем сертификации FSSC 22000 версии 6.0, GMP+[1] и ISO 22000. Производство жома сертифицировано на семи заводах, производство бетаиновой мелассы — на двух заводах сахарного бизнес-направления. Два завода имеют органическую сертификацию.

Предприятия масложирового направления сертифицированы по стандартам ISO 9001 и ISO 22000, а также стандартам «Халяль» и «Кошер». Отдельные площадки бизнеса дополнительно имеют сертификаты FSSC 22000[2], RSPO[3] и ISCC[4], подтверждающие соответствие требованиям устойчивого производства.

FSSC 22000

ISO 9001 Certified

ISO 22000 Certified

CERTIFIED SUSTAINABLE PALM OIL™ RSPO

ISCC International Sustainability & Carbon Certification

1 Good Manufacturing Practice +.
2 Food Safety System Certification 22000 — международная схема сертификации систем менеджмента безопасности пищевых продуктов, основанная на стандартах ISO 22000.
3 Roundtable on Sustainable Palm Oil — Круглый стол по устойчивому производству пальмового масла.
4 International Sustainability & Carbon Certification — Международная система сертификации устойчивости и углерода.

Взаимодействие с потребителями

GRI 2-25 | GRI 417-1 | SASB FB-PF-260a.2

Взаимодействие с клиентами и потребителями во всех бизнес-направлениях Группы «Русагро» выстроено на принципах прозрачности и оперативности обратной связи.

Обращения принимаются через различные каналы коммуникации, включая официальный сайт, электронную почту, телефонные линии и электронный документооборот. Контактные данные указываются на упаковке продукции.

Маркировка продукции осуществляется в соответствии с требованиями законодательства и ТР ТС 022/2011 «Пищевая продукция в части ее маркировки», включая указание обязательной информации и аллергенов. Корректность маркировки проверяется на этапе выходного контроля. Мониторинг изменений нормативных требований осуществляется с использованием специализированных правовых систем, при изменениях информация своевременно доводится до ответственных подразделений.

В сельскохозяйственном бизнесе продукция не предназначена для прямой реализации конечным потребителям, однако все случаи расхождений по качеству или количеству продукции при отгрузке рассматриваются специалистами по претензионной работе с проведением детального анализа.

В масложировом, сахарном и мясном направлениях претензионная работа организована в соответствии с внутренними регламентами и международными практиками, в том числе с требованиями стандарта ISO 10002[1]. Она включает регистрацию, анализ обращений, определение причин возникновения претензий, а также разработку и реализацию корректирующих и предупреждающих мероприятий для предотвращения повторения инцидентов. Рассмотрение результатов претензионной работы осуществляется на регулярной основе — на еженедельных, ежемесячных и годовых совещаниях с участием служб качества и высшего руководства бизнесов.

В мясном бизнесе при реализации продукции через собственные фирменные магазины Компания обеспечивает прямое взаимодействие с покупателями для совершенствования системы работы с обращениями по качеству продукции через участие в дегустациях и получение отзывов покупателей.

В 2025 году мясной бизнес Группы «Русагро» в очередной раз подтвердил репутацию надежного производителя, получив высокие оценки на международном конкурсе «Гарантия качества — 2025» в Москве.

В сахарном бизнесе эффективность функционирования системы подтверждается снижением уровня рекламаций: доля претензий от отгруженной продукции снизилась с 0,32 % в первом квартале 2024 финансового года до 0,15 % в первом квартале 2025 финансового года.

Система маркировки «Честный знак»

В рамках повышения прозрачности товарооборота, обеспечения прослеживаемости продукции и удовлетворения требований законодательства в Группе «Русагро» для различных категорий продукции внедрена и функционирует система цифровой маркировки «Честный знак».

В отчетном периоде в рамках этой программы на ключевых площадках масложирового бизнеса модернизированы производственные линии и установлено оборудование для нанесения Data Matrix-кодов с использованием российских технологических решений.

[1] ISO 10002 «Менеджмент качества. Удовлетворенность потребителя. Руководство по управлению претензиями в организациях».

Результаты и планы

	Сельскохозяйственный бизнес	Масложировой бизнес	Сахарный бизнес	Мясной бизнес
Результаты деятельности	• Увеличение экспортных поставок через международные порты • Модернизация элеваторов и внедрение поточных анализаторов зерна, повышающих точность контроля качества	• Внедрение методики контроля глицидиловых эфиров в соответствии с обновленными требованиями • Подтверждение всех действующих сертификатов качества и безопасности • Установка нового оборудования для маркировки продукции в рамках программы «Честный знак»	• Внедрение технологии долгосрочного хранения сахарной свеклы с контролем температуры и влажности • Внедрение системы бережной переработки сахарной свеклы для снижения повреждений и повышения выхода сахара • Внедрение прогрессивных дефекаторов повышенной производительности • Автоматизация производственных процессов на ряде заводов • Внедрение ИИ-систем оценки качества сырья • Подтверждение соответствия международным схемам сертификации	• Модернизация мощности хранения и переработки, введение новых упаковочных линий • Внедрение X-RAY-оборудования контроля безопасности • Подготовка к внедрению MES-системы[1] и запуск дистанционного обучения персонала в рамках системы безопасности продукции
Планы	• Автоматизация ключевых процессов контроля • Повышение квалификации сотрудников службы качества	• Достижение стабильности ключевых показателей качества шрота • Дальнейшее развитие системы управления качеством и безопасностью продукции	• Реструктуризация службы качества с выделением ее в отдельную дирекцию • Увеличение численности персонала для усиления независимости и эффективности контроля	• Повышение санитарного состояния производств • Развитие лабораторной базы • Снижение уровня претензий и рост удовлетворенности потребителей • Укрепление культуры пищевой безопасности

[1] Manufacturing Execution System — система управления производством.

Применение искусственного интеллекта в агробизнесе

Группа «Русагро» в 2025 году внедрила систему «ВИСКОНТ.Свекла», использующую технологии компьютерного зрения и искусственного интеллекта для оценки качества сахарной свеклы.



Внедрение решения:

01 повысило объективность контроля сырья

02 ускорило процесс приемки

03 создало дополнительные возможности для оптимизации планирования переработки и повышения эффективности сахарного бизнеса

Точность автоматизированной оценки

>90 %

При ручной приемке показатель достоверности обычно составляет около 60–70 %

Благополучие животных

SASB FB-MP-440a.1

Благополучие животных рассматривается как фактор, напрямую влияющий на количество и качество продукции.

Группа «Русагро» обеспечивает гуманное обращение с животными на всех этапах производственного цикла — от разведения и кормления до транспортировки и убоя — и развивает практики, направленные на обеспечение международных принципов благополучия животных — «Пяти свобод животных»[1].



[1] Принципы и их названия закреплены Всемирной организацией по здоровью животных (WOAH, the World Organisation for Animal Health).
[2] В Компании не используются корма, получаемые из регионов с высоким или экстремально высоким базовым водным стрессом.

Обеспечение пяти свобод животных

Свобода от голода и жажды	• Содержание животных в помещениях с автоматическими системами подачи корма и воды, запрограммированными с учетом их индивидуальных физиологических потребностей	• Наличие основных и резервных артезианских скважин, полностью обеспечивающих потребности животных в воде, в том числе в случаях перебоя в снабжении водой, на всех производственных площадках[2]
Свобода от боли, травм и болезней	• Ежедневное наблюдение за животными (оперативное выявление признаков заболеваний или травм, принятие мер реагирования)	• Создание необходимых условий содержания и транспортировки с целью снижения травматизма животных
Свобода от страха и стресса	• Создание микроклимата в помещениях для животных • Обеспечение полноценного сбалансированного кормления и смены режима содержания при необходимости	• Соблюдение условий индивидуального и группового содержания, в том числе оптимальная площадь и плотность размещения в помещении • Организация процессов обращения с животными в процессе убоя и транспортировки, направленных на минимизацию избыточного стресса и факторов страха
Свобода от дискомфорта	• Полное соответствие действующего законодательства России в части обеспечения животных мощностями в поении, кормлении, воздухообмена и необходимых площадей содержания	• Развитие систем содержания животных
Свобода естественного поведения	• Применение систем открытого содержания для социального взаимодействия между животными и создания пространства для их передвижения	

Подход к управлению

Высшее руководство и менеджмент

GRI 3-3

Управлением вопросами по обращению с животными и установкой приоритетов в этой области в Компании занимаются директор по ветеринарии и технологии, директор по производству и руководители производственных площадок на местах. Непосредственное благополучие животных обеспечивают специализированные ветеринарные и транспортные службы, а также служба безопасности.

В мясном бизнесе на еженедельной основе проводятся совещания по биобезопасности на уровне топ-менеджмента. По итогу заседаний составляется протокол с указанием ответственных за выполнение мероприятий и сроков их реализации.

Фокусом отчетного периода также были вопросы синхронизации схем лечения и профилактики инфекционных заболеваний на свинокомплексах Группы «Русагро», вопросы об улучшении средств защиты животных.

КПЭ и вознаграждение

Результаты деятельности Компании в области благополучия животных учитываются при оценке эффективности руководителей ежегодно. В КПЭ руководителей ветеринарной и технологической служб Департамента производства живка (ДПЖ) входит объем производства продукции на одну свиноматку, отражающий уровень сохранности и продуктивности поголовья от рождения до отправки на убой. Одновременно с этим КПЭ главных ветеринарных врачей учитывают объем затрат на средства защиты животных.

Органы управления благополучием животных

Ветеринарная служба

Обеспечение здоровья животных, контроль исполнения стандартов и процедур, взаимодействие с Федеральной службой по ветеринарному и фитосанитарному надзору и Государственной ветеринарной службой

Технологическая служба

Контроль соблюдения условий содержания животных, планирование и контроль исполнения производственной программы

Отдел кормления

Контроль качества кормов, поступающих на свинокомплексы, контроль кондиции животных

Селекционный отдел

Контроль и планирование поставок племенных животных, выполнение программы селекционно-племенной работы

Департамент производства живка (ДПЖ)

Установка приоритетов в вопросах по обращению с животными

Служба безопасности

Контроль соблюдения внутренних нормативов сотрудниками с целью сохранения высокого зоосанитарного статуса площадок

Отдел закупок

Своевременная закупка качественных средств защиты животных

Отдел по контролю биобезопасности

Контроль ветеринарной обстановки в Российской Федерации, разработка мероприятий по недопущению заболеваний на свинокомплексах

Департамент производства кормов

Производство качественных кормов для оптимального роста животных

Транспортное управление

Логистика товарно-материальных ценностей, кормов, вывоз животных с площадок и доставка их на мясопереработку, качественная мойка и дезинфекция автотранспорта

Регулирующие документы

Компания следует международному и российскому законодательству в сфере обращения с животными и производства мясной продукции. В Группе «Русагро» также разработаны внутренние регулирующие документы:

- Общее положение по биобезопасности;
- Политика в области качества и пищевой безопасности кормов;
- Стандарты технологических и ветеринарных процедур — пересматриваются не реже одного раза в год;
- Схемы профилактических мероприятий (вакцинаций) — пересматриваются ежегодно;
- Схемы лечения животных — пересматриваются ежегодно, в течение года корректируются;
- План мониторинговых исследований — пересматривается ежегодно, корректируется внепланово в случае необходимости.

По мере необходимости документы актуализируются в зависимости от эпизоотической ситуации в Компании и в Российской Федерации в целом, производственных показателей, а также изменений действующего законодательства.

Управление рисками

Ключевые риски Компании в области обеспечения благополучия животных связаны с возможным распространением особо опасных заболеваний в силу различных нарушений биобезопасности, а также с риском снижения качества ухода за животными в условиях возможного дефицита квалифицированных кадров в этой области.

Подробнее ознакомиться с рисками, связанными с животноводством, можно в главе «Корпоративное управление» в разделе «Управление рисками», стр. 249.

Мероприятия по минимизации рисков

Обеспечение биобезопасности

Для достижения высокого уровня биобезопасности на свиноводческих комплексах Компания придерживается базовых принципов:

01 Территориальное разделение и специализация

Производится полный контроль территории в радиусе 10 км от свиноводческих комплексов на предмет отсутствия других животноводческих хозяйств. Комплексы Компании располагаются на расстоянии от 1 до 3 км друг от друга. Животные разных поколений и разных производственных функций содержатся раздельно.

02 Мониторинг здоровья животных и профилактические меры

В Компании действуют стандарты по каждой технологической и ветеринарной процедуре. Для предотвращения заболеваний животных вакцинируют согласно разработанным схемам вакцинации.

Контроль заболеваемости животных осуществляется с помощью визуальных методов диагностики, патологоанатомического вскрытия и лабораторной диагностики. Для проведения лабораторных исследований разрабатывается план отбора проб, для лечения — соответствующие схемы. Выполнение всех ветеринарных мероприятий фиксируется ветеринарной службой в журналах и актах.

В случае вспышек одного из опасных заболеваний Компания отказывается от закупки кормов и поставки животных в соответствующие регионы. Сотрудники ветеринарной службы следят за научными достижениями в области биологической и ветеринарной безопасности. Также дважды в год проходит квалификационная оценка персонала на предмет наличия необходимых знаний и навыков.

03 Контроль качества кормов

Компания осуществляет постоянный лабораторный контроль ингредиентов кормов на комбикормовых заводах. Он включает оценку качества и чистоты ингредиентов, проверку на наличие патогенных элементов, инфекций, токсичных веществ. Все корма проходят термообработку.

04 Строгий санитарный контроль

Производится регулярная очистка и дезинфекция производственных площадок. Осуществляется следование принципу «полный/пустой»: заполнение производственного участка животными только одного поколения. После завершения периода выращивания пустой участок очищается и дезинфицируется.

Мероприятия по минимизации рисков

1 2

05 Ограничения и контроль доступа

Контроль входа и выхода сотрудников и других посетителей, а также ограничение доступа на участки внутри свиноводческих комплексов. Обязательны процедуры личной гигиены.

06 Транспортировка и логистика

Разработана схема перемещения автотранспорта согласно определенной иерархии. Для транспорта обязательны процедуры мытья, дезинфекции и термической обработки. Контролеры проводят оценку качества обработки каждого транспортного средства согласно чек-листам. Некачественно обработанный транспорт отправляется на повторную мойку и дезинфекцию.

07 Обучение персонала[1]

Ветеринарные врачи проходят периодические обучения на семинарах. Сотрудники обучаются контролю инфекционных заболеваний, а также работе в таких программах, как «Меркурий», «Хорриот», «Гален», «Честный знак» (контроль оборота ветеринарных препаратов). Регулярно проводятся выезды на производственные площадки с целью проверки корректности выполнения стандартных процедур.

08 Техническое обеспечение и автоматизация процессов

Риск кадрового дефицита минимизируется автоматизацией производственных процессов и развитием цифровых продуктов. В Компании автоматизированы процессы обеспечения кормом на производственных площадках Тамбовской области и задействовано компьютерное зрение для взвешивания свиней, что позволяет снизить стресс животных и оперативно регулировать режим их питания. Также на одном из свинокомплексов реализован пилотный проект автоматизированной системы видеонаблюдения, передающей характеристики поголовья сотрудникам для дальнейшей работы.

Адаптеры для будущих свиноматок

В 2025 году в Тамбовской области введены в эксплуатацию 10 адаптационных площадок для ремонтных свинок. При строительстве адаптеров использовались экологичные и надежные материалы: быстровозводимые конструкции по технологии «Евро Слатс» с применением бетонных и деревянных элементов.

Адаптеры представляют собой специально оборудованные помещения, в которых ремонтное поголовье проходит карантин, адаптацию к климатическим условиям и плановую вакцинацию. Срок адаптации составляет 10 недель, что позволяет снизить ветеринарные риски и повысить устойчивость животных к заболеваниям.



[1] Подробнее ознакомиться с процессом обучения сотрудников можно в разделе «Управление персоналом», стр. 141.

Мероприятия по улучшению благополучия животных

Условия содержания животных

Свиноматки и хряки

Каждая племенная ферма разделена на несколько зон:

- зона репродуктора: содержатся холостые и супоросные свиноматки для процессов осеменения и ожидания;
- зона опороса: содержатся лактирующие свиноматки и подсосные поросята.

В период от отъема-осеменения и до подтверждения супоросности животные содержатся в индивидуальных станках. В период беременности на большинстве репродукторов свиноматки находятся в групповых станках по 10–20 голов. Отдельно расположены центры по производству семени, где содержатся хряки-производители, и также отдельно располагаются специальные зоны для карантинирования ремонтного поголовья, приобретаемого из сторонних источников.

Товарные свиньи

Компания учитывает возрастные особенности животных и создает подходящие условия содержания для каждой из групп животных:

- зона доращивания: содержатся поросята возрастом от 23 до 80 дней;
- зона откорма: содержатся свиньи возрастом от 80 до 200 дней.

В каждой зоне поддерживаются необходимые для данной половозрастной группы условия содержания, в том числе микроклимат, площадь постановки, кормушки и поилки. Критерии условий содержания закреплены в регламентированных процедурах Группы «Русагро».

Планы на среднесрочную перспективу

В перспективе Группа «Русагро» планирует:

01

Строительство и ввод в эксплуатацию ветеринарной лаборатории в Тамбовской области

02

Реализацию проекта по автоматизации правил биобезопасности и минимизации вовлечения в эти процессы персонала — «Цифровая ферма»

03

Реализацию проекта «Молодежная ферма»

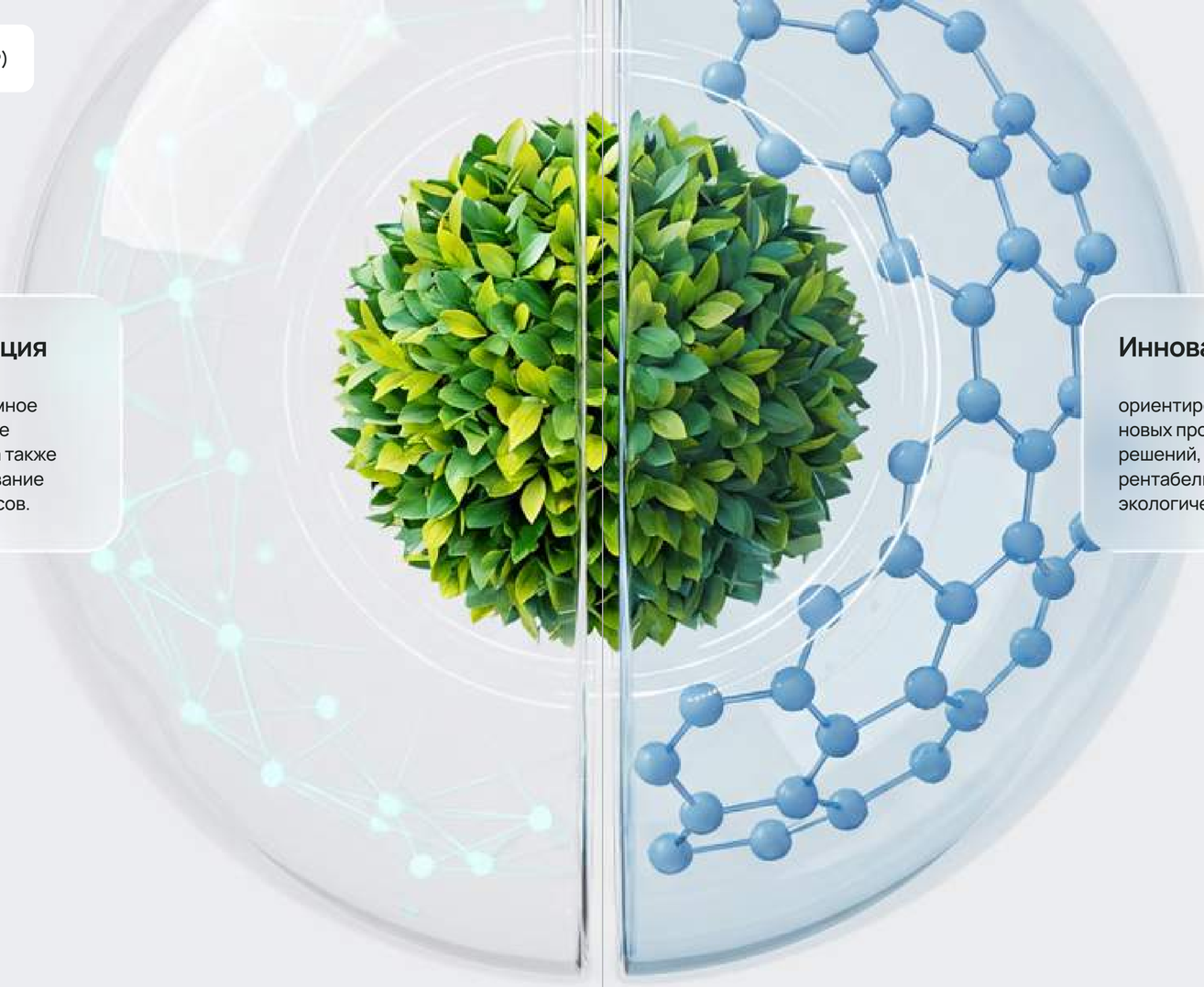
04

Устройство систем охлаждения для снижения теплового стресса в жаркий период

05

Введение внешних адаптеров в товарных базах для проведения карантина и подготовки ремонтного поголовья к вводу в основное стадо





Цифровая трансформация

в Компании направлена на системное изменение процессов, повышение прозрачности и управляемости, а также на более эффективное использование данных и автоматизацию процессов.

Инновации

ориентированы на поиск и внедрение новых продуктовых и технологических решений, способствующих повышению рентабельности бизнесов и снижению экологической нагрузки.

Цифровая трансформация и Инновации (НИОКР)

Цифровая трансформация и Инновации в «Русагро» формируют основу развития всех бизнес-направлений Компании. Группа «Русагро» стремится к внедрению современных технологий как в операционную деятельность, так и во внутренние процессы.

Подход к управлению

GRI 3-3

Цифровая трансформация

Цифровая трансформация является частью системы целеполагания высшего руководства Группы «Русагро». Ключевые инициативы и ожидаемые эффекты закреплены в стратегиях каждого бизнес-направления и реализуются с учетом их специфики.

Стратегические, инновационные, кросс-функциональные и капиталоемкие проекты находятся под прямым контролем топ-менеджмента, включая архитектурный надзор и оценку влияния решений на ИТ-ландшафт Компании.

Ключевые направления цифровой деятельности

- Централизация ИТ-систем и данных
- Оптимизация затрат на поддержку ИТ-ландшафта при сохранении уровня SLA[1]
- Развитие собственной поддержки ИТ-решений
- Внедрение комплексных ИТ-решений для бизнеса, включая решения с открытым кодом
- Автоматизация технологических процессов, использование больших данных, видеоаналитики, технологий искусственного интеллекта и машинного обучения

В рамках цифровой трансформации Компания взаимодействует с ключевыми группами заинтересованных сторон, прежде всего с конечными пользователями цифровых решений, включая фермеров, агрономов, поставщиков сырья и транспортных услуг, а также участвует в отраслевых цифровых инициативах и технологических альянсах.

Группа «Русагро» входит в наблюдательный совет Альянса в сфере искусственного интеллекта и является лидером отраслевого клуба АПК в его структуре.

[1] Service Level Agreement — соглашение об уровне обслуживания.

Инновации

Управление инновационной деятельностью в Группе «Русагро» основано на трехуровневой модели и поддерживается системой целевых показателей, включая карту КПЭ и индивидуальные планы эффективности в сфере инноваций. Принципы устойчивого развития интегрированы на всех этапах инновационного цикла — от генерации идей до реализации проектов.

Процесс внедрения инноваций включает генерацию идей (на основе научных публикаций, патентов, маркетинговых исследований и отраслевых мероприятий), предварительную экономическую оценку, НИОКР, подготовку технико-экономического обоснования и вывод решений на рынок.

Ключевые критерии отбора проектов:

- срок окупаемости менее семи лет;
- потенциал масштабирования (выручка от 10 млрд руб. в год);
- высокая вероятность реализации потенциала.

Ключевые направления инновационной деятельности

- Повышение эффективности животноводства и урожайности
- Альтернативные источники сырья и пищи
- Валоризация отходов
- Биоремедиация
- Персонализированное питание

Структура корпоративного управления инновационными проектами «Русагро»

Управление на уровне Группы «Русагро»

Стратегический уровень	**Генеральный директор Группы**	• Определение приоритетов инновационного развития • Утверждение стратегии инновационного развития • Обеспечение ресурсной поддержки • Утверждение приказов о графиках реализации проектов

Управление на уровне бизнес-направлений

Операционный уровень	**Комитет по инновациям**	• Отбор, приоритизация и контроль портфеля проектов • Представление результатов высшему руководству и Совету директоров
Исполнительный уровень	**R&D-подразделение**	• Реализация и исполнение инновационных проектов
	Проектный офис	• Методологический контроль

Регулирующие документы

Деятельность Компании в области цифровой трансформации и инновационного развития осуществляется на основе системы внутренних документов, сформированной с учетом специфики каждого направления.

Документы своевременно актуализируются в соответствии с требованиями рынка, технологической среды и стратегических приоритетов Компании.

Ключевые документы

Цифровая трансформация

- Регламент архитектурного комитета в области ИТ
- Регламент по управлению ИТ-архитектурой
- Регламент по управлению проектной деятельностью
- Регламент по управлению данными
- Стандарт управления ИТ-активами
- Техническая и эксплуатационная документация

Инновации

- Инновационная стратегия Группы «Русагро»
- Маркетинговая стратегия по продвижению инновационных продуктов
- Политика в области исследований и разработки Группы «Русагро»
- Регламент по внедрению инноваций Группы «Русагро»
- Регламент генерации идей развития для инновационных проектов
- Положение об инвестиционном комитете и порядке работы с инвестиционными проектами бизнес-направлений
- Локальные нормативные акты бизнес-направлений

Управление рисками

В 2025 году были реализованы некоторые риски в области цифровых решений и инновационного развития, связанные с незрелостью технологий и дефицитом кадров.

Для минимизации последствий применялись меры по развитию внутренних разработок и расширению взаимодействия с ведущими университетами страны. Риски в области цифровой трансформации интегрированы в систему управления проектами и управляются на уровне отдельных инициатив.

Ключевые риски и мероприятия по их минимизации

	Риски	Мероприятия по минимизации
Цифровая трансформация	Ограниченная зрелость и совместимость отечественных ИТ-решений	Детализированная проработка требований и фокус на потребностях бизнеса
	Высокая стоимость лицензий и внедрения	Анализ рынка решений с использованием демонстраций и референс-визитов
	Сокращение присутствия иностранных вендоров	Сопоставление стоимости коробочных решений и собственной или заказной разработки
Инновации	Незрелость и недоступность технологий	Разработка собственных технологических решений
	Ограниченное число проектов, доходящих до поздних стадий жизненного цикла	Поиск партнеров в дружественных странах
	Дефицит квалифицированных научных и инженерных кадров	Формирование кадрового резерва и расширение научного сотрудничества

Взаимодействие с заинтересованными сторонами в рамках инноваций

GRI 2-29

Инновационная деятельность Группы «Русагро» реализуется в тесном взаимодействии с научными и образовательными организациями, технологическими компаниями, стартапами, поставщиками оборудования и государственными институтами. Форматы взаимодействия включают совместные НИОКР, опытно-промышленные испытания, пилотные проекты, экспертное сопровождение и предоставление производственных площадок для тестирования гипотез.

Отдельное внимание уделяется поддержке молодых ученых. Компания выступает в качестве тестовой площадки для реализации грантовых исследований и участвует в проекте Министерства науки и высшего образования Российской Федерации и Российской академии наук по модели «квалифицированный заказчик».

Ключевые научные и образовательные организации-партнеры в области инноваций[1]

- Белгородский государственный национальный исследовательский университет
- Воронежский государственный аграрный университет им. императора Петра I
- Воронежский государственный университет
- Всероссийский государственный центр качества и стандартизации лекарственных средств для животных и кормов
- Всероссийский научно-исследовательский институт сахара и сахарной свеклы им. А. Л. Мазлумова
- Всероссийский научно-исследовательский институт племенного дела
- Всероссийский научно-исследовательский институт физиологии, биохимии и питания животных
- Дальневосточный федеральный университет
- Институт биологии гена Российской академии наук
- Институт общей генетики им. Н. И. Вавилова Российской академии наук
- Институт химической биологии и фундаментальной медицины СО РАН
- Кубанский государственный технологический университет
- Научно-производственное предприятие «Динамика» (резидент фонда «Сколково»)
- Оренбургский государственный университет
- Пензенский государственный аграрный университет
- Российский химико-технологический университет им. Д. И. Менделеева
- Тверской государственный технический университет
- Федеральный научный центр биологических систем и агротехнологий РАН

Для вовлечения сотрудников в инновационный процесс реализуются два внутренних проекта

01 Формирование R&D-дайджестов с отбором перспективных научно-технических идей для бизнеса с последующим их обсуждением на Инновационных днях

02 Программа рационализаторской деятельности «ТИР. Твоя идея работает»[2], доступная для сотрудников всех бизнес-направлений



1 Подробнее о сотрудничестве с научными и образовательными учреждениями в секции «Работа с образовательными учреждениями» в разделе «Взаимодействие с местными сообществами», стр. 173.

2 Подробнее ознакомиться с программой можно в разделе «Управление персоналом», стр. 141.

Ключевые цифровые и инновационные решения Группы «Русагро»

2017

Запуск системы контроля движения урожая на базе IoT и Big Data: автоматизированный контроль уборочных работ, мониторинг сельскохозяйственной техники и автотранспорта, оперативное выявление отклонений от регламентов

2019

Реализация программ «Умное производство», «Управление сырьем» и «Долгосрочное хранение» в сахарном бизнесе: внедрение машинного обучения для управления диффузионными аппаратами, теплового мониторинга хранения сырья, компьютерного зрения и дронов для оценки качества и остатков сахарной свеклы

Открытие в Воронежской области селекционно-генетического центра «СоюзСемСвекла», направленного на создание новых высокопродуктивных, устойчивых к заболеваниям и обладающих выравненностью по основным биологическим и морфологическим признакам гибридов сахарной свеклы

2021

Создание компании «АссистАгро» и запуск технологий машинного зрения для растениеводства: автоматизированный агроскаутинг, цифровое управление агрослужбой, дистанционная диагностика растений с применением беспилотных летательных аппаратов (далее — БПЛА) и инструменты точного земледелия

2022

Создание Агроинновационного центра: проведение масштабных сортоиспытаний, испытаний систем защиты растений и биологических средств, формирование рекомендаций для внедрения в промышленное производство

Развитие селекционно-генетического центра «СоюзСемСвекла»: создание и регистрация 25 гибридов сахарной свеклы собственной селекции, масштабирование производства и коммерциализация семян в ключевых регионах

2023

2024

Внедрение системы видеоаналитики состояния поголовья с точностью до 99 % в мясном бизнесе для инвентаризации, контроля кормления и выявления заболеваний

Внедрение видеоаналитики (нейросети) для контроля качества готовой продукции мясопереработки в режиме реального времени

Запуск агроскаутинга с применением БПЛА для увеличения урожайности и оптимизации затрат на средства защиты растений

Цифровые решения в 2025 году

В 2025 году Компания реализовала широкий комплекс цифровых решений, направленных на повышение эффективности бизнес-процессов и качества управленческих решений. В рамках этой работы были внедрены инструменты аналитики, прогнозирования и автоматизации производственных и управленческих процессов.

Планы на 2026 год и среднесрочную перспективу

Приоритетом цифровой трансформации остается операционная эффективность, включая прозрачную оценку инвестиций и эффектов, снижение совокупной стоимости владения ИТ-архитектурой, минимизацию количества систем и баз данных, а также дальнейшую централизацию ИТ-решений с учетом трансформации бизнес-функций.

Ознакомиться подробнее с результатами деятельности Компании в области цифровой трансформации можно в главе «Стратегический отчет» в секции «Цифровая трансформация», стр. 42.

Инновации в 2025 году

В 2025 году инновационная деятельность Группы «Русагро» была сосредоточена на разработке новых продуктов и повышении рентабельности бизнесов. Золотой медалью и дипломом за производство эффективной многофункциональной продукции была отмечена кормовая добавка Betafeed на 27-й Российской агропромышленной выставке «Золотая осень — 2025». В 2025 году Компания также участвовала в работе АгроИнвест Клуба РСХБ[1] и профильных акселерационных и экспертных площадок, включая Национальную ассоциацию трансфера технологий и стартап-акселератор «ТехКоннект». Для отобранных команд и решений предоставлялся доступ к инфраструктуре, отраслевой экспертизе и возможностям пилотирования проектов.

Планы на 2026 год и среднесрочную перспективу

В части продуктовых инноваций Компания фокусируется:

- на развитии проектов по созданию ценности из переработки отходов подсолнечника и сахарной свеклы;
- на приоритетности использования природных и биологических методов в сельском хозяйстве (энтомофаги, биофунгициды, биостимуляторы);
- на выработке и регистрации высокопротеинового подсолнечного шрота;
- на снижении применения антибиотиков в свиноводстве;
- на разработке аналогов масла какао на основе микроорганизмов;
- на комплексных исследованиях по управлению микробиотой почв.

Ознакомиться подробнее с результатами деятельности Компании в области продуктовых инноваций можно в секциях «Бренды» в разделах бизнес-направлений: масложировой бизнес — стр. 67, мясной бизнес — стр. 105, сахарный бизнес — стр. 119.

Прочие инновации в бизнес-направлениях

Масложировое бизнес-направление

Запущен проект по выпуску эквивалентов масла какао, получены положительные отзывы от ключевых клиентов, а также выведены на рынок три новых соуса для сегмента QSR[2].

Мясное бизнес-направление

Проведены испытания кормовых добавок с бактериофагами для снижения применения антибиотиков; принято решение о внедрении инновации в одном из регионов.

Сахарное и сельскохозяйственное бизнес-направления

Реализованы исследования по созданию удобрений на основе гранулированной золы лузгосжигательных котлов с целью замены калийных удобрений и снижения минерализации почв.

1 Закрытое сообщество Россельхозбанка, объединяющее стартапы, инвесторов и крупные агрохолдинги.

2 От англ. Quick Service Restaurant — формат общественного питания с быстрым приготовлением и обслуживанием.

Охрана окружающей среды

Производственная деятельность Группы «Русагро» оказывает воздействие на различные компоненты окружающей среды, включая атмосферный воздух, водные ресурсы, почвы и земельные участки, а также связана с образованием отходов.

В связи с этим охрана окружающей среды (далее — ООС) является одной из существенных тем в сфере устойчивого развития Компании.

ЭКОЛОГИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ГРУППЫ



01

Последовательное снижение негативного воздействия на окружающую среду и обеспечение экологически безопасного функционирования и развития предприятий во всех сегментах бизнеса как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе

02

Сохранение и рациональное использование природных ресурсов в регионах присутствия Компании

03

Сокращение образования отходов и поэтапный переход к экономике замкнутого цикла

Подход к управлению

GRI 3-3

Вопросы охраны окружающей среды интегрированы в систему корпоративного управления Группы «Русагро» и находятся в зоне ответственности высшего руководства.

Управление вопросами охраны окружающей среды входит в обязанности Службы промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды (далее — Служба ОТиПБ и ООС), функционал и структура которой с 2025 года претерпевают изменения. Работа в области охраны окружающей среды осуществляется во всех четырех бизнес-направлениях. Операционные функции ООС выполняются специалистами-экологами на предприятиях при координации со стороны руководителей производственных подразделений.

В отчетном году Компания приступила к внедрению единой системы экологического управления на уровне Группы «Русагро». В рамках реструктуризации и консолидации управленческой системы в 2025 году создан Центр компетенций по ООС, подчиняющийся директору по ОТиПБ и ООС.

Структура управления

Управление на уровне Группы

- Совет директоров
- Генеральный директор Группы
- Директор по охране труда и промышленной безопасности и охране окружающей среды
- Руководитель Центра компетенций по охране окружающей среды

Управление на уровне бизнес-направлений

Высший уровень	Генеральный директор бизнес-направления	• Обеспечение выполнения корпоративных требований и целевых показателей в области охраны окружающей среды в рамках бизнес-направления • Принятие управленческих решений по вопросам экологических рисков и значимых экологических инцидентов
Центральный уровень	Управление по ОТиПБ и ООС Руководитель направления по охране окружающей среды	• Формирование и утверждение стратегических планов в области ООС • Разработка регламентов и положений по ООС • Оценка экологических рисков • Согласование и утверждение годового Плана экологического контроля • Инспекции и аудиты • Анализ функционирования направления ООС
Локальный уровень	Производственная площадка Менеджеры и специалисты по охране окружающей среды	• Планирование ресурсов • Мониторинг и оценка воздействия на окружающую среду • Контроль накопления и удаления отходов • Экологическое обучение и информирование • Социальное взаимодействие и участие в экологических проектах • Регистрация и расследование экологических инцидентов

Регулирующие документы, планирование и оценка эффективности деятельности

В Компании продолжается формирование единой системы нормативного регулирования в области охраны окружающей среды на корпоративном уровне.

До завершения унификации экологические требования определяются внутренними документами бизнес-направлений. Например, в соответствии с требованиями Федерального закона от 10.01.2002 № 7-ФЗ «Об охране окружающей среды» и ГОСТ Р ИСО 14001-2016 «Системы экологического менеджмента» была разработана и утверждена Политика по ООС в мясном и масложировом бизнес-направлениях.

В связи с планами по централизации системы управления, а также интеграцией новых активов — группы компаний «НМЖК» и группы компаний «Агро-Белогорье» — в отчетном году запущена разработка единой среднесрочной Стратегии по охране окружающей среды. Стратегическое планирование в области ООС осуществляется в рамках стратегий развития бизнес-направлений.

Дополнительно действуют инструкции и планы, регулирующие производственный экологический контроль, взаимодействие с подрядными организациями и требования к безопасному выполнению работ.

Экологические показатели включены в систему КПЭ руководящего состава бизнес-направлений. Для линейных и профильных сотрудников установлены ключевые показатели эффективности в области рационального использования ресурсов, обращения с отходами и своевременного устранения выявленных несоответствий.



Соответствие требованиям в области ООС

Соблюдение природоохранных требований является базовым принципом в деятельности Компании. Производственный экологический контроль проводится на регулярной основе. По его результатам формируются планы корректирующих мероприятий с назначением ответственных и контролем сроков. Требования в области охраны окружающей среды распространяются также на подрядные организации и учитываются в тендерных процедурах и при организации работ.

Комплексное экологическое разрешение

В 2025 году цех технических фабрикатов «Русагро-Приморье» мясного бизнеса Группы «Русагро» получил комплексное экологическое разрешение (далее — КЭР).

Получение КЭР подтверждает соответствие деятельности предприятия требованиям российского природоохранного законодательства и обеспечивает системное регулирование воздействия на окружающую среду в рамках установленных нормативов.

Затраты на охрану окружающей среды

МЭР 21

Расходы Группы «Русагро» на охрану окружающей среды формируются из затрат отдельных бизнес-направлений. В каждом из них предусмотрены специализированные экологические расходы, включающие мероприятия по охране атмосферного воздуха, обращению со сточными водами, обращению с отходами и другие направления природоохранной деятельности. В совокупности в 2025 году Компания направила на природоохранные мероприятия более 850 млн руб.

850 МЛН РУБ.

Расходы «Русагро» на реализацию мероприятий, связанных с охраной окружающей среды, в 2025 году

Подробнее ознакомиться со статьями расходов Компании в области охраны окружающей среды можно в приложении «Дополнительные данные», стр. 337.

Управление рисками

GRI 3-3 GRI 2-25 GRI 2-27

Управление рисками в области ООС осуществляется на основе системного выявления и оценки экологических рисков, в том числе связанных с возникновением экологических инцидентов.

Оценка рисков проводится на регулярной основе с применением матрицы экологических рисков и сопровождается определением и реализацией мероприятий по снижению уровня рисков. По результатам оценки формируется план мероприятий, направленный на предотвращение негативного воздействия на окружающую среду и минимизацию потенциальных последствий.

Реализованные риски в области ООС

В отчетном году по итогам проверок были зафиксированы случаи реализации экологических рисков, включая вопросы, связанные с водоотведением, обращением с отходами, производственным экологическим контролем и ведением экологической документации.

В рамках взаимодействия с надзорными органами Компания реализовала комплекс корректирующих мероприятий, направленных на урегулирование выявленных инцидентов и совершенствование операционных процессов, включая соответствующие компенсационные выплаты.

Компания рассматривает подобные ситуации как область повышенного внимания с точки зрения управления рисками. При возникновении отдельных инцидентов проводится их анализ и урегулирование с применением стандартных процедур: осуществляется мониторинг, внедряются корректирующие меры и дополнительные практики, направленные на снижение вероятности повторения и повышение устойчивости экологических процессов.

Ключевые механизмы управления рисками ООС

Механизм	Описание
Оценка рисков	Осуществляется регулярный пересмотр производственных процессов и связанных с ними рисков в области ООС
Планы мероприятий	По результатам оценки формируются планы мероприятий по управлению рисками в области ООС
Проектная стадия	Экологические требования учитываются при реализации инвестиционных проектов в соответствии с корпоративными стандартами
Аудиты и проверки	Проводятся внутренние экологические аудиты и инспекции на предприятиях для оценки состояния системы экологического управления

Профилактика экологических инцидентов

Компания стремится предотвращать аварии и инциденты, внедряя современные системы экологического менеджмента и совершенствуя внутренние процессы. На централизованном уровне выстроена система управления вопросами ООС, включающая в себя разработку и актуализацию регламентов, оценку экологических рисков, организацию планирования и установку единых требований для всех площадок.

При возникновении экологических инцидентов выполняется их регистрация и анализ, проведение расследований, а также разработка и контроль выполнения корректирующих мероприятий.

На основании результатов аудитов, расследования инцидентов и проверок контролирующих органов разрабатывается план компенсирующих мероприятий.

Расследование и регистрация инцидентов происходят на уровне соответствующего бизнес-направления. После регистрации формируется комиссия с участием директора площадки, руководителей отделов ОТиПБ и ООС, а также руководителей структурных подразделений.

Реализация плана компенсирующих мероприятий осуществляется через дорожные карты и ключевые индикаторы исполнения (КИП) с контролем выполнения всех мероприятий.

Обучение и развитие сотрудников в сфере ООС

Компания последовательно развивает компетенции сотрудников в области охраны окружающей среды, включая:

01

Специализированное обучение экологов по отдельным аспектам ООС

02

Участие сотрудников экологических служб в профессиональных сообществах, круглых столах и конференциях

03

Обучение персонала, в том числе по программам обращения с опасными отходами

04

Мероприятия по формированию культуры бережного отношения к ресурсам среди всех сотрудников Компании — сбор макулатуры, организация уборок территорий

05

Обучение по раздельному сбору отходов в офисе



Корпоративное взаимодействие сотрудников через экологические инициативы

В 2025 году сотрудники Группы «Русагро», включая группу компаний «Агро-Белогорье», приняли участие в экологических инициативах по благоустройству и развитию зеленой инфраструктуры. Был организован субботник на территории Дмитриевского аграрного колледжа, в рамках которого проведены посадка деревьев и создание новых зеленых зон для студентов и преподавателей.

В Белгородской области сотрудники департамента кормов мясного бизнеса из группы компаний «Агро-Белогорье» приняли участие в экологической акции «Зеленые аллеи». На территории комбикормового завода в Ивнянском районе высажено 40 саженцев туй и заложена новая зеленая зона предприятия. Аналогичные мероприятия по благоустройству и высадке зеленых насаждений ежегодно реализуются на предприятиях группы компаний «Агро-Белогорье».

Планы в области ООС на 2026 год и среднесрочную перспективу

В среднесрочной перспективе Компания планирует сосредоточиться на развитии и укреплении системы охраны окружающей среды по следующим направлениям:

- завершение интеграции активов в единую систему экологического управления;
- развитие Центра компетенций по ООС и усиление методологической поддержки бизнес-направлений;
- разработка и внедрение единых корпоративных регламентов в области экологии, экологического мониторинга, учета и производственного экологического контроля;
- формирование и реализация единой стратегии по охране окружающей среды, охране труда и промышленной безопасности;
- стандартизация подходов к управлению экологическими рисками и обращению с отходами;
- развитие системы обучения и повышения компетенций сотрудников по охране окружающей среды;
- формирование подходов к управлению биоразнообразием и почвами.

Устойчивое сельское хозяйство

Группа «Русагро» рассматривает устойчивое сельское хозяйство как вклад в продовольственную безопасность и сохранение природных ресурсов.

Деятельность в растениеводстве осуществляется с применением элементов адаптивно-ландшафтной системы земледелия, основанной на научно обоснованных подходах. Основная цель — поддержание устойчивости агроландшафтов и воспроизводство плодородия почв с учетом природно-климатических условий регионов и доступных ресурсов.

Цифровые инструменты контроля состояния растений

В рамках цифровизации используются инструменты дистанционного мониторинга сельскохозяйственных угодий, включая платформу Cropio, беспилотные летательные аппараты и технологии анализа данных для контроля состояния полей, выявления сорной растительности и повышения точности обработки посевов, что способствует снижению экологической нагрузки.

Ознакомиться подробнее с результатами деятельности Компании в области цифровой трансформации можно в главе «Стратегический отчет» в секции «Цифровая трансформация и внедрение инноваций», стр. 42.

Проект «Повышение экологической устойчивости» в Белгородской области

С 2025 года реализуется проект «Повышение экологической устойчивости» в рамках соглашения о социально-экономическом сотрудничестве Группы «Русагро» с Правительством Белгородской области[1], предусматривающий:

- экологически безопасную эксплуатацию очистных сооружений и укрепление инфраструктуры полей фильтрации;
- повышение эффективности использования водных ресурсов через системы орошения прилегающих полей;
- применение биопрепаратов-деструкторов для обработки органических остатков.

В 2025 году Компания приступила к разработке комплексной программы повышения экологической эффективности по указанным направлениям.

Основные методы, применяемые в рамках устойчивого сельского хозяйства:

01 Ротация культур в севообороте

02 Использование покровных культур

03 Мульчирование почвы

04 Внесение минеральных и органоминеральных удобрений

05 Мониторинг состояния посевов на основе спутниковых снимков



[1] Подробнее ознакомиться с результатами программ, реализованных в Белгородской области в рамках соглашения по другим направлениям, можно в разделе «Взаимодействие с местными сообществами», стр. 170.

Выбросы в атмосферный воздух

GRI 305-7 | МЭР 19

Группа «Русагро» осознает, что ее производственная деятельность может оказать негативное воздействие на атмосферный воздух, образовывая выбросы загрязняющих веществ, состав которых определяется спецификой технологических процессов различных бизнес-направлений.

Существенными стационарными источниками являются котельные, обеспечивающие работу теплоэнергетических участков и отопление производственных зданий, в результате чего образуются парниковые газы в виде оксида азота и серы. По итогам 2025 года совокупный объем выбросов загрязняющих веществ по всем направлениям Группы «Русагро» составил 34,8 тыс. т.

Компания обеспечивает выполнение нормативных требований в области охраны атмосферного воздуха, включая наличие необходимой разрешительной документации, ведение учета выбросов загрязняющих веществ и предоставление отчетности в уполномоченные органы. Управление выбросами охватывает технологические и организационные аспекты деятельности и направлено на последовательное сокращение негативного воздействия на качество атмосферного воздуха.

В отдельных бизнес-направлениях реализуются мероприятия по снижению воздействия выбросов, включая внедрение и модернизацию систем очистки, применение технологических решений, повышающих эффективность производства, а также совершенствование систем производственного контроля. Эффективность реализуемых мер оценивается в рамках производственного экологического контроля, включая проведение инструментальных измерений.

В сельскохозяйственном, сахарном и масложировом сегментах основную долю выбросов загрязняющих веществ составляют пылевые выбросы, образующиеся при операциях с зерном, переработке сахарной свеклы и семян подсолнечника, а также при сжигании лузги. На масложировых комбинатах данные процессы могут сопровождаться выделением веществ с выраженным неприятным запахом, относящихся к чувствительным экологическим аспектам.

В мясном бизнес-направлении значимыми загрязняющими веществами являются аммиак, сероводород, метилмеркаптан и иные летучие соединения, образующиеся при обращении с органическими отходами и содержании животных. Для снижения выбросов в процессах навозоудаления применяются специализированные препараты, совершенствуются системы микроклимата и автоматизируются системы климат-контроля на свиноводческих комплексах.

Подробнее ознакомиться с информацией по объемам выбросов загрязняющих веществ в разбивке по отдельным веществам можно в приложении «Дополнительные данные», стр. 337.

Структура выбросов загрязняющих веществ по отдельным веществам, т

Показатель	2023	2024	2025
Валовый объем выбросов загрязняющих веществ по Компании всего, в том числе:	**27 237**	**32 041**	**34 791**
Оксиды азота (NO_x)	2 266	2 646	2 495
Оксиды серы (SO_x)	355	290	269
Твердые частицы	1 362	1 195	1 217
Летучие органические соединения (ЛОС)	720	660	737
Угарный газ (CO)	19 498	21 849	21 675
Прочие газообразные и жидкие вещества	3 036	5 402	8 396

Система очистки выбросов станции обессахаривания мелассы на Чернянском сахарном заводе

Процесс обессахаривания мелассы сопровождается выделением аммиака. Для сокращения данного вида выбросов на Чернянском сахарном заводе функционирует система очистки выбросов станции обессахаривания мелассы. Проектная эффективность удаления аммиака составляет не менее 90 %, что подтверждено результатами инструментальных измерений независимой лаборатории.

Установка газоочистного оборудования в масложировом бизнес-направлении

В 2025 году в г. Аткарске при увеличении производительности маслоэкстракционного и элеваторного комплексов ООО «Русагро-Аткарск» на вновь вводимых в эксплуатацию источниках выбросов загрязняющих веществ установлено газоочистное оборудование.

Оборудование включает групповые батарейные циклоны марки 4БЦШ, обеспечивающие улавливание среднедисперсной пыли с эффективностью до 98 %, что позволяет минимизировать воздействие производственных процессов на атмосферный воздух.

Управление отходами

GRI 306-1 | GRI 306-2 | GRI 306-3 | МЭР 17

Производственная деятельность Группы «Русагро» сопровождается образованием отходов, соответствующих специфике производственных процессов. Компания руководствуется требованиями природоохранного законодательства, включая ФЗ-89[1], и обеспечивает ведение обязательного учета и отчетности в области обращения с отходами.

Снижение объема образования отходов на 61 % в 2025 году связано с внедрением практики гранулирования лузги подсолнечника и ее реализацией в качестве товарной продукции. В результате часть побочного продукта, ранее учитывавшегося как отход, была вовлечена во вторичное использование, что привело к сокращению общего объема образованных отходов.

Основная доля приходится на неопасные отходы IV и V классов опасности. Значительные объемы побочных продуктов образуются в сельскохозяйственном и сахарном бизнес-направлениях, включая лузгу подсолнечника и известковый дефекат — продукт очистки свекловичного сока, а также иные материалы. Всего в 2025 году в процессе производства было образовано 245,4 тыс. т отходов, из которых менее 0,3 тыс. т составил объем опасных отходов.

Опасные отходы[2] представлены преимущественно ртутными лампами, свинцовыми аккумуляторами и отработанными нефтепродуктами, которые передаются специализированным подрядным организациям для обезвреживания.

Система раздельного сбора отходов развивается постепенно и охватывает производственные площадки, на которых внедряется сортировка твердых коммунальных отходов, а назначенные сотрудники контролируют их накопление и передачу для дальнейшей переработки.

Структура образования отходов по классам, т

Показатель	2023	2024	2025
Общий объем образования отходов в разбивке по классам опасности	**511 900**	**629 022**	**245 351**
Опасные отходы, в том числе:	**124**	**256**	**256**
I класс опасности	3	1	2
II класс опасности	21	20	5
III класс опасности	100	235	249
Неопасные отходы, в том числе:	**511 776**	**628 766**	**245 095**
IV класс опасности	36 458	40 775	40 900
V класс опасности	475 318	587 991	204 195

Подход Компании по обращению с отходами направлен:

- на минимизацию образования отходов;
- на соблюдение требований к их накоплению, хранению и передаче специализированным операторам;
- на расширение практик повторного использования и вовлечения побочных продуктов в хозяйственный оборот;
- на развитие раздельного сбора отходов на производственных площадках.

1 Федеральный закон от 24 июня 1998 г. № 89-ФЗ «Об отходах производства и потребления».

2 Подробнее ознакомиться с информацией по объемам и способам обращения опасных и неопасных отходов Компании можно в приложении «Дополнительные данные», стр. 337.

Совершенствование системы управления отходами

Вторичное использование побочных продуктов производства

Компания активно применяет побочные продукты в хозяйственной деятельности, что позволяет снижать объем отходов и получать дополнительный экологический и экономический эффект.

Лецитин, образующийся при очистке масла, поставляется для использования предприятиям пищевой и фармацевтической промышленности.

Известковый дефекат, получаемый при очистке свекловичного сока, используется как органо-минеральное удобрение для раскисления почв. Продукт сертифицирован в качестве удобрения и исключен из общего объема образуемых отходов сахарного бизнес-направления.

Визуализация мест накопления отходов

В отчетном году на всех производственных площадках ООО «Тамбовский бекон» в Тамбовской и Белгородской областях были обозначены места накопления отходов и внедрена визуализация правил обращения с ними. Внедрение навигации способствовало соблюдению экологических требований, повышению культуры раздельного сбора, предотвращению смешивания отходов и оптимизации процессов их транспортирования с производственных территорий.



Переход к системной модели обращения с отходами

Компания поэтапно формирует систему раздельного сбора отходов в офисах и на производственных площадках в соответствии с законодательством. Назначенные сотрудники контролируют накопление и передачу отходов на переработку.

Подходы различаются в зависимости от бизнес-направления, однако Компания планирует поэтапно привести их к единому корпоративному стандарту для всей Группы.

В масложировом бизнес-направлении реализуется проект по внедрению единой системы обращения с отходами на производственной площадке: работа с опасными отходами осуществляется одним подрядчиком, а со вторсырьем — другим.

На предприятиях мясного бизнес-направления проведен анализ востребованных видов вторсырья, закуплены дополнительные контейнеры и развивается инфраструктура раздельного сбора. В Тамбовской и Белгородской областях обустроены и внесены в реестры муниципалитетов две контейнерные площадки для ТКО, а на ряде производственных объектов оборудованы площадки для сбора отходов масел.

В сельскохозяйственном бизнес-направлении на площадках организован сбор пластиковой тары и макулатуры, назначены ответственные за накопление и передачу вторсырья.

Экологическое корпоративное волонтерство

Команда волонтеров сахарного бизнес-направления приняла участие в экологическом субботнике в водоохранной зоне Никифоровского округа Тамбовской области. Участники очистили береговую линию, прилегающую территорию и подводную часть водоема.

В 2025 году сотрудники мясного бизнеса «Русагро-Приморье» организовали экологическую акцию «Чистый берег — гордость региона» по очистке побережья Амурского залива во Владивостоке в рамках федерального проекта «Вода России». Инициативу поддержали региональные органы власти и общественные организации. Более 100 эковолонтеров очистили свыше 600 м береговой линии и прилегающую лесополосу, собрав около 90 мешков мусора.

В мае-июне 2025 года в рамках Дней по охране окружающей среды отделом ООС ООО «Тамбовский бекон» были организованы три экологических субботника, направленные на очистку территорий производственных площадок от захламления.



Масложировой сегмент поддержал Всероссийский экологический марафон «Переработка», цель которого — сбор и сдача макулатуры для вторичного использования. На площадке «Русагро-Масло» в Безенчуке был организован сбор бумажных отходов: сотрудники обеспечили сортировку и погрузку 670 кг макулатуры для последующей отправки на переработку.

В мае 2025 года сотрудники АО «Самараагро-промпереработка» и АО «Урюпинский маслоэкстракционный завод» приняли участие во Всероссийской акции «Вода России», направленной на очистку берегов водных объектов в рамках национального проекта «Экологическое благополучие». Волонтеры при поддержке муниципальных администраций очистили берега рек Безенчук и Хопер от отходов, благоустроили пляжные зоны и создали комфортные условия для отдыхающих.

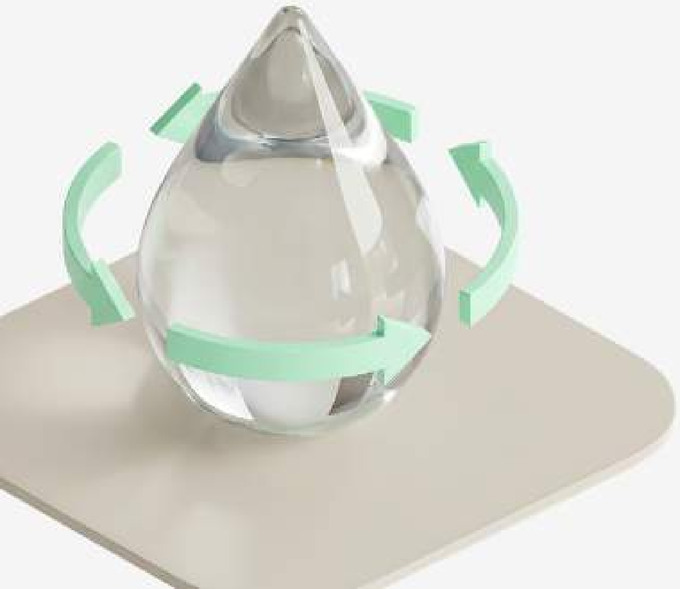
В апреле 2025 года сотрудники ООО «Молочные продукты «Русагро» впервые присоединились к Международной акции «Сад памяти», реализуемой по поручению Президента РФ и при поддержке Минприроды России и Федерального агентства лесного хозяйства в рамках национального проекта «Экологическое благополучие». В Вешкаймском районе Ульяновской области участники высадили саженцы сосны в форме числа 80 в честь юбилея Победы в Великой Отечественной войне.

Подробнее ознакомиться с другими примерами корпоративного волонтерства можно в разделе «Управление персоналом», стр. 141.

Воздействие на водные ресурсы

GRI 303-1 | GRI 303-2 | GRI 303-3 | GRI 303-4 | SASB FB-MP-140a.1 | SASB FB-AG-140a.1 | SASB FB-PF-140a.1 | МЭР 13 | МЭР 15

Основное воздействие на поверхностные и подземные водные объекты Компания оказывает через забор воды и сброс сточных вод. Источники водоснабжения включают поверхностные водоемы, собственные скважины и централизованные системы водоканалов. Сточные воды отводятся в водные объекты, системы водоотведения или на поля фильтрации и орошения, включая предприятия сахарного бизнеса.



Группа «Русагро» стремится сокращать нагрузку на водные объекты, концентрируя усилия на снижении объемов забора воды и повышении качества сбрасываемых сточных вод. Мероприятия по водопользованию реализуются локально на уровне отдельных площадок в соответствии с требованиями Водного кодекса РФ.

Основные направления работы:

- внедрение систем оборотного водоснабжения и повторного использования воды, включая очищенные сточные воды;
- автоматизация процессов потребления воды для контроля забора, точного расхода и своевременного выявления утечек;
- ведение мониторинга расхода воды и выявление случаев нецелевого использования.

Для повышения качества сточных вод реализуются следующие меры:

- контроль состава и качества сточных вод;
- контроль подземных вод артезианских скважин;
- строительство новых локальных очистных сооружений и реконструкция существующих.

Объем забираемой воды, тыс. м³

Показатель	2023	2024	2025
Общий объем забираемой воды для нужд Компании, в том числе:	**23 788**	**34 973**	**34 268**
поверхностные воды, включая болота, реки, озера	11 459	19 732	18 665
подземные воды	12 329	15 241	15 603

Объем водоотведения[1]

Показатель	2023	2024	2025
Всего объем сбросов сточных вод, тыс. м³	7 709	6 776	6 451
Сброс загрязняющих веществ, т	1 399	1 738	1 933

Основные технологические вызовы сосредоточены в масложировом и сахарном сегментах и включают модернизацию очистных сооружений, взаимодействие с водоканалами и оптимизацию водопотребления.
На предприятиях масложирового бизнеса проводятся предпроектные осмотры систем сбора и подготовки сточных вод для оценки состояния и эффективности очистных сооружений и разработки технических решений для устранения недостатков.

Модернизация очистных сооружений

В первом квартале 2025 года в мыловаренном цехе АО «Жировой комбинат» в Екатеринбурге проведена замена устаревшей системы первичной обработки сточных вод. В рамках проекта демонтированы аварийные устройства и установлен новый жироуловитель, обеспечивающий полную механическую очистку сточных вод из цеха перед подачей на очистные сооружения производственной площадки.

[1] Консолидированные данные раскрыты без объема водоотведения по сахарному бизнес-направлению в 2023 году.

Охрана почв и биоразнообразия

GRI 304-2

Земельные ресурсы являются одним из ключевых активов Группы «Русагро», а их состояние напрямую связано с устойчивостью экосистем и сохранением биоразнообразия.

Деятельность в области охраны почв и сохранения биоразнообразия включает:

- применение методов устойчивого сельского хозяйства, способствующих сохранению структуры почв и природного баланса территорий;
- контроль соблюдения требований по охране почв и регулярный мониторинг их состояния на границах объектов для оценки возможного распространения загрязнений;
- разработку программ рекультивации нарушенных земель с определением сроков и ресурсов на случай выявления загрязнений;
- разработку планов, инструкций и технических регламентов по ведению деятельности с учетом требований охраны почв, в том числе при использовании удобрений.

Наибольшее влияние на почву и ландшафты оказывает сельскохозяйственная деятельность, сопровождаемая физической нагрузкой, изменением плодородия, а также химическим и биологическим воздействием. В других бизнес-направлениях воздействие носит преимущественно локальный характер и связано с эксплуатацией техники, строительными работами и необходимостью устранения ранее накопленных загрязнений на приобретенных активах.

Для сохранения почв и биоразнообразия на территориях присутствия Компания регулярно реализует локальные природоохранные мероприятия: озеленение территорий, посадки деревьев, выпуск мальков и инициативы по поддержке отдельных биологических видов.

На отдельных сельскохозяйственных территориях Группы «Русагро» фиксируются случаи образования несанкционированных свалок третьими лицами. Несмотря на то что устранение таких нарушений формально относится к ответственности нарушителей и регулируется через взаимодействие с органами власти, подразделения сельскохозяйственного бизнеса в ряде случаев самостоятельно проводят очистку участков.

Экологически безопасное применение органических удобрений

Компания использует удобрения на основе навозных стоков для повышения качества почв. Для минимизации экологических рисков внедрены технологические регламенты, определяющие меры безопасности при хранении и внесении. Предусмотрены подготовительные и превентивные мероприятия для исключения размывания, а также закрытый способ внесения, позволяющий снизить выбросы аммиака и предотвратить загрязнение почв и сопредельных территорий.

Проект «Плодородие»

Проект направлен на сохранение и приумножение почвенного плодородия. В его рамках применяется раздельное внесение минеральных и органических удобрений с учетом состояния почв. Дополнительно на отдельных полях проводится посев многолетних бобовых трав сроком на два-три года, что позволяет снизить нагрузку на почву, улучшить ее структуру и естественным образом восстановить плодородие.

Поддержка редких видов в зимний период

Сотрудники Компании поддержали местную инициативу в регионе присутствия по сохранению краснокнижной популяции белок в Саратовской области. В зимний период, когда естественная кормовая база ограничена, была организована передача семян подсолнечника для подкормки животных.

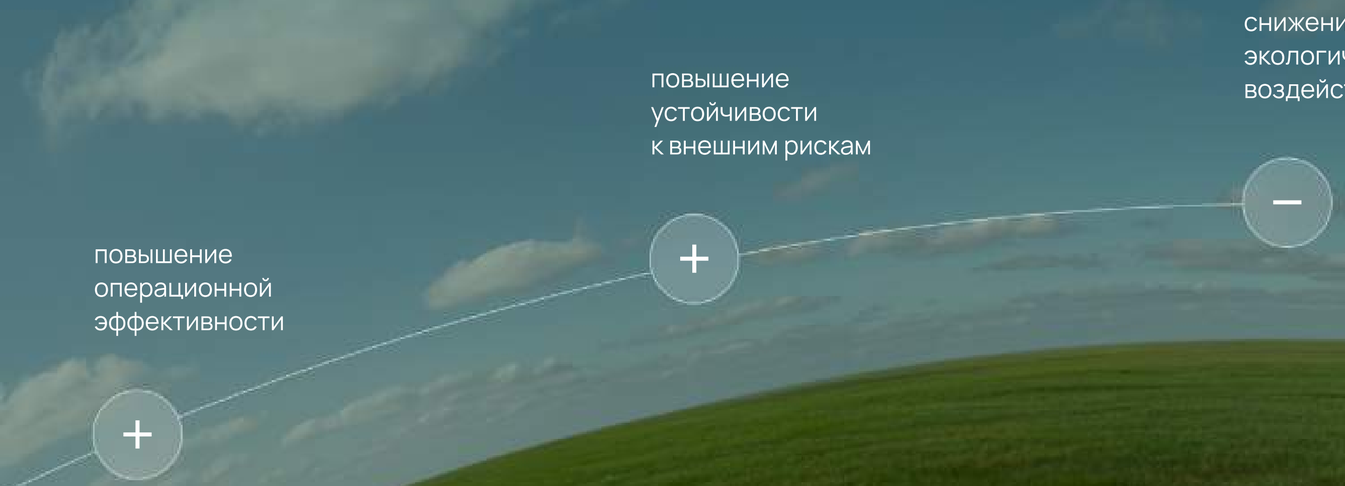
Инициатива направлена на поддержку местной фауны в неблагоприятный сезон и демонстрирует вовлеченность сотрудников в практические меры по сохранению биоразнообразия на территориях присутствия Компании.

Устранение исторических загрязнений

На ряде сахарных заводов выявлены исторические загрязнения почв мазутом и серой, сформированные до вхождения активов в Группу. Компания проводит обследование таких территорий и реализует мероприятия по рекультивации загрязненных участков, что способствует восстановлению почвенного покрова и снижению накопленного экологического ущерба.

Изменение климата и энергоэффективность

Компания совокупно рассматривает климатические аспекты деятельности и вопросы энергоэффективности как долгосрочное направление развития, обеспечивающее одновременно



Изменение климата

Подход к управлению

GRI 3-3

Группа «Русагро» учитывает влияние своей деятельности на климат и рассматривает выбросы парниковых газов как один из экологических аспектов агропромышленного производства. Сельскохозяйственный сектор в целом является источником антропогенных выбросов парниковых газов, что связано с использованием энергетических ресурсов, функционированием производственной инфраструктуры, а также естественными биологическими процессами в животноводстве, включая выбросы метана и других парниковых газов при содержании животных и управлении органическими отходами.

Компания постепенно развивает подход к учету и анализу выбросов парниковых газов на производственных площадках. В рамках подготовки Отчета был осуществлен расчет выбросов парниковых газов по Охвату 1 и Охвату 2 за 2024 и 2025 годы. Оценка выбросов осуществляется на основании данных о фактическом потреблении топлива и энергоресурсов. В настоящее время ведется проработка создания более системного подхода к мониторингу и консолидации климатических данных, включая оценку вклада мероприятий по энергоэффективности и собственной генерации в сокращение выбросов. В следующем году работа в этом направлении будет продолжена.

Выбросы парниковых газов

GRI 305-1 | GRI 305-2 | SASB FB-AG-110a.1 | SASB FB-MP-110a.1 | МЭР 20

Для оценки выбросов Группы «Русагро» использует коэффициенты, рекомендованные Ассоциацией «НП Совет рынка» и АО «АТС», что позволяет учитывать региональные особенности энергетической системы.

Также использовались данные из приказа Минприроды России от 27.05.2022 № 371 «Об утверждении методик количественного определения объемов выбросов парниковых газов и поглощений парниковых газов», распоряжение Минприроды России от 16.04.2015 № 15-р «Об утверждении методических рекомендаций по проведению добровольной инвентаризации объема выбросов парниковых газов в субъектах Российской Федерации» и распоряжение Правительства России от 22.10.2021 г. № 2979-р.

Снижение выбросов достигается преимущественно за счет:

01 реализации проектов по повышению энергоэффективности;

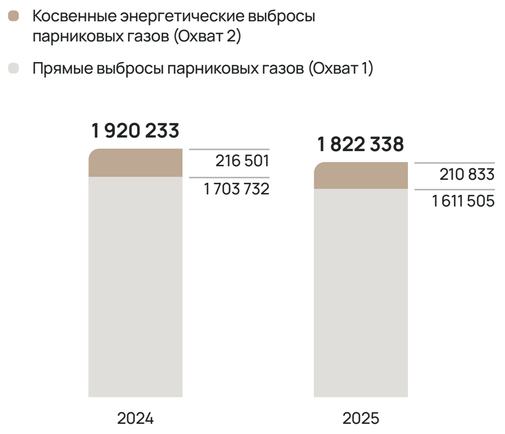
02 использования побочных органических продуктов производства (лузги) в качестве топлива с целью замещения природного газа;

03 модернизации оборудования и оптимизации технологических режимов.



В 2025 году совокупный объем выбросов парниковых газов (Охват 1 и Охват 2) составил 1 822 338 т CO_2-экв., что на 5 % ниже показателя 2024 года. Снижение обусловлено преимущественно уменьшением прямых выбросов (Охват 1), которые сократились на 92 227 т CO_2-экв.

Совокупные выбросы (Охваты 1 и 2)[1],
т CO_2-экв.



Инновационные решения по снижению выбросов в логистике масложирового бизнеса

В 2025 году в масложировом бизнес-направлении запущен пилотный проект по снижению экологического воздействия логистических операций за счет использования альтернативных видов топлива.

В рамках проекта часть автопарка была переведена на использование природного газа. К концу отчетного периода более 80 грузовых автомобилей марок МАЗ и КамАЗ, задействованных в перевозке продукции, перешли на это топливо. Использование природного газа вместо дизельного топлива и бензина позволяет снизить выбросы загрязняющих веществ и парниковых газов.

Пилотный проект направлен на оценку эффективности и надежности эксплуатации такого транспорта в логистических процессах Компании и рассматривается как возможное направление дальнейшего развития экологических решений.

[1] Для оценки выбросов парниковых газов в 2025 году Компания принимала во внимание Приказ Минприроды России от 27.05.2022 № 371 «Об утверждении методик количественного определения объемов выбросов парниковых газов и поглощений парниковых газов» и Приказ Минприроды России от 29.06.2017 № 330 «Об утверждении методических указаний по количественному определению объема косвенных энергетических выбросов парниковых газов».

Энергоэффективность

Подход к управлению

GRI 3-3

Высшее руководство и менеджмент

Вопросы повышения энергоэффективности рассматриваются в Компании на всех уровнях ее организационной структуры, в том числе на уровне высшего руководства, которое оценивает их как один из факторов устойчивого развития бизнеса. Генеральный директор Компании утверждает регулирующие документы и осуществляет контроль за их исполнением.

Ответственность за операционное управление вопросами в области энергоэффективности и энергопотребления и контроль за их реализацией на уровне Группы «Русагро» возложены на Центр компетенций по энергетике. Кроме того, на уровне каждого из четырех бизнесов Компании назначен менеджер по энергоэффективности, осуществляющий координацию деятельности в данном направлении. За непосредственную реализацию на местах и последующую отчетность отвечают главные энергетики предприятий.

Показатели по снижению удельного потребления энергоресурсов и достижению экономического эффекта интегрированы в систему мотивации соответствующих руководителей.

Система энергетического менеджмента

В рамках бизнес-направлений Группы «Русагро» разработаны внутренние стандарты, обеспечивающие функционирование системы энергетического менеджмента. Также на данный момент в Компании формируется система энергетического менеджмента в соответствии со стандартом ISO 50001:2018.

Ежегодно на всех площадках Компании проводятся энергетические аудиты. Аудит включает проверку эксплуатации оборудования, выявление источников потерь энергии и определение резервов для повышения эффективности. По итогам формируется перечень инициатив, каждая из которых проходит финансовую оценку — рассчитывается прогнозируемый срок окупаемости инвестиций.

Программа в области энергосбережения

В Группе «Русагро» действует Программа в области энергосбережения и повышения энергетической эффективности на 2022–2027 годы. В ее рамках разрабатывается единый портфель проектов для всех бизнес-направлений и производственных площадок. Программа закрепляет внутренние цели в сфере энергосбережения, энергоэффективности и рационального использования ресурсов. Ежегодно проводится актуализация Программы, осуществляется регулярный мониторинг и формируется отчетность по результатам выполнения.

В рамках Программы формируются показатели в области энергоэффективности, которые напрямую влияют на годовое вознаграждение руководящего состава Компании и являются частью общей вертикальной системы управления. КПЭ формируются на уровне руководства Группы «Русагро» и каскадируются на бизнес-направления: от генеральных директоров бизнесов — руководителям операционного блока, директорам площадок, менеджерам по энергоэффективности, главным инженерам.

Цели Программы в области энергосбережения и повышения энергетической эффективности на 2022–2027 годы:

Сократить удельное потребление энергии

НА 9 %

Сократить затраты на потребление электроэнергии более чем

НА 1 МЛРД РУБ.

Регулирующие документы

- Программа в области энергосбережения и повышения энергетической эффективности на 2022–2027 годы
- Политика по энергоэффективности
- Регламент нормирования и анализа потребления энергоресурсов
- Регламент энергетических обследований
- Регламент качества и повышения эффективности эксплуатации объектов энергохозяйства

Управление рисками

Компания идентифицирует и классифицирует риски в сфере энергопотребления и энергоэффективности.

В 2025 году реализовался риск роста цен на энергоресурсы, что потребовало пересмотра условий работы с поставщиками.

Для управления рисками Компания в том числе развивает собственную электрогенерацию и создает внутренний электросбыт как ключевой инструмент повышения энергетической независимости и надежности энергоснабжения производственных площадок. Такой подход также позволяет системно отслеживать потенциальные угрозы и своевременно разрабатывать меры по их минимизации.

Основные группы рисков в 2025 году включали:

- операционные риски — в том числе рост цен на энергоресурсы и сырье;
- технологические риски — связанные с износом оборудования;
- регуляторные риски — в частности, в области углеродного регулирования;
- риски надежности энергоснабжения — на площадках возможны перебои в поставках электроэнергии.

Энергопотребление и энергоэффективность

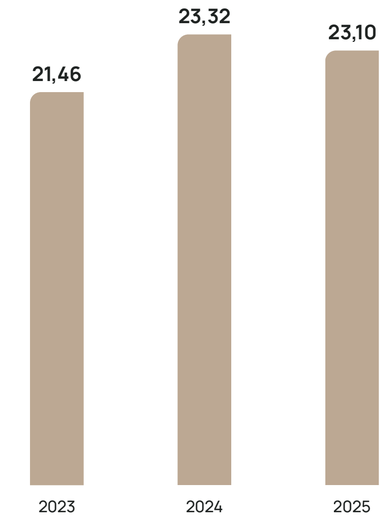
1 2

GRI 302-1 | SASB FB-AG-130a.1 | SASB FB-MP-130a.1 | SASB FB-PF-130a.1 | МЭР 21

Имея в составе активов широкий ряд производственных предприятий, Группа «Русагро» потребляет значительное количество энергетических ресурсов. В отчетном периоде общее потребление энергии составило 23,1 млн ГДж, что демонстрирует незначительное снижение по сравнению с 2024 годом.

В 2024 году показатель общего энергопотребления Группой «Русагро» увеличился на 8,7 % — с 21,46 млн ГДж до 23,32 млн ГДж — по сравнению с 2023 годом, что обусловлено приобретением новых активов и, как следствие, ростом производства продукции.

Общее потребление энергии[1], млн ГДж



Потребление тепловой и электроэнергии, млн ГДж



[1] В соответствии с GRI Standards формула расчета общего потребления энергии: Общее потребление энергии = Потребление топлива из невозобновляемых источников + Потребление топлива из возобновляемых источников + Закупленная энергия для потребления + Выработанное, но не использованное электричество, отопление, охлаждение, пар — Энергия, проданная сторонним потребителям.

Энергопотребление и энергоэффективность

Структура энергопотребления по бизнес-направлениям в 2025 году, %



Основной вид энергоресурса, используемый Компанией, — природный газ. Значительная часть тепловой энергии вырабатывается на собственных источниках, что обеспечивает высокий уровень энергонезависимости.

В 2025 году на всех производственных площадках масложирового бизнеса до 95 % объема потребления природного газа замещалось лузгой — побочным органическим продуктом производства подсолнечного масла. Полученная от сжигания лузги энергия используется для производства пара, горячей воды и отопления.

Компания прорабатывает возможность доведения данного показателя до 100 %, а также рассматривает проекты по использованию лузги для выработки электроэнергии. Развитие собственной генерации рассматривается не только как инструмент снижения затрат, но и как фактор повышения устойчивости производственной деятельности и управления климатическими рисками.

Развитие собственной энергогенерации также включает использование паровых турбин и газопоршневых установок (далее — ГПУ). Такой подход направлен на повышение энергетической автономности предприятий и снижение операционных расходов, а также обеспечение надежности электроснабжения и устойчивости производственных процессов.

Газопоршневая установка в г. Тамбове

В начале 2024 года стартовала реализация проекта по строительству новых электрогенерирующих мощностей на базе ГПУ: ввод ГПУ мощностью 2 МВт на площадке мясопереработки и возведение ГПУ совокупной мощностью более 1,9 МВт на девяти свинокомплексах Компании в Тамбове. Плановый срок ввода в эксплуатацию указанных установок намечен на первое полугодие 2026 года. Проект реализуется в рамках Программы повышения энергоэффективности и надежности энергоснабжения. Экономический эффект достигается за счет замещения покупной электроэнергии собственной генерацией — потенциальная экономия составляет порядка 5 руб. на кВт·ч. Проект стал важным шагом в наращивании самообеспеченности энергоресурсами и демонстрирует успешную практику внедрения локальных источников генерации на производственных площадках Компании.



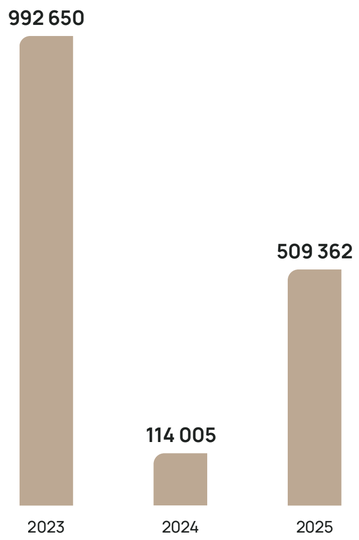
Инициативы по повышению энергоэффективности

GRI 302-4

Реализация мероприятий по снижению энергопотребления и повышению энергоэффективности осуществляется по следующим ключевым направлениям:

- учет и контроль потребления энергоресурсов и технологических процессов, включая применение автоматизированных систем;
- модернизация энергоемкого оборудования с переходом на энергосберегающее и использование собственной генерации электроэнергии;
- плановый ремонт и регулярное техническое обслуживание оборудования для повышения эффективности использования энергии;
- изменения технологических схем производств и оптимизация работы технологического оборудования.

Инвестиции в проекты энергоэффективности, тыс. руб.



Образовательные мероприятия по энергопотреблению

Сотрудники Группы «Русагро» регулярно проходят обучение по темам энергопотребления и энергоэффективности. Образовательная программа направлена на формирование культуры энергосбережения и включает в себя изучение основ рационального использования энергоресурсов и анализа потерь энергии, а также знакомство с лучшими практиками отрасли. Обучение проходит как очно на производственных площадках, так и в онлайн-формате.



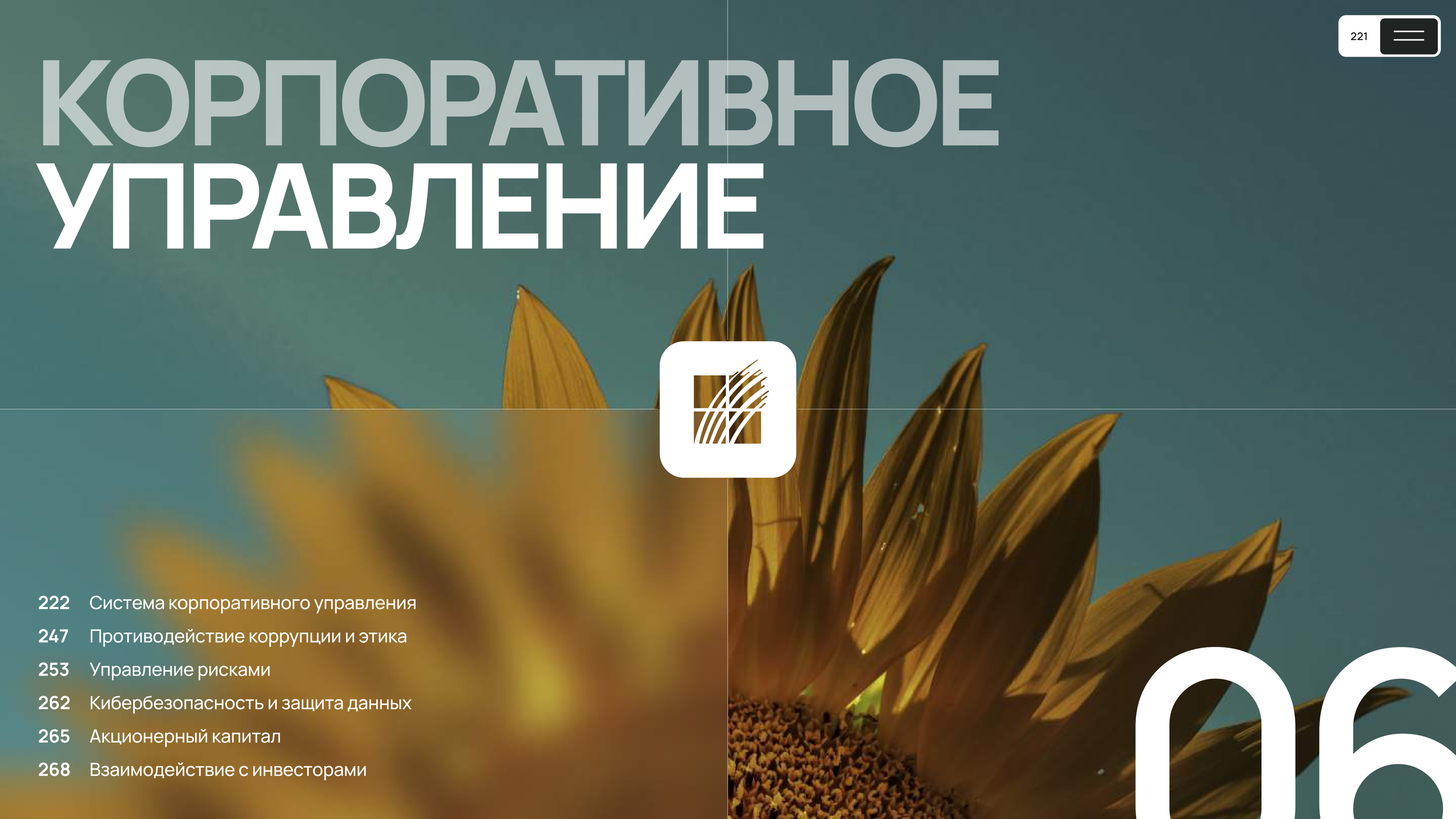
Динамика снижения энергопотребления по годам обусловлена графиком реализации инициатив по повышению энергоэффективности. В 2023 году был реализован ряд крупных проектов, обеспечивших значительный эффект энергосбережения, тогда как в 2024 году реализовывались инициативы меньшего масштаба. В 2025 году Компания продолжила реализацию инициатив по повышению энергоэффективности.

Снижение потребления энергии за счет проектов энергоэффективности[1], ГДж

Показатель	2023	2024	2025
Природный газ	1 130 531	366 141	4 049
Электроэнергия	36 645	45 671	1 989
Всего энергоресурсы	**1 167 177**	**411 813**	**6 037**

[1] Основная часть сэкономленных энергетических ресурсов за 2025 год будет отображена в Отчете за 2026 год.

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ



222 Система корпоративного управления
247 Противодействие коррупции и этика
253 Управление рисками
262 Кибербезопасность и защита данных
265 Акционерный капитал
268 Взаимодействие с инвесторами

06

Система корпоративного управления

Корпоративное управление в Группе «Русагро» является фундаментом эффективного функционирования бизнеса и долгосрочного роста акционерной стоимости.

Действующая система корпоративного управления направлена на поддержание устойчивого развития Компании, повышение доверия инвестиционного сообщества и соблюдение высоких стандартов ответственности и деловой этики.

Компания выстраивает управленческие процессы с учетом лучших российских и международных практик, обеспечивая сбалансированное взаимодействие органов управления, прозрачность принятия решений и защиту интересов акционеров и других заинтересованных сторон. Публичный статус Группы предполагает высокие требования к качеству корпоративного управления, что находит отражение в постоянном внимании Совета директоров и руководства к развитию управленческих механизмов и процедур.

Подход к управлению

GRI 3-3

Подход Группы «Русагро» к управлению системой корпоративного управления основан на стремлении обеспечить прозрачную, устойчивую и эффективно функционирующую модель принятия решений. Компания последовательно выстраивает управленческие процессы таким образом, чтобы они соответствовали лучшим корпоративным практикам и создавали оптимальные условия для работы органов управления на всех уровнях.

В основе системы корпоративного управления лежит Устав Компании, который закрепляет состав органов управления и принципы распределения полномочий между ними. В Компании применяется общепринятая практика регламентации деятельности органов управления, обеспечивающая прозрачное распределение ответственности и эффективное взаимодействие для поддержания сбалансированного управления.

В 2024 году в Группе «Русагро» была проведена комплексная работа по развитию системы корпоративного управления, включая утверждение Устава в новой редакции, формирование системы органов управления и контроля, а также принятие внутренних документов, регламентирующих деятельность органов управления и контроля. Указанные изменения обеспечили стабильное функционирование системы в 2025 году, в связи с чем она не требовала существенных структурных преобразований.

Регулирующие документы

Система корпоративного управления регулируется совокупностью внешних нормативно-правовых актов и внутренних документов, которые определяют принципы управления и обеспечивают стабильное функционирование Группы. В 2025 году состав основных внутренних документов не менялся.

Страница ПАО «Группа «Русагро» на сайте Центра раскрытия корпоративной информации

Внутренние регламентирующие документы

- Устав ПАО «Группа «Русагро»
- Положение о Совете директоров ПАО «Группа «Русагро»
- Положение о Комитете по аудиту ПАО «Группа «Русагро»
- Положение о Комитете по вознаграждениям ПАО «Группа «Русагро»
- Положение о Комитете по номинациям ПАО «Группа «Русагро»
- Положение о Службе внутреннего аудита ПАО «Группа «Русагро»
- Положение о Системе управления рисками и внутреннего контроля ПАО «Группа «Русагро»
- Положение о корпоративном секретаре ПАО «Группа «Русагро»
- Дивидендная политика ПАО «Группа «Русагро»
- Перечень инсайдерской информации ПАО «Группа «Русагро»
- Правила внутреннего контроля по предотвращению, выявлению и пресечению неправомерного использования инсайдерской информации и (или) манипулирования рынком

Нормативно-правовые акты

Федеральный закон от 26 декабря 1995 года № 208-ФЗ (ред. от 31.07.2025, с изм. от 25.09.2025) «Об акционерных обществах»

Кодекс корпоративного управления Банка России от 10 апреля 2014 года

Правила листинга Московской биржи, действующие с 1 ноября 2025 года

Оценка системы корпоративного управления в 2025 году

Для оценки качества системы корпоративного управления Совет директоров ориентируется на Кодекс корпоративного управления Банка России, а также лучшие российские и международные практики.

Формальная методология оценки, применяемая Компанией, соответствует рекомендациям, указанным в информационном письме Центрального банка Российской Федерации от 27 декабря 2021 года.

С полным текстом отчета о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления можно ознакомиться на сайте Компании.

Рекомендации по составлению отчета о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления Банка России от 27.12.2021

Соблюдение рекомендаций Кодекса корпоративного управления Банка России в 2025 году

Раздел		Количество пунктов	Соблюдается	Частично соблюдается	Не соблюдается
01	Права акционеров	13	13	0	0
02	Совет директоров	36	19	10	7
03	Корпоративный секретарь	2	1	1	0
04	Система вознаграждения	7	3	1	3
05	Система управления рисками и внутреннего контроля	6	4	1	1
06	Раскрытие информации	7	2	3	2
07	Существенные корпоративные действия	5	5	0	0
ВСЕГО		76	47	16	13
Доля соблюдаемых пунктов Кодекса			62 %	21 %	17 %

Структура и схема корпоративного управления

GRI 2-9

Система корпоративного управления Группы «Русагро» представляет собой целостную структуру взаимосвязанных органов и механизмов, обеспечивающих последовательное и ответственное управление деятельностью Компании.

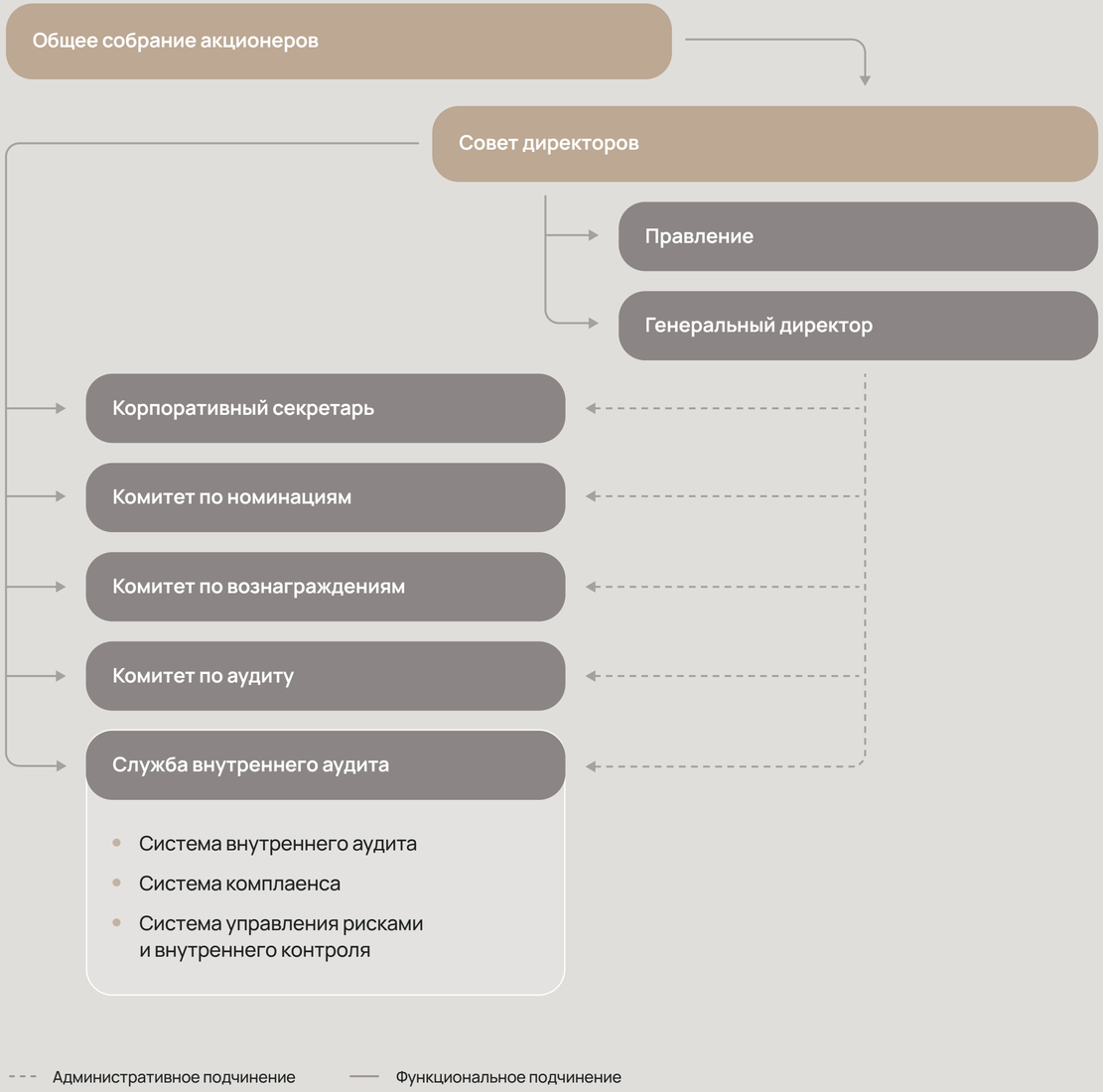
Четко выстроенная структура позволяет эффективно распределять полномочия, обеспечивать контроль и поддерживать баланс интересов всех заинтересованных сторон.

В соответствии с Уставом Компании сформирована многоуровневая система органов управления, обеспечивающая эффективное и своевременное принятие управленческих решений, а также их последовательную реализацию на всех уровнях управления.

Органы управления Компании

- Общее собрание акционеров
- Совет директоров
- Правление
- Генеральный директор

Структура органов корпоративного управления и контроля



Структура руководства Группы



Общее собрание акционеров

Общее собрание акционеров является высшим органом управления Группы «Русагро», ключевым механизмом реализации прав акционеров и принятия стратегически значимых решений.

Посредством участия в Общем собрании акционеры содействуют определению направлений развития Компании, осуществляют контроль ее деятельности и обеспечивают долгосрочную устойчивость бизнеса.

Подход к работе

Деятельность Общего собрания акционеров организована в соответствии с требованиями законодательства и Устава Компании. Годовое Общее собрание акционеров проводится один раз в год не ранее 1 марта и не позднее 30 июня года, следующего за отчетным, внеочередные собрания созываются при необходимости.

Общие собрания акционеров могут проводиться как в очной, так и в заочной форме, при этом форму, дату и место проведения годового и внеочередных собраний утверждает Совет директоров.

Полномочия Общего собрания акционеров

- Внесение изменений и дополнений в Устав Компании либо принятие Устава в новой редакции
- Принятие решений о дроблении и консолидации акций
- Распределение прибыли Компании, включая принятие решений о выплате (объявлении) дивидендов
- Одобрение сделок, для совершения которых в соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах» требуется согласие Общего собрания акционеров
- Избрание аудитора Компании
- Выплаты членам Совета директоров в период исполнения ими своих обязанностей
- Принятие решений об увеличении или уменьшении уставного капитала Группы
- Установление количества, номинальной стоимости, категории (типа) объявленных акций и прав, предоставляемых такими акциями
- Определение количественного состава Совета директоров, избрание его членов и досрочное прекращение их полномочий
- Принятие решений о реорганизации или ликвидации Компании

Проведение Общих собраний акционеров

В 2025 году Компания проводила подготовку и организацию Общих собраний акционеров с соблюдением требований законодательства и положений Устава. Собрания акционеров созывались в форме заседаний, голосование на которых предполагалось совместить с заочным голосованием. Назначенное на 30 июня 2025 года годовое собрание акционеров было признано несостоявшимся по причине отсутствия кворума. Дата повторного собрания акционеров с аналогичной повесткой была определена на 8 августа 2025 года, но повторное собрание акционеров также ввиду отсутствия кворума было признано несостоявшимся. Компанией были предприняты все необходимые организационные действия и обеспечен доступ акционеров к материалам собраний. Внеочередные собрания в течение 2025 года не созывались и не проводились.

На годовых Общих собраниях акционеров, проведенных в 2025 году, на рассмотрение выносились следующие вопросы:

- распределение чистой прибыли Общества по результатам 2024 года, включая вопрос выплаты (объявления) дивидендов;
- утверждение Положения о вознаграждениях, выплачиваемых членам Совета директоров;
- принятие решений о выплате членам Совета директоров вознаграждений и компенсации расходов;
- утверждение аудитора ПАО «Группа «Русагро» на 2025 год.

С полной информацией о годовых Общих собраниях акционеров можно ознакомиться на сайте Центра раскрытия корпоративной информации (e-disclosure).

Страница ПАО «Группа «Русагро» на сайте Центра раскрытия корпоративной информации

Совет директоров

Совет директоров является коллегиальным органом управления Компании и обеспечивает общее руководство деятельностью Группы, за исключением вопросов, отнесенных к компетенции Общего собрания акционеров.

В своей деятельности Совет директоров ориентируется на долгосрочные интересы Компании и устойчивое развитие бизнеса.

Деятельность Совета директоров регламентируется Уставом и Положением о Совете директоров Группы. Заседания проводятся в очной и заочной формах, при этом членам Совета директоров обеспечена возможность дистанционного участия и голосования с использованием современных средств связи (видео-конференц-связи), что позволяет поддерживать эффективность системы корпоративного управления, обеспечивает членам Совета директоров доступность участия в принятии решений, а также создает равноправие всех членов Совета директоров при управлении Группой.

Подход к работе

Основные направления работы Совета директоров

01 **Стратегическое управление и развитие**

Утверждение приоритетных направлений и стратегий развития Группы, а также годовых бюджетов и финансовых планов.

02 **Внутренние документы и корпоративная идентичность**

Утверждение внутренних нормативных документов, Кодекса корпоративного поведения, товарных знаков и иных средств визуальной идентификации Группы.

03 **Юридические и имущественные вопросы**

Одобрение крупных сделок и сделок с заинтересованностью, а также утверждение принципов взаимодействия с другими организациями.

04 **Кадровые решения**

Назначение и досрочное прекращение полномочий Генерального директора, членов Правления, корпоративного секретаря, членов комитетов Совета директоров и лиц, ответственных за внутренний аудит.

05 **Корпоративное управление**

Созыв Общих собраний акционеров, утверждение их повестки дня, принятие решений о дополнительном выпуске акций и иных корпоративных действиях.

06 **Управление рисками и аудит**

Организация системы внутреннего контроля и аудита, рассмотрение отчетов и оценок эффективности данных систем.

07 **Финансовое управление и Дивидендная политика**

Утверждение годового отчета и годовой финансовой отчетности, выработка рекомендаций по выплате дивидендов и использованию резервного фонда.

Совет директоров осуществляет стратегическое и надзорное руководство деятельностью Компании, определяя ключевые направления ее развития и принимая решения, направленные на обеспечение устойчивой, эффективной и результативной работы Группы «Русагро».

Количество директоров и их независимость

GRI 2-9 GRI 2-15 МЭР 37

В рамках системы корпоративного управления «Русагро» особое внимание уделяет формированию сбалансированного состава Совета директоров, включая определение его численности и обеспечение необходимого уровня независимости членов.

В соответствии с Положением о Совете директоров и Уставом Компании Совет директоров «Русагро» состоит из 10 членов, включая четырех независимых директоров[1]. Такая структура соответствует рекомендациям Кодекса корпоративного управления Банка России и правилам листинга Московской биржи.

Наличие независимых директоров рассматривается Компанией как значимый элемент системы корпоративного управления, способствующий объективности принимаемых решений и защите интересов всех акционеров.

В 2024 году был обновлен состав Совета директоров, а также нормативная база, включая утверждение нового Положения. В 2025 году состав Совета директоров остался неизменным по сравнению с прошлым годом и включал 10 членов, из которых четыре являются независимыми. Таким образом, доля независимых директоров составляет 40 % от общего числа членов Совета, что соответствует принципам сбалансированного и эффективного корпоративного управления.

Принципы и критерии независимости члена Совета директоров Группы «Русагро»

01

Отсутствие конфликта интересов

Независимый директор не должен иметь финансовой или иной заинтересованности в деятельности Компании, которая может повлиять на его объективность.

02

Финансовая независимость

Вознаграждение независимого директора не должно зависеть от результатов аудиторской проверки или иных условий, которые могут поставить под сомнение объективность аудиторского заключения.

03

Организационная независимость

Независимый директор должен быть свободен от какого-либо контроля со стороны руководства Компании или заинтересованных лиц, который может повлиять на результаты проверки.

04

Этичность и профессионализм

Независимый член Совета директоров должен следовать высоким стандартам профессионального поведения и этическим принципам, таким как честность, объективность, профессиональная компетентность и конфиденциальность.

[1] По состоянию на 31 декабря 2025 года.

Избрание членов Совета директоров

GRI 2-10

Избрание членов Совета директоров проводится на годовом Общем собрании акционеров посредством кумулятивного голосования, при котором в Совет директоров избираются кандидаты, набравшие наибольшее количество голосов. Члены Совета директоров могут переизбираться неограниченное количество раз.

Процесс сопровождается Комитетом по номинациям, который формирует рекомендации Совету директоров в отношении кандидатов, а Совет директоров оценивает соответствие кандидатов критериям независимости, обеспечивая соответствие лучшим практикам и требованиям Банка России.

Состав Совета директоров

GRI 2-9 GRI 2-10 GRI 2-11 МЭР 37

Особое внимание Компания уделяет формированию сбалансированного и профессионального состава Совета директоров, обеспечивающего эффективность стратегического управления, корпоративного контроля и соблюдение принципов независимости.

Информация о составе Совета директоров на 31 декабря 2025 года[1]

01 Член Совета директоров	02 Председатель Совета директоров
03 Член Совета директоров	04 Член Совета директоров
05 Член Совета директоров	06 Член Совета директоров
07 Независимый член Совета директоров	08 Независимый член Совета директоров
09 Независимый член Совета директоров	10 Независимый член Совета директоров

[1] Раскрытие информации ограничено в соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 27.01.2024 № 73 и Постановлением Правительства Российской Федерации от 04.07.2023 № 1102.

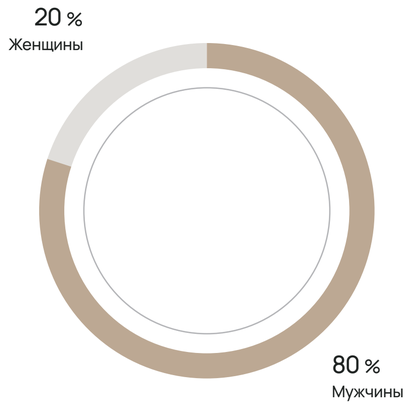
Многообразие в составе управляющих органов

GRI 2-9 GRI 405-1 МЭР 37 МЭР 44

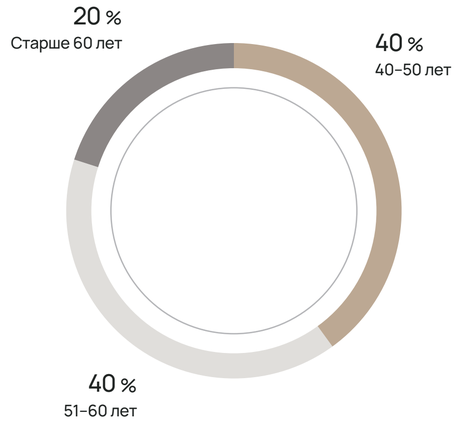
Многообразие профессионального опыта, компетенций, возрастных групп, а также культурных и гендерных характеристик членов Совета директоров рассматривается Компанией как важный элемент эффективного корпоративного управления.

Наличие различных взглядов и подходов способствует всестороннему обсуждению ключевых вопросов и повышает качество принимаемых управленческих решений. Разнообразный состав управляющих органов усиливает устойчивость системы управления и повышает способность Компании адаптироваться к изменениям внешней и внутренней среды.

Гендерное разнообразие в Совете директоров[2], %



Возрастное разнообразие в Совете директоров[1], %



[2] По состоянию на конец 2025 года.

Анализ характеристик и компетенций членов Совета директоров

GRI 2-10 GRI 2-17

Профессиональные компетенции и опыт членов Совета директоров формируют основу для эффективного стратегического управления. Сочетание экспертизы в различных областях, управленческого опыта и отраслевых знаний позволяет обеспечивать взвешенное принятие стратегических решений.

Компетенции и характеристики членов Совета директоров[1]	Агробизнес	Экономика, финансы, аудит	Стратегия и корпоративное развитие	Устойчивое развитие	Управление рисками	Управление персоналом	Право, комплаенс, налогообложение
Член Совета директоров	+	+	+		+	+	+
Председатель Совета директоров	+	+	+		+	+	+
Член Совета директоров	+	+	+		+		
Член Совета директоров	+	+	+		+	+	+
Член Совета директоров	+	+	+	+	+	+	+
Член Совета директоров	+	+	+	+	+	+	+
Независимый член Совета директоров	+	+	+	+	+	+	+
Независимый член Совета директоров	+	+	+	+	+	+	+
Независимый член Совета директоров	+	+	+	+	+	+	+
Независимый член Совета директоров	+	+	+	+	+	+	+

1 На основе образования и профессионального опыта.

Комитет по аудиту Совета директоров

GRI 2-9 МЭР 38

В целях повышения результативности деятельности Совета директоров и обеспечения качественного рассмотрения ключевых вопросов, связанных с аудитом Группы, в Компании создан Комитет по аудиту.

Его деятельность осуществляется в соответствии с требованиями законодательства, Уставом Общества, Положением о Комитете по аудиту Совета директоров, а также иными внутренними нормативными документами Группы «Русагро».

В 2025 году в Группе «Русагро» была утверждена новая редакция Положения о Комитете по аудиту. В результате изменились требования к составу и структуре Комитета.

Согласно изменениям, Комитет должен состоять не менее чем из трех членов (по сравнению с фиксированными двумя членами ранее), которые избираются Советом директоров из своего состава по представлению Председателя Совета директоров.

Комитет формируется из независимых членов Совета директоров, а если это невозможно в силу объективных причин, большинство членов Комитета составляют независимые директора, а остальными членами Комитета могут быть члены Совета директоров, не являющиеся единоличным исполнительным органом и (или) членами коллегиального исполнительного органа Группы. Председателем Комитета может быть только независимый член Совета директоров, являющийся членом Комитета по аудиту.

Состав Комитета по аудиту на 31 декабря 2025 года[1]

- **Независимый член Совета директоров, председатель комитета**
- **Независимый член Совета директоров**
- **Независимый член Совета директоров**

[1] Раскрытие информации ограничено в соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 27.01.2024 № 73 и Постановлением Правительства Российской Федерации от 04.07.2023 № 1102.

Направления деятельности Комитета по аудиту

01 Контроль отчетности

Обеспечение корректности, полноты и достоверности бухгалтерской (финансовой) отчетности, анализ применяемой учетной политики, изменений нормативных требований и оценки влияния существенных операций на финансовое состояние Компании.

02 Оценка управления рисками и контроля

Анализ эффективности Системы управления рисками и внутреннего контроля, а также выработка рекомендаций по их развитию и совершенствованию с учетом материалов и отчетов Службы внутреннего аудита.

03 Контроль качества внутреннего аудита

Оценка независимости, объективности и ресурсного обеспечения функции внутреннего аудита, рассмотрение результатов внутренней и внешней оценки ее деятельности, а также взаимодействие с внутренними аудиторами.

04 Предотвращение недобросовестных практик

Формирование и контроль реализации мер по противодействию мошенничеству, коррупции и иным недобросовестным действиям, в том числе развитие механизмов информирования и рассмотрения обращений. Обеспечение своевременного информирования Совета директоров и рассмотрения поступающих обращений в рамках полномочий Комитета.

05 Взаимодействие с внешними аудиторами

Подготовка предложений по выбору, переизбранию и определению условий вознаграждения внешних аудиторов, контроль их профессиональной независимости и объективности, включая анализ подходов к проверке отчетности и ключевых оценок.

Комитет по вознаграждениям Совета директоров

GRI 2-19 GRI 2-20

В Компании действует Комитет по вознаграждениям, обеспечивающий формирование и поддержание эффективной системы мотивации членов Совета директоров и руководящего состава.

Комитет ответственен за разработку политики вознаграждения членов Совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководителей, а также за осуществление контроля ее реализации. Деятельность Комитета осуществляется в соответствии с требованиями законодательства, Положением о Комитете по вознаграждениям Совета директоров и иными внутренними документами Группы.

В 2025 году в Группе «Русагро» было утверждено Положение о Комитете по вознаграждениям Совета директоров ПАО «Группа «Русагро», которое закрепило статус, полномочия и порядок работы Комитета. Принятие данного документа позволило формализовать подход к рассмотрению вопросов вознаграждения и обеспечить единые принципы подготовки рекомендаций Совету директоров в части мотивации членов органов управления и ключевых руководящих работников.

Комитет включает не менее трех членов и формируется из независимых членов Совета директоров, а если это невозможно в силу объективных причин, большинство членов Комитета должны составлять независимые директора, а остальными членами Комитета могут быть члены Совета директоров, не являющиеся единоличным исполнительным органом и (или) членами коллегиального исполнительного органа Общества. Положением предусмотрена позиция Председателя Комитета, которую занимает обязательно независимый член Комитета по вознаграждениям. При этом Председателем Комитета не может быть Председатель Совета директоров.

Состав Комитета по вознаграждениям на 31 декабря 2025 года[1]

- **Независимый член Совета директоров, председатель комитета**
- **Независимый член Совета директоров**
- **Независимый член Совета директоров**

[1] Раскрытие информации ограничено в соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 27.01.2024 № 73 и Постановлением Правительства Российской Федерации от 04.07.2023 № 1102.

Направления деятельности Комитета по вознаграждениям Совета директоров

01 Формирование и актуализация политики вознаграждения

Разработка, пересмотр и совершенствование политики вознаграждения членов Совета директоров, исполнительных органов и ключевых руководителей, включая элементы краткосрочной и долгосрочной мотивации.

02 Мониторинг реализации и оценка результативности

Контроль внедрения политики вознаграждения, оценка эффективности системы мотивации и предварительный анализ деятельности руководителей с учетом установленных показателей и стратегических целей.

03 Подготовка рекомендаций по вознаграждению и условиям договоров

Разработка предложений по уровню вознаграждения, условиям премирования, а также по вопросам изменения и досрочного прекращения трудовых договоров, включая связанные с этим обязательства Общества перед руководителями.

04 Отчетность и консультирование Совета директоров

Подготовка отчетов о реализации политики вознаграждения и представление рекомендаций Совету директоров по результатам оценки деятельности ключевых руководителей и корпоративного секретаря.

Комитет по номинациям Совета директоров

С целью формирования эффективной и преемственной системы управления в Компании действует Комитет по номинациям, который играет ключевую роль в выстраивании кадровой политики в отношении Совета директоров и высшего руководства.

Комитет обеспечивает системный подход к подбору, оценке и планированию преемственности руководящих кадров, способствуя повышению качества корпоративного управления и долгосрочной эффективности Компании. Его деятельность осуществляется в соответствии с требованиями законодательства, Положением о Комитете по номинациям Совета директоров и иными внутренними нормативными документами Группы.

В 2025 году в Компании было утверждено Положение о Комитете по номинациям, которое установило состав и структуру Комитета.

Комитет по номинациям формируется в составе не менее трех членов из числа членов Совета директоров. Большинство членов Комитета должны быть независимыми директорами, а остальными членами комитета могут быть члены Совета директоров Общества, не являющиеся единоличным исполнительным органом и (или) членами коллегиального исполнительного органа Общества. Это призвано обеспечивать объективность и независимость принимаемых решений. Положением предусмотрена позиция Председателя Комитета, на которую избирается независимый член Комитета по номинациям.

Состав Комитета по номинациям Совета директоров на 31 декабря 2025 года[1]

Независимый член Совета директоров, председатель комитета
Независимый член Совета директоров
Член Совета директоров

[1] Раскрытие информации ограничено в соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 27.01.2024 № 73 и Постановлением Правительства Российской Федерации от 04.07.2023 № 1102.

Направления деятельности Комитета по номинациям Совета директоров

01 Оценка состава и эффективности работы Совета директоров

Определение и актуализация функциональных обязанностей членов Совета директоров, анализ их профессионального опыта, компетенций и степени вовлеченности, проведение оценки деятельности и подготовка предложений по совершенствованию работы Совета директоров и соответствующих процедур.

02 Формирование рекомендаций по кандидатам в Совет директоров

Взаимодействие с акционерами в целях формирования сбалансированного и эффективного состава Совета директоров, оценка квалификации и деловой репутации кандидатов, а также подготовка рекомендаций для принятия решений при голосовании.

03 Планирование преемственности руководящего состава

Оценка текущих и перспективных потребностей Группы в управленческих компетенциях, анализ состава исполнительных органов и ключевых руководителей, выработка рекомендаций по кандидатам с учетом задач долгосрочного развития Компании.

04 Отчетность о деятельности Комитета

Формирование итогового отчета о работе Комитета по номинациям, включая результаты самооценки или внешней оценки деятельности Совета директоров и рекомендации по дальнейшему развитию системы корпоративного управления.

Отчет о деятельности Совета директоров и комитетов

МЭР 36 МЭР 38

В соответствии с Положением о Совете директоров организация его работы основана на принципе гибкости и оперативности. Заседания Совета директоров и его комитетов проводятся по мере необходимости с учетом текущей деятельности Компании, а порядок их созыва и принятия решений обеспечивает своевременное рассмотрение ключевых вопросов управления.

Количество заседаний

СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ

4 ЗАСЕДАНИЯ

3 заочных

1 очное

КОМИТЕТ ПО АУДИТУ

4 ЗАСЕДАНИЯ

3 заочных

1 очное

Участие членов Совета директоров в заседаниях

Член Совета директоров	Совет директоров	Комитет по аудиту
Председатель Совета директоров	4/4	–
Член Совета директоров	4/4	–
Член Совета директоров	4/4	–
Член Совета директоров	4/4	–
Член Совета директоров	4/4	–
Член Совета директоров	4/4	–
Независимый член Совета директоров	4/4	4/4
Независимый член Совета директоров	4/4	4/4
Независимый член Совета директоров	4/4	–
Независимый член Совета директоров	4/4	4/4

Ключевые вопросы, рассматриваемые Советом директоров в отчетном периоде:

- принятие новых редакций внутренних документов Группы, в частности положений о комитетах, Положения о корпоративном секретаре, Положения о внутреннем аудите и Дивидендной политике;
- назначение нового руководителя Службы внутреннего аудита (СВА);
- переизбрание Правления в новом составе;
- согласие на совершение сделки с заинтересованностью;
- созыв собраний акционеров;
- формирование рекомендаций собранию акционеров.

В течение 2025 года Совет директоров также утвердил:

- Годовой отчет ПАО «Группа «Русагро» за 2024 год;
- Годовую бухгалтерскую (финансовую) отчетность ПАО «Группа «Русагро» за 2024 год.

Оценка эффективности деятельности Совета директоров

GRI 2-18

Начало проведения оценки эффективности деятельности Совета директоров и его комитетов запланировано на 2026 год.

Руководство

Руководство Группы «Русагро» обеспечивает оперативное и устойчивое управление деятельностью Компании, реализуя стратегические решения органов корпоративного управления и координируя ключевые бизнес-процессы.

Эффективная работа исполнительных органов направлена на достижение стратегических целей, поддержание финансовой устойчивости и обеспечение сбалансированного развития Компании.

Подход к работе

GRI 2-9 GRI 405-1 МЭР 44

Руководство Группой обеспечивается Генеральным директором и Правлением. В их полномочия входит управление текущей деятельностью Компании, разработка и реализация бизнес-планов, исполнение решений Совета директоров и Общего собрания акционеров, эффективное использование ресурсов и соблюдение требований законодательства.

Генеральный директор и Правление принимают управленческие решения в пределах своей компетенции, за исключением вопросов, отнесенных к компетенции Совета директоров или Общего собрания акционеров.

Исполнительные органы Группы «Русагро»

Правление
Коллегиальный исполнительный орган

Генеральный директор
Единоличный исполнительный орган

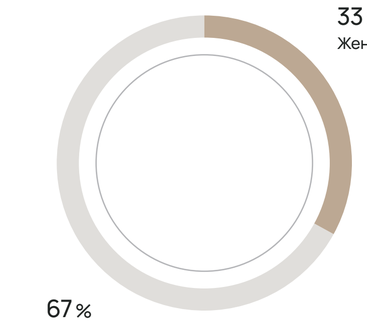
Состав Правления на 31 декабря 2025 года[1]

Председатель Правления

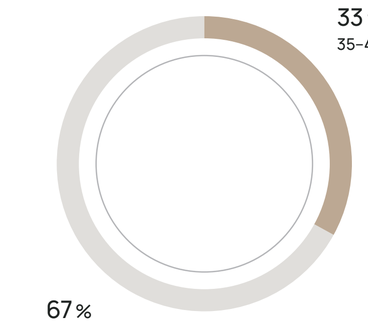
Член Правления

Член Правления

Гендерное разнообразие в Правлении, %



Возрастное разнообразие в Правлении, %



[1] Раскрытие информации ограничено в соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 27.01.2024 № 73 и Постановлением Правительства Российской Федерации от 04.07.2023 № 1102.

Руководство

Руководящий состав Группы «Русагро» формируется с учетом:

- профессиональных компетенций
- управленческого опыта
- разнообразия подходов к принятию решений

Сочетание различных знаний, экспертизы и управленческих стилей позволяет обеспечивать более комплексный взгляд на развитие Компании, эффективно реагировать на изменения внешней среды и поддерживать устойчивое достижение стратегических целей.



Информация о составе руководства «Русагро» на 31 декабря 2025 года[1]

1 2 3

- Генеральный директор
- Директор по правовым и корпоративным вопросам
- Финансовый директор
- Директор по персоналу и организационному развитию
- Директор по слияниям и поглощениям, связям с инвесторами и устойчивому развитию
- Руководитель сахарного бизнес-направления
- Руководитель сельскохозяйственного бизнес-направления
- Руководитель мясного бизнес-направления
- Руководитель масложирового бизнес-направления (до 3 сентября 2025 года)
- Руководитель масложирового бизнес-направления (с 3 сентября 2025 года)

[1] Раскрытие информации ограничено в соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 27.01.2024 № 73 и Постановлением Правительства Российской Федерации от 04.07.2023 № 1102.

Компетенции и характеристики руководства[1]

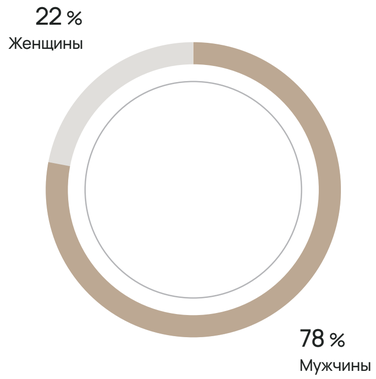
GRI 2-17

	Агробизнес	Экономика, финансы, аудит	Стратегия и корпоративное развитие	Устойчивое развитие	Управление рисками	Управление персоналом	Право, комплаенс, налогообложение
Руководитель 1	+	+	+		+	+	+
Руководитель 2	+	+	+		+	+	+
Руководитель 3	+	+	+		+		
Руководитель 4	+	+	+	+	+	+	+
Руководитель 5	+	+	+	+	+		+
Руководитель 6	+	+	+	+	+	+	+
Руководитель 7	+	+	+	+	+	+	+
Руководитель 8	+	+	+	+	+	+	+
Руководитель 9	+	+	+	+	+	+	+

[1] На основе образования и профессионального опыта.

Гендерное разнообразие в руководстве, %

GRI 405-1 МЭР 44



Корпоративный секретарь

Корпоративный секретарь обеспечивает организационную и методологическую поддержку деятельности Совета директоров, включая подготовку и проведение заседаний, оформление принимаемых решений и контроль за соблюдением установленных корпоративных процедур. В его функции также входит координация взаимодействия Компании с акционерами, а также содействие защите их прав и законных интересов.

Корпоративный секретарь назначается решением Совета директоров. Его полномочия, порядок работы и ответственность определяются Положением о корпоративном секретаре Группы «Русагро».

Информация о корпоративном секретаре

Раскрытие информации ограничено в соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 27.01.2024 № 73 и Постановлением Правительства Российской Федерации от 04.07.2023 № 1102.

Положение о Корпоративном секретаре Группы

Система вознаграждения органов управления

GRI 2-19 GRI 2-20

Система вознаграждения органов управления Группы «Русагро» рассматривается как один из ключевых инструментов повышения эффективности корпоративного управления. Она направлена на поддержку Компании и достижение ее долгосрочных стратегических целей.

Вознаграждение членов Совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников формируется с учетом необходимости сближения интересов руководства и акционеров. Такой подход способствует ориентации управленческих решений на создание долгосрочной стоимости для акционеров.

Формирование и развитие системы вознаграждения осуществляются при участии Комитета по вознаграждениям при Совете директоров. Комитет действует на основании внутреннего регламентирующего документа: Положения о Комитете по вознаграждениям.

Положение о Комитете по вознаграждениям Совета директоров

Подход к работе

Подход Компании к вознаграждению членов органов управления основан на сочетании финансовых и нефинансовых стимулов. Он направлен на формирование устойчивой материальной заинтересованности руководства в результатах деятельности Группы.

В Компании разрабатывается система компенсации членам Совета директоров для закрепления указанного принципа формирования компенсаций, исходя из разделения на фиксированную и премиальную части, а также с учетом возможности закрепления иных форм мотивации. Утверждение системы компенсации членам Совета директоров позволило бы обеспечить основу для будущих выплат и связать интересы членов Совета директоров с долгосрочными целями Компании.

Материальная заинтересованность менеджмента обеспечивается за счет:

- уровня заработной платы;
- краткосрочной финансовой мотивации;
- долгосрочной финансовой мотивации;
- нефинансовой мотивации и прочих компенсаций.

Полноценная система вознаграждения членов Совета директоров подлежит утверждению для закрепления единых принципов и подходов к мотивации органов управления.

Вознаграждение руководства

В 2025 году в состав ключевого управленческого персонала Группы «Русагро» входили 14 человек. Их суммарное вознаграждение составило 2 058 454 тыс. руб., включая заработную плату, разовые премии и иные краткосрочные выплаты, из которых 281 742 тыс. руб. были направлены в Государственный пенсионный фонд.

В 2024 году выплаты ключевому управленческому персоналу составили 2 143 070 тыс. руб., включая 284 963 тыс. руб. в пенсионный фонд.

Вознаграждение членов Совета директоров

В 2025 году членам Совета директоров вознаграждение и (или) компенсации не выплачивались. За 2024 год такие выплаты также не осуществлялись.

Служба внутреннего аудита

Служба внутреннего аудита (далее — СВА) является самостоятельным и независимым органом в структуре корпоративного управления Группы, оценивающим эффективность процессов управления рисками, внутреннего контроля и корпоративного управления.

СВА помогает Группе достигать поставленных целей через системный подход к аудиту и совершенствованию бизнес-процессов.

Структура управления внутренним аудитом является централизованной и представлена Службой внутреннего аудита. Руководитель Службы внутреннего аудита назначается на должность и освобождается от занимаемой должности на основании решения Совета директоров. Функциональное подчинение руководителя СВА Совету директоров при сохранении административного подчинения Генеральному директору обеспечивает организационную независимость Службы внутреннего аудита в соответствии с Положением о внутреннем аудите.

Подход к работе

Служба внутреннего аудита действует на основании утвержденного в 2025 году Положения о внутреннем аудите, которое определяет принципы, функции, задачи и полномочия Службы внутреннего аудита, а также подотчетность и взаимодействие с подразделениями Группы.

Страница ПАО «Группа «Русагро» на сайте Центра раскрытия корпоративной информации

Документ устанавливает обязательность его применения всеми структурными подразделениями Группы, дочерним организациям Группы рекомендуется учитывать его положения при разработке внутренних документов.

Положение о внутреннем аудите разработано с учетом международных основ профессиональной практики внутреннего аудита и отражает передовой опыт в области внутреннего контроля и корпоративного управления.

С внутренними документами, регулирующими системы, за которые ответственна СВА, можно ознакомиться на сайте Центра раскрытия корпоративной информации (e-disclosure).

Система внутреннего аудита

Система внутреннего аудита в Группе представляет собой комплекс процедур, стандартов и направлений, обеспечивающих всестороннюю оценку действующих корпоративных механизмов. Внутренняя аудиторская деятельность включает независимые проверки и консультационные услуги, направленные на повышение качества управления в организации.

Процедуры планирования и проведения аудиторских проверок включают разработку и утверждение программ, информирование объектов аудита и подготовку необходимых материалов. Результаты проверок используются для рекомендаций по улучшению корпоративного управления.

Внешняя оценка качества работы СВА может проводиться в соответствии с пунктами Положения о внутреннем аудите, что способствует непрерывному улучшению внутреннего аудита и укреплению доверия со стороны заинтересованных сторон.

Ключевые функции СВА

- Проведение независимых и объективных внутренних аудиторских проверок
- Оценка эффективности Системы управления рисками, внутреннего контроля и корпоративного управления
- Предоставление консультаций и рекомендаций руководству и подразделениям по вопросам совершенствования внутренних процедур
- Информирование Комитета по аудиту при Совете директоров о ходе выполнения планов и результатах проверок

Информация о руководителе Службы внутреннего аудита

Раскрытие информации ограничено в соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 27.01.2024 № 73 и Постановлением Правительства Российской Федерации от 04.07.2023 № 1102.

Система комплаенса

В рамках выполнения и соблюдения требований регулирования и комплаенс-процедур Служба внутреннего аудита осуществляет регулярный мониторинг возможных нарушений, в том числе посредством проведения опросов сотрудников. Данная работа направлена на своевременное выявление рисков несоблюдения требований законодательства и внутренних корпоративных документов.

Обращения и сообщения о возможных нарушениях рассматриваются ответственными должностными лицами, по итогам анализа принимаются решения о мерах реагирования. После проведения соответствующих проверок результаты обсуждаются с менеджментом и оформляются в виде отчетов, направляемых в Комитет по аудиту.

В обязанности СВА также входит контроль за реализацией разработанных и утвержденных мероприятий, направленных на обеспечение комплаенса в рамках деятельности Компании, а также оценка их эффективности.

В случае выявления фактов нарушения законодательства уполномоченное должностное лицо обязано уведомить соответствующие органы управления Компании. При подтверждении сведений о действиях, имеющих признаки уголовного или административного правонарушения, информация передается в компетентные государственные органы. Нарушения внутренних корпоративных документов, не связанные с применимым законодательством, могут повлечь применение мер воздействия, включая лишение премии или иных форм поощрения, отказ в повышении в должности, общественное порицание либо привлечение к дисциплинарной ответственности при наличии соответствующих правовых оснований.

Система управления рисками и внутреннего контроля

GRI 2-12

В соответствии с Положением о Системе управления рисками и внутреннего контроля (СУРиВК) в ПАО «Группа «Русагро» функционирует соответствующая система, направленная на поддержку достижения поставленных целей, включая рост финансовой устойчивости и акционерной стоимости, а также повышение качества корпоративного управления. При этом в отдельных дочерних и зависимых обществах ПАО «Группа «Русагро» могут быть приняты иные внутренние локальные документы по управлению рисками и внутреннему контролю или управление рисками может осуществляться в отсутствие внутренних нормативных документов на основании экспертной оценки менеджмента. Реализация указанных целей обеспечивается посредством своевременной идентификации рисков, анализа их существенности и разработки мероприятий по их минимизации.

Ознакомиться подробнее с рисками и подходом Компании к управлению ими можно в разделе «Управление рисками» на стр. 249.

Ключевые функции СУРиВК

01 Управление рисками

Обеспечивается своевременное выявление, анализ, оценка и минимизация рисков, включая разработку критериев их оценки, контроль процессов управления рисками и подготовку сводной отчетности.

02 Контрольные процедуры

Осуществляется разработка, оптимизация и автоматизация контрольных процедур, предотвращение мошенничества и конфликтов интересов, а также проверка контрагентов.

03 Информационные системы и отчетность

Формируются и развиваются системы сбора и анализа данных, обеспечивается достоверность и прозрачность отчетности, соблюдение требований законодательства и раскрытия информации.

04 Интеграция в бизнес-процессы

Управление рисками встраивается в бизнес-процессы Компании, осуществляется распределение ответственности между субъектами внутреннего контроля и разработка механизмов минимизации рисков в рамках реализуемых проектов.

05 Оценка и развитие СУРиВК

Формируются планы развития системы, проводится ежегодная оценка ее эффективности и разрабатываются предложения по дальнейшему совершенствованию.

Высшее руководство и менеджмент

Система управления рисками и внутреннего контроля в Компании выстроена по много-уровневому принципу и осуществляется на уровне линейного менеджмента, единоличного исполнительного органа и Совета директоров с передачей решений по мере роста существенности рисков.

В 2025 году Советом директоров была инициирована комплексная проверка Системы внутреннего контроля, управления рисками и корпоративного управления. Работа по проведению проверки продолжается, а результаты аудита планируется консолидировать в 2026 году. По итогу будут сформированы выводы и рекомендации для дальнейшего совершенствования Системы управления рисками.

Все субъекты Системы управления рисками и внутреннего контроля в рамках своей компетенции несут ответственность за соблюдение подходов и стандартов по управлению рисками, а также за надлежащее выполнение контрольных процедур по направлениям своей деятельности.

Стратегический уровень	**Совет директоров** **Комитет по аудиту**	• Стратегический уровень утверждает правила формирования и функционирования СУРиВК в Обществе, обеспечивает интеграцию данной системы во все организационные процессы Общества, в том числе в разработку политик Общества, в процессы стратегического и бизнес-планирования, в процесс управления изменениями. • Совет директоров определяет ключевые направления и приоритеты управления рисками, контролирует их реализацию и принимает решения по вопросам, относящимся к стратегическим и критическим рискам. • Совет директоров также формирует Комитет по аудиту для предварительного рассмотрения вопросов контроля финансово-хозяйственной деятельности. К его функциям относятся контроль за надежностью и эффективностью функционирования Системы управления рисками и внутреннего контроля, включая оценку эффективности соответствующих процедур Группы.
Операционный уровень	**Исполнительные органы**	• Данный уровень обеспечивает организацию функционирования и непрерывный мониторинг эффективности Системы управления рисками и внутреннего контроля. • В ПАО «Группа «Русагро» ответственность за управление рисками и внутренний контроль возложена на единоличный исполнительный орган. • Генеральный директор обеспечивает контроль эффективности системы и утверждение бюджета на мероприятия по управлению рисками. • Координаторы СУР обеспечивают методологическое сопровождение, своевременный сбор информации и координацию всех процессов управления рисками. • Руководители подразделений отвечают за управление рисками в бизнес-процессах и несут ответственность за своевременное выявление, оценку, мониторинг рисков.
Контрольный уровень	**Служба внутреннего аудита и ее руководитель, а также иные сотрудники, ответственные за функционирование СУРиВК**	• Данный уровень обеспечивает реализацию контрольных процедур и мероприятий по управлению рисками, а также оценку их результативности.

Регулирующие документы

- Положение о Системе управления рисками и внутреннего контроля, утвержденное решением Совета директоров ПАО «Группа «Русагро» от 29.04.2022
- Положение о внутреннем аудите, утвержденное решением Совета директоров ПАО «Группа «Русагро» от 04.02.2025
- Положение о Комитете по аудиту, утвержденное решением Совета директоров ПАО «Группа «Русагро» от 04.02.2025
- Правила внутреннего контроля по предотвращению, выявлению и пресечению неправомерного использования инсайдерской информации и (или) манипулирования рынком, утвержденные решением Совета директоров ПАО «Группа «Русагро» от 03.02.2025

При разработке и актуализации данных документов Компания также учитывает положения Устава и иные внутренние нормативные акты.

Система внешнего аудита

Система внешнего аудита в Компании направлена на обеспечение независимой и объективной оценки достоверности финансовой отчетности и соответствия деятельности требованиям законодательства и применимых стандартов.

Внешний аудит проводится независимой аудиторской организацией, отбираемой в установленном порядке и обладающей необходимой профессиональной квалификацией и опытом работы.

Взаимодействие с внешним аудитором осуществляется при участии Совета директоров и Комитета по аудиту, которые контролируют независимость аудитора, рассматривают результаты аудиторских проверок и рекомендации по итогам аудита.

Процесс отбора внешнего аудитора

Отбор внешнего аудитора в Группе осуществляется в рамках установленной корпоративной процедуры с обеспечением независимости, объективности и прозрачности принятия решений.

Внешний аудитор утверждается на годовом Общем собрании акционеров на основании предложений, сформированных с учетом рекомендаций органов корпоративного управления. В связи с подготовкой Группой «Русагро» отчетности как по российским, так и по международным стандартам аудиторы по РСБУ[1] и МСФО[2] могут выбираться раздельно.

В 2025 году ООО «Интерком-Аудит» выполняет функции внешнего аудитора годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности по стандартам РСБУ. Для проведения аудита отдельной консолидированной финансовой отчетности по стандартам МСФО на конкурсной основе был выбран АО «Кэпт» в качестве внешнего аудитора. Юридическая информация об аудиторах, включая наименование и адрес, раскрывается в составе годовой и финансовой отчетности Группы.

При выборе внешнего аудитора учитываются следующие ключевые факторы:

- независимость внешнего аудитора и отсутствие конфликта интересов;
- эффективность и качество работы аудитора в предшествующем периоде;
- деловая репутация аудитора на рынке аудиторских услуг;
- персональный состав аудиторской команды, включая опыт и профессиональную квалификацию.

Бухгалтерская отчетность, консолидированная финансовая отчетность и соответствующие аудиторские заключения раскрываются Группой согласно Положению Банка России от 27 марта 2020 года № 714-П (ред. от 1 апреля 2023 года) «О раскрытии информации эмитентами эмиссионных ценных бумаг» в Центре раскрытия корпоративной информации (e-disclosure).

Ознакомиться с консолидированной финансовой отчетностью по МСФО можно в приложении к Годовому отчету, стр. 267.

Аудит бухгалтерской (финансовой) отчетности Компании за 2025 год по стандартам РСБУ проведен ООО «Интерком-Аудит» (адрес компании: 125124, г. Москва, 3-я ул. Ямского Поля, д. 2, корп. 13, бизнес-центр «Ямское поле», 7-й этаж).

Аудит консолидированной финансовой отчетности Компании за 2025 год по стандартам МСФО проведен АО «Кэпт» (адрес компании: 125040, г. Москва, Ленинградский пр-т, д. 34А, бизнес-центр «Алкон III»).

Страница ПАО «Группа «Русагро» на сайте Центра раскрытия корпоративной информации

[1] Российские стандарты бухгалтерского учета.
[2] Международные стандарты финансовой отчетности.

Критерии определения независимости внешнего аудитора

Независимость и объективность внешнего аудитора являются основополагающими условиями обеспечения достоверности, прозрачности и надежности финансовой отчетности Группы «Русагро».

Соблюдение принципов независимости позволяет внешнему аудитору формировать беспристрастное профессиональное суждение и предоставлять обоснованное аудиторское заключение, что способствует укреплению доверия со стороны акционеров, инвесторов, регуляторов и иных заинтересованных сторон.

Отсутствие независимости может негативно повлиять на качество аудита и поставить под сомнение целостность раскрываемой финансовой информации.

Принципы и критерии независимости внешнего аудитора Группы «Русагро»

01

Отсутствие конфликта интереса

Внешний аудитор не должен иметь финансовой, имущественной или иной заинтересованности в деятельности Компании, способной повлиять на его объективность и беспристрастность.

02

Финансовая независимость

Вознаграждение аудиторской организации не должно зависеть от результатов аудита, финансовых показателей Компании или иных условий, которые могут поставить под сомнение объективность аудиторского заключения.

03

Организационная независимость

Внешний аудитор осуществляет свою деятельность независимо от органов управления и менеджмента Компании и не подвержен влиянию со стороны заинтересованных лиц при формировании выводов и заключений.

04

Соблюдение этических и профессиональных стандартов

Аудиторская организация и ее сотрудники обязаны следовать высоким стандартам профессиональной этики и поведения, включая принципы честности, объективности, профессиональной компетентности, должной осмотрительности и конфиденциальности.

Перечень услуг внешнего аудитора и вознаграждение

Перечень услуг, оказываемых внешним аудитором Компании, определяется Комитетом по аудиту при Совете директоров. Размер вознаграждения внешнего аудитора утверждается годовым Общим собранием акционеров за отчетный период, в отношении которого проводится аудиторская проверка, с учетом позиции и рекомендаций Комитета по аудиту. Такой порядок обеспечивает прозрачность принятия решений и баланс интересов акционеров и Компании.

ООО «Интерком-Аудит» — Стандарты РСБУ

Фактический размер вознаграждения аудитора ООО «Интерком-Аудит» за аудит бухгалтерской финансовой отчетности, составленной в соответствии с РСБУ, за 2025 год составил 279 тыс. руб. с НДС, прочие консультационные и прочие аудиторские услуги не оказывались.

АО «Кэпт» — Стандарты МСФО

Фактический размер вознаграждения аудитора АО «Кэпт» за аудит консолидированной финансовой отчетности, составленной в соответствии с МСФО, за 2025 год составил 33 495 тыс. руб. (без НДС). Фактический размер вознаграждения за прочие консультационные услуги составил 19 300 тыс. руб. (без НДС). Фактический размер вознаграждения за обзорную проверку и аудит прочих компаний Группы составил 19 300 тыс. руб. (без НДС).

Противодействие коррупции и этика

Ключевыми элементами корпоративного управления Группы «Русагро» являются принципы деловой этики и нетерпимости к коррупционным проявлениям, которые формируют основу взаимодействия с партнерами, внешними заинтересованными сторонами, а также между сотрудниками на всех уровнях управления.



Следование принципам противодействия коррупции и соблюдения деловой этики является неотъемлемой частью деятельности Компании и рассматривается как важный элемент устойчивого развития и долгосрочной эффективности.

Подход к управлению

GRI 3-3

Ответственное ведение бизнеса основывается на создании открытой и добросовестной деловой практики, предполагающей этичное поведение и неукоснительное соблюдение требований правового регулирования.

Компания последовательно развивает систему контроля за соответствием своей деятельности правовым нормам и уделяет приоритетное внимание предупреждению коррупционных рисков и других форм недобросовестного поведения.

Регулирующие документы

В своей деятельности Компания руководствуется необходимостью соответствия законодательству Российской Федерации, международным и общепринятым нормам, а также ожидает аналогичного подхода от своих деловых партнеров. Данные принципы закрепляются во внутренних документах Группы «Русагро». На будущие периоды запланированы разработка и принятие Кодекса делового поведения и этики, Антикоррупционной политики, Информационной политики, Положения об Общем собрании акционеров, Положения о вознаграждении членов Совета директоров.

Деловая этика

GRI 2-23 GRI 2-24

Принципы деловой этики являются ключевым элементом корпоративного управления Группы «Русагро» и служат ориентиром при принятии управленческих решений.

Единые принципы повышают прозрачность и эффективность деловых процессов, формируя системный и ответственный подход к ведению бизнеса.

Их соблюдение укрепляет репутацию, снижает правовые и репутационные риски и способствует построению доверительных отношений с ключевыми заинтересованными сторонами, обеспечивая долгосрочную стабильность и устойчивое развитие Компании.

Принципы делового поведения и этики

Ключевым документом, определяющим подход и регулирующим управление вопросами делового поведения и этики в практике публичных акционерных обществ, является Кодекс делового поведения и этики (далее — Кодекс).

Кодекс представляет собой совокупность

- Основополагающих принципов, правил и ценностей, которыми руководствуется Группа и ее сотрудники
- Стандартов делового и социального поведения
- Этических норм во внутрикорпоративных и внешних взаимодействиях
- Принципов социальной ответственности перед сотрудниками, акционерами, деловыми партнерами, государ-ственными органами и обществом

Разработка и принятие Кодекса запланированы на 2026 год как часть системной работы по совершенствованию корпоративной культуры Группы «Русагро». Документ будет опираться на международный опыт и общепринятые подходы к деловой этике и ответственному ведению бизнеса. Ожидается, что Кодекс станет основой для формирования единого ценностного пространства, определяющего деловое поведение, устойчивость корпоративной культуры и доверие к Компании со стороны заинтересованных сторон.

Кодекс будет носить обязательный характер для всех предприятий Группы «Русагро» и подразумевать безусловное соблюдение его положений всеми сотрудниками без исключения — от специалистов до членов Совета директоров и топ-менеджмента.

[1] Ознакомиться подробнее можно в главе «Устойчивое развитие» в разделе «Взаимодействие с местными сообществами», стр. 170.

Этические принципы Группы «Русагро»

В настоящий момент Группа «Русагро» опирается на указанные ниже этические принципы, которые надлежит заложить в основу разрабатываемого Кодекса делового поведения и этики.

01 Эффективность и прибыль

Группа «Русагро» осознает ответственность перед акционерами и партнерами и придерживается принципа обеспечения эффективности и финансовой устойчивости своей деятельности.

02 Соблюдение законов и норм

Компания осуществляет свою деятельность в строгом соответствии с требованиями действующего законодательства, а также отраслевыми и внутренними корпоративными правилами, стандартами и процедурами.

03 Социальная ответственность

Одним из приоритетов деятельности Группы «Русагро» является поддержка развития регионов присутствия с акцентом на защиту окружающей среды, поддержку образования, спорта, развитие инфраструктуры и создание безопасных и комфортных условий проживания для сотрудников. Особое внимание уделяется реализации социальных и благотворительных проектов, направленных на улучшение качества жизни местных сообществ[1].

04 Нравственность

Принципы честности, справедливости, уважения и прозрачности лежат в основе деятельности Группы «Русагро» и формируют подход к достижению всех ее целей.

05 Партнерство

Компания высоко ценит устойчивые отношения с деловыми партнерами, общественными организациями и потребителями, рассматривая это как основу доверия и стабильного развития.

Противодействие коррупции

Описание системы противодействия коррупции

Противодействие коррупции является одной из основ эффективного корпоративного управления, защиты деловой репутации и соблюдения требований законодательства для Группы «Русагро».

Ключевым документом, регулирующим антикоррупционную деятельность в практике публичных акционерных обществ, является Антикоррупционная политика, разработка и утверждение которой запланированы на будущие периоды.

Поскольку отдельный документ по противодействию коррупции на 2025 год не был утвержден, риски в области противодействия коррупции управлялись через Систему управления рисками, основанную на Положении о Системе управления рисками, утвержденном Советом директоров. Стратегические решения по данным вопросам принимает Совет директоров, операционное управление осуществляют исполнительные органы, а оценку внутреннего контроля проводит внутренний аудит.

Компания опирается на следующие принципы, которые предполагается включить в разрабатываемую Антикоррупционную политику.

Ключевые принципы по противодействию коррупции в Группе «Русагро», планируемые к закреплению в Антикоррупционной политике:

- неприятие коррупции в любых формах и проявлениях;
- личный пример руководства Компании;
- вовлеченность сотрудников;
- системность, пропорциональность риску возникновения коррупции и эффективности антикоррупционных механизмов;
- ответственность и неотвратимость наказания;
- открытость бизнеса;
- должная осмотрительность;
- постоянный контроль и регуляторный мониторинг;
- соответствие положений антикоррупционной политики Группы действующему законодательству и общепринятым нормам.

Указанные принципы применяются при работе контрагентами, взаимодействии с партнерами и лицами, осуществляющими деятельность от имени Компании. Сотрудники на всех уровнях управления обязаны ориентироваться на указанные принципы.

Группа «Русагро» активно взаимодействует с правоохранительными органами в вопросах противодействия коррупции и при расследовании возможных нарушений в рамках действующего законодательства. Компания также может раскрывать сведения о случаях коррупции и нарушителях своей Антикоррупционной политики в рамках действующего законодательства.

Управление рисками

Компания регулярно оценивает коррупционные риски, применяет соразмерные антикоррупционные процедуры и использует принцип должной осмотрительности при работе с партнерами.



Важную роль играет постоянное информирование и обучение сотрудников, а также мониторинг эффективности действующих мер. Несоблюдение антикоррупционных требований влечет ответственность для всех сотрудников и членов органов управления вне зависимости от должности.

В структуре Группы «Русагро» работают Служба безопасности и Служба внутреннего аудита[1], которые играют ключевую роль в выявлении, предупреждении и мониторинге случаев мошенничества и коррупции, а также в подготовке соответствующей отчетности для органов управления. Информация о выявленных случаях и рисках доводится до Генерального директора, при этом ежегодно проводится оценка коррупционных рисков во всех подразделениях Группы «Русагро». Отчеты о реализованных антикоррупционных мероприятиях и эффективности системы представляются Совету директоров.

[1] Ознакомиться подробнее с деятельностью Компании в области аудита можно в разделе «Система корпоративного управления», стр. 222.

Работа в области противодействия коррупции в 2025 году

12,54 %

МЭР 41

Доля работников, замещавших должности с высоким коррупционным риском, в 2025 году

В 2025 году оценка коррупционных рисков была проведена на операционном уровне и не выносилась на рассмотрение Совета директоров.



Механизмы обучения сотрудников

GRI 2-24

01 Обучающие программы

В Компании проводятся обучающие мероприятия для сотрудников, в том числе для новых работников. Программы направлены на разъяснение принципов в отношении коррупции, развитие навыков выявления коррупционных рисков и формирование понимания порядка действий при их выявлении.

02 Онлайн-курсы

Сотрудники проходят специализированные курсы по вопросам противодействия коррупции на корпоративной платформе дистанционного обучения.

Проекты в области противодействия коррупции

01 Система проверки контрагентов

В Компании действует система оценки надежности и добросовестности деловых партнеров, направленная на снижение рисков взаимодействия с неблагонадежными организациями.

02 Новые каналы для сообщений о коррупции

Для удобства сотрудников и партнеров разработаны и внедрены дополнительные каналы коммуникации по вопросам противодействия коррупции, включая анонимные чат-боты.

03 Единая горячая линия

Для обеспечения открытости и оперативного выявления нарушений функционирует единый канал обратной связи (Единая горячая линия), предназначенный для сообщений о любых фактах, признаках или рисках коррупционных действий и мошенничества.

Предотвращение конфликта интересов

GRI 2-11 GRI 2-15

Группа «Русагро» уделяет особое внимание предотвращению конфликта интересов как одному из ключевых элементов эффективного корпоративного управления и деловой этики.

Надлежащее урегулирование конфликта интересов служит важным инструментом реализации антикоррупционных принципов. Группа стремится обеспечивать объективность принимаемых решений и поддерживать высокий уровень доверия со стороны акционеров, партнеров и сотрудников. Антикоррупционная политика и Кодекс делового поведения и этики ПАО «Группа «Русагро» разработаны, их утверждение запланировано на будущие периоды с целью закрепления применяемых принципов и подходов к управлению потенциальными конфликтами интересов.

Конфликт интересов рассматривается Группой как один из основных факторов, способных негативно влиять на результаты деятельности и деловую репутацию Компании, а также как потенциальный источник коррупционного поведения. В связи с этим в Компании разрабатываются и реализуются процедуры, направленные на предотвращение, выявление и урегулирование конфликтов интересов, а также на недопущение любых форм незаконного влияния на принятие решений, в том числе со стороны государственных органов.

Подход Группы «Русагро» к управлению конфликтом интересов основан на принципах добросовестности, лояльности и объективности при исполнении должностных обязанностей. Компания исходит из того, что конфликт интересов возникает или может возникнуть в ситуациях, когда личные, семейные или иные внепрофессиональные интересы сотрудника способны повлиять на его независимость, беспристрастность или принятие решений.

В целях предотвращения конфликта интересов работники Группы обязаны избегать ситуаций, которые могут привести к конфликту интересов, и своевременно сообщать о его возникновении или угрозе возникновения по установленным каналам. Дарение или получение подарков, услуг или иных выгод допускается исключительно в случаях, связанных с протокольными, служебными или иными официальными мероприятиями, в пределах и на условиях, установленных законодательством.

В рамках развития системы корпоративного управления Компания планирует включить в разрабатываемый проект Кодекса делового поведения и этики описание конфликта интересов, а также принципы работы Компании и сотрудников с ситуациями возможного или фактического конфликта интересов.

Сотрудники обязаны своевременно информировать о возникновении либо возможности возникновения конфликта интересов через установленные внутренние каналы. Для обеспечения возможности сообщения о возможных нарушениях и коррупционных рисках в Компании функционирует Единая горячая линия.

В качестве потенциальных признаков конфликта интересов Компания рассматривает:

01

Наличие родственных связей (близких или дальних) между сотрудниками Компании либо между сотрудником Компании и работниками клиентов, поставщиков или конкурентов

02

Получение сотрудниками Компании материальных и нематериальных благ от партнеров, клиентов, поставщиков и конкурентов Компании, включая передачу подарков другим сотрудникам Компании

03

Семейные отношения, включая бывшие браки, между сотрудниками Компании и представителями клиентов, поставщиков или конкурентов

04

Наличие романтических или личных отношений между руководителем и находящимся в его подчинении сотрудником

05

Совместное участие сотрудников в коммерческих организациях, а также членство в религиозных или иных некоммерческих объединениях, способное повлиять на объективность принимаемых решений

Инсайдерская информация

Публичный статус ПАО «Группа «Русагро» предполагает соблюдение повышенных требований к порядку раскрытия информации, способной оказать существенное влияние на стоимость ценных бумаг Компании.

В Группе выстроена система регулирования обращения с инсайдерской информацией, направленная на обеспечение прозрачности, равного доступа участников рынка к значимой информации и предотвращение ее неправомерного использования.

В Группе «Русагро» с 2011 по 2025 год действовал Перечень инсайдерской информации, обязательный для соблюдения всеми сотрудниками Компании, а также членами Совета директоров. Компания на постоянной основе совершенствует внутренние подходы к регулированию обращения с инсайдерской информацией с учетом изменений в корпоративном управлении и лучших практик.

В 2025 году в Компании были утверждены Правила внутреннего контроля по предотвращению, выявлению и пресечению неправомерного использования инсайдерской информации и (или) манипулирования рынком.

Документ определяет:

- цели и принципы внутреннего контроля в сфере противодействия неправомерному использованию инсайдерской информации
- круг инсайдеров и их обязанности
- меры по предотвращению, выявлению и пресечению нарушений, включая порядок внутреннего расследования
- требования к хранению, использованию и раскрытию инсайдерской информации
- ответственность за нарушение установленных требований

Принятые Правила направлены на обеспечение соблюдения требований законодательства о рынке ценных бумаг, минимизацию регуляторных и репутационных рисков, а также формирование в Компании культуры добросовестного поведения на финансовом рынке.

С перечнем инсайдерской информации и правилами внутреннего контроля можно ознакомиться на сайте Центра раскрытия корпоративной информации (e-disclosure).

Устав и внутренние документы Группы «Русагро»

Единая горячая линия

GRI 2-16 GRI 2-25 GRI 2-26

В Компании с октября 2022 года функционирует Единая горячая линия — конфиденциальный и доступный инструмент для сообщения о нарушениях законодательства, внутренних правил и Кодекса деловой этики. Через нее сотрудники и другие заинтересованные лица могут анонимно информировать о фактах или рисках коррупции, мошенничества и иных нарушений, а также предлагать меры по улучшению антикоррупционных процедур. Компания обеспечивает защиту лиц, предоставивших такую информацию, от любых форм давления и дискриминации.

Контакты горячей линии

- телефон: 8 (800) 600-28-57
- электронная почта: rusagro@csi-hotline.ru

Принципы работы горячей линии

- **Конфиденциальность**
  Каждое сообщение о нарушении может быть рассмотрено анонимно.
- **Независимость**
  Для обработки входящей информации о нарушениях работает сторонний провайдер ООО «СиЭсАй Груп», не имеющий отношения к Группе «Русагро». Это означает полную беспристрастность.
- **Вознаграждение**
  Каждое сообщение оценивается провайдером, после которого заявитель вправе получить денежное вознаграждение от 10 до 500 тыс. руб. (10 % от выявленного ущерба Компании).

Статистика обращений на горячую линую Группы «Русагро»

	2023	2024	2025
Общее количество поступивших обращений, шт.	78	88	79
Количество обработанных сообщений, шт.	76	81	77
Количество обработанных сообщений, %	97 %	92 %	97 %

Управление рисками

Группа «Русагро» рассматривает управление рисками как неотъемлемую часть системы корпоративного управления и стратегического планирования. Ответственный подход к выявлению, оценке и учету рисков позволяет Компании принимать обоснованные управленческие решения и поддерживать устойчивость бизнеса в условиях изменяющейся внешней среды. Управление рисками в Группе ориентировано на защиту акционерной стоимости, повышение финансовой устойчивости и снижение потенциального негативного влияния факторов неопределенности на результаты деятельности.

В 2025 году состав ключевых рисков ПАО «Группа «Русагро» изменений не претерпел, а анализ динамики их состояния по сравнению с предыдущим годом не был представлен на рассмотрение Совета директоров. Особое внимание в отчетном периоде уделялось политическим и финансовым рискам, а также совершенствованию практик управления ими.

Процесс управления рисками

Определение целей	• Управление рисками основывается на четко сформулированных и измеримых целях Компании с учетом параметров внутренней и внешней среды, восприятия рисков и доступных ресурсов. Для оценки значимости рисков устанавливаются критерии рисков
Идентификация рисков	• Осуществляется своевременное выявление и классификация потенциальных рисков, преимущественно до их возникновения или на ранней стадии
Оценка рисков	• Проводится качественная и количественная оценка рисков с последующим ранжированием и определением приоритетов управления. Результаты оценки регулярно пересматриваются
Реагирование на риски	• Определяются методы реагирования на риски и разрабатываются мероприятия по управлению ими. Планы мероприятий по управлению рисками включены в бизнес-процессы Компании и предварительно обсуждаются со всеми заинтересованными сторонами
Мониторинг рисков	• Осуществляется в ходе текущей деятельности путем проведения периодических проверок, в том числе путем контроля динамики рисков и отслеживания значений ключевых индикаторов рисков. Результаты мониторинга могут являться основанием для пересмотра состава рисков, их оценки, методов реагирования, мероприятий по риск-менеджменту, а также организационных мер, методик и процедур, создаваемых и используемых для эффективного осуществления управления рисками

Идентификация и оценка рисков являются важнейшими элементами Системы управления рисками Группы «Русагро». Компания стремится выявлять потенциальные риски на ранней стадии их возникновения и систематизировать их для последующей приоритизации и эффективного управления.

Оценка рисков носит качественный и количественный характер, при этом особое внимание уделяется количественным методам и постоянному совершенствованию инструментов оценки. Результаты оценки используются для выбора методов реагирования — от минимизации и передачи риска до его принятия — и разработки планов мероприятий, которые интегрируются в бизнес-процессы Компании.

Эффективность управления рисками поддерживается регулярным мониторингом, включая текущий контроль и периодические проверки, что позволяет своевременно корректировать подходы к управлению и адаптировать их к изменяющимся условиям.

Подробное описание принципов функционирования системы, ролей участников и принципов управления рисками представлено в секции «Система управления рисками и внутреннего контроля», стр. 239.

Ключевые риски

Риск	Описание риска	Реализация риска в 2025 году	Меры по управлению
Стратегические риски			
Риск стратегического планирования	Риск, связанный с принятием ошибочных решений, определяющих стратегию деятельности и развития бизнес-направлений и Группы в целом	Реализация данного риска в 2025 году оценивается как незначительная	• Компания активно осуществляет диверсификацию производственной деятельности, создавая эффективные управленческие структуры, что позволяет минимизировать возможные ошибки при принятии решений
Технологический риск	Данные риски связаны с возможной длительной изоляцией России от передовых технологий и практик мирового агробизнеса, в том числе роботизации основных технологических процессов в земледелии, технологий ускоренной селекции и выведения новых сортов. Важным риском является дальнейший прогресс в мире генетически модифицированных сортов зерновых, в том числе дальнейшее развитие засухоустойчивых сортов	Реализация данного риска в 2025 году оценивается как незначительная	• Развитие собственной селекции семян • Развитие собственной научной деятельности R&D во всех основных направлениях бизнеса Компании • Развитие собственных ИТ-технологий и роботизации в агросекторе
Социально-демографический риск	Риски, включающие уменьшение численности населения трудоспособного возраста и ухудшение качества подготовки квалифицированных кадров. Дальнейшее развитие агротехнологий наряду со снижением доли занятых в основных технологических процессах предъявляет дополнительные требования к квалификации работников. Социально-демографические риски существенно возрастают при ускорении темпов миграции сельского населения, учитывая, что это происходит за счет жителей трудоспособного возраста	Сохраняется негативная тенденция дефицита кадров, оттока трудоспособного населения в сельской местности, особенно молодежи. Вследствие миграции трудоспособного населения в города происходит процесс старения сельского населения (в среднем) Реализация данного риска в 2025 году стабильна, однако, по сравнению с прошлым годом, уменьшилась вследствие развития и масштабирования программ «Русагро» по привлечению кадров[1]	• Совместно с региональными властями развивается ряд программ, направленных на улучшение уровня жизни в регионах присутствия Компании • Проводится поддержка профильных вузов • Реализуется ряд программ по привлечению молодых специалистов в регионы присутствия

[1] Подробнее ознакомиться с программами по привлечению кадров можно в главе «Устойчивое развитие» в разделе «Управление персоналом», стр. 141.

Ключевые риски

Риск	Описание риска	Реализация риска в 2025 году	Меры по управлению
Стратегические риски			
Риск потери деловой репутации	Риск, связанный с формированием негативного представления о финансовой устойчивости, финансовом положении Компании, качестве производимых товаров или характере деятельности в целом. Компания оперирует в области производства продуктов питания. Указанная сфера деятельности включает в себя риски, связанные с порчей продукции и иными требованиями, касающимися ее качества и сроков годности. Любой из факторов производства, упаковки, маркетинга, продажи наших товаров может быть предметом требований со стороны потребителей. При этом негативные последствия, вызванные широкой оглаской указанных требований, могут оказать негативные последствия для репутации Компании	В 2025 году Компания «Русагро» оказалась в центре повышенного внимания. Благодаря системной работе в области PR и IR реализация соответствующего риска была существенно ограничена, эффект оценивается как средний	• Контроль безопасности производства и качества выпускаемой продукции • Активная PR-деятельность, направленная на создание и поддержание позитивного имиджа в обществе и медиапространстве: в СМИ, в соцсетях • Благотворительная деятельность, а также поддержка вузов, школ, местных региональных сообществ
Политические риски			
Риск изменения государственной политики в области требований к продукции, контроля цен, субсидирования, экспортно-импортного и налогового регулирования	Изменения в области контроля цен на реализуемую «Русагро» продукцию, а также экспортно-импортного и налогового регулирования способны оказать негативное влияние на результаты работы Компании. Введение максимального уровня цен и пошлин и квот на экспорт агропродовольственной продукции ограничивает возможности максимизации выручки, а рост налогов приводит к снижению чистой прибыли	С 1 января 2025 года в России увеличилась основная ставка налога на прибыль организаций, в том числе «Русагро», с 20 до 25 % С 1 мая 2025 года стала обязательна маркировка «Честный знак» в отношении мыла и моющих средств, что потребовало от «Русагро» инвестиций и адаптации бизнес-процессов Риск имел среднее значение в 2025 году	• Отслеживание любых изменений в государственной политике и оперативная адаптация стратегии «Русагро» к ним • Повышение эффективности производства, оптимизация планов продаж • Активная позиция и участие в обсуждениях с представителями государственной власти условий мер поддержки агросектора и их влияния

Ключевые риски

Риск	Описание риска	Реализация риска в 2025 году	Меры по управлению
Политические риски			
Риск обострения внешнеполитической обстановки	Развитие негативных тенденций в мировой экономике и изменение политической и экономической ситуации за пределами России, куда Компания экспортирует продукцию, а также усиление санкционного давления на Россию и на российский бизнес могут привести к замедлению экономики и тем самым ухудшить финансовые результаты Компании и негативно сказаться на бизнесе Компании	Несмотря на то что геополитическая обстановка накалилась, значительного эффекта на «Русагро» не фиксируется. Санкционное давление в части запрета на импорт отдельных видов продукции для России сохранилось в 2025 году Реализация этого риска в 2025 году оценивается как незначительная	• Расширение международной партнерской и клиентской сети • Проработка новых поставщиков услуг и поставок необходимых технических средств как за рубежом, так и внутри России • Адаптация к санкциям, постоянный поиск новых логистических путей и других возможностей для экспорта
Финансовые риски			
Риск повышения дебиторской задолженности	Риски, сопряженные с неявными и явными издержками, финансовыми потерями, вызванными неспособностью контрагентов своевременно и в полном объеме удовлетворить свои финансовые обязательства перед Группой	Эффект данного риска в 2025 году оценивается как средний на фоне роста цен на основных рынках и расширения экспортных отгрузок	• Оптимизация условий договоров с контрагентами и усиление контроля за оплатой, разработка процедур взаимодействия и использование дополнительных финансовых инструментов, привлечение факторинга и страхования дебиторской задолженности
Процентный риск	Риски изменения процентных ставок, влияющих на стоимость обслуживания финансовых обязательств Группы	В 2025 году риск для Группы реализовался в виде повышения процентных платежей в связи с наличием займов с плавающей ставкой. При этом во втором полугодии 2025 года начался цикл снижения ключевой ставки, что найдет отражение в результатах за 2026 год Эффект риска — средний	• Митигация за счет диверсификации инструментов финансирования, управления структурой долга и использования моделей прогнозирования при принятии решений
Риск ликвидности	Риски неспособности Группы исполнить свои финансовые обязательства в установленные сроки	Эффект реализации данного риска в 2025 году оценивается как средний	• Снижение риска с помощью поддержания необходимых резервов, оптимизации структуры обязательств и жесткого контроля инвестиционной программы и рентабельности проектов

Ключевые риски

Риск	Описание риска	Реализация риска в 2025 году	Меры по управлению
Финансовые риски			
Валютный риск	Риски колебаний обменных курсов валют, которые могут повлиять на стоимость обязательств, доходов или расходов Компании, номинированных в иностранной валюте	Реализация данного риска в 2025 году оценивается как значительная вследствие снижения курса доллара США за год на 23 %, что негативно повлияло на экспортную выручку Группы	• Хеджирование с помощью финансовых инструментов • Диверсификация источников доходов и расходов
Риск изменения цен на отпускаемую продукцию	Финансовые показатели деятельности Компании связаны с уровнем цен на сахар, свинину, сельскохозяйственные культуры, растительные масла и продукты из них. Уровень цен зависит от ряда факторов, контролировать которые в полном объеме Компания не может. Ключевыми причинами возможного снижения цен могут выступать: рост предложения со стороны конкурентов и снижение мировых цен, государственное регулирование, снижение покупательной способности населения	Реализация данного риска в 2025 году оценивается как небольшая вследствие роста цен в двух самых крупных бизнесах «Русагро» Среднегодовые цены в России на масложировую и свиную продукцию демонстрировали рост. В то же время отпускные цены на сахар снизились В сельскохозяйственном бизнесе значительный рост цен продемонстрировала пшеница, тогда как цены на сою — снизились	• Диверсификация портфеля продуктов Компании за счет расширения ассортимента и развития розничных брендов с более высокой добавленной стоимостью • Развитие каналов сбыта, заключение контрактов с крупными индустриальными партнерами и розничными сетями • Развитие экспортных продаж и выход на новые рынки • Поддержание запасов готовой продукции для реализации в период сезонного увеличения цен • Постоянный мониторинг конъюнктуры рынков для получения полной и достоверной информации об их состоянии и обеспечения надежной базы для прогнозирования динамики развития
Риск изменения цен на факторы производства	Риски, связанные с возможным изменением цен на основные виды сырья, товаров, работ, услуг, используемых Компанией в своей деятельности, могут негативно повлиять на результаты финансово-хозяйственной деятельности. Изменение цен на основные виды сырья, товаров, работ, услуг, используемых Компанией в своей деятельности на рынке Российской Федерации, может привести к колебанию цен на стоимость производимой Компанией продукции	Реализация данного риска в 2025 году оценивается как средняя вследствие сохранения инфляции затрат	• Заключение долгосрочных контрактов • Усиление вертикальной интеграции в отдельных сегментах для повышения эффективности бизнеса • Долгосрочное планирование и постоянный анализ конъюнктуры рынка

Ключевые риски

Риск	Описание риска	Реализация риска в 2025 году	Меры по управлению
Природно-биологические риски			
Климатический риск	Погодные аномалии — засуха, заморозки, переувлажнение, сильные ветры, град, выпревание, а также локальные техногенные аварии могут приводить к снижению урожайности, что влияет на выручку сельскохозяйственного, мясного, сахарного и масложирового бизнес-направлений	Погодные условия имели незначительный эффект по итогам 2025 года	• Прогнозирование погодных условий на основе данных метеостанций • Цифровизация стратегического планирования и операционных процессов • Автоматизация формирования оптимального графика копки, кагатирования и вывоза сахарной свеклы, а также графика уборки и вывоза зернобобовых культур • Автоматизация контроля качества выполнения технических операций • Развитие систем орошения и ирригации • Выбор гибридных и сортовых семян в зависимости от климатических зон
Риск болезни животных и растений	В связи с климатическими изменениями и эволюцией появляются новые опасные заболевания растений и животных, которые могут оказать негативное воздействие на производственные результаты сельскохозяйственного, сахарного и мясного бизнеса Компании. Наиболее серьезными заболеваниями являются заболевания сахарной свеклы, паразиты и особо опасные вирусные и инфекционные заболевания свиней, такие как африканская чума свиней (АЧС), репродуктивно-респираторный синдром свиней, ящур и атипичная пневмония	Риск на незначительном уровне	• Соблюдение самых строгих требований по биобезопасности • Контроль транспорта и потока товарно-материальных средств, их обеззараживание • Контроль здоровья свиней, выращиваемых на производственных объектах • Мониторинг инцидентов с заболеванием АЧС на территории России • Обработка растений и протравливания семян инсектицидами и фунгицидами

Ключевые риски

Риск	Описание риска	Реализация риска в 2025 году	Меры по управлению
Природно-биологические риски			
Риск эпидемий и пандемий	Возникновение эпидемий и пандемий на территории России может оказать негативное воздействие на прибыль Компании в результате ограничений в осуществлении бизнес-деятельности Компании и ее контрагентов. В том числе существуют риски остановки заводов, потери продуктивности при переходе на удаленную работу, задержки в оформлении и реализации коммерческих контрактов, заморозки стройки и ремонтных мероприятий	Данный риск не реализовался в 2025 году	• Создание штаба оперативного реагирования для выработки антикризисных мер и контроля их реализации • Ограничение передвижения сотрудников между офисами и производственными площадками, а также командировок в другие регионы и страны • Распространение дополнительных средств индивидуальной защиты и антисептиков, проведение дополнительных дезинфицирующих мероприятий • Проведение комплексной коммуникационной программы для информирования сотрудников, запуск специальных горячих линий для сотрудников • Поддержка сотрудников в проведении регулярного тестирования и вакцинации
Производственные риски			
Техногенный и экологический риск	Сельскохозяйственное производство подвержено рискам природного и техногенного характера, включая риски при преобразовании ландшафта и выбросов загрязняющих веществ, деградации земель, подтопления, засоления, воздействия на биологическое разнообразие территории, а также норм обеспечения химической безопасности из-за неправильного применения средств защиты растений (СЗР). Экологический риск также связан с вероятностью потери денежных средств в результате наложения штрафных санкций и устранения последствий нарушения	Реализация данного риска в 2025 году оценивается как незначительная	• Точное и аккуратное соблюдение технологии ведения сельскохозяйственных работ и внесения удобрений, производства, хранения сырья и продукции, утилизации отходов • Анализ и прогнозирование риска научными подразделениями R&D, штатом технологов и экологов

Ключевые риски

Риск	Описание риска	Реализация риска в 2025 году	Меры по управлению
Производственные риски			
Риск кибербезопасности	Риски возникновения финансовых убытков в результате несанкционированного доступа к информационным системам, нарушения их работы, компрометации конфиденциальной информации, утраты данных или их неправомерного распространения. Включает угрозы, связанные с кибератаками, вредоносным программным обеспечением и утечкой персональных и других конфиденциальных данных	Уровень риска в 2025 году — незначительный	• В Компании функционирует бизнес-ориентированная система ИБ, ведущая работу по широкому спектру задач в области кибербезопасности • Подробнее в главе «Кибербезопасность и защита данных», стр. 258
Риск человеческого фактора	Человеческие ошибки в планировании и реализации технологических операций могут оказывать негативное воздействие на производственные результаты и себестоимость выпускаемой продукции	Реализация данного риска в 2025 году оценивается как незначительная	• Контроль и улучшение качества управления персоналом, в том числе за счет разработки эффективных систем мотивации • Разработка стандартов, регламентов и инструкций по осуществлению технологических операций и контроль их соблюдения • Автоматизация и цифровизация процессов планирования, управления производственной деятельностью
Риски в области охраны труда и промышленной безопасности	Риски, связанные с потенциальными несчастными случаями, травмами, воздействием вредных факторов на здоровье сотрудников, происшествиями на производственных объектах, в том числе террористическими актами, а также возможными санкциями за нарушение требований законодательства	Реализация данного риска в 2025 году оценивается как незначительная	• Регулярное обучение персонала в области безопасности • Внедрение систем мониторинга, предупреждения и предотвращения инцидентов в области охраны труда и промышленной безопасности • Анализ инцидентов и принятие корректирующих мер • Улучшение условий труда

Тепловая карта рисков на 2026 год



Стратегические риски

1. Риск стратегического планирования
2. Технологический риск
3. Социально-демографический риск
4. Риск потери деловой репутации

Политические риски

5. Риск изменения государственной политики в области контроля цен, субсидирования, экспортно-импортного и налогового регулирования
6. Риск обострения внешнеполитической обстановки

Финансовые риски

7. Кредитный риск
8. Процентный риск
9. Риск ликвидности
10. Валютный риск
11. Риск изменения цен на отпускаемую продукцию
12. Риск изменения цен на факторы производства

Природно-биологические риски

13. Климатический риск
14. Риск болезни животных и растений
15. Риск эпидемий и пандемий

Производственные риски

16. Техногенно-экологический риск
17. Риск кибербезопасности
18. Риск человеческого фактора
19. Риски в области охраны труда и промышленной безопасности

Кибер-безопасность и защита данных

Группа «Русагро» рассматривает безопасность информации и данных как неотъемлемую часть устойчивого и ответственного ведения бизнеса.

Компания последовательно развивает и совершенствует систему защиты информации, уделяя внимание управлению рисками и адаптации к меняющимся условиям и технологическим вызовам, чтобы обеспечить надежность и стабильность своих бизнес-процессов.

В рамках работы в области защиты данных Компания фокусируется на угрозах в области кибербезопасности, включая риски, связанные с утечкой или кражей информации клиентов, партнеров, сотрудников и акционеров. Компания применяет актуальные технологические решения, развивает процессы управления киберрисками и последовательно реализует меры по предотвращению утечек персональных и иных конфиденциальных данных.

Подход к управлению

GRI 3-3

Подход Группы «Русагро» к управлению кибер- и информационной безопасностью (далее — ИБ) основан на системной и интегрированной модели, направленной на защиту информации, информационных систем и данных как ключевых активов бизнеса. Управление информационной безопасности обеспечивает комплексную защиту конфиденциальности, целостности и доступности данных, поддерживая устойчивость и непрерывность бизнес-процессов.

С 2023 года эффективность мер по обеспечению информационной безопасности в Группе «Русагро» оценивается на основе ключевых показателей эффективности в рамках внедренной модели зрелости «Модель здоровья информационной безопасности» с использованием инструментов SGRC[1]. Это позволяет системно отслеживать состояние информационной безопасности и принимать управленческие решения на основе объективных данных.

В 2024 году на базе модели зрелости «Модель здоровья информационной безопасности» был завершен переход к комплексной, бизнес-ориентированной системе ИБ, реализованной совместно с АО «Инфосистемы Джет», которая охватывает защиту данных и прикладных систем, мониторинг и реагирование на инциденты, а также безопасность сетевой инфраструктуры.

В 2025 году практики Компании в области информационной безопасности проходили ежегодные внешние аудиты, включая комплексные, организационные и технические проверки, а также оценку соответствия требованиям законодательства и регуляторов. Проводились регуляторные тесты на проникновение с последующей реализацией корректирующих мероприятий, а также участие в программе Bug Bounty для выявления и устранения уязвимостей.

В целях повышения уровня кибербезопасности в 2025 году Компания продолжила развивать экосистему взаимосвязанных мер, мероприятий, инструментов и систем защиты, адаптированную к текущим и перспективным угрозам.

Управление рисками

В Компании выстроена системная работа по управлению рисками в области информационной безопасности. В рамках данной деятельности применяются методологии качественного и количественного анализа рисков с использованием инструментов SGRC, а также проводится регулярная проверка выполнения ранее согласованных компенсирующих мероприятий, направленных на снижение выявленных рисков.

Соответствие требованиям в области кибербезопасности

Соответствие требованиям в области кибербезопасности и защиты данных рассматривается как важный элемент надежности и устойчивости цифровой среды. Приоритетное внимание Группа «Русагро» уделяет соответствию требованиям российского законодательства и регуляторов с целью повышения зрелости системы кибербезопасности и поддержанию доверия со стороны заинтересованных сторон.

В этом контексте Группа «Русагро» ведет планомерную работу по подготовке к получению лицензий на осуществление деятельности в сфере технической и криптографической защиты информации.

Компания также инициирует и реализует аудиты соответствия на ежегодной основе в ключевых направлениях: импортозамещение решений ИБ, соблюдение законодательства о персональных данных, защита критической информационной инфраструктуры (далее — КИИ) и соблюдение требований по охране коммерческой тайны.

[1] Security Governance, Risk & Compliance.

Бизнес-ориентированная система информационной безопасности

Развитие системы управления информационной безопасностью

Развитие системы управления ИБ в Группе «Русагро» носит поэтапный и последовательный характер уже много лет. Так, в 2017 году был проведен комплексный аудит ИБ и сформирована долгосрочная стратегия, в 2018–2022 годах выполнена оценка и модернизация ключевых процессов, а с 2023 года Группа перешла на систему оценки зрелости «Модель здоровья ИБ» с ежегодным аудитом.

В настоящее время система информационной безопасности функционирует на основе требований законодательства и внутренних политик Компании, обеспечивая защиту конфиденциальной информации и персональных данных при одновременном соблюдении баланса между информационной открытостью и защитой коммерческих интересов.

Ключевые элементы системы информационной безопасности

- Безопасность «с нуля» (Security by Design)
- Раннее вовлечение функции информационной безопасности (Shift-Left)
- Непрерывный мониторинг и контроль по модели follow-the-sun (24 на 7 за счет географического расположения и работы в разных часовых поясах)
- Принцип нулевого доверия (Zero Trust)
- Принцип минимальных полномочий

Стратегические приоритеты в области информационной безопасности

- Повышение уровня защищенности микросервисных архитектур
- Развитие процессов безопасной разработки кода
- Контроль ответственного и безопасного применения технологий, основанных на искусственном интеллекте

Непрерывная работа в области кибербезопасности

На постоянной основе Группа «Русагро» уделяет особое внимание защите своей цифровой инфраструктуры и данных.

Компания последовательно внедряет современные средства защиты, развивает процессы выявления и предотвращения киберугроз, а также повышает осведомленность сотрудников и укрепляет культуру безопасной работы с информацией. Реализуемые мероприятия направлены на повышение устойчивости ИТ-среды и защиту интересов клиентов, партнеров, работников и акционеров.

Архитектура и методология ИБ

Группа «Русагро» проводит регулярный анализ внутренних нормативных документов на соответствие требованиям законодательства, регуляторов и лучшим практикам информационной безопасности. При необходимости документация актуализируется и дополняется.

Такой подход обеспечивает надежность и устойчивость цифровой среды, а также формирует основу для повышения осведомленности сотрудников, согласованности действий подразделений и оперативного реагирования на возникающие угрозы.

Управление уязвимостями

На ежегодной основе Компания проводит сканирование как внешнего периметра, так и внутренней ИТ-инфраструктуры с последующим устранением выявленных уязвимостей совместно со смежными подразделениями.

В рамках интеграции нового актива — группы компаний «Агро-Белогорье» — выполнено сканирование ИТ-контура, сформирован перечень выявленных уязвимостей и передан в работу для их устранения.

По итогам анализа технической защищенности, работы системы мониторинга событий ИБ (SIEM) и оценки по «Модели здоровья ИБ» уровень зрелости информационной безопасности Группы в отчетном году сохранен на стабильно высоком уровне.

Проактивная защита

Для повышения защищенности периметра Компании используются индикаторы компрометации и автоматизированные механизмы блокировки угроз с применением системы SOAR[1].

В 2025 году был реализован сбор и учет активов группы компаний «НМЖК» в системе SOAR, что позволило повысить эффективность реагирования на инциденты информационной безопасности.

[1] Security Orchestration, Automation and Response.

Тренинги и обучение сотрудников

В Компании регулярно проводятся мероприятия по повышению осведомленности сотрудников в области кибергигиены и устойчивости к киберугрозам.

В отчетном году Группа «Русагро» уделяла особое внимание повышению осведомленности сотрудников в области информационной безопасности.
На постоянной основе проводились онлайн- и офлайн-встречи с представителями бизнеса и рабочими коллективами, были организованы информационные рассылки и предупреждения о текущих угрозах и проявлениях хактивизма. Помимо этого, сотрудники всех бизнес-направлений проходят обучение основам информационной безопасности и цифровой гигиены в формате видеоконференций.

100 %

руководства проинформированоо угрозах информацион ной безопасности и кибератаках

Мероприятия в области кибербезопасности

В 2025 году в рамках системы кибербезопасности были реализованы следующие мероприятия:

- стартовал процесс внедрения отечественного SIEM-решения Kaspersky KUMA в рамках программы импортозамещения;
- проведено пилотное тестирование ряда решений в области мониторинга и защиты, включая SIEM (MaxPatrol, KUMA и др.), а также системы классов VM, EDR и NDR в корпоративной инфраструктуре;
- выполнено пилотное тестирование ASM-решения на уровне всей Группы Компаний «Русагро»;
- расширен сервис по защите бренда на новые активы Группы.

Управление инцидентами информационной и кибербезопасности

GRI 418-1

В Группе «Русагро» выстроена комплексная работа по управлению инцидентами кибер- и информационной безопасности, связанными с угрозами несанкционированного доступа к информационным системам, нарушений их функционирования, компрометации конфиденциальной информации, утраты данных или их неправомерного распространения.

В 2025 году в Группе «Русагро» основной фокус был направлен на мониторинг и своевременное реагирование на угрозы, включая кибератаки, вредоносное программное обеспечение и иные формы внешнего и внутреннего воздействия.

Наиболее значимые киберугрозы отчетного года

- Атаки через цепочку поставок
- Фишинг
- Использование дипфейков
- Попытки взлома информационных и операционных систем без актуальных обновлений

В течение года был зафиксирован инцидент, связанный с атакой на цепочку поставок: злоумышленники скомпрометировали подрядчика, предоставляющего услуги электронного документооборота. Попытка атаки была своевременно выявлена и локализована, при этом ИТ-контур Группы «Русагро» не пострадал. Всего в 2025 году был зафиксирован один подобный инцидент, его отработка прошла успешно и стала дополнительной проверкой устойчивости применяемых защитных мер. По факту инцидента проведена служебная проверка.

С целью минимизации аналогичных угроз Компанией был реализован комплекс превентивных мер:

- Введена практика регулярного информирования сотрудников бизнес-направлений о фишинговых кампаниях
- Проведены тренинги по основам информационной безопасности и цифровой гигиены
- Усилены требования и процедуры проверки в отношении подрядчиков и поставщиков ИТ-услуг

0

случаев утечек, краж или потерь персональных данных в отчетном году

Акционерный капитал

Регистратор

С 2 апреля 2010 года ведением реестра владельцев ценных бумаг ПАО «Группа «Русагро» является Регистраторское общество АО «СТАТУС».

Юридический адрес: 109052, г. Москва, ул. Новохохловская, д. 23, стр. 1, пом. 1; ИНН 7707179242; ОГРН 1027700003924.

Статус публичной компании

13 февраля 2023 года ПАО «Группа «Русагро» приобрело публичный статус. Акции Общества допущены к организованным торгам на ПАО «СПБ Биржа» и на ПАО «Московская биржа». 14 февраля 2025 года акции ПАО «Группа «Русагро» получили листинг на Московской бирже в первом котировальном списке.

С 11 апреля 2025 года решением Московской биржи акции ПАО «Группа «Русагро» были допущены к торгам на утренней и вечерней торговой сессиях фондового рынка. Кроме того, с 12 апреля 2025 года акции Компании также допущены к торгам выходного дня.

Тикер

$RAGR

ISIN — RU000A0JQUZ6

Структура акционерного капитала

На конец 2025 года уставный капитал ПАО «Группа «Русагро» составлял 2 396 874 000 руб. и состоял из 958 749 600 обьявленных обыкновенных акций номинальной стоимостью 2,5 руб. До 8 октября 2024 года номинал составлял 30 руб., а количество акций — 79 895 800 шт.; коэффициент дробления — 12:1.

Общество вправе дополнительно к размещенным обыкновенным акциям размещать обыкновенные акции в количестве 477 394 800 шт. номинальной стоимостью 2,5 руб. каждая, предоставляющие в результате их размещения те же права, что и ранее размещенные обыкновенные акции. Размещение дополнительных акций Группы в отчетном году не происходило.

Сообщения о регистрации изменений и выпуске ценных бумаг

Структура инвесторов ПАО «Группа «Русагро»

255 744

Общее количество инвесторов

189

Юридические лица

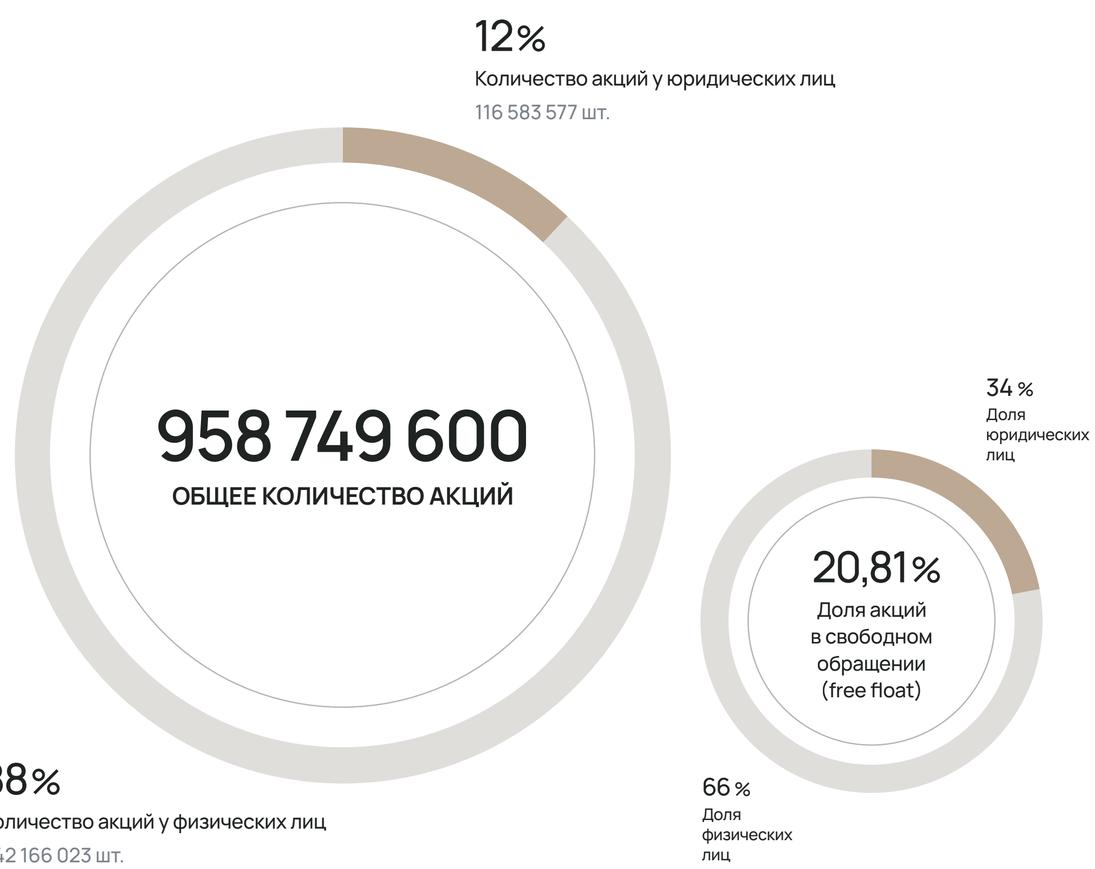
255 555

Физические лица

Структура акционерного капитала ПАО «Группа «Русагро»

Раскрытие информации ограничено в соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 27.01.2024 № 73 и Постановлением Правительства Российской Федерации от 04.07.2023 № 1102.

Структура владения ПАО «Группа «Русагро»



Группа «Русагро» не обладает сведениями о возможном приобретении определенными акционерами степени контроля, несоразмерной их участию в уставном капитале Компании, в том числе на основании акционерных соглашений и иными способами.

Распределение акций

В соответствии с ФЗ № 470-ФЗ от 04.08.2023 в России введены временные ограничения на корпоративные права иностранных холдинговых компаний (ИХК) и установлен порядок вступления владельцев ГДР иностранной холдинговой компании в прямое владение акциями российской экономически значимой организации. Распоряжением Правительства от 12 июля 2024 г. № 1857-р ПАО «Группа «Русагро» признана экономически значимой организацией, решением Арбитражного суда Московской области от 05.09.2024 и от 09.09.2024 в отношении акций ПАО «Группа «Русагро» приостановлены корпоративные права ROS AGRO PLC до 31.12.2024. Приостановка корпоративных прав ROS AGRO PLC в отношении акций ПАО «Группа «Русагро» продлялась последующими решениями Арбитражного суда Московской области от 13.02.2025 до 31.12.2025 и от 12.12.2025 до 31.12.2026. На основании указанных решений и в соответствии с ФЗ № 470-ФЗ от 04.08.2023 был запущен процесс вступления в прямое владение акциями ПАО среди владельцев депозитарных расписок ROS AGRO PLC.

В рамках проведенных в соответствии с законом процедур в начале 2025 года произошло распределение акций ПАО «Группа «Русагро» среди инвесторов пропорционально косвенной доле владения глобальными депозитарными расписками (ГДР) ROS AGRO PLC. На 1 ГДР пришлось 7,0135 акции ПАО «Группа «Русагро», итоговое количество зачисляемых акций рассчитывалось с учетом математических правил округления до целого.

С целью более справедливого налогообложения сделок с акциями инвесторов, которые получили их в рамках процесса вступления в прямое владение, в конце 2025 года Правительством были внесены поправки в Налоговый кодекс Российской Федерации. Изменения позволили при расчете расходов на покупку акций ПАО «Группа «Русагро» вместо доли балансовой стоимости использовать долю рыночной стоимости акций ПАО «Группа «Русагро» в рыночной стоимости активов ROS AGRO PLC на 2 февраля 2025 года на основе независимой оценки.

По инициативе «Русагро» был привлечен независимый оценщик для проведения оценки рыночной стоимости акций ПАО «Группа «Русагро» и активов ROS AGRO PLC из предоставленного оценщику перечня. На основании отчета доля рыночной стоимости акций ПАО «Группа «Русагро» в рыночной стоимости активов ROS AGRO PLC составила 93,62 % по состоянию на 2 февраля 2025 года. Использование указанной доли вместо ранее рассчитанного показателя на основе балансовой стоимости позволило значительно снизить налоговую нагрузку инвесторов «Русагро».

Страница Группы на сайте ПАО «Московская биржа»

Индексы

В рублях

Вошли в 2025 году

MOEXCN	Индекс МосБиржи потребительского сектора
MOEXBMI	Индекс МосБиржи широкого рынка
MOCMXSM	Индекс МосБиржи средней и малой капитализации

В долларах

Вошли в 2025 году

RTSCR	Индекс РТС потребительских товаров и розничной торговли
RTSSM	Индекс РТС средней и малой капитализации
RUBMI	Индекс РТС широкого рынка (RUBMI), график и котировки

Аналитический охват

Компания	Аналитик	Почта
Альфа-Банк	Олеся Воробьева Анна Курбатова	OOVorobyeva@alfabank.ru akurbatova@alfabank.ru
Атон	Виктор Дима	victor.dima@aton.ru
Газпромбанк Инвестиции	Александр Угрюмов	a.s.ugrumov@newton.investments
Цифра	Наталия Пырьева	pyreva@cifra-broker.ru
Промсвязьбанк	Лаура Кузнецова	KuznetsovaLM@psbank.ru
Ренессанс Капитал	Марк Шумилов	MShumilov@rencap.ru
Сбербанк КИБ	Екатерина Усанова	EVlUsanova@sberbank.ru
Т-Инвестиции	Александр Самуйлов	a.samuylov@tbank.ru
Эйлер	Николай Ковалев Антон Соловкин	Nikolay.Kovalev@euler.team Anton.Solovkin@euler.team

Дивиденды

Дивидендная политика

Право акционеров на участие в прибыли Группы «Русагро» реализуется посредством Дивидендной политики, в соответствии с которой Компания стремится принимать решения о выплате дивидендов не реже одного раза в год. Для расчета размера дивидендов и формирования рекомендаций Совета директоров Группы используются показатели на основании консолидированной отчетности с учетом условий, определенных Дивидендной политикой. Решение о выплате (объявлении) дивидендов принимается Общим собранием акционеров Группы. Ценные бумаги, принадлежащие компаниям Группы, в выплате дивидендов не участвуют.

Решение о выплате (объявлении) дивидендов принимается Общим собранием акционеров Группы. Ценные бумаги, принадлежащие компаниям Группы, в выплате дивидендов не участвуют.

Страница Группы на сайте ПАО «Московская биржа»

Факторы, влияющие на размер выплачиваемой акционерам доли чистой прибыли

- Наличие и размер чистой прибыли у Группы по консолидированной отчетности по МСФО
- Потребности Группы в капитале для реализации стратегии развития бизнеса, включая планы в отношении сделок по слиянию и поглощению
- Рекомендованный Советом директоров объем нераспределенной прибыли для выплат дивидендов
- Состояние экономической конъюнктуры, прочие внутренние и внешние изменения, влияющие или способные повлиять существенно на операционную деятельность Группы

История дивидендных выплат

В течение последних истекших трех лет дивиденды не начислялись и не выплачивались.

Из-за отсутствия выплат дивидендов с 2022 года полноценный анализ дивидендной доходности не представляется возможным. Группа осознает важность такого анализа для инвесторов, аналитиков и после возобновления дивидендных выплат включит данную информацию в Годовой отчет.

Взаимодействие с инвесторами

Подход и принципы взаимодействия

Группа «Русагро» стремится соблюдать интересы акционеров, защищать их права и поддерживать с ними доверительные отношения. Компания ведет прямой диалог с акционерами и инвесторами в соответствии с действующим законодательством и лучшими мировыми практиками. Основные стандарты внешнего корпоративного поведения и этики во взаимодействии с акционерами и инвесторами установлены Кодексом делового поведения и этики Компании.

Компания стремится минимизировать объективно существующие риски инвесторов, в связи с чем в должной мере раскрывает информацию о своей деятельности и воздерживается от действий, способных ввести инвесторов в заблуждение. Группа «Русагро» прилагает все усилия для увеличения собственной стоимости для акционеров, исключения корпоративных конфликтов и обеспечения высокого уровня корпоративного управления.

Компания в равной мере уважает права всех своих акционеров независимо от количества акций, которыми они владеют. Группа «Русагро» гарантирует всем своим акционерам обеспечение всех прав, установленных действующим законодательством и вытекающих из обязательств Компании в связи с ее обращением на фондовой бирже. При этом Компания постоянно работает над тем, чтобы реализация своих прав акционерами становилась более простой и доступной, высокоэффективной и менее затратной.

Компания высоко ценит своих акционеров и инвесторов и будет и дальше стремиться к лучшему удовлетворению их потребности в достоверной, полной и своевременной информации.

Оперативная обратная связь

Группа «Русагро» стремится к постоянному улучшению качества взаимодействия с инвестиционным сообществом и открыта к замечаниям и предложениям по развитию. С отделом по связям с инвесторами «Русагро» можно связаться по адресу: ir@rusagrogroup.ru.

Ключевые контакты

Егор Сергушов	Руководитель направления IR & ESG

Отчет распространяется в различных медиаформатах, в том числе в печатном и цифровом виде, и по различным каналам дистрибуции отчетности. В результате взаимодействия с сообществом начиная с 2024 года Компания публикует Databook с финансовыми показателями Группы в формате .xlsx для удобства инвесторов и аналитиков, а также с целью увеличения информированности потенциальных инвесторов выпускает обновления специальной «Презентации для частных инвесторов», которая содержит общую информацию о Группе.

Сайт Группы «Русагро»

Принципы информационной политики

Основой инвестиционной привлекательности «Русагро» является ее эффективная и результативная деятельность, однако для принятия позитивных инвестиционных решений большое значение имеют вопросы открытости и прозрачности деятельности Компании. Желая обеспечить уровень открытости, соответствующий лучшей мировой практике, Компания своевременно доводит до инвестиционного сообщества всю информацию. Любая информация, способная оказать влияние на стоимость акций Компании, публикуется через основные каналы взаимодействия: официальный сайт ПАО «Группа «Русагро» и Центр раскрытия корпоративной информации (e-disclosure) в соответствии с установленными требованиями о раскрытии информации.

«Русагро» обеспечивает равный доступ всех представителей инвестиционного сообщества к информации о Компании и заботится о том, чтобы исключить эксклюзивный доступ отдельных групп инвесторов. Для этого Компания стремится обеспечить своевременную публикацию результатов деятельности на русском и английском языках, а также обеспечить заинтересованные стороны как финансовой, так и нефинансовой информацией.

01
Годовая и полугодовая отчетность по финансовым результатам

02
Годовая и квартальная отчетность по операционным результатам

03
Информация обо всех существенных фактах в деятельности Компании

04
Специальные информационно-аналитические материалы для инвесторов

Каналы взаимодействия

Каналы взаимодействия

Основной сайт Группы «Русагро»

Страница Группы «Русагро» на сайте Центра раскрытия корпоративной информации

Вспомогательные

Телеграм-канал Группы «Русагро»

Группа «Русагро» в «ВКонтакте»

Карьера в «Русагро»

Календарь инвестора

Календарь инвестора — это инструмент прозрачности, в котором собраны основные даты ключевых финансовых и корпоративных событий Группы. Он создан для того, чтобы помочь заинтересованным сторонам, особенно инвесторам, отслеживать деятельность и результаты Компании.

Ознакомиться с регулярно обновляемым календарем инвестора ПАО «Группа «Русагро» на 2025 год можно на сайте Группы.

Ежеквартальное раскрытие операционных и финансовых результатов активов в составе ПАО «Группа «Русагро» до 2025 года осуществлялось в отчетах ROS AGRO PLC.

Календарь инвестора «Русагро»

Крупные сделки

Раскрытие информации ограничено в соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 27.01.2024 № 73 и Постановлением Правительства Российской Федерации от 04.07.2023 № 1102.

Сделки с заинтересованностью

Раскрытие информации ограничено в соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 27.01.2024 № 73 и Постановлением Правительства Российской Федерации от 04.07.2023 № 1102.

ПРИЛОЖЕНИЯ

267 Консолидированная финансовая отчетность в соответствии с международными стандартами финансовой отчетности и аудиторскоезаключение независимого аудитора

337 Дополнительные данные

341 Таблица соответствия GRI

346 Таблица соответствия методическим рекомендациям Министерства экономического развития Российской Федерации

348 Таблица соответствия SASB

349 Контактная информация

07

Аудиторское заключение независимых аудиторов

АО «Кэпт»
БЦ «Алкон III»,
Ленинградский проспект 34А,
Москва, Россия 125040
Телефон +7 (495) 937 4477
Факс +7 (495) 937 4499

Акционерам и Совету директоров
Публичного акционерного общества «Группа «Русагро»

Мнение

Мы провели аудит консолидированной финансовой отчетности Публичного акционерного общества «Группа «Русагро» и его дочерних компаний (далее — Группа), состоящей из консолидированного отчета о финансовом положении по состоянию на 31 декабря 2025 года, консолидированного отчета о прибыли или убытке и прочем совокупном доходе за 2025 год, консолидированного отчета об изменениях в собственном капитале за 2025 год и консолидированного отчета о движении денежных средств за 2025 год, а также примечаний, состоящих из существенной информации об учетной политике и прочей пояснительной информации.

По нашему мнению, прилагаемая консолидированная финансовая отчетность отражает достоверно во всех существенных аспектах консолидированное финансовое положение Группы по состоянию на 31 декабря 2025 года, а также ее консолидированные финансовые результаты и консолидированное движение денежных средств за 2025 год в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности (МСФО).

Основание для выражения мнения

Мы провели аудит в соответствии с Международными стандартами аудита. Наша ответственность в соответствии с этими стандартами описана далее в разделе «Ответственность аудиторов за аудит консолидированной финансовой отчетности» нашего заключения. Мы являемся независимыми по отношению к Группе в соответствии с этическими требованиями в Российской Федерации и в Международном кодексе этики профессиональных бухгалтеров (включая международные стандарты независимости) Совета по международным стандартам этики для бухгалтеров (Кодекс СМСЭБ), включая требования независимости, применимыми к нашему аудиту консолидированной финансовой отчетности общественно значимых организаций. Нами также выполнены прочие этические обязанности в соответствии с этими требованиями. Мы полагаем, что полученные нами аудиторские доказательства являются достаточными и надлежащими, чтобы служить основанием для выражения нашего мнения.

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.

Приобретение группы компаний «Агро-Белогорье»

См. примечание 25 к консолидированной финансовой отчетности.

Ключевой вопрос аудита	Аудиторские процедуры в отношении ключевого вопроса аудита
В конце 2024 года Группа приобрела контроль над ООО «ГК Агро-Белогорье» и его дочерними предприятиями (далее — группа «Агро-Белогорье») путем приобретения дополнительных 77,5 % в данной компании, в результате чего доля Группы в капитале группы «Агро-Белогорье» составила 100 %. Вследствие того что Группа приобрела контроль в конце четвертого квартала 2024 года, в консолидированной финансовой отчетности за 2024 год использовались предварительные суммы идентифицируемых приобретенных активов и обязательств. Определение справедливой стоимости приобретенных активов и принятых обязательств, главным образом в отношении объектов основных средств и биологических активов, было завершено в 2025 году. В консолидированной финансовой отчетности за год, закончившийся 31 декабря 2025 года, было выполнено окончательное распределение цены приобретения и скорректированы сравнительные показатели по состоянию на 31 декабря 2024 года и за 2024 год. Справедливая стоимость объектов основных средств была определена с использованием сравнительного и затратного подходов. Для расчета справедливой стоимости биологических активов использовался сравнительный (рыночный) подход. Группа определила справедливую стоимость переданного возмещения, включая денежную и неденежную составляющие, за приобретенные 77,5 % долевого участия в группе «Агро-Белогорье». В результате распределения цены приобретения в консолидированной финансовой отчетности за год, закончившийся 31 декабря 2025 года, был признан доход от выгодного приобретения. Учитывая значительность сумм и субъективный характер оценки справедливых стоимостей, мы считаем учет приобретения ключевым вопросом аудита.	Мы оценили правильность отражения сделки по приобретению группы «Агро-Белогорье». Мы привлекли наших специалистов по оценке для оказания нам содействия в оценке допущений и методик, используемых Группой при определении справедливой стоимости основных средств и биологических активов. Мы проанализировали первичную документацию в отношении цены приобретения, включая денежную и неденежную составляющие. Мы убедились, что сравнительные показатели по состоянию на 31 декабря 2024 года и за 2024 год были пересчитаны корректно. Мы также проанализировали достаточность раскрываемой Группой информации в отношении сделки по приобретению группы «Агро-Белогорье», как того требует МСФО 3 «Объединения бизнесов».

Аудиторское заключение независимых аудиторов

Прочая информация

Руководство несет ответственность за прочую информацию. Прочая информация включает информацию, содержащуюся в Годовом отчете за 2025 год, но не включает консолидированную финансовую отчетность и наше аудиторское заключение о ней. Годовой отчет за 2025 год предположительно будет нам предоставлен после даты настоящего аудиторского заключения.

Наше мнение о консолидированной финансовой отчетности не распространяется на прочую информацию, и мы не будем предоставлять выводы с обеспечением уверенности в какой-либо форме в отношении данной информации.

В связи с проведением нами аудита консолидированной финансовой отчетности наша обязанность заключается в ознакомлении с прочей информацией, когда она станет доступна, и рассмотрении при этом вопроса, 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.

Ответственность руководства и Совета директоров за консолидированную финансовую отчетность

консолидированную финансовую отчетность

Руководство несет ответственность за подготовку и достоверное представление указанной консолидированной финансовой отчетности в соответствии с 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.

Совет директоров несет ответственность за надзор за подготовкой консолидированной финансовой отчетности Группы.

Ответственность аудиторов 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 Международными стандартами аудита, 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 Международными стандартами аудита, 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 бухгалтерских оценок, 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.

Аудиторское заключение независимых аудиторов

Мы осуществляем информационное взаимодействие с Советом директоров, доводя до его 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.

Мы также предоставляем Совету директоров заявление о том, что мы соблюдали все соответствующие этические требования в отношении независимости и информировали его обо всех взаимоотношениях и прочих вопросах, которые можно обоснованно считать оказывающими влияние на независимость аудиторов, а в необходимых случаях — о предпринятых действиях, направленных на устранение угроз, или мерах предосторожности.

Из тех вопросов, которые мы довели до сведения Совета директоров, 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 аудита, по результатам которого выпущено настоящее аудиторское заключение независимых аудиторов:

Гнатовская Валентина Владимировна

Основной регистрационный номер записи в реестре аудиторов и аудиторских организаций № 21906100181, действует от имени аудиторской организации на основании доверенности № 57/25 от 9 января 2025 года

АО «Кэпт»

Основной регистрационный номер записи в реестре аудиторов и аудиторских организаций № 12006020351

Москва, Россия

6 марта 2026 года

ПАО «Группа «Русагро»

Консолидированный отчет о финансовом положении по состоянию на 31 декабря 2025 года

(в тысячах рублей, если не указано иное)

Анна Стафеева

По доверенности № 77/2092-н/77-2025-11-221 от 26 декабря 2025 года
6 марта 2026 г.

	Прим.	31 декабря 2025 года	31 декабря 2024 года*
АКТИВЫ			
Оборотные активы			
Денежные средства и их эквиваленты	3	14 560 243	33 329 058
Краткосрочные инвестиции	4	4 786 805	1 716 304
Торговая и прочая дебиторская задолженность	5	108 826 613	79 258 168
Предоплаты (авансы выданные)	6	15 387 502	16 146 994
Дебиторская задолженность по текущему налогу на прибыль		501 308	400 162
Прочие налоги к возмещению	7	8 080 457	8 093 742
Запасы	8	102 856 887	94 267 201
Краткосрочные биологические активы	9	14 778 974	13 862 443
Итого оборотные активы		**269 778 789**	**247 074 072**
Внеоборотные активы			
Основные средства	11	210 637 858	191 164 953
Запасы, предназначенные для строительства	11	1 263 086	962 418
Активы в форме права пользования	12	8 730 014	8 067 218
Гудвилл	26	3 840 150	3 840 150
Авансы, выданные на приобретение основных средств	6	3 319 199	3 282 397
Долгосрочные биологические активы	9	6 398 902	6 150 070
Долгосрочные инвестиции	10	33 970 495	33 970 634
Инвестиции в ассоциированные компании		161 045	898 941
Отложенные налоговые активы	27	4 080 030	4 834 124
Нематериальные активы	13	8 986 598	8 592 442
Итого внеоборотные активы		**281 387 377**	**261 763 349**
ИТОГО АКТИВЫ		**551 166 166**	**508 837 421**

	Прим.	31 декабря 2025 года	31 декабря 2024 года*
ОБЯЗАТЕЛЬСТВА И СОБСТВЕННЫЙ КАПИТАЛ			
Краткосрочные обязательства			
Краткосрочные кредиты и займы	15	135 889 084	95 106 735
Обязательства по аренде	12, 15	1 602 794	1 158 266
Торговая и прочая кредиторская задолженность	16	50 947 632	66 360 687
Кредиторская задолженность по текущему налогу на прибыль		1 092 448	1 235 191
Прочие налоги к уплате	17	4 762 931	4 707 182
Резерв по прочим обязательствам и платежам		744 009	423 608
Итого краткосрочные обязательства		**195 038 898**	**168 991 669**
Долгосрочные обязательства			
Долгосрочные займы	15	64 357 758	65 890 598
Государственные субсидии	18	19 279 210	18 331 790
Обязательства по аренде	12, 15	5 560 929	5 860 652
Отложенные налоговые обязательства	27	6 550 700	9 340 689
Итого долгосрочные обязательства		**95 748 597**	**99 423 729**
ИТОГО ОБЯЗАТЕЛЬСТВА		**290 787 495**	**268 415 399**
СОБСТВЕННЫЙ КАПИТАЛ			
Акционерный капитал	14	2 396 874	2 396 874
Резерв изменения справедливой стоимости		3 597 586	3 597 586
Нераспределенная прибыль		233 531 805	215 001 401
Собственный капитал, причитающийся собственникам ПАО «Группа «Русагро»		**239 526 265**	**220 995 861**
Неконтролирующая доля участия	25	20 852 406	19 426 161
ИТОГО СОБСТВЕННЫЙ КАПИТАЛ		**260 378 671**	**240 422 022**
ИТОГО ОБЯЗАТЕЛЬСТВА И СОБСТВЕННЫЙ КАПИТАЛ		**551 166 166**	**508 837 421**

Прилагаемые примечания на стр. 275–336 являются неотъемлемой частью данной консолидированной финансовой отчетности.
* См. Примечание 25.

ПАО «Группа «Русагро»

Консолидированный отчет о прибыли или убытке и прочем совокупном доходе за год, закончившийся 31 декабря 2025 года

(в тысячах рублей, если не указано иное)

	Прим.	Год, закончившийся 31 декабря 2025 года	Год, закончившийся 31 декабря 2024 года*
Выручка	19	396 450 473	340 089 483
Чистый убыток от переоценки биологических активов и сельскохозяйственной продукции	9	(203 799)	(6 784 318)
Себестоимость продаж	20	(321 789 803)	(259 204 959)
Чистый убыток от торговых операций с производными финансовыми инструментами		–	(51 267)
Валовая прибыль		**74 456 871**	**74 048 939**
Коммерческие расходы	21	(26 908 769)	(29 978 984)
Общие и административные расходы	22	(16 157 316)	(13 891 119)
Прочие операционные доходы, нетто	23	5 894 138	17 227 655
Прибыль от операционной деятельности		**37 284 923**	**47 406 491**
Процентные расходы	24	(17 374 200)	(9 545 698)
Процентные доходы		7 771 756	9 675 888
Прочие финансовые расходы, нетто	24	(2 741 480)	(425 871)
Доля в результатах ассоциированных компаний		–	175 066
Прибыль до налогообложения		**24 940 999**	**47 285 876**
Расходы по налогу на прибыль	27	(4 984 352)	(6 110 628)
Прибыль за год		**19 956 647**	**41 175 248**

	Прим.	Год, закончившийся 31 декабря 2025 года	Год, закончившийся 31 декабря 2024 года*
Прочий совокупный доход			
Статьи, которые не будут впоследствии реклассифицированы в состав прибыли или убытка:			
Инвестиции в долевые инструменты, оцениваемые по справедливой стоимости через прочий совокупный доход — чистое изменение справедливой стоимости		–	4 496 982
Расходы по налогу на прибыль		–	(899 396)
Итого прочий совокупный доход за год		**–**	**3 597 586**
Общий совокупный доход за год		**19 956 647**	**44 772 834**
Прибыль, причитающаяся:			
- собственникам ПАО «Группа «Русагро»		18 530 403	36 106 698
- держателям неконтролирующих долей		1 426 244	5 068 550
Прибыль за год		**19 956 647**	**41 175 248**
Общий совокупный доход, причитающийся:			
- собственникам ПАО «Группа «Русагро»		18 530 403	39 704 284
- держателям неконтролирующих долей		1 426 244	5 068 550
Общий совокупный доход за год		**19 956 647**	**44 772 834**
Прибыль, причитающаяся собственнику ПАО «Группа «Русагро», в расчете на одну обыкновенную акцию, базовая и разводненная (руб. на акцию)	29	19,33	37,66

Прилагаемые примечания на стр. 275–336 являются неотъемлемой частью данной консолидированной финансовой отчетности.
* См. Примечание 25.

ПАО «Группа «Русагро»

Консолидированный отчет об изменениях в собственном капитале за год, закончившийся 31 декабря 2025 года

(в тысячах рублей, если не указано иное)

	Собственный капитал, причитающийся собственникам ПАО «Группа «Русагро»					
	Акционерный капитал	Резерв изменения справедливой стоимости	Нераспределенная прибыль*	Итого	Неконтролирующая доля участия	Итого собственного капитала
Остаток на 1 января 2024 г.	**2 396 874**		**172 181 843**	**174 578 717**	**15 863 356**	**190 442 073**
Общий совокупный доход						
Прибыль за год*	–	–	36 106 698	36 106 698	5 068 550	41 175 248
Прочий совокупный доход						
Статьи, которые не будут впоследствии реклассифицированы в состав прибыли или убытка						
Инвестиции в долевые инструменты, оцениваемые по справедливой стоимости через прочий совокупный доход — чистое изменение справедливой стоимости*	–	3 597 586	–	3 597 586	–	3 597 586
Итого прочего совокупного дохода	**–**	**3 597 586**	**–**	**3 597 586**	**–**	**3 597 586**
Общий совокупный доход за отчетный год	**–**	**3 597 586**	**36 106 698**	**39 704 284**	**5 068 550**	**44 772 834**
Операции с собственниками Компании						
Приобретение дочерних предприятий (Примечание 25)	–	–	7 401 548	7 401 548	(7 401 548)	–
Прочие изменения неконтролирующей доли участия	–	–	–	–	5 800 000	5 800 000
Признание неконтролирующей доли участия при приобретении дочерних предприятий*	–	–	–	–	95 803	95 803
Прочие движения (Примечание 27)	–	–	(688 689)	(688 689)	–	(688 689)
Итого операций с собственниками Компании	**–**	**–**	**6 712 859**	**6 712 859**	**(1 505 745)**	**5 207 114**
Остаток на 31 декабря 2024 г.*	**2 396 874**	**3 597 586**	**215 001 400**	**220 995 860**	**19 426 161**	**240 422 022**
Остаток на 1 января 2025 г.	**2 396 874**	**3 597 586**	**215 001 400**	**220 995 860**	**19 426 161**	**240 422 022**

	Собственный капитал, причитающийся собственникам ПАО «Группа «Русагро»					
	Акционерный капитал	Резерв изменения справедливой стоимости	Нераспределенная прибыль*	Итого	Неконтролирующая доля участия	Итого собственного капитала
Общий совокупный доход						
Прибыль за год	–	–	18 530 403	18 530 403	1 426 244	19 956 647
Общий совокупный доход за отчетный год	**–**	**–**	**18 530 403**	**18 530 403**	**1 426 244**	**19 956 647**
Остаток на 31 декабря 2025 г.	**2 396 874**	**3 597 586**	**233 531 803**	**239 526 263**	**20 852 405**	**260 378 668**

Прилагаемые примечания на стр. 275–336 являются неотъемлемой частью данной консолидированной финансовой отчетности.

* См. Примечание 25.

ПАО «Группа «Русагро»

Консолидированный отчет о движении денежных средств за год, закончившийся 31 декабря 2025 года

(в тысячах рублей, если не указано иное)

	Прим.	Год, закончившийся 31 декабря 2025 года	Год, закончившийся 31 декабря 2024 года*
Потоки денежных средств от операционной деятельности			
Прибыль до налогообложения		24 940 999	47 285 876
Корректировки:			
Амортизация основных средств, нематериальных активов и активов в форме прав пользования	20, 21, 22	19 315 967	14 567 930
Процентные расходы	24	29 901 096	19 867 518
Государственные субсидии	23, 24	(16 496 190)	(12 066 792)
Процентные доходы		(7 771 756)	(9 675 888)
Убыток от выбытия основных средств	23	31 210	72 342
Чистый убыток от переоценки биологических активов и сельскохозяйственной продукции	9	203 799	6 784 318
Изменение резерва под снижение стоимости активов до чистой цены реализации		513 627	691 913
Процентный расход по аренде	24	933 258	812 547
Изменение резерва под обесценение дебиторской задолженности и предоплат		209 300	620 818
Убыток / (прибыль) от курсовых разниц, нетто	23, 24	4 388 803	(3 492 747)
Списание погибших посевов	20	1 065 838	426 877
Доход от погашения займов выданных	23	(1 352 804)	(29 305)
Изменение справедливой стоимости финансовых инструментов		(648 363)	–
Изменение резерва под обесценение авансов выданных под приобретение основных средств		18 135	–
Изменение прочих резервов		254 437	–
Прибыль от приобретения дочерних предприятий	23, 25	–	(18 682 324)
Прочие неденежные и неоперационные (доходы) / расходы, нетто		(1 025 844)	2 369 527
Потоки денежных средств от операционной деятельности до изменений оборотного капитала		54 481 514	49 552 610
Изменение торговой и прочей дебиторской задолженности и предоплат		(30 402 150)	(44 324 134)
Изменение дебиторской задолженности по прочим налогам		(52 458)	867 039
Изменение запасов		(8 657 973)	(1 252 409)
Изменение биологических активов		(1 647 746)	(1 254 623)
Изменение торговой и прочей кредиторской задолженности		(14 854 333)	19 043 078
Изменение кредиторской задолженности по прочим налогам		(330 566)	(234 179)
Поступление денежных средств, (использованных в) / от операционной деятельности		(1 463 712)	22 397 382
Налог на прибыль уплаченный		(8 010 950)	(7 177 893)
Чистая сумма денежных средств, (использованных в) / от операционной деятельности		(9 474 662)	15 219 489
Потоки денежных средств от инвестиционной деятельности			
Приобретение основных средств		(34 085 788)	(28 504 623)
Приобретение нематериальных активов		(1 433 998)	(1 072 517)
Приобретение прав аренды земельных участков		–	(30 239)
Поступления от продажи основных средств		973 767	550 412
Приобретение запасов, предназначенных для строительства		(1 616 242)	(736 546)
Размещение денежных средств на депозитах		15 973 315	71 955 619
Поступления от снятия денежных средств с депозитов		(19 815 493)	(70 613 809)
Инвестиции в дочерние предприятия за вычетом приобретенных денежных средств		–	(14 326 907)
Займы выданные		(171 726)	
Погашение займов выданных		555 376	
Проценты полученные		9 037 469	9 977 446
Дивиденды полученные		–	(1 120)
Прочая инвестиционная деятельность		506 000	34 105

Прилагаемые примечания на стр. 275–336 являются неотъемлемой частью данной консолидированной финансовой отчетности.

* См. Примечание 25.

ПАО «Группа «Русагро»

Консолидированный отчет о движении денежных средств за год, закончившийся 31 декабря 2025 года

(в тысячах рублей, если не указано иное)

	Прим.	Год, закончившийся 31 декабря 2025 года	Год, закончившийся 31 декабря 2024 года*
Чистый поток денежных средств, использованных в инвестиционной деятельности		(30 077 320)	(32 768 179)
Потоки денежных средств от финансовой деятельности			
Поступление от кредитов и займов	15	61 102 739	96 860 335
Погашение кредитов и займов	15	(24 500 515)	(66 999 132)
Проценты и прочие финансовые расходы уплаченные	15	(16 460 344)	(8 135 580)
Поступления от государственных субсидий		3 330 386	4 007 721
Погашение обязательств по аренде — основная сумма	15	(694 055)	(871 833)
Чистый поток денежных средств от финансовой деятельности		22 778 211	24 861 511
Влияние изменений валютных курсов на денежные средства и их эквиваленты		(1 995 044)	1 130 562
Чистое (уменьшение) / увеличение денежных средств и их эквивалентов		(18 768 815)	8 443 383
Денежные средства и их эквиваленты на начало года	3	33 329 058	24 885 675
Денежные средства и их эквиваленты на конец года	3	14 560 243	33 329 058

Прилагаемые примечания на стр. 275–336 являются неотъемлемой частью данной консолидированной финансовой отчетности.
* См. Примечание 25.

ПАО «Группа «Русагро»

Примечания к консолидированной финансовой отчетности за год, закончившийся 31 декабря 2025 года

(в тысячах рублей, если не указано иное)

1. Общая информация

Описание деятельности

Настоящая консолидированная финансовая отчетность подготовлена для ПАО «Группа «Русагро» (далее — Компания) и его дочерних компаний (далее совместно именуемых — Группа).

По состоянию на 31 декабря 2025 года Компания не имеет конечной материнской компании. До 5 сентября 2024 года материнской компанией и мажоритарным акционером Компании являлась компания ROS AGRO PLC (Примечание 28). Компания и Группа не имеют конечной контролирующей стороны в соответствии с определениями контроля, описанными в МСФО (IFRS) 10 «Консолидированная финансовая отчетность».

Основными видами деятельности Группы являются:

- сельскохозяйственное производство (выращивание сахарной свеклы, зерновых и других сельскохозяйственных культур);
- разведение свиней и переработка мяса;
- переработка сахара-сырца и производство сахара из сахарной свеклы;
- производство и переработка растительного масла.

Юридический адрес ПАО «Группа «Русагро»: 329000, Тамбовская область, г. Тамбов, ул. Студенецкая Набережная, д. 20В, этаж 3, помещение 303.

Группа в основном ведет деятельность на территории Российской Федерации, за исключением деятельности по торговле товарами. Дочерние компании Группы были зарегистрированы и ведут свою деятельность на территории Российской Федерации.

Ниже перечислены основные дочерние предприятия Группы, включенные в данную консолидированную финансовую отчетность. Доля владения Группы соответствует доле голосующих акций.

		Доля Группы в акционерном капитале, %	
Компания	Основная деятельность	31 декабря 2025 года	31 декабря 2024 года
ООО «Группа Компаний «Русагро»	Владение инвестициями, финансовая деятельность	100	100
ООО «Русагро технологии»	Услуги в области ИТ	100	100
ООО «ГК Агро-Белогорье»	Финансовая деятельность	100	100
	Сегмент «Сахар»		
ООО «Русагро-Сахар»	Торговая компания сахарного подразделения, торговые операции	100	100
ООО «Русагро-Белгород»	Переработка сахарной свеклы и сахара-сырца	100	100
ООО «Русагро-Тамбов»	Переработка сахарной свеклы и сахара-сырца	100	100
АО «Кривец-сахар»	Переработка сахарной свеклы и сахара-сырца	100	100
АО «Кшенский сахарный комбинат»	Переработка сахарной свеклы и сахара-сырца	100	100
АО «Сахарный комбинат «Отрадинский»	Переработка сахарной свеклы и сахара-сырца	100	100
АО «Геркулес»	Завод по переработке гречихи	100	100
ООО «Русагро-Центр»	Переработка сахарной свеклы и сахара-сырца	100	100
ООО «Ника сахарный завод»	Переработка сахарной свеклы и сахара-сырца	100	100
ООО «Никифоровский сахарный завод»	Переработка сахарной свеклы и сахара-сырца	100	100
ООО «Жердевский сахарный завод»	Переработка сахарной свеклы и сахара-сырца	100	100
ООО «Чернянский сахарный завод»	Переработка сахарной свеклы и сахара-сырца	100	100
ООО «Союзсемсвекла»	Переработка сахарной свеклы и сахара-сырца	50	–

ПАО «Группа «Русагро»

Примечания к консолидированной финансовой отчетности за год, закончившийся 31 декабря 2025 года

(в тысячах рублей, если не указано иное)

1. Общая информация (продолжение)

Описание деятельности (продолжение)

Компания	Основная деятельность	Доля Группы в акционерном капитале, %	
		31 декабря 2025 года	31 декабря 2024 года
	Сегмент «Масла и жиры»		
АО «Жировой комбинат»	Переработка масла	76	76
АО «Самараагропромпереработка»	Производство масла	76	76
ООО «Приморская соя»	Производство и переработка масла	76	76
ООО «Русагро-Саратов»	Переработка масла	76	76
ООО «Русагро-Аткарск»	Производство масла	76	76
ООО «Русагро-Балаково»	Производство масла	76	76
ООО «Русагро-Закупки»	Закупка масложирового сырья	76	76
АО «Эталон»	Владение акциями или иными долевыми инструментами	76	76
АО Торговый дом «Нижегородский масло-жировой комбинат»	Продажи, маркетинг или сбыт	76	76
АО «Нижегородский масло-жировой комбинат»	Переработка масла	76	76
ООО «Борский элеватор»	Хранение и обеспечение сохранности семян	76	76
АО «Балашовская хлебная база»	Хранение и обеспечение сохранности семян	76	76
АО «Ермолаевский хлеб»	Хранение и обеспечение сохранности семян	76	76
АО «Большеглушицкое ХПП»	Хранение и обеспечение сохранности семян	76	76
АО «Пестравское ХПП»	Хранение и обеспечение сохранности семян	76	76
АО «Екатериновский элеватор»	Хранение и обеспечение сохранности семян	76	76
АО «Урюпинский маслоэкстракционный завод»	Производство масла	76	76
АО «Урюпинский элеватор»	Хранение и обеспечение сохранности семян	76	76
ООО «Сорочинский маслоэкстракционный завод»	Производство масла	76	76
ООО «Сорочинский элеватор»	Хранение и обеспечение сохранности семян	76	76
ООО «Энергосеть НН»	Предоставление услуг несвязанным сторонам	76	76
ООО «НМЖК-Логистик»	Предоставление услуг несвязанным сторонам	76	76
ООО «Молочные продукты «Русагро»	Производство масложировой и молочной продукции	68,15	68,15
	Сегмент «Мясо»		
ООО «Тамбовский бекон»	Разведение свиней	100	100
ООО «Русагро-Приморье»	Разведение свиней	100	100
ООО «Белгородский свинокомплекс-1»	Разведение свиней	100	100
ООО «Ракитянский СК»	Разведение свиней	100	100
ООО «Стригуновский СК»	Разведение свиней	100	100
ООО «Грайворонский СК-1»	Разведение свиней	100	100
ООО «Грайворонский СК-2»	Разведение свиней	100	100
ООО «Грайворонский СК»	Разведение свиней	100	100
ООО «Белгородский СК»	Разведение свиней	100	100
ООО «Борисовский СК»	Разведение свиней	100	100
ООО «Борисовский СК-1»	Разведение свиней	100	100
ООО «Коломыцевский СК»	Разведение свиней	100	100
ООО «Красногвардейский СК»	Разведение свиней	100	100
ООО «Стрелецкий СК»	Разведение свиней	100	100
ООО «Красногвардейский СК-1»	Разведение свиней	100	100
ООО «Красногвардейский СК-2»	Разведение свиней	100	100
ОАО «Краснояружский СК»	Разведение свиней	100	100
ООО «СК Климовое»	Разведение свиней	100	100
ООО «МПЗ Агро-Белогорье»	Разведение свиней	100	100

ПАО «Группа «Русагро»

Примечания к консолидированной финансовой отчетности за год, закончившийся 31 декабря 2025 года

(в тысячах рублей, если не указано иное)

Компания	Основная деятельность	Доля Группы в акционерном капитале, %	
		31 декабря 2025 года	31 декабря 2024 года
АО «Крюковский СК»	Разведение свиней	100	100
ООО «Агро-Приволжье»	Разведение свиней	100	100
ООО «Яковлевский санветутильзавод»	Разведение свиней	100	100
ООО «ТД Агро-Белогорье»	Продажи, маркетинг или сбыт	100	100
ООО «ЛТД АГРО-БЕЛОГОРЬЕ»	Продажи, маркетинг или сбыт	100	100
ООО «ТП Белогорье»	Разведение свиней	100	100
ОАО «Графовский СК»	Разведение свиней	100	100
ООО «Белгородская свинина»	Разведение свиней	100	100
ОАО «Новоборисовское ХПП»	Разведение свиней	81,85	81,85
ООО «Селекционно-гибридный центр»	Разведение свиней	100	100
ООО «Агро-Белогорье Краснодар»	Разведение свиней	100	100
АО «Никитовский СК»	Разведение свиней	100	100
ОАО «Ливенский КЗ»	Сельское хозяйство	100	100
ООО «Яковлевский КЗ»	Сельское хозяйство	100	100
ООО «Агро-Белогорье Воронеж»	Разведение свиней	100	100
ООО «Агро-Белогорье Курск»	Разведение свиней	100	100
	Сегмент «Сельское хозяйство»		
ООО «Русагро-Инвест»	Сельское хозяйство	100	100
ООО «Агротехнологии»	Сельское хозяйство	100	100
АО «Примагро»	Сельское хозяйство	100	100
ООО «Кшеньагро»	Сельское хозяйство	100	100
ООО «Отрадаагроинвест»	Сельское хозяйство	100	100
АО «Астрея»	Сельское хозяйство	61	61
ООО «Агромелиорант»	Производство удобрений	100	100

Компания	Основная деятельность	Доля Группы в акционерном капитале, %	
		31 декабря 2025 года	31 декабря 2024 года
ООО «Биотехнологии»	Сельское хозяйство	100	100
ООО «Борисовская ЗК»	Сельское хозяйство	100	100
ОАО «Хотмыжское ХПП»	Сельское хозяйство	99,64	99,64
ООО «Прохоровская ЗК»	Сельское хозяйство	100	100
ООО «Красногвардейская ЗК»	Сельское хозяйство	100	100

1. Общая информация (продолжение)

Российская Федерация. 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. Правовая, налоговая и регуляторная системы продолжают развиваться, однако сопряжены с риском неоднозначности толкования их требований, которые к тому же подвержены частым изменениям, что вкупе с другими юридическими и фискальными преградами создает дополнительные трудности для предприятий, ведущих бизнес в Российской Федерации.

В 2025 году события в Украине продолжали оказывать значительное влияние на экономическую среду, в которой осуществляет деятельность Группа. В отношении Правительства РФ, а также многих крупных финансовых институтов и других предприятий и физических лиц в России продолжают действовать и вводятся новые санкции со стороны Соединенных Штатов Америки, Европейского союза и некоторых других стран. В частности, были введены ограничения на экспорт и импорт товаров, включая установление предельного уровня цен на отдельные виды сырьевых товаров, введены ограничения на оказание определенных видов услуг российским организациям, заблокированы активы ряда российских физических и юридических лиц, установлен запрет на ведение корреспондентских счетов, отдельные крупные банки отключены от международной системы обмена финансовыми сообщениями SWIFT, реализованы иные меры ограничительного характера. Также в контексте введенных санкций ряд крупных международных компаний из США, Европейского союза и некоторых других стран прекратили, значительно сократили или приостановили собственную деятельность на территории Российской Федерации, а также ведение бизнеса с российскими гражданами и юридическими лицами.

В ответ на растущее давление на российскую экономику Правительством Российской Федерации и Центральным банком Российской Федерации введены контрсанкции, меры валютного контроля и иные специальные экономические меры по обеспечению безопасности и устойчивости российской экономики, финансового сектора и граждан.

Введение и последующее усиление санкций повлекли за собой увеличение экономической неопределенности, в том числе снижение ликвидности и большую волатильность на рынках капитала, изменчивость курса российского рубля и ключевой ставки, сокращение объема иностранных и внутренних прямых инвестиций, сложности в осуществлении выплат для российских эмитентов еврооблигаций, а также существенное снижение доступности источников долгового финансирования.

Помимо этого, российские компании практически лишены доступа к международному фондовому рынку, рынку заемного капитала и иным возможностям развития, что может привести к усилению их зависимости от государственной поддержки. Российская экономика находится в процессе адаптации, связанной с замещением выбывающих экспортных рынков, сменой рынков поставок и технологий, а также изменением логистических и производственных цепочек.

Оценить последствия введенных и возможных дополнительных санкций в долгосрочной перспективе представляется затруднительным, тем не менее санкции могут оказать существенное отрицательное влияние на российскую экономику.

Представленная консолидированная финансовая отчетность отражает точку зрения руководства на то, какое влияние оказывают условия ведения бизнеса в Российской Федерации на деятельность и финансовое положение Группы. Фактическое влияние будущих условий хозяйствования может отличаться от оценок их руководством.

ПАО «Группа «Русагро»

Примечания к консолидированной финансовой отчетности за год, закончившийся 31 декабря 2025 года

(в тысячах рублей, если не указано иное)

2. Существенные положения учетной политики

2.1 Основные принципы подготовки консолидированной финансовой отчетности

Данная консолидированная финансовая отчетность была подготовлена в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности (МСФО). Консолидированная финансовая отчетность была подготовлена в соответствии с принципом исторической стоимости, за исключением финансовых инструментов, первоначальное признание которых осуществляется по справедливой стоимости, финансовых инструментов, учитываемых по справедливой стоимости через прибыль или убыток и по справедливой стоимости через прочий совокупный доход, биологических активов, которые отражаются по справедливой стоимости за вычетом затрат на продажу, и сельскохозяйственной продукции, которая оценивается по справедливой стоимости за вычетом затрат на продажу в момент сбора урожая. Компании Группы, зарегистрированные на территории Российской Федерации, ведут бухгалтерский учет в российских рублях (руб.) в соответствии с Российскими стандартами ведения бухгалтерского учета (РСБУ). Настоящая консолидированная отчетность значительно отличается от финансовой отчетности, подготовленной в соответствии с РСБУ, тем, что содержит определенные корректировки, необходимые для представления консолидированного финансового положения Группы, результатов ее деятельности и денежных потоков в соответствии с МСФО.

Существенные положения учетной политики, применявшиеся при подготовке настоящей консолидированной финансовой отчетности, представлены ниже. Данные принципы применялись последовательно в отношении всех периодов, представленных в консолидированной финансовой отчетности, если не указано иное.

Подготовка консолидированной финансовой отчетности в соответствии с МСФО требует использования определенных учетных оценок. Кроме того, руководству необходимо полагаться на свои суждения при применении учетной политики Группы. Области, требующие более высокой степени суждения или сложности, или области, в которых допущения и оценки являются существенными для консолидированной финансовой отчетности, раскрыты ниже в Примечании 2.2.

2.2 Важные расчетные оценки и профессиональные суждения в применении учетной политики

Группа подготавливает оценки и допущения, которые влияют на отражаемые в консолидированной финансовой отчетности суммы и на балансовую стоимость активов и обязательств в следующем финансовом году. Расчетные оценки и суждения постоянно подвергаются оценке и основываются на опыте руководства и других факторов, включая ожидания в отношении будущих событий, которые считаются разумными в сложившихся обстоятельствах. Руководство также применяет определенные суждения, помимо тех, которые включают оценочные значения, в процессе применения учетных политик. Профессиональные суждения, которые оказывают наибольшее влияние на суммы, отражаемые в консолидированной финансовой отчетности, и оценки, результатом которых могут быть значительные корректировки балансовой стоимости активов и обязательств в течение следующего финансового года, включают следующие:

Сроки полезного использования основных средств

Оценка сроков полезного использования объектов основных средств является предметом профессионального суждения, основанного на опыте работы с аналогичными активами. Будущие экономические выгоды, связанные с активами, в основном реализуются в процессе эксплуатации активов. Однако другие факторы, такие как техническое или коммерческое устаревание, а также износ оборудования, часто приводят к уменьшению экономических выгод, связанных с этими активами. Руководство оценивает оставшийся срок полезного использования основных средств исходя из текущего технического состояния активов и с учетом расчетного периода, в течение которого данные активы будут приносить Группе экономические выгоды. При этом во внимание принимаются следующие основные факторы: (а) ожидаемый срок использования активов; (б) ожидаемый физический износ оборудования, который зависит от эксплуатационных характеристик и регламента технического обслуживания; и (в) техническое или коммерческое устаревание, возникающее в результате изменения рыночных условий.

Если предполагаемый срок полезного использования будет отличаться на 10 % от оценок руководства, то влияние на амортизацию за год, закончившийся 31 декабря 2025 года, увеличится на 1 552 323 тыс. руб. или уменьшится на 1 897 284 тыс. руб. (2024 год*: увеличение на 1 179 511 тыс. руб. или уменьшение на 1 441 625 тыс. руб.).

* См. Примечание 25.

2. Существенные положения учетной политики (продолжение)

2.2 Важные расчетные оценки и профессиональные суждения в применении учетной политики (продолжение)

Справедливая стоимость сельскохозяйственных животных и сельскохозяйственной продукции

Справедливая стоимость сельскохозяйственных животных за вычетом ожидаемых затрат на продажу на конец каждого отчетного периода определяется исходя из физиологических характеристик животных, ожиданий руководства в отношении их будущей продуктивности и рыночных цен на животных с аналогичными характеристиками. Справедливая стоимость племенного скота Группы определяется с помощью методов оценки, поскольку на отчетную дату не было наблюдаемых рыночных цен на свиней с одинаковым физическим состоянием, таким как вес и возраст. Справедливая стоимость племенного скота рассчитывалась исходя из ожидаемого оставшегося количества опоросов свиней и рыночных цен на молодняк. Справедливая стоимость взрослых животных определяется на основе ожидаемого денежного потока от продажи животных в конце срока полезного использования. При расчете денежного потока использовались фактические цены продажи выбракованных животных с компаний Группы независимым перерабатывающим предприятиям, имевшие место около отчетной даты, и ожидаемый вес животных. Будущие денежные потоки были дисконтированы на отчетную дату по текущей рыночной ставке до налогообложения. При расчете справедливой стоимости неполовозрелых животных племенного скота руководство учитывало ожидаемый коэффициент выбраковки.

Основные исходные данные, используемые для определения справедливой стоимости племенных животных Группы, представлены ниже:

	31 декабря 2025 года		31 декабря 2024 года	
	Свиньи (свиноматки)	Свиньи (хряки)	Свиньи (свиноматки)	Свиньи (хряки)
Количество опоросов за жизнь свиньи	7	–	7	–
Рыночные цены на аналогичных племенных животных в том же регионе (в руб./кг, без учета НДС)	292	816	288	929

Если бы ключевые допущения, использованные при определении справедливой стоимости племенных животных, были на 10 % выше/ниже, при том, что остальные переменные оставались бы неизменными, то справедливая стоимость племенных животных была бы выше или ниже на следующие суммы:

	31 декабря 2025 года		31 декабря 2024 года*	
	Увеличение на 10 %	Уменьшение на 10 %	Увеличение на 10 %	Уменьшение на 10 %
Свиньи				
Количество опоросов за жизнь свиньи	80 141	(66 224)	102 405	(92 626)
Рыночные цены на аналогичных племенных животных в том же регионе	577 317	(577 317)	552 448	(552 448)

Справедливая стоимость товарных сельскохозяйственных животных (свиней) определяется исходя из рыночных цен, умноженных на вес животных в конце каждого отчетного периода, скорректированный на ожидаемые коэффициенты выбраковки. Рыночная цена товарных свиней, используемая в качестве ключевого показателя в оценке справедливой стоимости, была равна 112 руб. за килограмм без учета НДС по состоянию на 31 декабря 2025 года (31 декабря 2024 года: 126,3 руб. за килограмм без учета НДС).

Если бы рыночные цены, используемые при определении справедливой стоимости племенных животных, были на 10 % выше/ниже, при том, что остальные переменные оставались бы неизменными, то справедливая стоимость племенных животных на 31 декабря 2025 года была бы выше/ниже на 1 217 046 тыс. руб. (31 декабря 2024 года*: 1 210 102 тыс. руб.).

* См. Примечание 25.

2. Существенные положения учетной политики (продолжение)

2.2 Важные расчетные оценки и профессиональные суждения в применении учетной политики (продолжение)

Справедливая стоимость за вычетом ожидаемых затрат на продажу сельскохозяйственной продукции на момент сбора урожая была рассчитана на основе обьема собранного урожая и цен по сделкам, которые имели место в регионе расположения на момент сбора урожая или приблизительно в этот период, и была скорректирована на ожидаемые затраты на продажу на момент сбора урожая.

Средние рыночные цены (российский рубль/тонну без учета НДС), используемые для оценки справедливой стоимости собранного урожая, были следующими:

	2025 год	2024 год
Сахарная свекла	3 421	4 555
Пшеница	12 582	12 302
Ячмень	13 864	10 148
Подсолнечник	37 263	36 127
Кукуруза	14 672	16 111
Соевые бобы	30 152	39 420
Рапс	–	34 236

Если бы рыночные цены, используемые при определении справедливой стоимости собранного урожая, были на 10 % выше/ниже, при том, что остальные переменные оставались бы неизменными, то справедливая стоимость урожая, собранного в 2025 году, была бы выше или ниже на 4 042 521 тыс. руб. (2024 год: 3 731 597 тыс. руб.).

Справедливая стоимость за вычетом расчетных затрат на продажу несобранных культур рассчитывается на основе ожидаемой урожайности, степени готовности каждой культуры и форвардных рыночных цен.

Средние форвардные рыночные цены (российский рубль за тонну без учета НДС), использованные для оценки справедливой стоимости несобранного урожая, были следующими:

	2025 год	2024 год
Озимая пшеница	12 668	13 387
Озимый рапс	–	35 295

Если бы форвардные рыночные цены, использованные при определении справедливой стоимости несобранного урожая, были на 10 % выше/ниже, при том, что остальные переменные оставались бы неизменными, то справедливая стоимость несобранного урожая была бы выше или ниже на 144 971 тыс. руб. (2024 год: 163 666 тыс. руб.).

Оценочное обесценение гудвилла

Группа проводит тестирование гудвилла на обесценение не реже одного раза в год. Возмещаемая величина единиц, генерирующих потоки денежных средств, была определена на основании расчета ценности от использования. Данные расчеты требуют применения оценок, более подробно описанных в Примечании 26.

Признание отложенного налогового актива по налогу на прибыль

Признанный отложенный налоговый актив по налогу на прибыль представляет собой сумму налога на прибыль, которая может быть возмещена за счет будущих вычетов из налогооблагаемой прибыли, и отражается в консолидированном отчете о финансовом положении. Отложенные налоговые активы отражаются в той степени, в которой реализация соответствующей налоговой выгоды является вероятной, а в отношении убытков, перенесенных на будущие периоды, признание отложенного налогового актива также определяется на основании суждения руководства о возможности вычета расходов, включенных в соответствующую базу по налогу на прибыль. Размер будущей налогооблагаемой прибыли и суммы налоговых льгот, вероятных к получению в будущем, определяется на основе среднесрочного бизнес-плана, подготовленного руководством, и результатов его экстраполяции. Бизнес-план основан на ожиданиях руководства, которые в сложившихся обстоятельствах считаются обоснованными.

2. Существенные положения учетной политики (продолжение)

2.2 Важные расчетные оценки и профессиональные суждения в применении учетной политики (продолжение)

Налоговое законодательство

Российское налоговое, валютное и таможенное законодательство допускает различные толкования (Примечание 32).

Амортизация активов в форме права пользования

Возможности продления и прекращения. При определении срока аренды руководство принимает во внимание все факты и обстоятельства, которые создают экономический стимул для реализации возможности продления или отказа от реализации возможности расторжения договора. Опционы на продление (или периоды после окончания срока действия опционов) включаются в срок аренды только в том случае, если существует обоснованная уверенность в том, что договор аренды будет продлен (или не будет прекращен). Для аренды зданий, машин, оборудования и транспортных средств, как правило, наиболее существенными являются следующие факторы:

- У Группы, как правило, есть достаточная уверенность в том, что она продлит (или не прекратит) аренду, если для прекращения (или отказа от продления) договора аренды установлены существенные штрафы.
- У Группы, как правило, есть достаточная уверенность в том, что она продлит (или не прекратит) аренду, если какие-либо улучшения арендованного актива, как ожидается, будут иметь существенную остаточную стоимость.

В остальных случаях Группа рассматривает другие факторы, включая продолжительность аренды в прошлые периоды, а также затраты и нарушения в обычном порядке деятельности, которые потребуются при замене актива, находящегося в аренде.

При определении условий амортизации активов в форме права пользования в отношении аренды земли использовалась продолжительность аренды за прошлые периоды. Исходя из оценки руководства и предыдущего опыта, срок аренды для договоров с возможностью пролонгации был установлен на уровне 10 лет как минимум.

Ставки дисконтирования, используемые при определении обязательств по аренде

Так как процентная ставка, заложенная в договоре аренды, не может быть надежно определена, Группа использует в качестве основы для расчета ставки дисконтирования ставку привлечения дополнительных заемных средств. Ставка привлечения дополнительных заемных средств арендатором — это ставка, по которой Группа могла бы привлечь на аналогичный срок и при аналогичном обеспечении заемные средства, необходимые для получения актива со стоимостью, аналогичной стоимости актива в форме права пользования в аналогичных экономических условиях.

Увеличение ставки дисконтирования на 10 % по состоянию на 31 декабря 2025 года привело бы к снижению обязательств по аренде на 409 496 тыс. руб. (31 декабря 2024 года*: 270 152 тыс. руб.). Уменьшение ставки дисконтирования на 10 % по состоянию на 31 декабря 2025 года привело бы к увеличению обязательств по аренде на 472 931 тыс. руб. (31 декабря 2024 года*: 304 426 тыс. руб.).

2.3 Иностранная валюта и методика пересчета

Функциональная валюта и валюта представления консолидированной финансовой отчетности

Функциональной валютой консолидируемых компаний Группы является российский рубль (руб.) — валюта экономической среды, в которой компании Группы осуществляют свою деятельность. Российский рубль был также выбран в качестве валюты представления отчетности для прилагаемой консолидированной финансовой отчетности.

Пересчет из иностранной валюты в функциональную валюту

Операции в иностранной валюте пересчитываются в российские рубли по официальному курсу валют Центрального банка Российской Федерации (ЦБ РФ) на дату операции.

Денежные активы и обязательства, выраженные в иностранной валюте по состоянию на отчетную дату, переводятся в функциональную валюту по обменному курсу, действовавшему на данную отчетную дату. Прибыли и убытки по курсовым разницам, возникающие при завершении расчетов и при пересчете денежных активов и обязательств по курсу валют на конец отчетного периода, признаются в составе прибыли или убытка.

Прибыли и убытки по курсовым разницам, относящиеся к кредитам и займам, а также денежным средствам и эквивалентам денежных средств, представлены в консолидированном отчете о прибыли или убытке и прочем совокупном доходе в составе финансовых доходов и расходов. Все прочие прибыли и убытки от курсовой разницы представляются в консолидированном отчете о прибыли или убытке и прочем совокупном доходе в составе статьи «Прочие операционные доходы / (расходы), нетто». Пересчет по курсу на конец года не применяется в отношении неденежных статей, которые оцениваются по исторической стоимости. Неденежные статьи, оцениваемые по справедливой стоимости в иностранной валюте, включая инвестиции в долевые инструменты, пересчитываются с использованием обменных курсов, которые действовали на дату оценки справедливой стоимости. Влияние изменений обменных курсов на неденежные статьи, оцениваемые по справедливой стоимости в иностранной валюте, отражается как часть прибыли или убытка от переоценки по справедливой стоимости.

* См. Примечание 25.

2. Существенные положения учетной политики (продолжение)

2.4 Порядок составления консолидированной финансовой отчетности Группы

Консолидация

К дочерним компаниям относятся компании, в которых Группа имеет долю владения и контролируемые Группой, так как Группа (i) имеет полномочия непосредственно управлять деятельностью объектов инвестиций, которая существенно влияет на их доходы, (ii) получает доход от своего участия или имеет право на получение дохода от участия в объектах инвестиций, и (iii) имеет возможность использовать свои полномочия в отношении объектов инвестиций с целью оказания влияния на величину этого дохода.

Гудвилл оценивается путем вычета справедливой стоимости чистых активов приобретаемой компании из общей суммы справедливой стоимости вознаграждения, уплаченного за приобретаемую компанию, неконтролирующей доли участия в приобретаемой компании, и справедливой стоимости доли в приобретаемой компании, которая уже была в собственности до момента приобретения.

Операции между компаниями Группы, остатки по соответствующим счетам и нереализованные прибыли по операциям между компаниями Группы взаимоисключаются. Нереализованные убытки также взаимоисключаются, кроме случаев, когда затраты не могут быть возмещены. Компания и все ее дочерние компании используют единую учетную политику в соответствии с политикой Группы.

Неконтролирующая доля представляет собой часть чистого результата деятельности и капитала дочерней компании, которая относится на долю, не принадлежащую прямо или косвенно Компании. Неконтролирующая доля участия является отдельной статьей собственного капитала Группы.

Оценка справедливой стоимости приобретенных активов «Агро-Белогорье» (Примечание 25)

При определении справедливой стоимости значимых активов использовались следующие методы оценки:

Приобретенные активы	Методика оценки
Основные средства	Для оценки основных средств применялись методы затратного и сравнительного подходов. В рамках затратного подхода использовались метод сравнительной единицы, метод индексации балансовой стоимости, а также метод индексации фактических затрат. Модель оценки в рамках данного подхода учитывает амортизированную стоимость замещения объектов, расчет которой включает корректировки на физический, функциональный и экономический износ. Дополнительно применялся сравнительный подход, в частности метод сравнения продаж, модель которого базируется на анализе рыночных данных и учитывает рыночные котировки по аналогичным статьям при наличии доступной информации, что позволяет определить наиболее вероятную цену сделки на открытом конкурентном рынке.
Биологические активы	Для оценки биологических активов применялся метод сравнения продаж в рамках сравнительного подхода.
Право пользования активом	Подход к оценке прав аренды дифференцирован в зависимости от категории арендодателя. Для земельных участков, полученных в аренду у физических и юридических лиц, анализ условий договоров и фактических арендных ставок показал их соответствие рыночным уровням, в связи с чем справедливая стоимость прав аренды признавалась равной остаточной балансовой стоимости. В отношении земельных участков, предоставленных в аренду муниципальными органами, оценка проводилась в соответствии с МСФО (IFRS) 3 «Объединение бизнеса» в рамках доходного подхода методом дисконтирования денежных потоков, при этом расчет справедливой стоимости производился как разница между фактической и рыночной ставкой аренды, дисконтированной на оставшийся срок аренды.
Нематериальные активы	Для оценки нематериальных активов применялся метод MEEM (для клиентской базы), метод освобождения от роялти (для двух товарных знаков) и затратный метод (для прочих нематериальных активов). Метод MEEM позволяет определить стоимость актива как текущую стоимость денежных потоков применительно к данному активу после исключения доли денежных потоков, создаваемых другими сопутствующими активами. Метод освобождения от роялти учитывает дисконтированные расчетные платежи роялти, которых, как ожидается, удастся избежать в результате владения торговыми марками. Стоимость замещения с учетом накопленной амортизации объектов включает корректировки, рассчитанные с учетом функционального и экономического износа.

Приобретение бизнеса у предприятий под общим контролем (Примечание 25)

Сделки по объединению бизнеса, возникающие в результате передачи долей в предприятиях, находящихся под контролем акционера, контролирующего Группу, учитываются, как если бы соответствующая сделка приобретения имела место в начале самого раннего из представленных в отчетности сравнительных периодов или на дату установления общего контроля, если последняя наступила позже; для этих целей сравнительные данные пересчитываются. Приобретенные активы и обязательства признаются по их прежней балансовой стоимости, отраженной в консолидированной финансовой отчетности контролирующего акционера Группы.

2. Существенные положения учетной политики (продолжение)

2.4 Порядок составления консолидированной финансовой отчетности Группы (продолжение)

Активы и обязательства дочернего общества, переданного между сторонами, находящимися под общим контролем, учитываются по балансовой стоимости, установленной компанией-предшественником. Компанией-предшественником считается отчитывающаяся компания наиболее высокого уровня, на котором была консолидирована финансовая информация приобретаемого дочернего общества, подготовленная в соответствии с МСФО. Гудвилл, возникший при первоначальных приобретениях компании-предшественника, также учитывается в данной консолидированной финансовой отчетности. Разница между балансовой стоимостью чистых активов, включая образовавшуюся у передающей стороны сумму гудвилла, и суммой переданного возмещения отражается в настоящей консолидированной финансовой отчетности в составе капитала, в качестве сделки, связанной с приобретением дочерних обществ под общим контролем.

Ассоциированные компании

Ассоциированными являются компании, на которые Группа оказывает значительное влияние (прямо или косвенно), но не имеет контроля над ними; как правило, доля участия в них составляет от 20 до 50 процентов голосующих акций. Инвестиции в ассоциированные компании учитываются по методу долевого участия и первоначально отражаются по первоначальной стоимости, а затем их балансовая стоимость может увеличиваться или снижаться с учетом доли инвестора в прибыли или убытке ассоциированной компании в период после даты приобретения. Дивиденды, полученные от ассоциированных компаний, уменьшают балансовую стоимость инвестиций в ассоциированные компании.

2.5 Основные средства

Основные средства отражаются по стоимости приобретения за вычетом накопленной амортизации и резерва под обесценение при наличии такового.

Незавершенное строительство учитывается по стоимости приобретения, за вычетом резерва под обесценение, если это необходимо.

Затраты на мелкий ремонт и техобслуживание относятся на расходы текущего периода. Затраты по замене крупных узлов или компонентов основных средств капитализируются при одновременном списании подлежащих замене частей.

При продаже или списании первоначальная стоимость и накопленная амортизация исключаются из консолидированной финансовой отчетности. Прибыль или убыток от выбытия основных средств определяется как разница между полученной выручкой от продажи и их балансовой стоимостью и отражается в операционной прибыли или убытке за год в составе прочих операционных доходов или расходов.

2.6 Амортизация

Амортизация основных средств, отличных от земельных участков и объектов незавершенного строительства, рассчитывается линейным методом путем равномерного списания их первоначальной стоимости до остаточной стоимости в течение срока их полезного использования, а именно:

Категория активов	Сроки полезного использования (лет)
Здания	15–50
Сооружения	5–50
Машины, транспортные средства и оборудование	2–20
Прочее	4–6

Активы амортизируются линейным методом, начиная с месяца, следующего за датой ввода в эксплуатацию.

2.7 Биологические активы и сельскохозяйственная продукция

Биологические активы Группы состоят из несобранного урожая сельскохозяйственных культур (зерновые культуры, сахарная свекла и другие растительные культуры) и поголовья свиней.

Сельскохозяйственные животные оцениваются по справедливой стоимости за вычетом расчетных затрат на продажу. Справедливая стоимость при первоначальном признании считается приблизительно равной цене покупки. Затраты на продажу включают все затраты, необходимые для продажи активов. Все прибыли или убытки, возникающие при первоначальном признании биологических активов и в результате изменения справедливой стоимости за вычетом затрат на продажу биологических активов за вычетом сумм прибылей или убытков, относящихся к реализованным биологическим активам, включаются отдельной статьей «Чистая прибыль / (убыток) от переоценки биологических активов и сельскохозяйственной продукции» над строкой валовой прибыли.

По окончании года несобранный урожай оценивается по справедливой стоимости за вычетом расчетных затрат на продажу. Прибыль или убыток от изменений справедливой стоимости за вычетом расчетных затрат на продажу и за вычетом сумм прибылей или убытков, относящихся к реализованной сельскохозяйственной продукции, включается отдельной строкой «Чистая прибыль / (убыток) от переоценки биологических активов и сельскохозяйственной продукции» над строкой валовой прибыли.

После сбора урожая зерновые, сахарная свекла и другие посевные культуры включаются в запасы для дальнейшей переработки или продажи и первоначально оцениваются по их справедливой стоимости за вычетом расчетных затрат на продажу на момент сбора урожая. Прибыль или убыток, возникающие при первоначальном признании сельскохозяйственной продукции по справедливой стоимости за вычетом расчетных затрат на продажу и за вычетом сумм прибылей или убытков, относящихся к реализованной сельскохозяйственной продукции, признается в составе прибыли или убытка в том периоде, когда они возникли.

2. Существенные положения учетной политики (продолжение)

2.7 Биологические активы и сельскохозяйственная продукция (продолжение)

В консолидированном отчете о финансовом положении продуктивные сельскохозяйственные животные классифицируются как внеоборотные активы; товарные сельскохозяйственные животные и несобранный урожай классифицируются как оборотные активы.

2.8 Гудвилл

Гудвилл по результатам приобретения дочерних предприятий представляется в консолидированном отчете о финансовом положении отдельной строкой. Гудвилл учитывается по фактической стоимости за вычетом накопленных убытков от обесценения, если таковые имеются. Группа тестирует гудвилл на предмет обесценения не реже одного раза в год и в том случае, если имеются признаки обесценения гудвилла. Гудвилл распределяется между единицами, генерирующими денежные потоки, или группами единиц, генерирующих денежные потоки, которые, как ожидается, получат преимущества синергетического эффекта от объединения бизнеса. Такие единицы или группы единиц представляют собой самый низкий уровень, на котором Группа учитывает гудвилл, и по своему размеру они не превышают операционный сегмент. Прибыль или убыток от выбытия деятельности в рамках единицы, генерирующей денежные потоки, на которую был отнесен гудвилл, включает балансовую стоимость гудвилла, связанного с выбывающей деятельностью, которая обычно оценивается на основе относительной стоимости выбывающей деятельности и оставшейся части единицы, генерирующей денежные потоки.

2.9 Нематериальные активы

Нематериальные активы Группы, за исключением гудвилла, имеют определенный срок полезного использования и, в основном, включают капитализированное программное обеспечение, патенты, товарные знаки и лицензии. Приобретенные лицензии на компьютерное программное обеспечение, патенты и товарные знаки капитализируются в сумме затрат, понесенных на их приобретение и ввод в эксплуатацию.

Нематериальные активы амортизируются линейным методом в течение срока их полезного использования. В таблице ниже представлены сроки полезного использования для основных нематериальных активов Группы в указанных категориях:

Категория активов	Сроки полезного использования (лет)
Товарные знаки	5–12
Лицензии на программное обеспечение	1–3
Капитализированные внутренние затраты на разработку программного обеспечения	3–5
Прочие лицензии	1–3

В случае обесценения балансовая стоимость нематериальных активов уменьшается до наибольшей из двух величин: ценности от использования или справедливой стоимости за вычетом затрат на продажу.

2.10 Обесценение внеоборотных активов

Внеоборотные активы Группы, за исключением отложенных налоговых активов, биологических активов и финансовых активов, тестируются на предмет обесценения в соответствии с МСФО (IAS) 36 «Обесценение активов». Группа производит проверку на предмет наличия признаков возможного обесценения активов на каждую отчетную дату, за исключением гудвилла, который тестируется на предмет обесценения как минимум ежегодно, независимо от наличия признаков обесценения. При наличии данных признаков производится оценка возмещаемой стоимости активов. В соответствии с МСФО (IAS) 36 убытки по обесценению активов должны быть признаны, если балансовая стоимость активов превышает возмещаемую стоимость. Возмещаемая стоимость представляет собой наибольшее из следующих значений: справедливой стоимости за вычетом затрат на продажу и стоимости от использования. Стоимость от использования определяется как приведенная стоимость расчетных будущих потоков денежных средств, ожидаемых от продолжающегося использования актива и от его выбытия в конце срока полезного использования.

2.11 Финансовые инструменты

Первоначальное признание и оценка финансовых инструментов

Признание финансового инструмента производится, когда Группа становится стороной по договору в отношении данного инструмента. Финансовые активы и обязательства Группы первоначально отражаются по справедливой стоимости. Наилучшим подтверждением справедливой стоимости при первоначальном признании является цена сделки.

Обесценение финансовых активов — оценочный резерв под ожидаемые кредитные убытки

Группа оценивает на основе прогноза ожидаемые кредитные убытки по долговым инструментам, оцениваемым по амортизированной стоимости и справедливой стоимости через прочий совокупный доход, и по рискам, возникающим в связи с кредитными обязательствами и договорами финансовой гарантии, по договорным активам. Группа оценивает ожидаемые кредитные убытки и признает оценочный резерв под кредитные убытки на каждую отчетную дату. Оценка ожидаемых кредитных убытков отражает: (i) объективную и взвешенную по вероятности сумму, которая определяется путем оценки ряда возможных результатов, (ii) стоимость денег с учетом фактора времени и (iii) всю разумную и обоснованную информацию, которая доступна без излишних затрат и усилий на конец каждого отчетного периода о прошлых событиях, текущих условиях и прогнозах будущих условий.

Долговые инструменты, оцениваемые по амортизированной стоимости, и договорные активы представлены в консолидированном отчете о финансовом положении за вычетом резерва под ожидаемые кредитные убытки. В отношении кредитных обязательств и финансовых гарантий признается отдельный резерв под ожидаемые кредитные убытки в составе обязательств в консолидированном отчете о финансовом положении. Для долговых инструментов, оцениваемых по справедливой стоимости через прочий совокупный доход, изменения в амортизированной стоимости, за вычетом резерва под ожидаемые кредитные убытки, признаются в составе прибыли или убытка, а прочие изменения в балансовой стоимости признаются в составе прочего совокупного дохода как доходы за вычетом расходов по долговым инструментам, оцениваемым по справедливой стоимости через прочий совокупный доход.

2. Существенные положения учетной политики (продолжение)

2.11 Финансовые инструменты (продолжение)

Группа применяет трехступенчатую модель обесценения, основанную на изменениях кредитного качества с момента первоначального признания. Финансовый инструмент, который не является кредитно-обесцененным, при первоначальном признании относят к Этапу 1. Финансовые активы Этапа 1 оцениваются в сумме, равной той части ожидаемых кредитных убытков за весь срок, которая является результатом событий дефолта, возможных в течение следующих 12 месяцев или до истечения срока действия договора, если он меньше. Если Группа выявляет существенное увеличение кредитного риска с момента первоначального признания, актив переходит на Этап 2, и его ожидаемые кредитные убытки оцениваются на основании ожидаемых кредитных убытков за весь срок, т. е. до окончания срока действия договора, но с учетом ожидаемых предоплат, если таковые имеются. Описание порядка определения Группой значительного увеличения кредитного риска приводится в Примечании 31. Если Группа определяет, что финансовый актив является кредитно-обесцененным, то он переходит на Этап 3, и ожидаемые по нему кредитные убытки оцениваются как ожидаемые кредитные убытки за весь срок. Определение Группы в отношении кредитно-обесцененных активов и определение дефолта объясняются в Примечании 31. Для финансовых активов, приобретенных или созданных кредитно-обесцененными, ожидаемые кредитные убытки всегда оцениваются как ожидаемые кредитные убытки за весь срок. В Примечании 31 представлена информация об исходных данных, допущениях и методах оценки, используемых при оценке ожидаемых кредитных убытков, включая объяснение того, каким образом Группа включает в модели ожидаемых кредитных убытков прогнозную информацию.

Группа применяет упрощенный подход по МСФО (IFRS) 9 для оценки ожидаемых кредитных убытков, который подразумевает использование резерва под ожидаемые кредитные убытки за весь срок для всей торговой и прочей дебиторской задолженности.

Для оценки ожидаемых кредитных убытков торговая и прочая дебиторская задолженность группируется на основании общих характеристик кредитного риска и дней просрочки.

Уровни ожидаемых кредитных убытков основываются на характеристиках покупателей за 36 месяцев до каждой отчетной даты и аналогичных исторических кредитных убытках, понесенных за этот период. Уровни убытков за прошлые периоды корректируются с учетом текущей и прогнозной информации о макроэкономических факторах, влияющих на способность покупателей погашать дебиторскую задолженность. Группа определила ВВП и уровень безработицы в странах, в которых она продает свои товары и услуги, как наиболее актуальные факторы и соответствующим образом корректирует уровни убытков за прошлые периоды, исходя из ожидаемого изменения этих факторов.

2.12 Денежные средства и их эквиваленты

Денежные средства и их эквиваленты включают денежные средства в кассе, денежные средства до востребования в банках, банковские депозиты с первоначальным сроком погашения менее трех месяцев, прочие краткосрочные высоколиквидные инвестиции с первоначальным сроком погашения три месяца или менее. Денежные средства и их эквиваленты отражаются по амортизированной стоимости, так как: (i) они удерживаются для получения предусмотренных договором денежных потоков, которые возникают в установленные сроки и представляют собой выплату исключительно основной суммы и процентов на непогашенную часть основной суммы (критерий SPPI), и (ii) не классифицированы в категорию оцениваемых по справедливой стоимости через прибыль или убыток.

2.13 Инвестиции

Банковские депозиты с первоначальным сроком погашения более трех месяцев и менее двенадцати месяцев классифицируются как краткосрочные вложения и отражаются по амортизированной стоимости с использованием метода эффективной процентной ставки.

Банковские депозиты с первоначальным сроком погашения более двенадцати месяцев классифицируются как долгосрочные и отражаются по амортизированной стоимости.

2.14 Предоплаты (авансы выданные)

Предоплата, которая классифицируется как оборотные активы, представляет собой авансовые платежи поставщикам за товары и услуги. Предоплаты на строительство или приобретение основных средств и нематериальных активов классифицируются как внеоборотные активы. Предоплаты отражаются по себестоимости за вычетом резерва под обесценение (при наличии таковых). Если имеется признак того, что активы, товары или услуги, относящиеся к предоплате, не будут получены, балансовая стоимость предоплаты подлежит списанию, и соответствующий убыток от обесценения отражается в прибыли или убытке за год.

2.15 Запасы

Запасы отражаются по наименьшей из двух величин — фактической себестоимости или чистой стоимости возможной продажи. Фактическая себестоимость рассчитывается по методу средневзвешенной стоимости. Себестоимость готовой продукции и незавершенного производства включает в себя стоимость сырья и материалов, затраты на оплату труда и прочие прямые затраты, а также соответствующую долю производственных накладных расходов (рассчитанную на основе нормативного использования производственных мощностей), и не включает расходы по заемным средствам. Чистая стоимость реализации представляет собой расчетную цену реализации в ходе обычной хозяйственной деятельности за вычетом расходов по реализации.

Сырье и материалы, предназначенные для операционной деятельности Группы, готовая продукция и незавершенное производство включены в состав оборотных активов. Материалы, предназначенные для строительства, включены в состав внеоборотных активов отдельной строкой как «Запасы, предназначенные для строительства».

2.16 Кредиты и займы

Кредиты и займы первоначально учитываются по справедливой стоимости за вычетом произведенных затрат по сделке, а затем по амортизированной стоимости с использованием метода эффективной процентной ставки; разница между суммой первоначального признания и суммой погашения отражается как процентные расходы в течение срока использования заемных средств.

2. Существенные положения учетной политики (продолжение)

2.16 Кредиты и займы (продолжение)

Затраты на кредиты и займы, непосредственно связанные с приобретением, строительством или производством актива, для подготовки которого к предполагаемому использованию или продаже требуется значительное время (актив, отвечающий критериям), капитализируются в составе себестоимости такого актива.

Капитализация затрат по кредитам и займам продолжается до даты, когда активы практически готовы для их использования или продажи.

Группа капитализирует затраты по кредитам и займам, которых можно было бы избежать, если бы она не производила капитальные затраты на активы, отвечающие указанным критериям. Капитализированные затраты по кредитам и займам рассчитываются по средней стоимости привлечения финансирования Группой (к расходам на активы, отвечающие требованиям, применяется показатель средневзвешенных процентных расходов), за исключением случаев, когда средства заимствуются специально для целей получения такого актива. Когда это происходит, фактически понесенные затраты по кредитам и займам за вычетом любых инвестиционных доходов от временных вложений этих кредитов и займов капитализируются.

2.17 Торговая и прочая кредиторская задолженность

Кредиторская задолженность по основной деятельности и прочая кредиторская задолженность начисляются по факту исполнения контрагентом своих договорных обязательств и учитываются по амортизированной стоимости с использованием метода эффективной процентной ставки.

2.18 Налог на добавленную стоимость

Налог на добавленную стоимость по реализованным товарам подлежит перечислению в бюджет на более раннюю из дат: а) погашения дебиторской задолженности покупателями или б) поставки товаров или услуг покупателям. НДС по приобретенным товарам и услугам обычно возмещается путем зачета против суммы НДС по реализованным товарам и услугам по получении счета-фактуры на уплату НДС. Налоговыми органами предусмотрен расчет с бюджетом по НДС путем зачета встречных требований. НДС, относящийся к покупкам, по которым еще не выполнены все условия для возмещения, признается в консолидированном отчете о финансовом положении и раскрывается отдельно в составе прочих налогов к получению, а входящий НДС, который был заявлен к возмещению, зачитывается с входящим НДС к уплате. При создании резерва под обесценение дебиторской задолженности убыток от обесценения признается в размере валовой дебиторской задолженности, включая НДС.

2.19 Прочие налоги к уплате

Кредиторская задолженность по прочим налогам включает в себя обязательства по уплате налогов, кроме налога на прибыль, начисленные в соответствии с действующим или, по существу, действующим законодательством и не погашенные на конец отчетного периода.

2.20 Налог на прибыль

Налог на прибыль отражается в консолидированной финансовой отчетности в соответствии с требованиями законодательства, которые действуют или, по существу, вступили в силу на конец отчетного периода. Расходы по налогу на прибыль включают текущий и отложенный налоги и признаются в прибыли или убытке за год.

Текущий налог

Текущий налог — это сумма, которая должна быть уплачена или возмещена налоговыми органами в отношении налогооблагаемой прибыли или убытков за текущий и предыдущие периоды.

Отложенный налог на прибыль

Отложенный налог на прибыль полностью отражается с использованием метода балансовых обязательств в отношении налоговых убытков, перенесенных на будущие периоды, и временных разниц, возникающих между налоговой базой активов и обязательств и их балансовой стоимостью в консолидированной финансовой отчетности. В соответствии с принципом исключения при первоначальном признании отложенные налоги не признаются в отношении временных разниц, возникающих при первоначальном признании актива или обязательства по сделке, не являющейся сделкой по объединению бизнеса, если данная сделка при первоначальном признании не влияет ни на бухгалтерскую, ни на налогооблагаемую прибыль. Остатки по отложенному налогу на прибыль рассчитываются по налоговым ставкам, действующим или, по существу, принятым на отчетную дату, которые, как ожидается, будут применяться в период восстановления временных разниц или использования отложенных налоговых убытков.

Отложенные налоговые активы в отношении вычитаемых временных разниц и перенесенных на будущие периоды налоговых убытков признаются только в той мере, в которой существует вероятность восстановления временных разниц и получения в будущем достаточной налогооблагаемой прибыли, против которой могут быть использованы данные вычеты.

Отложенные налоги на прибыль признаются по всем временным разницам, связанным с инвестициями в дочерние и ассоциированные компании, за исключением случаев, когда сроки восстановления временных разниц контролируются Группой, и весьма вероятно, что временные разницы не будут восстанавливаться в обозримом будущем.

Зачет отложенных налоговых активов и обязательств возможен, когда в законодательстве предусмотрено право зачета текущих налоговых активов и обязательств и когда отложенные налоговые активы и обязательства относятся к налогу на прибыль, начисляемому одним и тем же налоговым органом одному и тому же налогооблагаемому лицу либо разным налогооблагаемым лицам при том, что существует намерение произвести расчеты путем взаимозачета. Активы и обязательства по отложенному налогу на прибыль отражаются в сальдированной сумме только в рамках отдельных компаний Группы.

2. Существенные положения учетной политики (продолжение)

2.20 Налог на прибыль (продолжение)

Неопределенные налоговые позиции Группы пересматриваются руководством в конце каждого отчетного периода. Обязательства отражаются по тем налоговым позициям по налогу на прибыль, которые, по мнению руководства, более вероятно, чем нет, приведут к начислению дополнительных сумм налога в случае, если их будут оспаривать налоговые органы. Оценка основывается на толковании налогового законодательства, которое было принято или по существу введено в действие на конец отчетного периода, а также любых известных судебных или иных решений по данному вопросу. Обязательства по штрафам, пеням и налогам, помимо налога на прибыль, отражаются на основе наилучшей оценки руководством расходов, необходимых для погашения обязательств на конец отчетного периода.

2.21 Вознаграждения работникам

Расходы на оплату труда и соответствующие взносы

Начисление заработной платы, взносов в Пенсионный фонд Российской Федерации и Фонд социального страхования, оплачиваемого ежегодного отпуска и отпуска по болезни, премий, а также неденежных льгот проводится в том году, когда услуги, определяющие данные виды вознаграждения, были оказаны сотрудниками Группы.

Пенсионное обеспечение

Группа производит отчисления в пенсионный фонд Российской Федерации от имени своих работников и не имеет иных обязательств по выплате других пенсионных отчислений. Размер пенсионных отчислений составил около 21,8 % (2024 год: 15,6 %) от фонда оплаты труда работников и учитывался в том же периоде, в котором производился учет соответствующей заработной платы.

Группа не имеет каких-либо правовых или вытекающих из сложившейся деловой практики обязательств по выплате пенсий или аналогичных выплат.

2.22 Резервы по обязательствам и платежам

Резервы по обязательствам и платежам включают обязательства нефинансового характера с неопределенным сроком погашения или суммой. Они признаются, если у Группы возникает юридическое или конструктивное обязательство в результате события, произошедшего до даты окончания отчетного периода, существует вероятность того, что выполнение данного обязательства повлечет за собой отток средств и можно достоверно оценить величину расходов на его выполнение. Резерв оценивается по приведенной стоимости затрат, которые, как ожидается, потребуются для урегулирования обязательства, с использованием доналоговой ставки, которая отражает текущие рыночные оценки временной стоимости денег и рисков, присущих данному обязательству. Увеличение резерва в связи с течением времени признается как процентный расход в составе финансовых расходов. Если Группа ожидает компенсации резерва, например по договору страхования, такая компенсация признается в качестве отдельного актива, но только тогда, когда Группа практически не сомневается в ее получении.

2.23 Признание выручки

Выручка представляет собой доход, возникающий в ходе обычной деятельности Группы. Выручка признается в рамках цены сделки. Цена сделки — это сумма возмещения, на которую Группа рассчитывает получить право в обмен на передачу контроля над обещанными товарами или услугами покупателю, за исключением сумм, полученных от имени третьих сторон. Выручка признается за вычетом скидок и налога на добавленную стоимость.

Продажа товаров. Продажа признается в момент передачи контроля над товаром, т. е. на момент поставки товара покупателю, покупатель имеет полномочия в отношении товара, и при этом неисполненные обязательства, которые могли бы повлиять на приемку товара покупателем, отсутствуют. Поставка осуществляется в момент отгрузки товара в указанное место, когда риски, связанные с его устареванием и потерей, переходят к покупателю, и либо покупатель принял товар в соответствии с договором, либо срок действия положений о приемке товара истек, либо у Группы имеются объективные доказательства того, что все критерии приемки товара были выполнены.

Выручка от продаж со скидкой признается на основе цены, указанной в договоре, за вычетом расчетных скидок. Накопленный опыт используется для оценки и предоставления скидок с использованием метода ожидаемого значения, и выручка признается только в той степени, в которой существует высокая вероятность того, что ее существенное восстановление не произойдет.

Дебиторская задолженность признается, когда товары поставлены, так как на этот момент возмещение является безусловным ввиду того, что наступление срока платежа обусловлено лишь течением времени.

Если Группа оказывает покупателю какие-либо дополнительные услуги после получения контроля над товаром, выручка от оказания таких услуг рассматривается как отдельная обязанность к исполнению и признается в течение всего периода оказания услуг.

Активы и обязательства по договорам не представлены отдельно в консолидированном отчете о финансовом положении ввиду несущественности.

Товарные займы. Группа предоставляет и получает товарные займы от других компаний, торгующих зерном в точке перегрузки путем заключения договоров купли-продажи. Товарные займы обычно возвращаются в течение нескольких месяцев путем обратных сделок между одними и теми же сторонами на одинаковых условиях.

Эти сделки являются по сути товарными займами, а не сделками купли-продажи. Таким образом, выручка и себестоимость продаж, связанные с этими операциями, исключаются из консолидированного отчета о прибылях и убытках и прочем совокупном доходе.

Выручка и себестоимость продаж были исключены в сумме 7 621 684 тыс. руб. в 2025 году (2024 год: 669 141 тыс. руб.).

2. Существенные положения учетной политики (продолжение)

2.23 Признание выручки (продолжение)

Продажа транспортных услуг

Выручка от предоставления транспортных услуг признается в отчетном периоде, в котором данные услуги были оказаны. По договорам с фиксированным вознаграждением выручка признается с течением времени на основании фактически предоставленных услуг на конец отчетного периода как часть общей суммы услуг, которые должны быть оказаны, поскольку покупатель получает и использует выгоды одновременно.

Если договоры включают несколько обязательств к исполнению, цена сделки распределяется на каждое отдельное обязательство к исполнению на основе отдельных цен реализации. В тех случаях, когда они не наблюдаются напрямую, они оцениваются на основе ожидаемых затрат плюс маржа.

Процентные доходы. Процентные доходы по всем долговым инструментам, кроме оцениваемых по справедливой стоимости через прибыль или убыток, отражаются по всем долговым инструментам по методу начисления с использованием метода эффективной процентной ставки. Данный метод предусматривает отсрочку в рамках процентных доходов, всех вознаграждений, полученных сторонами по договору, которые являются неотъемлемой частью эффективной процентной ставки. Процентный доход по долговым инструментам, оцениваемым по справедливой стоимости через прибыли и убытки, рассчитанные по номинальной процентной ставке, отражается в строке «Прочие финансовые доходы / (расходы), нетто» в составе прибыли и убытка.

2.24 Сегментная отчетность

Отчетность по операционным сегментам составляется в соответствии с внутренней отчетностью, предоставляемой лицу, ответственному за принятие операционных решений в Группе. Сегменты, выручка, результаты или активы которых составляют десять и более процентов от всех сегментов, отражаются в отчетности отдельно.

2.25 Государственные субсидии

Государственные субсидии включают компенсацию процентных расходов по банковским кредитам и государственные субсидии, относящиеся к затратам и основным средствам.

Государственные субсидии, относящиеся к основным средствам, включаются в состав долгосрочных обязательств как отложенные государственные субсидии и относятся на прибыль или убыток линейным методом в течение ожидаемого срока использования соответствующих активов. Государственные субсидии, относящиеся к затратам, являются отсроченными и признаются в составе прибыли или убытка как прочие операционные доходы в течение периода, необходимого для соотнесения их с затратами, которые они призваны компенсировать.

Компенсация процентных расходов по банковским кредитам отражается на счетах прибылей и убытков в периоде выплаты соответствующих процентов, кроме случаев, когда данные проценты капитализировались в балансовую стоимость активов; в этом случае компенсация относится на долгосрочные обязательства как государственные субсидии и списывается на счета прибылей и убытков линейным методом в течение ожидаемого срока использования соответствующих активов.

Выгода, получаемая от займа, предоставленного государством по ставке процента ниже рыночной, учитывается как государственная субсидия. Такой заем признается и оценивается в соответствии с положениями МСФО (IFRS) 9 «Финансовые инструменты: признание и оценка». Выгода от процентных ставок ниже рыночных оценивается как разница между первоначальной балансовой стоимостью займа, определенной в соответствии с МСФО (IFRS) 9, и полученными средствами.

Разница между номинальной и рыночной процентной ставкой признается как процентные расходы и государственные субсидии в консолидированном отчете о прибыли или убытке и прочем совокупном доходе или в консолидированном отчете о финансовом положении.

Государственные субсидии признаются по справедливой стоимости, когда имеется разумная уверенность в том, что субсидия будет получена, и Группа выполнит все необходимые условия.

Денежные потоки при получении государственных субсидий отражаются в составе потока денежных средств от финансовой деятельности.

2.26 Дивиденды

Дивиденды отражаются как обязательства и вычитаются из суммы собственного капитала в том периоде, в котором они были объявлены и одобрены, утверждены надлежащим образом и больше не находятся в рамках полномочий Группы. Информация о дивидендах, объявленных после отчетной даты, но до того, как консолидированная финансовая отчетность была утверждена к выпуску, раскрывается в примечании «События после отчетной даты».

2.27 Акционерный капитал

Обыкновенные акции классифицируются как собственный капитал. Дополнительные затраты, непосредственно связанные с выпуском новых акций, отражаются в составе собственного капитала как вычет (без учета налогов) из поступлений от выпуска акций.

Существенные положения учетной политики (продолжение)

2.28 Активы в форме права пользования

Группа арендует различные земельные участки, здания, машины, оборудование и транспортные средства. Активы, возникающие в связи с арендой, первоначально оцениваются по приведенной стоимости.

Активы в форме права пользования оцениваются по себестоимости, которая включает в себя следующее:

- сумму первоначальной оценки обязательства по аренде,
- любые арендные платежи, произведенные на дату начала аренды или до нее, за вычетом любых полученных льгот по аренде,
- любые первоначальные прямые затраты.

Активы в форме права пользования, как правило, амортизируются линейным методом в течение наименьшего из двух периодов: срока полезного использования актива и срока его аренды. Если у Группы существует достаточная степень уверенности в исполнении опциона на покупку, Группа амортизирует актив в форме права пользования в течение срока полезного использования базового актива. Срок полезного использования права пользования землей ограничен условиями договора, но составляет не менее 10 лет для договоров с возможностью пролонгации (Примечание 12). Амортизация активов в форме права пользования рассчитывается линейным методом в течение срока их полезного использования следующим образом:

	Сроки полезного использования, лет
Земля	1–50
Здания	1–20
Машины и оборудование	1–7
Транспортные средства	1–5

2.29 Обязательства по аренде

Обязательства, возникающие в связи с арендой, первоначально оцениваются по приведенной стоимости. Арендные обязательства включают в себя чистую приведенную стоимость следующих арендных платежей:

- фиксированные платежи (включая фиксированные платежи, по существу), за вычетом любых арендных стимулов к получению,
- переменный арендный платеж, который зависит от индекса или ставки, первоначально оцениваемый с использованием индекса или ставки на дату начала аренды,
- цена исполнения опциона на покупку, если Группа имеет разумную уверенность в том, что она исполнит этот опцион, и
- выплата штрафов за прекращение договоров аренды, если срок аренды отражает исполнение Группой этого опциона.

Опционы на продление и прекращение аренды предусмотрены в ряде договоров аренды земли, зданий, оборудования и транспортных средств Группы. Эти условия используются для обеспечения максимальной операционной гибкости при управлении активами, которые Группа использует в своей деятельности. Большая часть опционов на продление и прекращение аренды может быть исполнена только Группой, а не соответствующим арендодателем. Опционы на продление (или период после окончания срока действия опционов) включаются в срок аренды только в том случае, если существует обоснованная уверенность в том, что договор аренды будет продлен (или не будет прекращен). Арендные платежи, которые должны быть произведены в соответствии с разумно определенными опционами на продление, также включаются в оценку обязательства.

Арендные платежи дисконтируются с использованием процентной ставки, заложенной в договоре аренды. Если такая ставка не может быть легко определена, что, как правило, характерно для договоров аренды Группы, то используется ставка привлечения дополнительных заемных средств Группы, по которой Группа могла бы привлечь на аналогичный срок и при аналогичном обеспечении заемные средства, необходимые для получения актива со стоимостью, аналогичной стоимости актива в форме права пользования в аналогичных экономических условиях.

Для определения ставки привлечения дополнительных заемных средств Группа:

- по возможности использует в качестве исходной информацию о недавно полученном от третьей стороны Группой финансировании и корректирует ее с учетом изменения в условиях финансирования за период с момента получения финансирования от третьей стороны,
- проводит корректировки с учетом специфики договора аренды, например срока аренды, страны, валюты и обеспечения.

Группа подвержена риску возможного увеличения переменных арендных платежей, которые зависят от индекса или ставки, которое не отражается в арендном обязательстве, пока не вступит в силу. Когда изменения арендных платежей, которые зависят от индекса или ставки, вступают в силу, проводится переоценка обязательства по аренде с корректировкой стоимости актива в форме права пользования.

Арендные платежи разделяются на основную сумму обязательств и финансовые расходы. Финансовые расходы отражаются в прибыли или убытке в течение всего периода аренды с тем, чтобы обеспечить постоянную периодическую процентную ставку по непогашенному остатку обязательства за каждый период.

Платежи по краткосрочной аренде оборудования и транспортных средств и аренде любых активов с низкой стоимостью признаются линейным методом как расходы в составе прибыли или убытка. Краткосрочная аренда представляет собой договор аренды сроком не более 12 месяцев. Активы с низкой стоимостью включают ИТ-оборудование и небольшие предметы офисной мебели, стоимость которых не превышает 300 тыс. руб.

Существенные положения учетной политики (продолжение)

2.30 Применение новых или пересмотренных стандартов и разъяснений

За исключением изменений, описанных далее, учетная политика, применяемая в данной консолидированной финансовой отчетности, совпадает с той, которая применялась при подготовке консолидированной финансовой отчетности по состоянию на и за год, закончившийся 31 декабря 2024 года.

Группа приняла выпущенные в 2020 и 2022 годах поправки к МСФО (IAS) 1: «Классификация обязательств как краткосрочных или долгосрочных» и «Долгосрочные обязательства с ковенантами». Поправки применяются ретроспективно в отношении годовых отчетных периодов, начинающихся 1 января 2025 года или после этой даты. Они разъясняют определенные требования к определению того, следует ли классифицировать обязательство как краткосрочное или долгосрочное, и требуют нового раскрытия информации о долгосрочных обязательствах, на которые распространяются ковенанты в течение 12 месяцев после отчетной даты. Это привело к изменению учетной политики в отношении классификации обязательств, которые могут быть погашены собственными акциями предприятий Группы.

Несмотря на изменение политики, это не оказало ретроспективного влияния на сравнительные показатели консолидированного отчета о финансовом положении, поскольку по состоянию на 31 декабря 2024 года у Группы не было находящихся в обращении конвертируемых облигаций. В течение двенадцати месяцев, закончившихся 31 декабря 2025 года, Группа не выпускала конвертируемые облигации. Таким образом, описанные выше поправки не оказали влияния на обязательства Группы.

2.31 Новые стандарты и разъяснения, еще не принятые к использованию

Ряд новых стандартов вступает в силу для годовых периодов, начинающихся после 1 января 2025 года, с возможностью досрочного применения. Однако Группа не осуществляла досрочный переход на новые и измененные стандарты при подготовке данной консолидированной финансовой отчетности.

(a) МСФО (IFRS) 18 «Представление и раскрытие информации в финансовой отчетности»

МСФО (IFRS) 18 заменит МСФО (IAS) 1 «Представление финансовой отчетности» и будет применяться в отношении годовых отчетных периодов, начинающихся 1 января 2027 года или после этой даты. Новый стандарт вводит следующие ключевые новые требования.

- Предприятия обязаны классифицировать все доходы и расходы по пяти категориям в отчете о прибылях и убытках, а именно по категориям операционная, инвестиционная, финансовая и прекращенная деятельности, а также налога на прибыль. Предприятия также должны представлять промежуточный итог по операционной прибыли, который был определен согласно новым требованиям. Чистая прибыль компаний не изменится.
- Определяемые руководством показатели результатов деятельности (показатели ОРРД) раскрываются в отдельном примечании к финансовой отчетности.
- В стандарте содержится расширенное руководство по агрегированию и дезагрегированию информации в финансовой отчетности.

Кроме того, все предприятия обязаны использовать промежуточный итог операционной прибыли в качестве отправной точки для составления отчета о движении денежных средств при представлении операционных денежных потоков косвенным методом.

Группа все еще находится в процессе оценки влияния нового стандарта, особенно в отношении структуры отчета о прибылях или убытках Группы, отчета о движении денежных средств и дополнительных раскрытий, требуемых для ОРРД. Группа также оценивает влияние на порядок группировки информации в финансовой отчетности, в том числе в статьи, которые в настоящее время обозначены как «прочие».

(b) Прочие стандарты

Следующие поправки к стандартам и разъяснения, как ожидается, не окажут значительного влияния на консолидированную финансовую отчетность Группы.

- Поправки, касающиеся классификации и оценки финансовых инструментов, — Поправки к МСФО (IFRS) 9 и МСФО (IFRS) 7.

3. Денежные средства и их эквиваленты

	31 декабря 2025 года	31 декабря 2024 года
Остатки на банковских счетах до востребования	14 347 754	15 212 378
Банковские депозиты со сроком погашения менее трех месяцев	201 861	18 114 651
Денежные средства в кассе	10 628	2 029
Итого денежных средств и их эквивалентов	**14 560 243**	**33 329 058**

Группа имела следующие валютные позиции:

	31 декабря 2025 года	31 декабря 2024 года
Китайские юани	10 154 511	15 374 296
Российские рубли	4 405 678	17 954 177
Прочее	42	570
Доллары США	12	15
Итого	**14 560 243**	**33 329 058**

Средневзвешенная процентная ставка по денежным средствам, выраженным в российских рублях, на банковских счетах, представленных в составе денежных средств и их эквивалентов, составила 0,03 % на 31 декабря 2025 года (31 декабря 2024 года: 12,4 %).

Средневзвешенная процентная ставка по остаткам денежных средств на банковских счетах в китайских юанях, представленных в составе денежных средств и их эквивалентов, составила 0,00 % на 31 декабря 2025 года. По состоянию на 31 декабря 2024 года — 8,5 %.

Анализ кредитного качества остатков денежных средств и их эквивалентов на основании уровней кредитного риска представлен в Примечании 31.

4. Краткосрочные инвестиции

	31 декабря 2025 года	31 декабря 2024 года
Банковские депозиты с первоначальным сроком погашения более трех месяцев	3 310 918	–
Займы, выданные третьим лицам (Примечание 15)	1 122 761	1 498 179
Проценты к получению по долгосрочным облигациям, удерживаемым до погашения (Примечание 10)	219 289	218 125
Прочие краткосрочные инвестиции	133 837	–
Итого	**4 786 805**	**1 716 304**

По состоянию на 31 декабря 2025 года процентная ставка по банковскому депозиту в российских рублях в составе краткосрочных инвестиций составляет 16,25 %. По состоянию на 31 декабря 2024 года банковские депозиты отсутствовали.

По состоянию на 31 декабря 2025 года банковские депозиты, отраженные в составе краткосрочных инвестиций, номинированы в российских рублях.

По состоянию на 31 декабря 2025 года и на 31 декабря 2024 года займы, выданные третьим лицам, отраженные в составе краткосрочных инвестиций, номинированы в российских рублях.

Займы, выданные третьим лицам, отраженные в составе краткосрочных инвестиций, выраженных в российских рублях, включают займы, выданные группе компаний «Солнечные продукты» и ее дочерним и связанным компаниям в размере 0 тыс. руб. (31 декабря 2024 года: 461 569 тыс. руб.).

Средневзвешенная процентная ставка по займам третьим лицам в рамках краткосрочных инвестиций, выраженных в российских рублях, составляет 2,71 % (31 декабря 2024 года: 6,84 %).

5. Торговая и прочая дебиторская задолженность

	31 декабря 2025 года	31 декабря 2024 года
Торговая дебиторская задолженность	109 224 900	80 408 053
Прочее	2 682 070	2 074 304
За вычетом: резерва под ожидаемые кредитные убытки (Примечание 31)	(3 317 895)	(3 700 650)
Итого финансовых активов в составе торговой и прочей дебиторской задолженности	**108 589 075**	**78 781 707**
Отложенные расходы	237 538	476 461
Итого торговой и прочей дебиторской задолженности	**108 826 613**	**79 258 168**

Вышеуказанные финансовые активы в составе торговой и прочей дебиторской задолженности выражены в следующих валютах:

	31 декабря 2025 года	31 декабря 2024 года
Российские рубли	82 008 500	41 583 393
Доллары США	25 235 922	36 605 913
Китайские юани	1 269 880	524 984
Евро	68 443	66 990
Прочие валюты	6 330	427
Итого	**108 589 075**	**78 781 707**

Резерв под кредитные убытки по торговой и прочей дебиторской задолженности определяется в соответствии с матрицей резервов, представленной в таблице ниже. Матрица резервов основана на количестве дней просрочки актива.

	31 декабря 2025 года		31 декабря 2024 года	
	Валовая балансовая стоимость	Ожидаемые кредитные убытки за весь срок	Валовая балансовая стоимость	Ожидаемые кредитные убытки за весь срок
Торговая дебиторская задолженность				
- краткосрочная	104 272 238	–	75 418 369	–
- менее 90 дней просрочки	1 936 525	454 984	723 352	116 698
- от 91 до 180 дней просрочки	95 987	5 100	469 667	33 521
- от 181 до 360 дней просрочки	192 221	16 254	302 742	34 445
- более 360 дней просрочки	2 727 929	2 727 929	3 493 923	3 454 919
Итого торговой дебиторской задолженности (валовая балансовая стоимость)	**109 224 900**	**3 204 267**	**80 408 053**	**3 639 583**
Резерв под кредитные убытки	3 204 267	–	3 639 583	–
Итого торговой дебиторской задолженности по договорам с покупателями (балансовая стоимость)	**106 020 633**	**3 204 267**	**76 768 470**	**3 639 583**
Прочая дебиторская задолженность				
- краткосрочная	711 455	–	2 013 236	–
- менее 90 дней просрочки	1 856 987	–	10 688	10 687
- от 91 до 180 дней просрочки	605	605	9 398	9 398
- от 181 до 360 дней просрочки	54 023	54 023	11 897	11 897
- более 360 дней просрочки	59 000	59 000	29 085	29 085
Итого прочая дебиторская задолженность	**2 682 070**	**113 628**	**2 074 304**	**61 067**
Резерв под кредитные убытки	113 628		61 067	
Итого прочая дебиторская задолженность (балансовая стоимость)	**2 568 442**	**113 628**	**2 013 237**	**61 067**

5. Торговая и прочая дебиторская задолженность (продолжение)

В таблице ниже объясняются изменения в резерве под кредитные убытки по торговой и прочей дебиторской задолженности согласно упрощенной модели ожидаемых кредитных убытков, произошедшие в период между началом и концом годового периода:

	Торговая дебиторская задолженность	Прочая дебиторская задолженность
На 1 января 2025 года	**3 639 583**	**61 067**
Начислено	320 831	600 412
Использовано	(756 147)	(547 851)
На 31 декабря 2025 года (Примечание 31)	**3 204 267**	**113 628**

	Торговая дебиторская задолженность	Прочая дебиторская задолженность
На 1 января 2024 года	**3 013 312**	**12 609**
Начислено	626 425	48 509
Использовано	(154)	(51)
На 31 декабря 2024 года (Примечание 31) (Пересчитано*)	**3 639 583**	**61 067**

Большинство торговых дебиторов Группы являются проверенными контрагентами, с которыми у Группы существуют долгосрочные устойчивые отношения.

6. Предоплаты (авансы выданные)

Предоплаты, классифицируемые как оборотные активы, представляют собой следующие авансовые платежи:

	31 декабря 2025 года	31 декабря 2024 года
Предоплаты за сырье и прочие материалы	8 352 129	10 680 498
Предоплаты за транспортные услуги	1 306 957	946 782
Предоплаты за топливо и энергию	867 777	832 682
Предоплаты по договорам страхования	601 659	887 944
Предоплаты за аренду	352 533	356 534
Предоплаты таможенным органам	228 865	90 475
Предоплаты за животных	73 692	193 117
Предоплаты за рекламные услуги	41 320	6 470
Прочие предоплаты	4 413 946	2 411 813
За вычетом: резерва под обесценение	(851 376)	(259 321)
Итого	**15 387 502**	**16 146 994**

Сверка изменений резерва под обесценение предоплат:

	2025 год	2024 год
На 1 января	**259 321**	**313 230**
Начислено/(Сторнировано)	599 508	(51 002)
Использовано	(7 453)	(2 907)
На 31 декабря	**851 376**	**259 321**

На 31 декабря 2025 года предоплаты, классифицируемые как внеоборотные активы и включенные в строку «Авансы, выданные на приобретение основных средств» консолидированного отчета о финансовом положении, в размере 3 319 199 тыс. руб. (31 декабря 2024 года: 3 282 397 тыс. руб.) представляют собой авансовые платежи под строительные работы и закупки производственного оборудования.

ПАО «Группа «Русагро»

Примечания к консолидированной финансовой отчетности за год, закончившийся 31 декабря 2025 года

(в тысячах рублей, если не указано иное)

7. Прочие налоги к возмещению

	31 декабря 2025 года	31 декабря 2024 года
НДС к возмещению	7 791 720	7 525 797
Прочие налоги к возмещению	288 737	567 945
Итого	**8 080 457**	**8 093 742**

8. Запасы

		Пересчитано*
	31 декабря 2025 года	31 декабря 2024 года
Сырье	63 151 403	55 839 807
Готовая продукция	31 417 963	32 397 879
Незавершенное производство	11 631 491	8 859 858
За вычетом: резерва под снижение стоимости до чистой цены реализации	(3 343 970)	(2 830 343)
Итого	**102 856 887**	**94 267 201**

9. Биологические активы

Справедливая стоимость биологических активов принадлежит к 3 уровню иерархии справедливой стоимости. В качестве метода оценки для определения справедливой стоимости биологических активов используется ценовая модель. Изменения в методике оценки в течение года, закончившегося 31 декабря 2025 года, не производились. Сверка изменений балансовой стоимости биологических активов на начало и конец отчетного года представлена в таблице ниже:

Краткосрочные биологические активы

	Товарные с/х животные (свиньи)	Несобранный урожай	Итого
На 1 января 2024 года	**5 658 558**	**1 095 930**	**6 754 488**
Приобретение в рамках сделок по объединению бизнеса (Примечание 25)*	5 651 782		5 651 782
Увеличение за счет приобретений и затрат на выращивание*	38 067 843	31 501 386	69 569 229
Прибыль от первоначального признания сельскохозяйственной продукции	–	6 700 436	6 700 436
Списание погибших посевов (Примечание 20)	–	(426 877)	(426 877)
Снижение в связи со сбором урожая и продажами активов*	(37 254 894)	(36 868 954)	(74 123 848)
Прибыль в результате изменения справедливой стоимости за вычетом расчетных затрат на продажу*	25 784	(288 551)	(262 767)
На 31 декабря 2024 года (Пересчитано*)	**12 149 073**	**1 713 370**	**13 862 443**
Увеличение за счет приобретений и затрат на выращивание	71 543 647	40 613 325	112 156 972
Прибыль от первоначального признания сельскохозяйственной продукции	–	749 644	749 644
Списание погибших посевов (Примечание 20)	–	(1 065 838)	(1 065 838)
Снижение в связи со сбором урожая и продажами активов	(70 818 074)	(39 945 262)	(110 763 336)
Прибыль в результате изменения справедливой стоимости за вычетом расчетных затрат на продажу	54 286	(215 197)	(160 911)
На 31 декабря 2025 года	**12 928 932**	**1 850 042**	**14 778 974**

Долгосрочные биологические активы

	Племенной скот (свиньи)
На 1 января 2024 года	**2 736 644**
Приобретение в рамках сделок по объединению бизнеса (Примечание 25)*	2 937 247
Увеличение за счет приобретений и затрат на выращивание скота	474 001
Снижение в связи с продажами	(217 816)
Прибыль в результате изменения справедливой стоимости за вычетом расчетных затрат на продажу*	219 994
На 31 декабря 2024 года (Пересчитано*)	**6 150 070**
Увеличение за счет приобретений и затрат на выращивание скота	348 194
Снижение в связи с продажами	(204 142)
Прибыль в результате изменения справедливой стоимости за вычетом расчетных затрат на продажу	104 780
На 31 декабря 2025 года	**6 398 902**

В 2025 году совокупный доход от первоначального признания сельскохозяйственной продукции и от изменений в справедливой стоимости за вычетом расчетных затрат на продажу биологических активов составил 693 513 тыс. руб. (2024 год*: 6 657 663 тыс. руб.).

В вышеуказанные суммы включены убытки, относящиеся к реализованным биологическим активам и сельскохозяйственной продукции, в размере 897 312 тыс. руб. (2024 год*: 13 441 981 тыс. руб.).

Сумма чистого убытка от переоценки биологических активов и сельскохозяйственной продукции была отражена в консолидированном отчете о прибыли или убытке и прочем совокупном доходе в 2025 году в сумме 203 799 тыс. руб. (2024 год*: убыток 6 784 318 тыс. руб.), включая совокупный доход при первоначальном признании сельскохозяйственной продукции в сумме 693 513 тыс. руб. (2024 год*: 6 657 663 тыс. руб.) за вычетом убытков, связанных с реализованными биологическими активами и сельскохозяйственной продукцией, в сумме 897 312 тыс. руб. (2024 год*: убыток 13 441 981 тыс. руб.).

* См. Примечание 25.

9. Биологические активы (продолжение)

Численность поголовья сельскохозяйственных животных представлена ниже:

	31 декабря 2025 года	31 декабря 2024 года*
Свиньи в составе племенного скота (голов)	234 281	242 057
Свиньи в составе товарных с/х животных (тонн)	124 629	109 941

В 2025 году площадь пашни составила 745 тыс. га (2024 год: 620 тыс. га).

Ниже представлены основные культуры, выращиваемые Группой, и объемы их производства (в тысячах тонн):

	2025 год	2024 год
Сахарная свекла	4 851	4 132
Пшеница	783	465
Ячмень	57	14
Подсолнечник	51	44
Кукуруза	238	198
Соевые бобы	440	287

Основные входящие данные для оценки справедливой стоимости скота и собранного сельскохозяйственного урожая вместе с чувствительностью к возможным изменениям в этих данных раскрыты в Примечании 2.2.

По состоянию на 31 декабря 2025 года биологические активы с балансовой стоимостью 9 829 221 тыс. руб. (31 декабря 2024 года: 9 241 726 тыс. руб.) были заложены в качестве обеспечения по займам Группы (Примечание 15).

10. Долгосрочные инвестиции

	31 декабря 2025 года	31 декабря 2024 года
Облигации, удерживаемые до получения (Примечание 15)	19 900 000	19 900 000
Банковские депозиты со сроком погашения более двенадцати месяцев (Примечание 15)	14 070 495	14 070 634
Итого	**33 970 495**	**33 970 634**

Вышеуказанные долгосрочные инвестиции выражены в российских рублях. Проценты по облигациям, удерживаемым до получения, представлены в Примечании 4.

В 2022 году Группа приобрела облигации Россельхозбанка, удерживаемые до получения, у связанной стороны (Примечание 28). Облигации, удерживаемые до получения, включают облигации с ограниченным правом использования в размере 19 900 000 тыс. руб. со сроком погашения до 22 ноября 2038 года (Примечание 15).

На 31 декабря 2025 года банковские депозиты в сумме 13 900 000 тыс. руб. (31 декабря 2024 года: 13 900 000 тыс. руб.) были заложены в качестве обеспечения кредитов Группы.

Банковские депозиты включают депозит с ограниченным правом использования во Внешэкономбанке в размере 13 900 000 тыс. руб., который не может быть изъят до 27 ноября 2028 года (Примечание 15).

Облигации, удерживаемые до получения, выражены в российских рублях и имеют срок погашения в 2038 году. Номинальная процентная ставка по облигациям составляет 10,5 %.

В следующей таблице представлены данные о рейтинге и остатках по облигациям, удерживаемым до получения:

	31 декабря 2025 года			31 декабря 2024 года		
	Рейтинговое агентство	Рейтинг	Остаток	Рейтинговое агентство	Рейтинг	Остаток
«Россельхозбанк»	АКРА	aa	19 900 000	АКРА	aa	19 900 000
Итого облигаций (Примечание 15)			**19 000 000**			**19 900 000**

* См. Примечание 25.

11. Основные средства

Изменения балансовой стоимости основных средств представлены ниже:

	Земля	Машины, транспортные средства и оборудование	Здания и сооружения	Незавершенное строительство	Прочее	Итого
Первоначальная стоимость (Примечание 2.5)						
На 1 января 2024 года	10 092 666	101 799 551	79 078 271	43 079 204	450 716	234 500 408
Поступления в результате приобретения дочернего предприятия (Примечание 25)	1 301 243	10 883 013	22 225 291	315 601	77 306	34 802 454
Поступления*	1 123 528	4 048 909	76 291	25 035 953	5 517	30 290 198
Переводы*	–	3 724 042	635 727	(4 440 443)	80 674	–
Выбытия*	(124 615)	(614 579)	(93 654)	(397 866)	(1 417)	(1 232 132)
На 31 декабря 2024 года (Пересчитано*)	**12 392 822**	**119 840 936**	**101 921 926**	**63 592 449**	**612 796**	**298 360 928**
Накопленная амортизация (Примечание 2.6)						
На 1 января 2024 года	–	(65 778 122)	(28 634 971)	–	(290 266)	(94 703 359)
Начислено за год*	–	(8 380 622)	(4 557 482)	–	(36 521)	(12 974 625)
Выбытия*	–	473 535	8 438	–	36	482 009
На 31 декабря 2024 года (Пересчитано*)	**–**	**(73 685 209)**	**(33 184 015)**	**–**	**(326 751)**	**(107 195 974)**
Чистая балансовая стоимость на 31 декабря 2024 года (Пересчитано*)	**12 392 822**	**46 155 727**	**68 737 911**	**63 592 449**	**286 046**	**191 164 953**

	Земля	Машины, транспортные средства и оборудование	Здания и сооружения	Незавершенное строительство	Прочее	Итого
Первоначальная стоимость (Примечание 2.5)						
На 1 января 2025 года	12 392 822	119 840 936	101 921 926	63 592 449	612 796	298 360 929
Поступления	978 358	2 730 304	625 929	32 892 150	10 605	37 237 346
Переводы	–	8 088 655	3 638 213	(11 809 408)	82 540	–
Выбытия	(361 257)	(946 530)	(31 021)	(73 389)	(31 736)	(1 443 933)
На 31 декабря 2025 года	**13 009 923**	**129 713 366**	**106 155 047**	**84 601 802**	**674 205**	**334 154 342**
Накопленная амортизация (Примечание 2.6)						
На 1 января 2025 года	–	(73 685 209)	(33 184 015)	–	(326 751)	(107 195 974)
Начислено за год	–	(11 502 964)	(5 519 765)	–	(52 827)	(17 075 556)
Выбытия	–	721 568	16 439	–	17 040	755 047
На 31 декабря 2025 года	**–**	**(84 466 605)**	**(38 687 341)**	**–**	**(362 538)**	**(123 516 483)**
Чистая балансовая стоимость на 31 декабря 2025 года	**13 009 923**	**45 246 761**	**67 467 706**	**84 601 802**	**311 668**	**210 637 858**

* См. Примечание 25.

11. Основные средства (продолжение)

На 31 декабря 2025 года основные средства с чистой балансовой стоимостью 24 436 730 тыс. руб. (31 декабря 2024 года: 28 691 739 тыс. руб.) были переданы в залог в качестве обеспечения кредитов Группы (Примечание 15).

По состоянию на 31 декабря 2025 года и 31 декабря 2024 года объекты незавершенного строительства относятся в основном к строительству свиноферм в Приморском крае.

В течение отчетного периода Группа капитализировала в составе незавершенного строительства затраты по займам в размере 2 668 048 тыс. руб. (2024 год: 2 864 576 тыс. руб.). Средняя ставка капитализации в 2025 году составила 11,24 % (2024 год: 11,18 %).

По состоянию на 31 декабря 2025 года и 31 декабря 2024 года запасы, предназначенные для строительства, относятся главным образом к запасам, которые будут использоваться для строительства свинофермы в Приморском крае.

Изменения балансовой стоимости запасов, предназначенных для строительства, представлены ниже:

На 1 января 2024 года	**465 830**
Поступления	833 753
Выбытия	(337 165)
На 31 декабря 2024 года*	**962 418**
На 1 января 2025 года	**962 418**
Поступления	1 730 159
Выбытия	(1 429 491)
На 31 декабря 2025 года	**1 263 086**

12. Активы в форме права пользования и обязательства по аренде

Группа арендует различные земельные участки, здания, машины, оборудование и транспортные средства. Договоры аренды обычно заключаются на фиксированные периоды сроком от 12 месяцев до 49 лет, но могут предусматривать опционы на продление аренды, как описано ниже.

С 1 января 2019 года аренда признается в качестве актива в форме права пользования и соответствующего обязательства начиная с даты, когда арендованный актив становится доступен для использования Группой.

Договоры аренды земли включают денежные соглашения, в которых платежи не зависят от индекса или ставки, и неденежные соглашения, основанные на фиксированном объеме собранных зерновых культур. Исходя из оценки руководства и предыдущего опыта, срок аренды был установлен в 10 лет в качестве минимального для договоров с возможностью пролонгации. Этот срок обоснован сроком окупаемости отдельных инвестиционных проектов, которые зависят от времени, необходимого для анализа состава земли и развертывания, а также от покупной цены необходимых удобрений и оборудования.

Варианты продления и прекращения включены в ряд договоров аренды основных средств в рамках Группы. Они используются для максимальной операционной гибкости с точки зрения управления активами, используемыми в деятельности Группы. Большая часть опционов на продление и прекращение аренды могут быть исполнены только Группой, а не соответствующим арендодателем. В отношении договоров аренды, не являющихся негласно возобновляемыми, условия которых на договорной основе меньше срока аренды (и возможность принудительного исполнения договора аренды) не превышает 12 месяцев. Группа применяет освобождение в отношении краткосрочной аренды по таким договорам.

Группа признала следующие активы в форме права пользования:

12. Активы в форме права пользования и обязательства по аренде (продолжение)

	Земля	Здания	Оборудование	Прочее	Итого
Балансовая стоимость на 1 января 2024 года	**4 561 448**	**1 649 432**	**180 940**	**1 065**	**6 392 885**
Поступления в результате приобретения дочернего предприятия (Примечание 25)	841 341	221 217	1 169	–	1 063 728
Поступления и модификации	1 015 466	47 646	1 410 277	–	2 473 388
Выбытия*	(142 628)	(14 483)	(495 503)	–	(652 613)
Начисленная амортизация (Примечания 20, 21, 22)*	(649 758)	(262 384)	(297 373)	(655)	(1 210 170)
Балансовая стоимость на 31 декабря 2024 года (Пересчитано*)	**5 625 869**	**1 641 428**	**799 511**	**410**	**8 067 218**
Балансовая стоимость на 1 января 2025 года	**5 625 869**	**1 641 428**	**799 511**	**410**	**8 067 218**
Поступления и модификации	845 725	651 548	530 194	–	2 027 467
Выбытия	82 927	(45 474)	(10 771)	–	26 684
Начисленная амортизация (Примечания 20, 21, 22)	(840 681)	(235 347)	(315 308)	(19)	(1 391 355)
Балансовая стоимость на 31 декабря 2025 года	**5 713 841**	**2 012 155**	**1 003 626**	**391**	**8 730 014**

Процентные расходы, включенные в финансовые расходы в 2025 году, составили 933 258 тыс. руб. (2024 год: 812 547 тыс. руб.) (Примечание 24).

По состоянию на 31 декабря 2025 года будущие оттоки денежных средств в размере 1 534 928 тыс. руб. (недисконтированные) (31 декабря 2024 года: 1 349 929 тыс. руб.), которым Группа потенциально подвержена в течение срока аренды, не были включены в обязательство по аренде, поскольку они включают переменные арендные платежи, зависящие от кадастровой стоимости.

Переменные арендные платежи, зависящие от кадастровой стоимости, признаются в консолидированном отчете о прибыли или убытке и прочем совокупном доходе в том периоде, в котором возникло условие, послужившее основанием для осуществления данных платежей.

Расходы, относящиеся к краткосрочной аренде (включенные в себестоимость продаж и общие и административные расходы):

	2025 год	Пересчитано* 2024 год
Расходы по договорам, в которых платежи не зависят от индекса или ставки	302 779	216 196
Расходы, относящиеся к краткосрочным договорам аренды	1 051 982	913 509

Общая сумма платежей по аренде в 2025 году составила 2 015 184 тыс. руб. (2024 год: 1 639 161 тыс. руб.), в том числе 208 014 тыс. руб. (2024 год: 260 683 тыс. руб.), выплачиваемых сельскохозяйственной продукцией.

Сверка арендных обязательств и движений представлена в Примечании 15.

* См. Примечание 25.

ПАО «Группа «Русагро»

Примечания к консолидированной финансовой отчетности за год, закончившийся 31 декабря 2025 года

(в тысячах рублей, если не указано иное)

13. Нематериальные активы

	Товарные знаки	Лицензии на программное обеспечение	Программное обеспечение собственной разработки	Прочее	Итого
Первоначальная стоимость (Примечание 2.9)					
На 1 января 2024 года	6 526 034	1 701 710	73 193	1 307 955	9 608 892
Поступления*	222 349	163 883	224 749	845 801	1 456 782
Движение	–	–	10 716	–	10 716
Приобретения в результате сделок по объединению бизнеса (Примечание 25)	706 511	142 479	–	–	848 990
Выбытия*	(12 898)	(411 144)	(12 176)	(8 911)	(445 129)
На 31 декабря 2024 года (Пересчитано*)	**7 441 996**	**1 596 928**	**296 482**	**2 144 845**	**11 480 251**
Накопленная амортизация (Примечание 2.9)					
На 1 января 2024 года	(613 295)	(875 318)	(20 005)	(334 421)	(1 843 039)
Начислено за год*	(622 148)	(288 921)	(85 473)	(81 874)	(1 078 416)
Выбытия	9 195	22 972	1 479	–	33 646
На 31 декабря 2024 года (Пересчитано*)	**(1 226 248)**	**(1 141 267)**	**(103 999)**	**(416 295)**	**(2 887 809)**
Чистая балансовая стоимость на 31 декабря 2024 года (Пересчитано*)	**6 215 748**	**455 661**	**192 483**	**1 728 550**	**8 592 442**
Первоначальная стоимость (Примечание 2.9)					
На 1 января 2025 года	7 441 996	1 596 928	296 482	2 144 845	11 480 251
Поступления	843 943	32 895	–	617 737	1 494 575
Движение	–	–	(61 409)	–	(61 409)
Выбытия	(5 260)	(46 217)	(6 645)	–	(58 122)
На 31 декабря 2025 года	**8 280 679**	**1 583 606**	**228 428**	**2 762 582**	**12 855 295**

	Товарные знаки	Лицензии на программное обеспечение	Программное обеспечение собственной разработки	Прочее	Итого
Накопленная амортизация (Примечание 2.9)					
На 1 января 2025 года	(1 226 248)	(1 141 267)	(103 999)	(416 295)	(2 887 809)
Начислено за год	(694 254)	(166 942)	(61 003)	(171 038)	(1 093 237)
Выбытия	42 111	46 195	24 043	–	112 349
На 31 декабря 2025 года	**(1 878 391)**	**(1 262 014)**	**(140 959)**	**(587 333)**	**(3 868 697)**
Чистая балансовая стоимость на 31 декабря 2025 года	**6 402 288**	**321 592**	**87 469**	**2 175 249**	**8 986 598**

* См. Примечание 25.

14. Акционерный капитал и операции с неконтролирующей долей участия

Акционерный капитал

По состоянию на 31 декабря 2025 года выпущенный и полностью оплаченный акционерный капитал состоял из 958 749 600 обыкновенных акций (31 декабря 2024 года: 958 749 600 обыкновенных акций) номинальной стоимостью 0,0025 тыс. руб. каждая (31 декабря 2024 года: 0,0025 тыс. руб. каждая).

Дивиденды

В 2025 и 2024 годах дивиденды не объявлялись и не выплачивались.

15. Кредиты и займы

Краткосрочные кредиты и займы

	31 декабря 2025 года	31 декабря 2024 года
Банковские кредиты	41 794 088	83 359 220
Займы полученные	3 210 353	2 907 197
Краткосрочная часть долгосрочных кредитов	90 884 643	8 840 318
Итого	**135 889 084**	**95 106 735**

Краткосрочные кредиты и займы имеют фиксированную и плавающую процентные ставки с преобладанием плавающей ставки. Вышеуказанные кредиты и займы выражены в следующих валютах:

	Процентная ставка	31 декабря 2025 года	Процентная ставка	31 декабря 2024 года
Российские рубли	2,7 % — 12,0 %	135 889 084	1,5 % — 14,25 %	95 106 735
Итого		**135 889 084**		**95 106 735**

Долгосрочные кредиты и займы

	31 декабря 2025 года	31 декабря 2024 года
Банковские кредиты	155 242 401	74 730 916
За вычетом: краткосрочной части долгосрочных кредитов:		
Банковские кредиты	(90 884 643)	(8 840 318)
Итого	**64 357 758**	**65 890 598**

Вышеуказанные кредиты и займы выражены в следующих валютах:

	Процентная ставка	31 декабря 2025 года	Процентная ставка	31 декабря 2024 года
Российские рубли	2,7 % — 10,0 %	64 357 758	1,5 % — 12,5 %	65 890 598
Итого		**64 357 758**		**65 890 598**

* См. Примечание 25.

15. Кредиты и займы (продолжение)

В ноябре 2018 года Группа заключила сделку с АО «Россельхозбанк» по приобретению задолженности группы компаний «Солнечные продукты» и ее дочерних и связанных компаний. Валовая стоимость общей суммы возмещения за приобретение составила 34 810 446 тыс. руб. и будет выплачиваться Группой денежными средствами в соответствии с графиком платежей в течение 20 лет.

Задолженность перед АО «Россельхозбанк» представлена в составе банковских кредитов. Справедливая стоимость данного обязательства на дату возникновения определена с использованием метода эффективной процентной ставки 10,7 % (с использованием модели оценки 2 уровня) и составила 19 897 813 тыс. руб. Впоследствии обязательство оценивается по амортизированной стоимости с эффективной процентной ставкой 10,7 %.

Обязательство обеспечено:

(1) 20-летними облигациями АО «Россельхозбанк» на сумму 19 900 000 тыс. руб. с купонным доходом 10,5 % годовых;

(2) векселем АО «Россельхозбанк», приобретенным Группой по номинальной стоимости 100 000 тыс. руб. с периодом платежа не более 730 дней.

Справедливая стоимость приобретенных займов по данной сделке определена с использованием модели оценки 3 уровня и составила 23 410 231 тыс. руб.

Справедливая стоимость приобретенных займов была определена на основе справедливой стоимости обеспечения. Справедливая стоимость обеспечения представляет собой справедливую стоимость базовых прав требования, определенную с учетом заложенных активов и прочих активов заемщика/поручителей, с учетом периода процедуры банкротства и ставки дисконтирования, применимой к проблемным активам. Справедливая стоимость производственных компаний в составе поручительств была определена на основе расчетов дисконтированных денежных потоков.

Разница в размере 3 412 418 тыс. руб. между справедливой стоимостью вознаграждения и справедливой стоимостью приобретенных займов, представляющая собой отложенную прибыль первого дня, была первоначально отложена на 5 лет, т. е. на средний срок приобретенных займов.

В течение года, закончившегося 31 декабря 2022 года, 20-летние облигации АО «Россельхозбанк» на сумму 19 900 000 тыс. руб. с купонным доходом 10,5 % годовых, являющиеся обеспечением кредита АО «Россельхозбанк», были приобретены Группой у связанной стороны за 20 596 856 тыс. руб.

В ноябре 2015 года Группа заключила сделку с ВЭБ на приобретение долга (кредиты, займы и облигации) ПАО «Группа «Разгуляй» и его дочерних компаний (далее — группа «Разгуляй»). Общая сумма возмещения за это приобретение составила 33 914 546 тыс. руб. и была выплачена Группой в денежной форме.

Для целей финансирования этой сделки Группа привлекла кредит от ВЭБ сроком на тринадцать лет на сумму 33 914 546 тыс. руб. по ставке 1 % годовых. Справедливая стоимость этого кредита на дату совершения сделки составляла 13 900 000 тыс. руб. и была определена с использованием эффективной процентной ставки 13,23 %. Этот кредит оценивается по амортизированной стоимости с эффективной процентной ставкой 13,23 %. Кредит обеспечен депозитом, размещенным Группой в ВЭБ на тринадцать лет, в сумме 13 900 000 тыс. руб. (Примечание 10) по ставке 12,84 % годовых.

Сроки погашения долгосрочных кредитов и займов

	31 декабря 2025 года	31 декабря 2024 года
Займы с фиксированной процентной ставкой:		
2 года	6 943 426	9 716 992
3–5 лет	19 249 556	35 813 808
Свыше 5 лет	12 208 004	17 851 586
Итого	**38 400 986**	**63 382 386**

Информация об основных средствах и биологических активах, предоставленных в залог в качестве обеспечения по указанным выше кредитам и займам, представлена в Примечаниях 9 и 11. Информация о банковских депозитах, предоставленных в залог в качестве обеспечения по указанным выше кредитам и займам, представлена в Примечании 10.

* См. Примечание 25.

15. Кредиты и займы (продолжение)

Сверка обязательств, возникающих в результате финансовой деятельности

В таблице ниже представлен анализ суммы обязательств, возникших в результате финансовой деятельности, и изменений в обязательствах Группы, возникших в результате финансовой деятельности, для каждого из представленных периодов. Статьи этих обязательств отражены в консолидированном отчете о движении денежных средств в составе финансовой деятельности:

	Кредиты и займы	Обязательства по аренде	Итого обязательств по финансовой деятельности
На 1 января 2024 года	**128 030 972**	**5 423 271**	**133 454 243**
Потоки денежных средств			
Выдача кредита/займа	96 860 335	–	96 860 335
Погашение основной части задолженности	(66 999 132)	(871 833)	(67 870 965)
Выплата процентов*	(7 387 367)	(812 547)	(8 199 914)
Изменения, не связанные с движением денежных средств			
Поступления в результате приобретения дочернего предприятия (Примечание 25)	540 694	370 309	911 003
Проценты начисленные	9 545 698	812 547	10 358 245
Прочие изменения, не связанные с движением денежных средств*	406 133	2 097 171	2 503 304
На 31 декабря 2024 года (Пересчитано*)	**160 997 333**	**7 018 918**	**168 016 251**
Потоки денежных средств			
Выдача кредита/займа	61 102 739	–	61 102 739
Погашение основной части задолженности	(24 500 515)	(694 055)	(25 194 570)
Выплата процентов	(15 527 086)	(933 258)	(16 460 344)
Изменения, не связанные с движением денежных средств			
Проценты начисленные	15 910 894	933 258	16 844 152
Прочие изменения, не связанные с движением денежных средств	2 263 477	838 860	3 102 337
На 31 декабря 2025 года	**200 246 842**	**7 163 723**	**207 410 565**

Чистая задолженность**

В рамках управления риском ликвидности Казначейство Группы анализирует чистый долг. Руководство Группы рассчитывает чистый долг как сумму задолженности по долгосрочным и краткосрочным кредитам и займам, уменьшенную на сумму денежных средств и их эквивалентов, остатков на всех банковских депозитах, облигаций, удерживаемых для торговли, и сумму векселей. Руководство Группы соотносит сумму чистого долга со скорректированным показателем EBITDA (Примечание 30).

* Показатели за предыдущий период были реклассифицированы для сопоставимости с представлением текущего периода. По прочим изменениям см. Примечание 25.
** Не является показателем, предусмотренным МСФО.

15. Кредиты и займы (продолжение)

Показатель чистого долга Группы на 31 декабря 2025 года и 31 декабря 2024 года представлен ниже:

	31 декабря 2025 года	31 декабря 2024 года
Долгосрочные кредиты и займы	64 357 758	65 890 598
Краткосрочные кредиты и займы	135 889 084	95 106 735
Денежные средства и их эквиваленты (Примечание 3)		
	(14 560 243)	(33 329 058)
Банковские депозиты в составе долгосрочных инвестиций (Примечание 10)	(14 070 495)	(14 070 634)
Банковские депозиты в составе краткосрочных инвестиций (Примечание 4)	(3 310 918)	–
Долгосрочные облигации, удерживаемые до погашения (Примечание 10)	(19 900 000)	(19 900 000)
Краткосрочные облигации, удерживаемые до погашения (Примечание 4)	(219 289)	(218 125)
Чистый долг*	**148 185 897**	**93 479 516**
включая долгосрочный чистый долг	30 386 657	31 919 964
включая краткосрочный чистый долг	117 799 240	61 559 552
Скорректированный показатель EBITDA (Примечание 30) (Пересчитано**)**	**55 970 753**	**50 565 233**
Чистый долг / Скорректированный показатель EBITDA (Пересчитано**)**	**2,65**	**1,85**

* Не является показателем, предусмотренным МСФО.
** Показатели за предыдущий период были реклассифицированы для сопоставимости с представлением текущего периода. По прочим изменениям см. Примечание 25.

16. Торговая и прочая кредиторская задолженность

	31 декабря 2025 года	Пересчитано* 31 декабря 2024 года
Торговая кредиторская задолженность	23 479 980	37 976 574
Кредиторская задолженность по основным средствам	1 704 859	966 370
Прочая кредиторская задолженность	15 772 126	20 844 143
Итого финансовые обязательства в составе торговой и прочей кредиторской задолженности	**40 956 965**	**59 787 087**
Задолженность перед персоналом	1 514 865	3 721 340
Авансы полученные	8 475 802	2 852 260
Итого торговая и прочая кредиторская задолженность	**50 947 632**	**66 360 687**

По состоянию на 31 декабря 2025 года финансовые обязательства в составе торговой и прочей кредиторской задолженности в размере 2 082 777 тыс. руб. (31 декабря 2024 года: 8 806 740 тыс. руб.) выражены в долларах США, финансовые обязательства в составе торговой и прочей кредиторской задолженности в размере 507 393 тыс. руб. (31 декабря 2024 года: 479 871 тыс. руб.) выражены в евро, финансовые обязательства в составе торговой и прочей кредиторской задолженности в размере 853 054 тыс. руб. (31 декабря 2024 года: 78 794 тыс. руб.) выражены в юанях. Все прочие финансовые обязательства в составе торговой и прочей кредиторской задолженности выражены в российских рублях.

17. Прочие налоги к уплате

	31 декабря 2025 года	31 декабря 2024 года
Налог на добавленную стоимость	3 269 419	2 946 038
Отчисления на социальное обеспечение	1 043 419	1 092 067
Налог на имущество	313 512	510 355
Налог на доходы физических лиц	13 366	64 652
Транспортный налог	9 539	11 295
Прочее	113 676	82 775
Итого	**4 762 931**	**4 707 182**

* См. Примечание 25.

18. Государственные субсидии

В 2025–2024 годах Группа получила государственные субсидии на компенсацию процентов по кредитам, взятым для строительства свиноводческих комплексов на Дальнем Востоке и в Тамбове. Государственные субсидии, связанные с процентными расходами, капитализированными в балансовую стоимость активов, были аналогичным образом отложены и амортизировались линейным методом в течение ожидаемого срока использования соответствующих активов. Отложенные государственные субсидии, относящиеся к капитализированным процентным расходам, составили 1 630 169 тыс. руб. (2024 год: 2 419 393 тыс. руб.).

В течение 2024 года Группа получала государственные субсидии от местной администрации Белгородской области и от федерального правительства на частичное возмещение инвестиций на приобретение оборудования для сельскохозяйственной деятельности и производства сахара, также инвестиций для реконструкции и модернизации свиноводческих комплексов и скотобойни на сумму 2 668 867 тыс. руб. Эти субсидии учитываются как доходы будущих периодов и амортизируются линейным методом в течение ожидаемого срока службы соответствующих активов.

Движение отложенных государственных субсидий в консолидированном отчете о финансовом положении представлено следующим образом:

	2025 год	Пересчитано* 2024 год
На 1 января	18 331 790	12 860 211
Государственные субсидии полученные	1 630 169	5 088 260
Поступления в результате приобретения дочернего предприятия (Примечание 25)	–	776 376
Амортизация доходов будущих периодов пропорционально амортизации соответствующих основных средств (Примечание 23)	(541 250)	(393 057)
Прочее	(141 499)	–
На 31 декабря (Пересчитано*)	19 279 210	18 331 790

Проценты по другим банковским кредитам, которые были возмещены государством, были отражены в консолидированном отчете о прибыли или убытке и прочем совокупном доходе и зачтены с процентными расходами (Примечание 24). Прочие государственные субсидии раскрыты в Примечании 23.

19. Выручка

Разбивка выручки за 2025 год по категориям согласно руководству по признанию выручки:

	Сахар	Мясо	Сельское хозяйство	Масла и жиры	Прочее	Элиминация	Итого
Тип товаров и услуг							
Продажа товаров	63 510 063	93 088 043	54 414 704	202 788 908	716 250	(27 013 219)	387 504 749
Транспортные услуги	1 212 344	437 642	–	3 509 746	–	–	5 159 732
Прочие услуги	3 077 834	–	314 164	1 527 562	2 984 625	(4 118 193)	3 785 992
Итого выручка по договорам с покупателями	**67 800 241**	**93 525 685**	**54 728 868**	**207 826 216**	**3 700 875**	**(31 131 412)**	**396 450 473**
Географический регион							
Российская Федерация	58 030 727	81 765 088	51 989 764	157 214 855	3 700 875	(31 131 412)	321 569 897
Зарубежные страны	9 769 514	11 760 597	2 739 104	50 611 361	–	–	74 880 576
Итого выручка по договорам с покупателями	**67 800 241**	**93 525 685**	**54 728 868**	**207 826 216**	**3 700 875**	**(31 131 412)**	**396 450 473**
Временные рамки признания выручки							
Товары, проданные в определенный момент времени	63 510 063	93 088 043	54 414 704	202 788 908	716 250	(27 013 219)	387 504 749
Услуги, оказанные в течение периода	4 290 178	437 642	314 164	5 037 308	2 984 625	(4 118 193)	8 945 724
Итого выручка по договорам с покупателями	**67 800 241**	**93 525 685**	**54 728 868**	**207 826 216**	**3 700 875**	**(31 131 412)**	**396 450 473**

* См. Примечание 25.

ПАО «Группа «Русагро»

Примечания к консолидированной финансовой отчетности за год, закончившийся 31 декабря 2025 года

(в тысячах рублей, если не указано иное)

19. Выручка (продолжение)

Разбивка выручки за 2024 год по категориям согласно руководству по признанию выручки:

	Сахар	Мясо	Сельское хозяйство	Масла и жиры	Прочее	Элиминация	Итого
Тип товаров и услуг							
Продажа товаров	66 691 230	54 547 442	50 093 402	188 196 939	71 544	(26 574 335)	333 026 222
Транспортные услуги	846 788	69 550	–	4 796 241	–	–	5 712 579
Прочие услуги	341 341	–	572 191	332 872	2 341 231	(2 236 953)	1 350 682
Итого выручка по договорам с покупателями	**67 879 359**	**54 616 992**	**50 665 593**	**193 326 052**	**2 412 775**	**(28 811 288)**	**340 089 483**
Географический регион							
Российская Федерация	55 532 560	47 765 476	48 645 107	117 649 120	2 412 775	(28 811 288)	243 193 750
Зарубежные страны	12 346 799	6 851 516	2 020 486	75 676 932	–	–	96 895 733
Итого выручка по договорам с покупателями	**67 879 359**	**54 616 992**	**50 665 593**	**193 326 052**	**2 412 775**	**(28 811 288)**	**340 089 483**
Временные рамки признания выручки							
Товары, проданные в определенный момент времени	66 691 230	54 547 442	50 093 402	188 196 939	71 544	(26 574 335)	333 026 222
Услуги, оказанные в течение периода	1 188 129	69 550	572 191	5 129 113	2 341 231	(2 236 953)	7 063 261
Итого выручка по договорам с покупателями	**67 879 359**	**54 616 992**	**50 665 593**	**193 326 052**	**2 412 775**	**(28 811 288)**	**340 089 483**

Транспортные расходы по выручке от оказания транспортных услуг в размере 5 159 732 тыс. руб. отражены в составе себестоимости (2024 год: 5 712 579 тыс. руб.).

20. Себестоимость продаж

	2025 год	Пересчитано* 2024 год
Использованное сырье и расходные материалы	200 486 817	173 227 024
Услуги	22 455 457	23 672 459
Амортизация основных средств	16 084 452	12 185 114
Заработная плата	32 784 598	21 935 098
Приобретение товаров для перепродажи	47 099 112	18 268 285
Прочее	1 366 220	12 261 503
Списание погибших посевов (Примечание 9)	1 065 838	426 877
Амортизация активов в форме права пользования (Примечание 12)	1 189 131	988 418
Приобретение биологических активов	2 668 952	1 238 749
Изменение незавершенного производства, готовой продукции и товаров для перепродажи, биологических активов	(3 410 774)	(4 998 568)
Итого	**321 789 803**	**259 204 959**

Строка «Изменение незавершенного производства, готовой продукции и товаров для перепродажи, биологических активов» в таблице выше включает изменения в остатках готовой продукции и товаров для перепродажи, изменения в незавершенном производстве и изменения в биологических активах, исключая эффект от корректировки по переоценке. Эта строка также включает изменения в амортизации, которая включена в незавершенное производство, готовую продукцию и биологические активы в размере 244 181 тыс. руб. (2024 год*: 510 996 тыс. руб.).

Расходы на оплату труда включают заработную плату в размере 25 762 763 тыс. руб. (2024 год: 17 333 886 тыс. руб.) и взносы в государственный пенсионный фонд в размере 7 021 835 тыс. руб. (2024 год: 4 601 212 тыс. руб.).

Среднее число сотрудников, работавших в Группе в течение года, закончившегося 31 декабря 2025 года, составило 29 781 (30 284 за год, закончившийся 31 декабря 2024 года).

* См. Примечание 25.

ПАО «Группа «Русагро»

Примечания к консолидированной финансовой отчетности за год, закончившийся 31 декабря 2025 года

(в тысячах рублей, если не указано иное)

21. Коммерческие расходы

	2025 год	Пересчитано* 2024 год
Транспортные и грузовые услуги	13 338 940	16 518 209
Заработная плата	4 503 232	4 311 243
Реклама	2 283 945	3 186 408
Амортизация основных средств и нематериальных активов	1 297 130	1 381 920
Таможенные пошлины	1 061 178	980 022
Прочие услуги	1 256 467	703 369
Материалы	900 576	540 828
Топливо и электроэнергия	222 371	232 892
Амортизация активов в форме права пользования (Примечание 12)	87 963	175 661
Резерв под обесценение дебиторской задолженности	590 184	86 983
Арендная плата	80 826	21 958
Прочее	1 285 957	1 839 491
Итого	**26 908 769**	**29 978 984**

Расходы на оплату труда включают заработную плату в размере 3 494 367 тыс. руб. (2024 год: 3 473 701 тыс. руб.) и взносы в государственный пенсионный фонд в размере 1 008 865 тыс. руб. (2024 год: 837 542 тыс. руб.).

22. Общие и административные расходы

	2025 год	Пересчитано* 2024 год
Заработная плата	7 806 251	8 001 014
Услуги профессиональных организаций	2 048 960	1 878 827
Налоги, за исключением налога на прибыль	1 327 808	914 893
Ремонт и техническое обслуживание	412 837	357 912
Амортизация основных средств и нематериальных активов	787 212	225 365
Банковские услуги	716 430	220 654
Охрана	250 321	200 469
Страхование	222 669	184 763
Материалы	155 041	175 715
Амортизация активов в форме права пользования (Примечание 12)	114 262	122 448
Арендная плата	133 784	115 386
Услуги связи	79 392	68 442
Командировочные	452 689	151 677
Прочие недостачи и потери	105 290	55 496
Топливо и электроэнергия	83 483	66 565
Штрафы, пени, неустойки	117 809	62 383
Прочее	1 343 078	1 089 110
Итого	**16 157 316**	**13 891 119**

Расходы на оплату труда, указанные в таблице выше, включают заработную плату в размере 5 982 125 тыс. руб. (2024 год*: 6 622 369 тыс. руб.) и взносы в государственный пенсионный фонд в размере 1 824 126 тыс. руб. (2024 год*: 1 378 645 тыс. руб.).

Общая сумма вознаграждения за аудиторские услуги, начисленного внешнему аудитору Компании за аудит годовой финансовой отчетности Компании за год, закончившийся 31 декабря 2025 года, составила 33 495 тыс. руб. (2024 год: 3 795 тыс. руб.).

* См. Примечание 25.

23. Прочие операционные доходы, нетто

	2025 год	Пересчитано* 2024 год
Компенсация операционных расходов (государственные субсидии)	3 428 044	1 351 915
Чистая операционный/(ая) (убыток) / прибыль по курсовым разницам	(1 870 006)	2 534 777
Амортизация доходов будущих периодов пропорционально амортизации соответствующих основных средств	541 250	393 057
Убыток от выбытия основных средств	(31 210)	(72 342)
Благотворительные взносы и социальные расходы	(3 260 336)	(2 817 992)
Прочие расходы на персонал	23 622	–
Штрафы и пени к выплате	(698 571)	(101 223)
Резервы по дебиторской задолженности, прочим обязательствам и платежам	250 335	(509 010)
Доход от погашения займов	1 352 804	29 305
Убыток от выбытия прочих активов	(36 714)	(27 353)
Убыток от реализации товаров и материалов, за исключением основной продукции	(79 870)	(210 500)
Убытки от потери скота за вычетом полученной компенсации	24 646	(378 382)
Убыток от выполнения работ, оказания услуг	(141 652)	(410 529)
Прибыль/(убыток) по форвардным контрактам	1 689 186	(177 956)
Прочие недостачи и убытки и их восстановление	145 717	(1 306 704)
Прибыль от приобретения дочерних предприятий (Примечание 25)	–	18 682 324
Страховые выплаты	506 062	–
Прочее	4 050 831	248 268
Итого	**5 894 138**	**17 227 655**

Руководство Группы исключает следующие компоненты Прочих операционных доходов / (расходов) из расчета скорректированного показателя EBITDA как разовые статьи (Примечание 30):

Разовые прочие операционные корректировки

	2025 год	Пересчитано* 2024 год
Амортизация доходов будущих периодов пропорционально амортизации соответствующих основных средств (Примечание 18)	541 250	393 057
Чистая операционный/(ая) (убыток) / прибыль по курсовым разницам	(1 870 006)	2 533 991
Убыток от выбытия основных средств	(31 210)	(72 342)
Благотворительные взносы и социальные расходы	(3 260 336)	(2 817 992)
Штрафы и пени к выплате	(243 634)	(101 223)
Доход от погашения займов	1 352 804	29 305
Убыток от выбытия прочих активов	(36 714)	(27 353)
Резервы по дебиторской задолженности, прочим обязательствам и платежам	(432 514)	(509 010)
Прибыль от приобретения дочерних предприятий (Примечание 25)	–	18 682 324
Страховые выплаты	506 062	–
Прочие	4 308 235	37 585
Итого	**833 937**	**18 148 342**

* См. Примечание 25.

24. Процентные расходы и прочие финансовые расходы, нетто

Процентные расходы включают в себя:

	2025 год	2024 год
Процентные расходы	29 901 096	19 867 518
Компенсация процентных расходов (государственные субсидии)	(12 526 896)	(10 321 820)
Процентные расходы, нетто	**17 374 200**	**9 545 698**

Прочие финансовые (расходы) / доходы, нетто, включают в себя:

	2025 год	Пересчитано* 2024 год
Чистая (убыток) / прибыль по курсовым разницам от финансовой деятельности	(2 518 797)	957 970
Процентный расход по аренде (Примечание 12)	(933 258)	(812 547)
Прочие финансовые доходы / (расходы), нетто	710 575	(571 294)
Прочие финансовые доходы / (расходы) нетто	**(2 741 480)**	**(425 871)**

25. Приобретение дочерних предприятий

Группа компаний «НМЖК»

28 июня 2023 года компания Ros Agro China Ltd, дочернее общество ROS AGRO PLC, получила контроль над группой компаний «НМЖК», приобретя 50 % акций и голосующих долей в компании, а также возможность руководить значимыми видами деятельности. В результате сделки компания ROS AGRO PLC, владеющая 100 % долей в капитале Ros Agro China Ltd, также получила контроль над группой компаний «НМЖК».

В августе 2024 года компании масложирового бизнес-направления Группы и группа компаний «НМЖК» были объединены под единой холдинговой компанией АО «Эталон» (далее — управляющая компания объединенного масложирового бизнес-направления Группы), в капитал которой были внесены 100 % долей участия в группе компаний МЖБН, принадлежащих одной из дочерних компаний Группы, и 100 % долей участия в группе компаний «НМЖК», 50 % из которых уже находились под контролем ROS AGRO PLC с 2023 года. В результате данной сделки по объединению доля Группы в капитале управляющей компании объединенного масложирового бизнес-направления Группы составила 76 %, соответственно, в результате данной сделки Группа получила 76 % доли участия в группе компаний «НМЖК».

На момент сделки, 20 августа 2024 года, компания ROS AGRO PLC контролировала ПАО «Группа «Русагро» и группу компаний «НМЖК» через участие в капитале дочернего общества Ros Agro China Ltd, которое имело 50 % доли участия в группе компаний «НМЖК». Приобретение Группой контроля над группой компаний «НМЖК» является приобретением под общим контролем единого акционера ROS AGRO PLC и учитывается, как если бы соответствующая сделка по приобретению имела место в Группе на дату установления контроля компанией ROS AGRO PLC над группой компаний «НМЖК», а именно 28 июня 2023 года в соответствующей доле. Для этих целей сравнительные показатели по состоянию на 31 декабря 2023 года и за год, окончившийся 31 декабря 2023 года, были пересчитаны «методом предшественника»: активы и обязательства дочернего общества, переданного между сторонами, находящимися под общим контролем, были учтены по справедливой стоимости, установленной компанией-предшественником (ROS AGRO PLC) по состоянию на 28 июня 2023 года. При этом величина денежного вознаграждения, выплаченного дочерним обществом ROS AGRO PLC за приобретение 50 % доли участия в группе компаний «НМЖК», отражается в составе нераспределенной прибыли Группы, так как по сути представляет собой взнос контролирующего акционера ввиду отсутствия оттока денежных средств на уровне Группы.

В результате учета приобретения бизнеса по «методу предшественника» на дату установления общего контроля в 2023 году балансовая стоимость чистых активов и сумма гудвилла, признанных в консолидированной финансовой отчетности ROS AGRO PLC в размере 38 978 607 тыс. руб. и 1 475 208 тыс. руб. соответственно, были отражены в составе соответствующих статей активов и обязательств Группы в настоящей консолидированной финансовой отчетности по состоянию на дату перехода общего контроля. Сумма переданного возмещения от дочернего общества ROS AGRO PLC в адрес продавца и стоимость неконтролирующей доли участия в размере 20 964 512 тыс. руб. и 19 489 302 тыс. руб. соответственно были отражены в отчете о движении капитала за 2023 год в настоящей консолидированной финансовой отчетности.

25. Приобретение дочерних предприятий (продолжение)

Эффект от приобретения дополнительной доли участия в капитале группы компаний «НМЖК» и уменьшения доли владения в масложировом бизнес-направлении Группы при получении доли владения 76 % в капитале управляющей компании объединенного масложирового бизнес-направления Группы в результате сделки по объединению в 2024 году в размере 7 401 548 тыс. руб. был отражен как уменьшение неконтролирующей доли участия и увеличение нераспределенной прибыли соответственно.

Группа компаний «Агро-Белогорье»

В 2022 году Группа приобрела 22,5 % долевого участия в ООО «ГК Агро-Белогорье» у ROS AGRO PLC — компании, являвшейся материнской организацией ПАО «Группа «Русагро» до 5 сентября 2024 года. Справедливая стоимость акций по состоянию на 31 декабря 2023 года составила 8 556 570 тыс. руб.

В конце 2024 года Группа приобрела контроль над ООО «ГК Агро-Белогорье» и его дочерними предприятиями (далее — группа «Агро-Белогорье») посредством приобретения дополнительных 77,5 % в данной компании. В результате данной сделки доля Группы в капитале группы «Агро-Белогорье» составила 100 %.

В состав идентифицируемых активов и обязательств, приобретенных на дату получения контроля над группой «Агро-Белогорье», включены 20 свиноводческих комплексов, три комбикормовых завода, мясоперерабатывающее производство, земельный банк, запасы и взаимоотношения с клиентами.

Переданное возмещение

Переданное вознаграждение было выражено в виде денежных средств в размере 31 050 035 тыс. руб. В рамках сделки было получено гарантийное обеспечение в виде денежных средств в размере 6 000 000 тыс. руб. в отношении исполнения обязательств по возможным налоговым доначислениям группы «Агро-Белогорье» за период с 2021 по 2024 г. Возврат обеспечения в случае отсутствия налоговых доначислений осуществляется в течение пяти лет с даты получения обеспечения. Согласно оценкам руководства Группы, риск возможных налоговых доначислений является низким. Эффект от дисконтирования долгосрочного гарантийного обеспечения учтен в эффекте от приобретения дочернего предприятия.

Идентифицируемые приобретенные активы и принятые обязательства

В виду того что Группа приобрела контроль в конце четвертого квартала 2024 года, первоначальный учет приобретения группы «Агро-Белогорье» по состоянию на 31 декабря 2024 года не был завершен. В соответствии с МСФО (IFRS) 3 «Объединение бизнесов» в 2025 году была осуществлена ретроспективная корректировка предварительно оцененных сумм, признанных на дату приобретения. Сравнительные показатели по состоянию на 31 декабря 2024 года и за 2024 год были пересчитаны. Эффект пересчета представлен в таблицах ниже.

25. Приобретение дочерних предприятий (продолжение)

Приобретение группы «Агро-Белогорье» оказало следующее влияние на активы и обязательства Группы на дату их включения в настоящую консолидированную финансовую отчетность:

Активы	Прим.	Справедливая стоимость, признанная на дату приобретения
Оборотные активы		
Денежные средства и их эквиваленты		16 723 128
Краткосрочные инвестиции		32 500
Торговая и прочая дебиторская задолженность		590 055
Предоплаты (авансы выданные)		368 121
Дебиторская задолженность по текущему налогу на прибыль		73 221
Прочие налоги к возмещению		664 672
Запасы		9 537 726
Краткосрочные биологические активы	9	5 651 782
Прочие оборотные активы		2 917
Внеоборотные активы		
Основные средства	11	34 803 948
Активы в форме права пользования	12	1 063 728
Долгосрочные биологические активы	9	2 937 247
Инвестиции в ассоциированные компании		161 022
Отложенные налоговые активы	27	299 327
Нематериальные активы	13	848 990
Прочие внеоборотные активы		4 904
Краткосрочные обязательства		
Краткосрочные кредиты и займы	15	540 695
Обязательства по аренде	15	–
Торговая и прочая кредиторская задолженность		5 124 563
Кредиторская задолженность по текущему налогу на прибыль		22 209
Прочие налоги к уплате		1 027 553
Резерв по прочим обязательствам и платежам		98 073
Долгосрочные обязательства		
Долгосрочные займы	15	–
Государственные субсидии	18	776 376
Обязательства по аренде	15	370 309
Отложенные налоговые обязательства	27	5 054 693
Итого чистых идентифицируемых активов		**60 748 817**
Неконтролирующие доли участия с учетом пропорциональной доли их владельцев в признанных активах и обязательствах объекта приобретения		95 803
Итого возмещение, переданное денежными средствами		**31 050 035**
Ранее имеющаяся доля в капитале группы «Агро-Белогорье»		8 556 000
Переоценка ранее имеющейся доли в капитале группы «Агро-Белогорье»		4 496 982
Эффект от дисконтирования долгосрочного гарантийного обеспечения		2 132 326
Доход от выгодного приобретения	**23**	**18 682 324**
Чистый отток денежных средств		**14 326 907**

С момента приобретения по 31 декабря 2024 года выручка группы «Агро-Белогорье» составила 4 440 504 тыс. руб., а прибыль — 515 911 тыс. руб.

Если бы приобретения произошли 1 января 2024 года, то, по оценкам руководства, консолидированная выручка составила бы 371 358 351 тыс. руб., а консолидированная прибыль за год — 55 087 642 тыс. руб.

25. Приобретение дочерних предприятий (продолжение)

Эффект пересчета сравнительных показателей по состоянию на 31 декабря 2024 года и за 2024 год представлен ниже:

	31 декабря 2024 года согласно отчетности за 2024 год	Эффект пересчета сравнительных показателей	31 декабря 2024 года согласно отчетности за 2025 год
Активы			
Оборотные активы			
Денежные средства и их эквиваленты	33 329 058	–	33 329 058
Краткосрочные инвестиции	1 716 304	–	1 716 304
Торговая и прочая дебиторская задолженность	79 258 168	–	79 258 168
Предоплаты (авансы выданные)	16 146 994	–	16 146 994
Дебиторская задолженность по текущему налогу на прибыль	400 162	–	400 162
Прочие налоги к возмещению	8 093 742	–	8 093 742
Запасы	94 009 156	258 045	94 267 201
Краткосрочные биологические активы	13 596 130	266 313	13 862 443
Итого оборотные активы	**246 549 715**	**524 357**	**247 074 072**
Внеоборотные активы			
Основные средства	170 662 564	20 502 389	191 164 953
Запасы, предназначенные для строительства	962 418	–	962 418
Активы в форме права пользования	8 732 945	(665 727)	8 067 218
Гудвилл	3 840 150	–	3 840 150
Авансы, выданные на приобретение основных средств	3 282 397	–	3 282 397
Долгосрочные биологические активы	6 845 463	(695 393)	6 150 070
Долгосрочные инвестиции	33 970 634	–	33 970 634
Инвестиции в ассоциированные компании	737 959	160 982	898 941
Отложенные налоговые активы	4 701 576	132 548	4 834 124
Нематериальные активы	7 958 915	633 527	8 592 442
Итого внеоборотные активы	**241 695 021**	**20 068 328**	**261 763 349**
Итого активы	**488 244 736**	**20 592 685**	**508 837 421**
ОБЯЗАТЕЛЬСТВА И СОБСТВЕННЫЙ КАПИТАЛ			
Краткосрочные обязательства			
Краткосрочные кредиты и займы	95 106 735	–	95 106 735
Обязательства по аренде	1 214 846	(56 580)	1 158 266
Торговая и прочая кредиторская задолженность	62 038 058	4 322 629	66 360 687
Кредиторская задолженность по текущему налогу на прибыль	1 235 191	–	1 235 191
Прочие налоги к уплате	4 707 182	–	4 707 182
Резерв по прочим обязательствам и платежам	423 608	–	423 608
Итого краткосрочные обязательства	**164 725 620**	**4 266 049**	**168 991 669**
Долгосрочные обязательства			
Долгосрочные займы	65 890 598	–	65 890 598
Государственные субсидии	18 331 790	–	18 331 790
Обязательства по аренде	7 648 002	(1 787 350)	5 860 652
Отложенные налоговые обязательства	4 518 324	4 822 365	9 340 689
Итого долгосрочные обязательства	**96 388 714**	**3 035 015**	**99 423 729**
Итого обязательства	**261 114 334**	**7 301 065**	**268 415 399**

25. Приобретение дочерних предприятий (продолжение)

	31 декабря 2024 года согласно отчетности за 2024 год	Эффект пересчета сравнительных показателей	31 декабря 2024 года согласно отчетности за 2025 год
СОБСТВЕННЫЙ КАПИТАЛ			
Акционерный капитал	2 396 874	–	2 396 874
Резерв изменения справедливой стоимости	–	3 597 586	3 597 586
Нераспределенная прибыль	205 403 170	9 598 231	215 001 401
Собственный капитал, причитающийся собственникам ПАО «Группа «Русагро»	**207 800 044**	**13 195 817**	**220 995 861**
Неконтролирующая доля участия	19 330 358	95 803	19 426 161
Итого собственный капитал	**227 130 402**	**13 291 620**	**240 422 022**
Итого обязательства и собственный капитал	**488 244 736**	**20 592 685**	**508 837 421**

ПАО «Группа «Русагро»

Примечания к консолидированной финансовой отчетности за год, закончившийся 31 декабря 2025 года

(в тысячах рублей, если не указано иное)

25. Приобретение дочерних предприятий (продолжение)

	2024 год согласно отчетности за 2024 год	Эффект пересчета сравнительных показателей	2024 год согласно отчетности за 2025 год
Выручка	340 089 483	–	340 089 483
Чистый (убыток) / прибыль от переоценки биологических активов и сельскохозяйственной продукции	(5 656 258)	(1 128 060)	(6 784 318)
Себестоимость продаж	(256 597 832)	(2 607 127)	(259 204 959)
Чистый убыток от торговых операций с производными финансовыми инструментами	(51 267)	–	(51 267)
Валовая прибыль	**77 784 126**	**(3 735 187)**	**74 048 939**
Коммерческие расходы	(29 913 963)	(65 021)	(29 978 984)
Общие и административные расходы	(13 889 402)	(1 717)	(13 891 119)
Прочие операционные доходы, нетто	4 905 796	12 321 859	17 227 655
Прибыль от операционной деятельности	**38 888 907**	**8 517 584**	**47 406 491**
Процентные расходы	(9 545 698)	–	(9 545 698)
Процентные доходы	9 675 888	–	9 675 888
Прочие финансовые доходы, нетто	(440 905)	15 035	(425 871)
Доля в результатах ассоциированных компаний	175 066	–	175 066
Прибыль до налогообложения	**38 753 258**	**8 532 618**	**47 285 876**
Расходы по налогу на прибыль	(7 176 241)	1 065 613	(6 110 628)
Прибыль за год	**31 577 017**	**9 598 231**	**41 175 248**

	2024 год согласно отчетности за 2024 год	Эффект пересчета сравнительных показателей	2024 год согласно отчетности за 2025 год
Прочий совокупный доход:			
Инвестиции в долевые инструменты, оцениваемые по справедливой стоимости через прочий совокупный доход — чистое изменение справедливой стоимости	–	4 496 982	4 496 982
Расходы по налогу на прибыль	–	(899 396)	(899 396)
Итого прочий совокупный доход за год:	**–**	**3 597 586**	**3 597 586**
Общий совокупный доход за год	**31 577 017**	**13 195 817**	**44 772 834**
Прибыль, причитающаяся:			
- собственникам ПАО «Группа «Русагро»	26 508 467	9 598 231	36 106 698
- держателям неконтролирующих долей	5 068 550	–	5 068 550
Прибыль за год	**31 577 017**	**9 598 231**	**41 175 248**
Общий совокупный доход, причитающийся:			
- собственникам ПАО «Группа «Русагро»	26 508 467	13 195 817	39 704 284
- держателям неконтролирующих долей	5 068 550	–	5 068 550
Общий совокупный доход за год	**31 577 017**	**13 195 817**	**44 772 834**

ПАО «Группа «Русагро»

Примечания к консолидированной финансовой отчетности за год, закончившийся 31 декабря 2025 года

(в тысячах рублей, если не указано иное)

25. Приобретение дочерних предприятий (продолжение)

2024 год согласно отчетности за 2024 год	Собственный капитал, причитающийся собственникам ПАО «Группа «Русагро»					
	Акционерный капитал	Резерв изменения справедливой стоимости	Нераспределенная прибыль	Итого	Неконтролирующая доля участия	Итого собственного капитала
Остаток на 1 января 2024 г.	**2 396 874**	**–**	**172 181 843**	**174 578 717**	**15 863 356**	**190 442 073**
Общий совокупный доход						
Прибыль за год	–	–	26 508 467	26 508 467	5 068 550	31 577 017
Прочий совокупный доход						
Статьи, которые не будут впоследствии реклассифицированы в состав прибыли или убытка						
Итого прочего совокупного дохода	**–**	**–**	**–**	**–**	**–**	**–**
Общий совокупный доход за отчетный год	**–**	**–**	**26 508 467**	**26 508 467**	**5 068 550**	**31 577 017**
Операции с собственниками Компании						
Приобретение дочерних предприятий (Примечание 25)	–	–	7 401 548	7 401 548	(7 401 548)	–
Прочие изменения неконтролирующей доли участия	–	–		–	5 800 000	5 800 000
Признание неконтролирующей доли участия при приобретении дочерних предприятий						
Прочие движения (Примечание 27)	–	–	(688 689)	(688 689)	–	(688 689)
Итого операций с собственниками Компании	**–**	**–**	**6 712 859**	**6 712 859**	**(1 601 548)**	**5 111 311**
Остаток на 31 декабря 2024 года	**2 396 874**	**–**	**205 403 169**	**207 800 043**	**19 330 358**	**227 130 401**

Эффект пересчета сравнительных показателей	Собственный капитал, причитающийся собственникам ПАО «Группа «Русагро»					
	Акционерный капитал	Резерв изменения справедливой стоимости	Нераспределенная прибыль	Итого	Неконтролирующая доля участия	Итого собственного капитала
Остаток на 1 января 2024 г.	**–**		**–**	**–**	**–**	**–**
Общий совокупный доход						
Прибыль за год	–		9 598 231	9 598 231	–	9 598 231
Прочий совокупный доход						
Статьи, которые не будут впоследствии реклассифицированы в состав прибыли или убытка						
Инвестиции в долевые инструменты, оцениваемые по справедливой стоимости через прочий совокупный доход — чистое изменение справедливой стоимости	–	3 597 586	–	3 597 586	–	3 597 586
Итого прочего совокупного дохода	**–**	**3 597 586**	**–**	**3 597 586**	**–**	**3 597 586**
Общий совокупный доход за отчетный год	**–**	**3 597 586**	**9 598 231**	**13 195 817**	**–**	**13 195 817**
Операции с собственниками Компании						
Приобретение дочерних предприятий (Примечание 25)	–	–	–	–	–	–
Прочие изменения неконтролирующей доли участия						
Признание неконтролирующей доли участия при приобретении дочерних предприятий	–		–	–	95 803	95 803
Прочие движения (Примечание 27)	–	–	–	–	–	–
Итого операций с собственниками Компании	**–**	**–**	**–**	**–**	**95 803**	**95 803**
Остаток на 31 декабря 2024 года	**–**	**3 597 586**	**9 598 231**	**13 195 817**	**95 803**	**13 291 620**

25. Приобретение дочерних предприятий (продолжение)

2024 год согласно отчетности за 2025 год	Собственный капитал, причитающийся собственникам ПАО «Группа «Русагро»					
	Акционерный капитал	Резерв изменения справедливой стоимости	Нераспре-деленная прибыль	Итого	Неконтроли-рующая доля участия	Итого собственного капитала
Остаток на 1 января 2024 г.	**2 396 874**	**–**	**172 181 843**	**174 578 717**	**15 863 356**	**190 442 073**
Общий совокупный доход						
Прибыль за год	–	–	36 106 698	36 106 698	5 068 550	41 175 248
Прочий совокупный доход						
Статьи, которые не будут впоследствии реклассифицированы в состав прибыли или убытка						
Инвестиции в долевые инструменты, оцениваемые по справедливой стоимости через прочий совокупный доход — чистое изменение справедливой стоимости		3 597 586		3 597 586		3 597 586
Итого прочего совокупного дохода	**–**	**3 597 586**	**–**	**3 597 586**	**–**	**3 597 586**
Общий совокупный доход за отчетный год	**–**	**3 597 586**	**36 106 698**	**39 704 284**	**5 068 550**	**44 772 834**
Операции с собственниками Компании						
Приобретение дочерних предприятий (Примечание 25)	–		7 401 548	7 401 548	(7 401 548)	–
Прочие изменения неконтролирующей доли участия	–		–	–	5 800 000	5 800 000
Признание неконтролирующей доли участия при приобретении дочерних предприятий	–		–	–	95 803	95 803
Прочие движения (Примечание 27)	–		(688 689)	(688 689)	–	(688 689)
Итого операций с собственниками Компании	**–**	**–**	**6 712 859**	**6 712 859**	**(1 505 745)**	**5 207 114**
Остаток на 31 декабря 2024 года	**2 396 874**	**3 597 586**	**215 001 400**	**220 995 860**	**19 426 161**	**240 422 021**

ПАО «Группа «Русагро»

Примечания к консолидированной финансовой отчетности за год, закончившийся 31 декабря 2025 года

(в тысячах рублей, если не указано иное)

25. Приобретение дочерних предприятий (продолжение)

	2024 год согласно отчетности за 2024 год	Эффект пересчета сравнительных показателей	2024 год согласно отчетности за 2025 год
Потоки денежных средств от операционной деятельности			
Прибыль до налогообложения	38 753 258	8 532 618	47 285 876
Корректировки:			
Амортизация основных средств, нематериальных активов и активов в форме прав пользования	14 318 899	249 031	14 567 930
Процентные расходы	19 867 518	–	19 867 518
Государственные субсидии	(12 066 792)	–	(12 066 792)
Процентные доходы	(9 675 888)	–	(9 675 888)
Убыток от выбытия основных средств	72 342	–	72 342
Чистый убыток от переоценки биологических активов и сельскохозяйственной продукции	5 656 258	1 128 060	6 784 318
Изменение резерва под снижение стоимости активов до чистой цены реализации	691 913	–	691 913
Процентный расход по аренде	812 547	–	812 547
Изменение резерва под обесценение дебиторской задолженности и предоплат	620 818	–	620 818
Прибыль от курсовых разниц, нетто	(3 492 747)	–	(3 492 747)
Списание погибших посевов	426 877	–	426 877
Доход от погашения займов выданных	(29 305)	–	(29 305)
Прибыль от приобретения дочерних предприятий	(6 350 623)	(12 331 701)	(18 682 324)
Прочие неденежные и неоперационные расходы, нетто	473 416	1 896 111	2 369 527
Потоки денежных средств от операционной деятельности до изменений оборотного капитала	**50 078 491**	**(525 881)**	**49 552 610**
Изменение торговой и прочей дебиторской задолженности и предоплат	(44 324 134)	–	(44 324 134)
Изменение дебиторской задолженности по прочим налогам	867 039	–	867 039
Изменение запасов	(1 252 409)	–	(1 252 409)
Изменение биологических активов	(1 254 623)	–	(1 254 623)
Изменение торговой и прочей кредиторской задолженности	19 043 078	–	19 043 078
Изменение кредиторской задолженности по прочим налогам	(234 179)	–	(234 179)
Поступление денежных средств, (использованных в) / от операционной деятельности	**22 923 263**	**(525 881)**	**22 397 382**
Налог на прибыль уплаченный	(7 177 893)	–	(7 177 893)
Чистая сумма денежных средств от операционной деятельности	**15 745 370**	**(525 881)**	**15 219 489**
Потоки денежных средств от инвестиционной деятельности			
Приобретение основных средств	(28 504 623)	–	(28 504 623)
Приобретение нематериальных активов	(1 072 517)	–	(1 072 517)
Приобретение прав аренды земельных участков	(30 239)	–	(30 239)
Поступления от продажи основных средств	550 412	–	550 412
Приобретение запасов, предназначенных для строительства	(736 546)	–	(736 546)
Размещение денежных средств на депозитах	71 955 619	–	71 955 619
Поступления от снятия денежных средств с депозитов	(70 613 809)	–	(70 613 809)
Инвестиции в дочерние предприятия за вычетом приобретенных денежных средств	(14 852 788)	525 881	(14 326 907)
Проценты полученные	9 977 446	–	9 977 446
Дивиденды полученные	(1 120)	–	(1 120)
Прочая инвестиционная деятельность	34 105	–	34 105
Чистый поток денежных средств, использованных в инвестиционной деятельности	**(33 294 060)**	**525 881**	**(32 768 179)**
Потоки денежных средств от финансовой деятельности			
Поступление от кредитов и займов	96 860 335	–	96 860 335
Погашение кредитов и займов	(66 999 132)	–	(66 999 132)
Проценты и прочие финансовые расходы уплаченные	(8 135 580)	–	(8 135 580)

25. Приобретение дочерних предприятий (продолжение)

	2024 год согласно отчетности за 2024 год	Эффект пересчета сравнительных показателей	2024 год согласно отчетности за 2025 год
Поступления от государственных субсидий	4 007 721	–	4 007 721
Погашение обязательств по аренде — основная сумма	(871 833)	–	(871 833)
Чистый поток денежных средств от финансовой деятельности	**24 861 511**	**–**	**24 861 511**
Влияние изменений валютных курсов на денежные средства и их эквиваленты	1 130 562	–	1 130 562
Чистое увеличение денежных средств и их эквивалентов	**8 443 383**	**–**	**8 443 383**
Денежные средства и их эквиваленты на начало года	**24 885 675**	**–**	**24 885 675**
Денежные средства и их эквиваленты на конец года	**33 329 058**	**–**	**33 329 058**

26. Гудвилл

	2025 год	2024 год
Балансовая стоимость на 1 января	3 840 150	3 840 150
Балансовая стоимость на 31 декабря	**3 840 150**	**3 840 150**

Балансовая стоимость гудвилла распределяется между ЕГДП следующим образом:

	31 декабря 2025 года	31 декабря 2024 года
НМЖК ЕГДП	1 475 208	1 475 208
Мясо ЕГДП	538 684	538 684
Масло Самара ЕГДП	899 401	899 401
Сельское хозяйство Центр ЕГДП	199 276	199 276
Сахар ЕГДП	502 083	502 083
Сельское хозяйство Приморье ЕГДП	225 498	225 498
Итого	**3 840 150**	**3 840 150**

Тест на обесценение гудвилла

Балансовая стоимость гудвилла на 31 декабря 2025 года и 31 декабря 2024 года была протестирована на предмет обесценения. Возмещаемая стоимость единиц, генерирующих денежные потоки Группы, была определена на основе расчета ценности от использования с использованием прогнозов денежных потоков согласно финансовым бюджетам, утвержденным руководством Группы на пятилетний период, и ожидаемых рыночных цен на ключевые продукты Группы за тот же период согласно ведущим отраслевым изданиям. Денежные потоки по истечении пятилетнего периода прогнозируются, используя долгосрочный темп роста 4 % годовых (31 декабря 2024 года*: 4 % годовых).

Допущения, применявшиеся для расчета ценности использования на соответствующую отчетную дату, к изменению которых возмещаемая стоимость проявляет наибольшую чувствительность, были следующими:

	Рентабельность по EBITDA**		Ставка дисконтирования до налогообложения	
	31 декабря 2025 года	31 декабря 2024 года	31 декабря 2025 года	31 декабря 2024 года
Масло Самара ЕГДП	1,3 % – 14,4 %	18,7 % – 23,2 %	16,50 %	20,60 %
НМЖК ЕГДП	12,2 % – 13,8 %	12,1 % – 12,5 %	21,18 %	23,77 %
Сельское хозяйство Центр ЕГДП	26 % – 31,5 %	43 % – 46 %	17,36 %	18,04 %
Сахар ЕГДП	25,6 % – 28,2 %	26,3 % – 29,2 %	18,51 %	19,81 %
Сельское хозяйство Приморье ЕГДП	16 % – 27,7 %	32 % – 35 %	16,22 %	17,98 %
Мясо ЕГДП	24,4 % – 29,9 %	20,5 % – 27,4 %	16,26 %	18,09 %

В результате тестирования не было признано убытков от обесценения гудвилла по каждой ЕГДП.

* См. Примечание 25.
** Рентабельность по EBITDA рассчитывается как сумма операционных денежных потоков до налога на прибыль и изменений рабочего капитала, разделенная на сумму поступлений денежных средств от покупателей продукции.

27. Налог на прибыль

	2025 год	Пересчитано* 2024 год
Начисление текущего налога	6 789 241	7 435 369
Зачет по отложенному налогу на прибыль	(1 804 889)	(1 324 546)
Расходы по налогу на прибыль	**4 984 352**	**6 110 823**

Компании Группы являются налоговыми резидентами Российской Федерации и подлежат обложению налогом на прибыль по ставке 25 % (2024 год: 20 %) от суммы налогооблагаемой прибыли, за исключением прибыли от реализации сельскохозяйственной продукции, которая облагается налогом на прибыль по ставке 0 % (2024 год: 0 %).

Текущие расходы по налогу на прибыль представляют собой начисление налога на основе установленной налогооблагаемой прибыли. Сверка между ожидаемыми и фактическими налоговыми расходами представлена ниже:

	2025 год	Пересчитано* 2024 год
Прибыль до налогообложения:	24 940 999	47 285 876
- облагаемая налогом по ставке 0 %	4 909 048	17 967 519
- облагаемая налогом по ставке 15 %	(9 211)	–
- облагаемая налогом по ставке 5 %	93 850	
- облагаемая налогом по ставке 25 % / (2024 год: 20 %)	19 947 312	29 318 357
Расчетная сумма расхода / (зачета) по налогу на прибыль по установленным законом ставках 10 %/25 % (2024 год: 10 %/20 %)	4 990 139	5 863 671
- необлагаемые доходы	(2 611 114)	(123 402)
- расходы, не уменьшающие налогооблагаемую базу	2 139 965	1 148 346
Корректировки по налогу на прибыль в отношении прошлых лет и штрафы по налогу на прибыль	531 797	846 824
Влияние изменений в налоговой ставке на оценку отложенных налогов и обязательств	(45 239)	(1 500 501)
Прочее	(21 196)	(124 115)
Расходы по налогу на прибыль	**4 984 352**	**6 110 823**

Различия между требованиями МСФО и положениями российского налогового законодательства приводят к возникновению временных разниц между балансовой стоимостью некоторых активов и обязательств для целей подготовки финансовой отчетности и для налогообложения. Отложенные налоги относятся к следующим статьям:

	1 января 2025 года	Прочее	Отложенный налог восстановленный / (отнесенный) в составе прибыли или убытка	31 декабря 2025 года
Налоговый эффект вычитаемых / (налогооблагаемых) временных разниц:				
Основные средства	(9 615 266)	–	593 201	(9 022 065)
Обесценение дебиторской задолженности	1 741 177	–	(234 910)	1 506 267
Кредиторская задолженность	(249 015)	–	(698 590)	(947 605)
Финансовые активы	(2 439 798)	–	(162 446)	(2 602 244)
Запасы и биологические активы	(772 028)	–	(320 439)	(1 092 467)
Кредиты и займы	(629 580)	–	553 500	(76 080)
Убыток, перенесенный на будущие периоды	6 203 731	–	1 581 467	7 785 198
Обязательство по аренде	379 836	–	22 918	402 754
Активы в форме права пользования	(314 164)	–	297 400	(16 764)
Прочее	1 188 542	231 006	172 788	1 592 332
Чистые отложенные налоговые активы / (обязательства)	**(4 506 565)**	**231 006**	**1 804 889**	**(2 470 670)**
Признанные отложенные налоговые активы	4 834 124			4 080 030
Признанные отложенные налоговые обязательства	(9 340 689)			(6 550 700)

* См. Примечание 25.

ПАО «Группа «Русагро»

Примечания к консолидированной финансовой отчетности за год, закончившийся 31 декабря 2025 года

(в тысячах рублей, если не указано иное)

27. Налог на прибыль (продолжение)

	1 января 2024 года	Приобретение / выбытие отложенных налоговых активов / (обязательств) (Примечание 25)	Прочее	Отложенный налог восстановленный / (отнесенный) в составе прибыли или убытка	Отложенный налог восстановленный / (отнесенный) в составе прочего совокупного дохода	31 декабря 2024 года (Пересчитано*)
Налоговый эффект вычитаемых / (налогооблагаемых) временных разниц:						
Основные средства	(4 550 423)	(4 172 751)	(370 344)	(521 748)		(9 615 266)
Обесценение дебиторской задолженности	609 344	–	125	1 131 708		1 741 177
Кредиторская задолженность	274 672	–	–	(523 687)		(249 015)
Финансовые активы	(580 846)	–	(688 689)	(271 063)	(899 200)	(2 439 798)
Запасы и биологические активы	212 771	(682 072)	–	(302 727)		(772 028)
Кредиты и займы	(1 064 499)	(39)	–	434 958		(629 580)
Убыток, перенесенный на будущие периоды	5 547 374	–	–	656 357		6 203 731
Обязательство по аренде	519 126	78	–	(139 368)		379 836
Активы в форме права пользования	(549 117)	170 127	–	64 826		(314 164)
Прочее	308 253	(5 160)	90 159	795 290		1 188 542
Чистые отложенные налоговые активы / (обязательства)	**726 655**	**(4 689 817)**	**(968 749)**	**1 324 546**	**(899 200)**	**(4 506 565)**
Признанные отложенные налоговые активы	3 221 659					4 834 124
Признанные отложенные налоговые обязательства	(2 495 004)					(9 340 689)

Начиная с 1 января 2017 года вступили в силу изменения в российское налоговое законодательство в отношении переноса налоговых убытков на будущие периоды. Изменения касаются налоговых убытков, понесенных и накопленных с 2007 года, которые не были использованы. Применявшееся ранее ограничение в 10 лет по переносу убытков на будущие периоды отменено. Поправки также устанавливают ограничение на использование переноса налоговых убытков на будущие периоды, которое будет действовать в период с 2017 по 2020 год, позднее этот период был продлен до конца 2026 года.

Сумма налоговых убытков, которая может быть использована каждый год в течение этого периода, ограничена 50 % годовой налогооблагаемой прибыли.

При существующей структуре Группы налоговые убытки и текущие налоговые активы одних компаний не могут быть зачтены против налогооблагаемой прибыли и текущих налоговых обязательств других компаний, и, соответственно, налоги могут быть начислены, даже если имеет место чистый консолидированный налоговый убыток. Таким образом, отложенные налоговые активы и обязательства могут взаимозачитываться, только если они относятся к одному и тому же налогооблагаемому предприятию.

	31 декабря 2025 года	Пересчитано* 31 декабря 2024 года
Отложенные налоговые активы:		
Отложенные налоговые активы к возмещению в период свыше 12 месяцев	1 503 133	3 349 612
Отложенные налоговые активы к возмещению в течение 12 месяцев	2 576 897	1 484 512
	4 080 030	4 834 124
Отложенные налоговые обязательства:		
Отложенные налоговые обязательства к погашению более чем через 12 месяцев	(2 503 794)	(4 595 242)
Отложенные налоговые обязательства к погашению в течение 12 месяцев	(4 046 906)	(4 745 448)
	(6 550 700)	(9 340 689)
Итого чистые отложенные налоговые активы	**(2 470 670)**	**(4 506 565)**

Временные разницы, связанные с нераспределенной прибылью дочерних и ассоциированных компаний, составляют 432 723 509 тыс. руб. на 31 декабря 2025 года (31 декабря 2024 года: 371 595 194 тыс. руб.). Отложенное налоговое обязательство не было признано, так как Группа может контролировать сроки возмещения данных временных разниц и не планирует возмещать их в обозримом будущем.

Описание налоговых рисков и неопределенностей раскрыто в Примечании 32 «Условные обязательства».

* См. Примечание 25.

28. Операции со связанными сторонами

Стороны, как правило, признаются связанными, если они находятся под общим контролем или одна из сторон имеет возможность контролировать другую сторону либо оказывать на нее существенное влияние или совместный контроль над другой стороной при принятии финансовых и операционных решений. При рассмотрении каждого случая отношений, которые могут являться отношениями со связанными сторонами, необходимо принимать во внимание содержание (сущность) таких отношений, а не только их юридическую форму.

До 5 сентября 2024 года Компания находилась под контролем ROS AGRO PLC, зарегистрированной в Республике Кипр по юридическому адресу: ул. Афродиты, 25, CY-1060, Никосия, Кипр.

5 сентября 2024 года Арбитражный суд Московской области удовлетворил заявление Министерства сельского хозяйства РФ о приостановлении осуществления компанией ROS AGRO PLC корпоративных прав в отношении ее российской дочерней структуры ПАО «Группа «Русагро».

Согласно положениям Федерального закона Российской Федерации № 470-ФЗ от 4 августа 2023 года «Об особенностях регулирования корпоративных отношений в хозяйственных обществах, являющихся экономически значимыми организациями», корпоративные права ROS AGRO PLC в отношении ПАО «Группа «Русагро» были приостановлены.

Вместе с тем решение суда повлекло за собой распределение акций ПАО «Группа «Русагро» между владельцами глобальных депозитарных расписок (ГДР) и бенефициарами ROS AGRO PLC пропорционально их косвенной доле участия в капитале ПАО «Группа «Русагро».

В результате указанных событий начиная с 5 сентября 2024 года ROS AGRO PLC не является материнской компанией ПАО «Группа «Русагро». По состоянию на 31 декабря 2025 года, на 31 декабря 2024 года и на дату подписания данной консолидированной финансовой отчетности Компания и Группа не имеют конечной контролирующей стороны в соответствии с определениями контроля, описанными в МСФО (IFRS) 10 «Консолидированная финансовая отчетность».

Ключевой управленческий персонал

Вознаграждение ключевому управленческому персоналу

Вознаграждение 14-ти (2024 г.: 14) представителям ключевого управленческого персонала в 2025 году, включенное в расходы на заработную плату, состояло из краткосрочных выплат, таких как заработная плата, разовые премии и прочие краткосрочные выплаты в общей сумме 2 058 454 тыс. руб., включая 281 742 тыс. руб., подлежащих уплате в Государственный пенсионный фонд (2024 г.: 2 143 070 тыс. руб., включая 284 963 тыс. руб. соответственно).

Операции с ROS AGRO PLC

Операции с ROS AGRO PLC — компанией, являвшейся материнской компанией до 5 сентября 2024 года, в течение 2024 года отсутствуют.

Дивиденды

В течение года, окончившегося 31 декабря 2025 года и 31 декабря 2024 года, дивиденды не объявлялись.

Организации, контролируемые ROS AGRO PLC

Остатки расчетов и операции с организациями, контролируемыми ROS AGRO PLC — компанией, являвшейся материнской организацией ПАО «Группа «Русагро» до 5 сентября 2024 года, представлены ниже:

	2025 год	2024 год
Операции		
Продажа товаров и услуг	–	464 255
Поступление займов	–	2 161 152
Процентные расходы	–	208 013

Остатки расчетов с организациями, контролируемыми ROS AGRO PLC — компанией, являвшейся материнской организацией ПАО «Группа «Русагро» до 5 сентября 2024 года, по состоянию на 31 декабря 2024 года отсутствуют.

Ассоциированные компании

Сальдо расчетов и операции с ассоциированными компаниями представлены ниже:

	2025 год	2024 год
Операции		
Реализация товаров, работ, услуг	645 224	–
Закупки товаров	254 465	192 403
Резерв под обесценение прочей дебиторской задолженности	–	3 898

	31 декабря 2025 года	31 декабря 2024 года
Остатки		
Торговая дебиторская задолженность и предоплаты, валовая сумма	89 103	495
Резерв под обесценение торговой дебиторской задолженности	–	(465)
Торговая и прочая кредиторская задолженность	1	160 344

* См. Примечание 25.

29. Прибыль на акцию

Базовая прибыль на акцию рассчитывается путем деления прибыли, причитающейся акционеру Компании, на средневзвешенное количество обыкновенных акций в составе акционерного капитала в течение года.

	2025 год	Пересчитано* 2024 год
Прибыль за год, причитающаяся акционеру Компании	18 530 403	36 106 698
Средневзвешенное количество обыкновенных акций	958 749 600	958 749 600
Базовая и разводненная прибыль на акцию (руб. за 1 акцию)	**19,33**	**37,66**

* См. Примечание 25.

30. Информация по сегментам

Операционные сегменты представляют собой компоненты, осуществляющие хозяйственную деятельность, при этом они могут генерировать выручку или могут быть связаны с расходами. Операционные результаты сегментов регулярно анализируются руководителем, отвечающим за операционные решения (CODM), и для операционных сегментов имеется отдельная финансовая информация. Руководитель, отвечающий за операционные решения, может быть представлен одним человеком или группой лиц, которые распределяют ресурсы и оценивают результаты деятельности Группы. Функцию CODM выполняет Генеральный директор ПАО «Группа «Русагро».

Описание продукции и услуг, от реализации которых каждый отчетный сегмент получает выручку

Группа организована на основе четырех основных операционных сегментов:

- сахар — переработка сахара-сырца и производство сахара из сахарной свеклы;
- мясо — разведение свиней и переработка мяса;
- сельское хозяйство — сельскохозяйственное производство (выращивание сахарной свеклы, зерновых и других сельскохозяйственных культур);
- масла и жиры — производство и переработка растительного масла.

Некоторые компании Группы не включены в отчетные операционные сегменты, так как они не фигурируют в отчетах, предоставляемых CODM. Результаты этих операций включены в статью «Прочие». Компания, а также компания ООО «Группа Компаний «Русагро», осуществляющие функции головного офиса Группы и холдинговой инвестиционной компании и приносящие доходы, рассматриваемые как сопутствующие деятельности Группы, включены в статью «Прочие».

Факторы, которые руководство использует для определения отчетных сегментов

Сегменты Группы являются стратегическими бизнес-единицами, ориентированными на различных клиентов. Сегменты управляются отдельно из-за различий в производственном процессе, производимой продукции и разных маркетинговых стратегий.

Финансовая информация, проверяемая CODM, включает:

- ежеквартальный отчет о доходах и расходах сегмента, подготовленный на основе МСФО цифр, которые могут быть скорректированы, чтобы представить результаты деятельности сегментов так, как если бы сегменты функционировали как независимые единицы, а не как подразделения Группы;
- ежеквартальный отчет с разбивкой по сегментам отдельных существенных строк консолидированных отчетов о финансовом положении и консолидированном отчете о движении денежных средств, подготовленных в соответствии с МСФО.

Помимо основных финансовых показателей, CODM также рассматривает на ежеквартальной основе операционные данные (такие как урожайность, объемы производства, себестоимость единицы продукции, затраты на персонал) и данные о доходах (объемы по видам продукции, доля рынка).

30. Информация по сегментам (продолжение)

Оценка прибыли или убытка, активов и обязательств операционных сегментов

CODM оценивает показатели деятельности сегментов, основываясь на скорректированном показателе EBITDA за период. Скорректированный показатель EBITDA не является показателем, предусмотренным МСФО. Сверка скорректированного показателя EBITDA к показателю операционной прибыли по МСФО приведена в настоящем Примечании.

Скорректированный показатель EBITDA определяется как показатель операционной прибыли до:

- амортизации;
- разовых прочих операционных корректировок (Примечание 23);
- разницы между прибылью от переоценки биологических активов и сельскохозяйственной продукции, признанной в течение года, и прибылью от первоначального признания сельскохозяйственной продукции, относящейся к реализованной сельскохозяйственной продукции за год, и переоценкой биологических активов, относящейся к реализованным биологическим активам и включенной в себестоимость продаж;
- вознаграждения по выплатам на основе акций;
- резерва / (восстановления резерва) под снижение стоимости до чистой цены реализации по сельскохозяйственной продукции;
- резерва / (восстановления резерва) под обесценение займов выданных.

Операции между операционными сегментами учитываются на основе финансовой информации отдельных сегментов, которые представляют собой отдельные юридические лица.

Анализ выручки в разрезе продуктов и услуг

Каждый сегмент, за исключением сегмента «Масла и жиры», вовлечен в производство и продажу однотипных или похожих продуктов (см. выше в Примечании). Сегмент «Масла и жиры» в дополнение к своей основной деятельности по добыче и переработке растительного масла занимается производством молочных продуктов, включая сухие молочные смеси и сырные продукты. Соответствующая выручка от продажи молочных продуктов составила 6 241 164 тыс. руб. (2024 года: 5 405 008 тыс. руб.).

Сумма выручки от оказания услуг, которые в основном включают услуги элеватора и переработку сахарной свеклы для сторонних сельскохозяйственных предприятий, приведена в Примечании 19.

Географические регионы, в которых осуществляется деятельность

Все активы Группы расположены на территории России. Распределение выручки Группы между странами на основе страны резидентства покупателей представлено ниже:

	2025 год	2024 год
Российская Федерация	322 121 711	243 193 750
Зарубежные страны	74 328 762	96 895 733
Итого	**396 450 473**	**340 089 483**

Среди ключевых клиентов из зарубежных стран — ОАЭ, страны СНГ, Китай, Япония, Монголия.

Крупнейшие покупатели

У Группы нет клиентов или группы клиентов под общим контролем, на долю выручки которых приходится более 10 % от общей консолидированной суммы выручки.

Информация о скорректированном показателе EBITDA, активах и обязательствах отчетных сегментов

Информация по сегментам в отношении активов и обязательств представлена в таблице ниже на 31 декабря 2025 и 31 декабря 2024 года:

31 декабря 2025 года	Сахар	Мясо	Сельское хозяйство	Масла и жиры	Прочие	Элиминация	Итого
Активы	413 258 506	147 727 653	139 783 065	193 040 666	365 954 376	(708 598 100)	551 166 166
Обязательства	362 856 659	61 502 442	95 006 444	186 999 570	161 060 514	(576 638 134)	290 787 495
Поступления во внеоборотные активы*	12 060 837	6 923 618	5 506 874	3 714 405	769 598	–	28 975 332

31 декабря 2024 года (Пересчитано**)	Сахар	Мясо	Сельское хозяйство	Масла и жиры	Прочие	Элиминация	Итого
Активы	340 472 290	148 366 376	112 255 036	201 169 941	343 892 804	(637 319 027)	508 837 421
Обязательства	294 956 967	50 390 416	68 085 870	162 252 800	145 275 982	(452 546 636)	268 415 399
Поступления во внеоборотные активы*	9 587 065	37 256 848	15 223 377	6 710 016	1 498 284	–	70 275 590

* Поступления во внеоборотные активы не включают поступления финансовых инструментов, активов, предназначенных для продажи, отложенных налоговых активов, гудвилла и денежных средств, ограниченных к использованию.
** См. Примечание 25.

ПАО «Группа «Русагро»

Примечания к консолидированной финансовой отчетности за год, закончившийся 31 декабря 2025 года

(в тысячах рублей, если не указано иное)

30. Информация по сегментам (продолжение)

Информация о скорректированном показателе EBITDA по сегментам за год, закончившийся 31 декабря 2025 и 31 декабря 2024 года, представлена в таблице ниже:

2025 год	Сахар	Мясо	Сельское хозяйство	Масла и жиры	Прочие	Элиминация	Итого
Выручка (Примечание 19)	67 800 241	93 525 685	54 728 868	207 826 216	3 700 875	(31 131 412)	396 450 473
в т. ч. выручка внешним покупателям (Примечание 19)	64 371 421	93 524 312	31 388 056	205 465 019	1 701 665	–	396 450 473
в т. ч. выручка другим сегментам (Примечание 19)	3 428 820	1 373	23 340 812	2 361 197	1 999 210	(31 131 412)	–
Чистый прибыль / (убыток) от переоценки биологических активов и сельскохозяйственной продукции (Примечание 9)*	–	(61 893)	166 970	–	–	(308 876)	(203 799)
Себестоимость продаж (Примечание 20)	(51 043 276)	(76 123 277)	(47 773 479)	(172 334 113)	(2 433 719)	27 918 061	(321 789 803)
в т. ч. амортизация	(2 261 268)	(6 293 016)	(3 993 001)	(4 301 822)	(75 577)	(104 720)	(17 029 402)
Валовая прибыль	**16 756 965**	**17 340 515**	**7 122 361**	**35 492 103**	**1 267 156**	**(3 522 226)**	**74 456 871**
Коммерческие, общие и административные расходы (Примечания 21, 22)	(8 784 395)	(7 720 556)	(8 821 649)	(21 995 344)	(3 549 338)	7 805 196	(43 066 086)
в т. ч. амортизация	(38 059)	(75 777)	(304 217)	(1 832 855)	(140 379)	104 720	(2 286 566)
Прочие операционные доходы / (расходы), нетто (Примечание 23)	362 808	2 012 793	1 282 969	1 677 105	10 403 367	(9 844 904)	5 894 138
в т. ч. компенсация операционных расходов (государственные субсидии)	305 974	1 052 715	1 547 136	522 218	–	–	3 428 044
в т. ч. прочие разовые операционные корректировки (Примечание 23)	374 917	237 521	(19 769)	(1 275 050)	9 780 023	(8 263 706)	833 937
Прибыль / (убыток) от операционной деятельности	**8 335 378**	**11 632 752**	**(416 320)**	**15 173 863**	**8 121 185**	**(5 561 933)**	**37 284 923**

2025 год	Сахар	Мясо	Сельское хозяйство	Масла и жиры	Прочие	Элиминация	Итого
Корректировки:							
Амортизация в составе операционной прибыли	2 299 327	6 368 793	4 297 218	6 134 677	215 956	–	19 315 968
Разовые прочие операционные корректировки (Примечание 23)	(374 917)	(237 521)	19 769	1 275 050	(9 780 023)	8 263 706	(833 937)
Чистый убыток / (прибыль) от переоценки биологических активов и сельскохозяйственной продукции	–	61 893	(166 970)	–	–	308 876	203 799
Скорректированный показатель EBITDA**	**10 259 788**	**17 825 917**	**3 733 697**	**22 583 590**	**(1 442 882)**	**3 010 649**	**55 970 753**

* Элиминация включает переоценку справедливой стоимости сахарной свеклы, признанной в качестве запасов в сахарном сегменте.

** Не является показателем, предусмотренным МСФО.

ПАО «Группа «Русагро»

Примечания к консолидированной финансовой отчетности за год, закончившийся 31 декабря 2025 года

(в тысячах рублей, если не указано иное)

30. Информация по сегментам (продолжение)

2024 год (Пересчитано*)	Сахар	Мясо	Сельское хозяйство	Масла и жиры	Прочие	Элиминация	Итого
Выручка (Примечание 19)	67 879 358	54 616 992	50 665 593	193 326 052	2 412 775	(28 811 288)	340 089 483
в т. ч. выручка внешним покупателям (Примечание 19)	66 773 635	54 581 087	26 618 954	191 763 571	352 235		340 089 482
в т. ч. выручка другим сегментам (Примечание 19)	1 105 723	35 905	24 046 639	1 562 481	2 060 540	(28 811 288)	–
Чистый убыток от переоценки биологических активов и сельскохозяйственной продукции (Примечание 9)**	–	(569 830)	(2 164 904)	–	–	(4 049 584)	(6 784 318)
Себестоимость продаж (Примечание 20)	(47 866 965)	(48 450 498)	(37 526 326)	(150 430 512)	(2 174 916)	27 244 257	(259 204 960)
в т. ч. амортизация	(1 721 107)	(3 671 588)	(2 400 216)	(4 767 264)	(24 300)	(78 061)	(12 662 536)
Чистый убыток от торговых операций с производными финансовыми инструментами	–	–	–	–	(51 267)	–	(51 267)
Валовая прибыль	**20 012 393**	**5 596 664**	**10 974 363**	**42 895 540**	**186 592**	**(5 616 615)**	**74 048 938**
Коммерческие, общие и административные расходы (Примечания 21, 22)	(8 181 647)	(5 243 808)	(8 088 275)	(24 040 103)	(3 748 646)	5 432 376	(43 870 103)
в т. ч. амортизация	(44 355)	(134 264)	(325 137)	(1 410 313)	(69 386)	78 061	(1 905 394)
Прочие операционные доходы / (расходы), нетто (Примечание 23)	21 513	252 876	(68 420)	606 839	45 177 772	(28 762 927)	17 227 653
в т. ч. компенсация операционных расходов (государственные субсидии)	254 595	177 373	748 338	171 609	–	–	1 351 915
в т. ч. прочие разовые операционные корректировки (Примечание 23)	(20 670)	216 260	(31 470)	111 738	45 237 619	(27 319 975)	18 193 503
Прибыль / (убыток) от операционной деятельности	**11 852 259**	**605 732**	**2 817 668**	**19 462 276**	**41 615 718**	**(28 947 166)**	**47 406 487**

2024 год (Пересчитано*)	Сахар	Мясо	Сельское хозяйство	Масла и жиры	Прочие	Элиминация	Итого
Корректировки:							
Амортизация в составе операционной прибыли	1 765 462	3 805 852	2 725 353	6 177 577	93 686	–	14 567 930
Разовые прочие операционные корректировки (Примечание 23)	20 670	(216 260)	31 470	(111 738)	(45 237 619)	27 319 975	(18 193 503)
Чистый убыток от переоценки биологических активов и сельскохозяйственной продукции	–	569 830	2 164 904	–	–	4 049 584	6 784 318
Скорректированный показатель EBITDA* **	**13 638 391**	**4 765 154**	**7 739 395**	**25 528 115**	**(3 528 215)**	**2 422 393**	**50 565 233**

* См. Примечание 25.
** Элиминация включает переоценку справедливой стоимости сахарной свеклы, признанной в качестве запасов в сахарном сегменте.
*** Не является показателем, предусмотренным МСФО.

31. Управление финансовыми рисками

Факторы финансового риска

Деятельность Группы подвержена различным финансовым рискам: рыночный риск (включая риск изменения рыночных цен на товары, валютный риск, риск изменений денежных потоков и изменений справедливой стоимости вследствие изменений процентной ставки), кредитный риск и риск ликвидности. Программа Группы по управлению рисками основана на непредсказуемости финансового рынка и стремлении минимизировать возможные негативные воздействия на финансовые результаты Группы. Группа не использует производные финансовые инструменты для хеджирования своих рисков, за исключением форвардных валютных договоров.

Управление операционными рисками осуществляется на уровне финансовой службы бизнес-сегментов Группы при мониторинге и контроле со стороны руководства обществ Группы. Руководством Группы используются различные принципы управления рисками и политики в отношении конкретных вопросов, включая валютный риск, риск изменения процентной ставки, кредитный риск, использование непроизводных финансовых инструментов и инвестирование избыточной ликвидности. Фактически управление рисками проводится в части обществ Группы на основании экспертной оценки менеджмента.

Кредитный риск

Кредитный риск представляет собой риск убытков для обществ Группы в связи с неисполнением контрагентами их обязательств по передаче Группе денежных средств и их эквивалентов и прочих финансовых активов.

Деятельность Группы, ведущая к возникновению кредитного риска, включает предоставление займов, продажи в кредит, размещение депозитов в банках, а также другие операции с контрагентами, в результате которых возникают финансовые активы.

Ниже представлены максимальные кредитные риски для обществ Группы на отчетную дату без учета имеющегося обеспечения:

	31 декабря 2025 года	31 декабря 2024 года
Долгосрочные финансовые активы		
Банковские депозиты со сроком погашения более двенадцати месяцев (Примечание 10)	14 070 495	14 070 634
Облигации, удерживаемые до получения (Примечания 10, 15)	19 900 000	19 900 000
Итого долгосрочных финансовых активов	**33 970 495**	**33 970 634**
Краткосрочные финансовые активы		
Банковские депозиты с первоначальным сроком погашения более трех месяцев (Примечание 4)	3 310 918	–
Финансовые активы в составе торговой и прочей дебиторской задолженности (Примечание 5)	108 589 075	78 781 707
Денежные средства и их эквиваленты (Примечание 3)	14 560 243	33 329 058
Займы, выданные третьим лицам (Примечание 4)	1 122 761	1 498 179
Проценты к получению по долгосрочным облигациям, удерживаемым до погашения (Примечание 4)	219 289	218 125
Прочие краткосрочные инвестиции (Примечание 4)	133 837	–
Итого краткосрочных финансовых активов	**127 936 123**	**113 827 069**
Итого	**161 906 618**	**147 797 703**

На 31 декабря 2025 года Группа имела обеспечение в размере 315 065 тыс. руб. торговой дебиторской задолженности (31 декабря 2024 года: 443 271 тыс. руб.). Географическая концентрация кредитного риска Группы приходится на российский рынок, поскольку большинство клиентов Группы ведет свою деятельность в Российской Федерации.

Система классификации кредитного риска. В целях оценки кредитного риска и классификации финансовых инструментов по уровню кредитного риска Группа использует два подхода: внутренняя система рейтингов на основе рисков или оценка уровней риска, оцениваемых внешними международными рейтинговыми агентствами (Standard & Poor's (S&P), Fitch, Moody's). Внутренние и внешние кредитные рейтинги сопоставляются по единой внутренней шкале с определенным диапазоном вероятностей наступления дефолта, как указано в таблице ниже:

31. Управление финансовыми рисками (продолжение)

Уровень кредитного риска по единой шкале	Соответствующие внутренние рейтинги	Соответствующие рейтинги внешних международных рейтинговых агентств	Соответствующий интервал вероятности дефолта
Превосходный уровень	1–6	AAA до BB+	0,01 % — 0,05 %
Хороший уровень	7–14	BB до B+	0,06 % — 1 %
Удовлетворительный уровень	15–21	B, B-	1 % — 5 %
Требует специального мониторинга	22–25	CCC+ до CC-	6 % — 99,9 %
Дефолт	26–30	C, D-I, D-II	100 %

Каждому уровню кредитного риска по единой шкале присваивается определенная степень платежеспособности.

- **Превосходный уровень** — высокое кредитное качество с низким ожидаемым кредитным риском.
- **Хороший уровень** — достаточное кредитное качество со средним кредитным риском.
- **Удовлетворительный уровень** — среднее кредитное качество с удовлетворительным кредитным риском.
- **Требует специального мониторинга** — механизмы кредитования, которые требуют более тщательного мониторинга и восстановительного управления.
- **Дефолт** — механизмы кредитования, по которым наступил дефолт.

Внутренняя система рейтингов на основе рисков является внутренней разработкой, и рейтинги оцениваются руководством. Группа использует разные методы оценки кредитного риска в зависимости от класса активов. Существует три наиболее распространенных вида таких систем.

- **Система, основанная на модели:** в рамках такой системы рейтинги по кредитному риску присваиваются с помощью самостоятельно разработанных статистических моделей с ограниченным участием специалистов кредитных подразделений. Статистические модели включают качественную и количественную информацию, которая является оптимальной для прогнозирования, исходя из данных о дефолтах за прошлые периоды.
- **Система, основанная на экспертных суждениях:** в рамках этой системы рейтинги по кредитным рискам присваиваются субъективно опытными специалистами кредитных подразделений на основании разработанной Группой внутренней методологии и различных качественных и количественных факторов. Этот подход основывается на экспертной методологии и суждениях, а не на сложных статистических моделях.
- **Гибридная система:** такая рейтинговая система является комбинацией двух вышеуказанных систем. Она разработана с использованием исторических данных в сочетании с экспертным мнением.

Группа применяет внутренние рейтинговые системы на основе рисков для оценки кредитного риска по следующим финансовым активам: денежные средства и их эквиваленты, банковские депозиты, облигации, предназначенные для торговли.

В приведенной ниже таблице раскрывается кредитное качество остатков денежных средств и их эквивалентов и банковских депозитов на основе оценок кредитного риска по состоянию на 31 декабря 2025 года.

	Денежные средства и их эквиваленты	Банковские депозиты	Итого
Превосходный уровень	13 825 252	17 382 019	31 207 271
Хороший уровень	734 991	–	734 991
Итого денежных средств и их эквивалентов и банковских депозитов	**14 560 243**	**17 382 019**	**31 942 262**

В приведенной ниже таблице раскрывается кредитное качество остатков денежных средств и их эквивалентов и банковских депозитов на основе оценок кредитного риска по состоянию на 31 декабря 2024 года.

	Денежные средства и их эквиваленты	Банковские депозиты	Итого
Превосходный уровень	33 314 549	14 070 634	47 385 183
Хороший уровень	14 509	–	14 509
Итого денежных средств и их эквивалентов и банковских депозитов	**33 329 058**	**14 070 634**	**47 399 692**

31. Управление финансовыми рисками (продолжение)

Кредитное качество остатков денежных средств и их эквивалентов, банковских депозитов и денежных средств с ограниченным правом использования может быть представлено следующим образом:

	31 декабря 2025 года			31 декабря 2024 года		
	Рейтинговое агентство	Рейтинг	Остаток	Рейтинговое агентство	Рейтинг	Остаток
«Внешэкономбанк»	AKRA	AAA	14 071 150	AKRA	AAA	14 070 647
«Альфа-Банк»	AKRA	AA+	11 628 905	AKRA	AA+	4 138 649
Т-Банк («Росбанк»)	AKRA	BB+	2 273 687	AKRA	AA-	31 532
«Сбербанк»	AKRA	AAA	1 717 676	AKRA	AAA	10 482 598
«Россельхозбанк»	AKRA	AA	1 248 152	AKRA	AA	13 319 042
«Газпромбанк»	AKRA	AA+	170 513	AKRA	AA+	241 267
«Банк ВТБ»	AKRA	AAA	43 391	AKRA	AAA	350
«АБ «Россия»	AKRA	AA-	26 585	AKRA	AA-	8 761
«Кредит Европа Банк»	AKRA	BBB+	24 018	AKRA	BBB+	535
Прочие	–	–	738 185	–	–	5 106 311
Итого денежных средств и их эквивалентов и банковских депозитов (Примечания 3, 4, 10)			**31 942 262**			**47 399 692**

Оценка ожидаемых кредитных убытков

Ожидаемые кредитные убытки — это оценка приведенной стоимости будущих недополученных денежных средств, взвешенная с учетом вероятности. Оценка ожидаемых кредитных убытков является объективной и определяется посредством расчета диапазона возможных исходов. Оценка ожидаемых кредитных убытков выполняется на основе четырех компонентов, используемых Группой: вероятность дефолта, сумма под риском в случае дефолта, величина убытка в случае дефолта и ставка дисконтирования.

Сумма под риском в случае дефолта — это расчетная оценка суммы под риском на будущую дату дефолта с учетом ожидаемых изменений суммы под риском после отчетного периода, включая выплаты в счет погашения основной суммы долга и процентов, и ожидаемых выборок денежных средств по предоставленным инструментам кредитования.

- Просрочка заемщиком предусмотренных договором платежей превышает 90 дней.
- Международные рейтинговые агентства включают заемщика в класс рейтингов дефолта.
- Заемщик соответствует критериям вероятной неплатежеспособности, указанным ниже:
  - заемщик умер;
  - заемщик неплатежеспособен;
  - повышается вероятность того, что заемщик начнет процедуру банкротства.

Прогнозная информация, включенная в модели ожидаемых кредитных убытков

Группа выявила ряд основных экономических переменных, которые коррелируют с изменением кредитного риска и ожидаемых кредитных убытков. Как и в любых экономических прогнозах, предположения и вероятность их реализации неизбежно связаны с высоким уровнем неопределенности, и, следовательно, фактические результаты могут значительно отличаться от прогнозируемых. Группа рассматривает данные прогнозы как свою наилучшую оценку возможных исходов и проводит анализ нелинейности и асимметричности разных портфелей Группы для того, чтобы установить, что выбранные сценарии надлежащим образом представляют диапазон возможных сценариев. Группа проводит регулярную проверку своей методологии и допущений для уменьшения расхождений между оценками и фактическими убытками по кредитам. Такое бэк-тестирование проводится как минимум один раз в год.

31. Управление финансовыми рисками (продолжение)

Результаты бэк-тестирования методологии оценки ожидаемых кредитных убытков доводятся до сведения руководства Группы, и после обсуждения с уполномоченными лицами определяются дальнейшие шаги по доработке моделей и допущений.

Ни просроченная, ни обесцененная торговая дебиторская задолженность не относится к клиентам, которые имеют давние отношения с Группой и хорошую торговую историю.

Концентрация торговой дебиторской задолженности по типам покупателей представлена следующим образом:

	31 декабря 2025 года	31 декабря 2024 года
Дилеры и магазины розничной торговли	66 770 460	62 533 713
Производители (кондитерские изделия, соки и прочее)	15 137 834	6 081 180
Прочие неклассифицированные	24 112 339	8 153 577
Итого торговой дебиторской задолженности	**106 020 633**	**76 768 470**

Большинству клиентов не присвоены независимые рейтинги. Для минимизации риска дефолта по оплате сумм, причитающихся от контрагентов за поставленные товары или оказанные услуги, Группа регулярно пересматривает максимальную сумму товарного кредита и период оплаты для каждого крупного покупателя.

Финансовые активы, обесцененные на отчетную дату

В следующей таблице представлен анализ обесцененных финансовых активов:

	31 декабря 2025 года		31 декабря 2024 года	
	Номинальная стоимость	Обесценение	Номинальная стоимость	Обесценение
Обесцененная дебиторская задолженность (Примечание 5):				
- торговая дебиторская задолженность	3 204 267	(3 204 267)	3 639 583	(3 639 583)
- прочая дебиторская задолженность	113 628	(113 628)	61 067	(61 067)
Итого	**3 317 895**	**(3 317 895)**	**3 700 650**	**(3 700 650)**

По финансовым активам обесценение признается, когда имеются свидетельства того, что Группа не получит всю причитающуюся ей сумму или получит ее позднее, чем предусмотрено договором. При этом рассматривается, просрочена ли дебиторская задолженность, срок дебиторской задолженности и прошлый опыт взаимодействия с контрагентом.

Риск ликвидности

Осмотрительное управление риском ликвидности предполагает поддержание достаточного объема денежных средств и наличие источников финансирования за счет достаточного объема согласованных кредитных ресурсов. В связи с динамичным характером основного бизнеса Казначейство Группы стремится поддерживать гибкость в финансировании за счет обеспечения доступности согласованных кредитных линий.

В таблице ниже приводится анализ финансовых обязательств Группы по срокам погашения исходя из оставшегося периода на отчетную дату срока согласно договорам:

		Недисконтированные денежные потоки по договору				
На 31 декабря 2025 года	Балансовая стоимость	Итого	2026	2027	2028–2030	После 2030 года
Кредиты и займы (Примечание 15)						
- основная сумма	196 974 109	212 865 785	133 877 394	10 700 000	38 230 430	30 057 962
- проценты	3 272 733	35 352 590	11 855 957	3 878 442	7 730 479	11 887 712
Обязательства по аренде (Примечания 12, 15)	7 163 723	10 213 612	1 255 723	1 241 978	2 657 278	5 058 633
Финансовые обязательства в составе торговой и прочей кредиторской задолженности (Примечание 16)	40 956 965	40 956 965	40 956 965	–	–	–
Итого	**248 367 530**	**299 388 952**	**187 946 039**	**15 820 420**	**48 618 187**	**47 004 307**

31. Управление финансовыми рисками (продолжение)

Пересчитано* На 31 декабря 2024 года	Балансовая стоимость	Недисконтированные денежные потоки по договору: Итого	2025	2026	2027–2029	После 2029 года
Кредиты и займы (Примечание 15)						
- основная сумма	157 388 042	176 214 306	93 414 240	8 928 576	40 360 690	33 510 800
- проценты	3 609 291	30 830 183	8 009 576	2 801 229	6 669 709	13 349 669
Обязательства по аренде (Примечания 12, 15)	7 018 918	10 055 607	1 224 678	1 045 487	2 539 207	5 246 234
Финансовые обязательства в составе торговой и прочей кредиторской задолженности (Примечание 16)	59 787 087	59 787 087	59 787 087	–	–	–
Итого	**227 803 338**	**276 887 183**	**162 435 581**	**12 775 292**	**49 569 606**	**52 106 703**

Кроме того, у Группы есть условные обязательства, информация о которых раскрыта в Примечании 32.

Рыночный риск

Рыночный риск, связанный с финансовыми инструментами, представляет собой риск изменения справедливой стоимости финансовых инструментов или будущих потоков денежных средств, поступление которых ожидается по финансовому инструменту, в связи с изменением процентных ставок, валютных курсов, цен на товары или других рыночных показателей. Из рисков, перечисленных выше, Группа подвержена рискам, связанным с изменениями процентных ставок, валютных курсов и цен на сырьевые товары.

Риск влияния изменения процентной ставки на потоки денежных средств и справедливую стоимость

Доход и движение денежных средств от операционной деятельности Группы подвержены риску изменения рыночных процентных ставок. Риск изменения процентных ставок возникает в связи с краткосрочными и долгосрочными кредитами и займами Группы. Кредиты и займы с плавающими ставками подвергают Группу процентному риску, связанному с денежными потоками. Займы с фиксированными ставками подвергают Группу риску изменения процентной ставки по справедливой стоимости. Политика Группы заключается в том, чтобы сохранять большую часть своих займов в инструментах с фиксированной ставкой. У Группы нет официальной политики и процедур по управлению риском изменения процентной ставки по справедливой стоимости.

Кредиты и займы полученные имеют плавающую ставку, привязанную к ключевой ставке ЦБ РФ.

Процентные ставки по большинству кредитов Группы являются фиксированными. Однако условия этих договоров предусматривают право кредитора на одностороннее изменение процентной ставки (как в сторону увеличения, так и в сторону понижения), которое, помимо прочих факторов, может быть основано на решении ЦБ РФ об изменении ставки рефинансирования.

Банковские депозиты и выданные займы имеют фиксированную процентную ставку и поэтому не подвержены риску изменения процентной ставки по денежным потокам.

Группа регулярно анализирует подверженность процентному риску. Рассматриваются различные сценарии с учетом рефинансирования, возобновления существующих позиций и альтернативного финансирования. На основе этих сценариев Группа рассчитывает влияние на прибыль и убытки определенного изменения процентной ставки. Для каждого сценария применяется одинаковое изменение процентной ставки для всех валют. Подобные сценарии разрабатываются только для наиболее существенных процентных обязательств.

Если бы в течение года, закончившегося 31 декабря 2025 года, процентные ставки повысились/понизились на 500 базисных пунктов, прибыль до налогообложения была бы на 531 651 тыс. руб. ниже/выше.

Если бы в течение года, закончившегося 31 декабря 2024 года, процентные ставки повысились/понизились на 500 базисных пунктов, прибыль до налогообложения была бы на 2 117 442 тыс. руб. ниже/выше.

Валютный риск

На 31 декабря 2025 года и 31 декабря 2024 года валютный риск возникает в отношении остатков денежных средств в банках, краткосрочных инвестиций, торговой и прочей дебиторской задолженности, кредитов и займов, торговой и прочей кредиторской задолженности, выраженных в иностранной валюте (Примечания 3, 4, 5, 15 и 16).

* См. Примечание 25.

31. Управление финансовыми рисками (продолжение)

На 31 декабря 2025 года, если бы курс российского рубля снизился/вырос на 30 % (31 декабря 2024 года: 30 %) по отношению к доллару США, при прочих равных условиях прибыль Группы до налогообложения за период была бы на 6 945 947 тыс. руб. (2024 год: 8 339 756 тыс. руб.) выше/ниже.

На 31 декабря 2025 года, если бы курс российского рубля снизился/вырос на 30 % (31 декабря 2024 года: 30 %) по отношению к евро, при прочих равных условиях прибыль Группы до налогообложения за период была бы на 131 685 тыс. руб. (2024 год: 123 864 тыс. руб.) выше/ниже.

На 31 декабря 2025 года, если бы курс российского рубля снизился/вырос на 30 % (31 декабря 2024 года: 30 %) по отношению к юаню, при прочих равных условиях прибыль Группы до налогообложения за период была бы на 3 171 401 тыс. руб. (2024 год: 4 746 146 тыс. руб.) выше/ниже.

Риск изменения закупочных цен

Группа подвергается риску изменения цен на долговые ценные бумаги в связи с инвестициями, имеющимися у Группы и отнесенными в консолидированном отчете о финансовом положении к категории учтенных по справедливой стоимости через прочий совокупный доход (Примечание 10). Группа не осуществляет управление риском изменения цен, возникающим в связи с инвестициями в долевые ценные бумаги.

Риск изменения цены реализации

Изменения в цене белого сахара тесно связаны с изменениями мировых цен на сахар-сырец. Складские мощности сахарных заводов Группы позволяют создавать значительные запасы белого сахара и тем самым откладывать реализацию сахара до периода более благоприятных цен.

Группа подвергается финансовым рискам, связанным с изменением цен на мясо и зерновые культуры (Примечание 9).

Оценка справедливой стоимости

Оценка справедливой стоимости финансовых инструментов проводилась Группой на основании имеющейся рыночной информации с применением соответствующих методов оценки. Однако для интерпретации рыночной информации в целях определения справедливой стоимости необходимо применять профессиональные суждения. Российская Федерация по-прежнему имеет некоторые характеристики страны с развивающейся рыночной экономикой, а экономические условия продолжают ограничивать объемы активности на финансовых рынках. Рыночные котировки могут быть устаревшими или отражают продажи по заниженным ценам и поэтому не отражают справедливую стоимость финансовых инструментов. При оценке справедливой стоимости финансовых инструментов руководство использовало всю имевшуюся у него рыночную информацию.

Финансовые активы, отражаемые по амортизированной стоимости

Справедливая стоимость инструментов с плавающей процентной ставкой обычно равна их балансовой стоимости. Оценочная справедливая стоимость инструментов с фиксированной процентной ставкой основывается на методе дисконтирования ожидаемых денежных потоков с применением процентных ставок на рынке заимствований для новых инструментов с аналогичным кредитным риском и аналогичным сроком погашения. Используемые ставки дисконтирования зависят от кредитного риска контрагента.

Обязательства, отражаемые по амортизированной стоимости

Справедливая стоимость инструментов с плавающей процентной ставкой обычно равна их балансовой стоимости. Расчетная справедливая стоимость инструментов с фиксированной процентной ставкой и установленным сроком погашения основывается на ожидаемых дисконтированных денежных потоках с применением процентных ставок для новых инструментов с аналогичным кредитным риском и аналогичным сроком до погашения.

По состоянию на 31 декабря 2025 года и 31 декабря 2024 года балансовая стоимость финансовых активов Группы, за исключением банковских депозитов и облигаций, удерживаемых до получения, приблизительно равна их справедливой стоимости и составляет 124 405 916 тыс. руб. (2024 год: 113 608 944 тыс. руб.).

По состоянию на 31 декабря 2025 года справедливая стоимость банковских депозитов и облигаций, удерживаемых до получения, справедливая стоимость которых определяется для целей представления только с использованием исходных данных уровня 2, ниже их балансовой стоимости на 7 627 947 тыс. руб. (в 2024 году: 8 399 040 тыс. руб.).

31. Управление финансовыми рисками (продолжение)

Финансовые обязательства включают кредиты и займы, справедливая стоимость которых определяется для целей представления только с использованием исходных данных уровня 2. По состоянию на 31 декабря 2025 года справедливая стоимость кредитов и займов была ниже их балансовой стоимости на 5 777 489 тыс. руб. (2024 год: 10 681 678 тыс. руб.).

Для целей оценки МСФО (IFRS) 9 «Финансовые инструменты» классифицирует облигации, удерживаемые до получения, займы выданные, долгосрочные кредиты и займы по уровню 2 иерархии справедливой стоимости. Другие финансовые инструменты, за исключением облигаций, предназначенных для торговли, классифицируются по уровню 3 иерархии справедливой стоимости.

Справедливая стоимость облигаций, предназначенных для торговли, определяется на основе открытых активных рынков и находится в пределах уровня 1 иерархии справедливой стоимости.

Управление капиталом

Основная цель управления капиталом Группы заключается в обеспечении максимальной прибыли акционера и одновременном поддержании финансовых рисков на приемлемом уровне. Целевые показатели прибыли акционера или коэффициенты достаточности капитала Группы в количественном выражении не определены. Для реализации целей управления капиталом при обеспечении внешнего финансирования обычной хозяйственной деятельности и инвестиционных проектов руководство Группы сопоставляет ожидаемую доходность от этих операций и проектов со стоимостью долгового финансирования и поддерживает разумный уровень финансовых рисков, как описано выше.

В течение 2025 года и 2024 года Группа соблюдала все внешние требования к уровню капитала.

32. Условные обязательства

Налоговое законодательство

Налоговая система Российской Федерации продолжает находиться в стадии активного развития и сопровождается частыми изменениями в законодательстве, отдельные нормы которого могут содержать недостаточно четкие формулировки. Разъяснения уполномоченных государственных органов и судебная практика в ряде случаев не позволяют сформировать однозначную позицию. В результате могут возникать ситуации различного толкования норм законодательства и определения их налоговых последствий со стороны контролирующих органов и налогоплательщиков.

В общем случае контролем в отношении соблюдения законодательства о налогах и сборах, правильности исчисления, полноты и своевременности уплаты налогов, сборов и страховых взносов, а также некоторых иных обязательных платежей занимаются налоговые органы, которые имеют право доначислять налоги (сборы, страховые взносы, иные обязательные платежи), а также взимать крупные штрафы и пени. Правильность исчисления налогов в отчетном периоде, по общему правилу, может быть проверена в течение трех последующих календарных лет. В некоторых случаях налоговая проверка может проводиться и за пределами этого срока.

Последние тенденции правоприменительной практики демонстрируют усиление фискально-ориентированного подхода налоговых органов в вопросах интерпретации законодательства с усилением внимания к сути совершаемых хозяйственных операций.

В настоящее время в Государственную думу РФ внесен законопроект, предусматривающий ряд изменений в Налоговый кодекс РФ. В случае принятия данного законопроекта общая ставка НДС будет увеличена с 20 % до 22 %, а также ожидается ряд иных изменений по налогам, страховым взносам с 2026 года.

Кроме того, наблюдается усиление контроля государственных органов за применением мер государственной поддержки (например, субсидии, льготы и проч.). Так, в случае успешного оспаривания государственными органами правомерности применения налоговых льгот у налогоплательщика могут возникать дополнительные последствия в виде доначисления налогов, штрафов и пени.

Правила трансфертного ценообразования, действующие в Российской Федерации, близки к рекомендациям Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), однако есть и некоторые отличия, создающие дополнительную неопределенность в связи с практическим применением налогового законодательства при конкретных обстоятельствах. Законодательство о трансфертном ценообразовании предусматривает возможность доначисления налоговых обязательств по контролируемым сделкам (сделкам со связанными лицами и определенным видам сделок с несвязанными лицами), если цена сделки не соответствует рыночной.

Руководство внедрило систему внутреннего контроля в целях выполнения требований действующего законодательства о трансфертном ценообразовании.

32. Условные обязательства (продолжение)

Российские налоговые органы могут проверять цены по сделкам между компаниями группы, которые формально не подпадают под критерии контролируемых, в дополнение к проверкам трансфертного ценообразования. Они могут начислить дополнительные налоги к уплате, если придут к выводу, что в результате таких операций налогоплательщик получил необоснованную налоговую выгоду. Влияние любых таких спорных ситуаций не может быть надежно оценено, однако для финансового положения и/или хозяйственной деятельности Группы в целом оно может быть значительным.

Руководство Группы считает, что его толкование соответствующего законодательства является правильным, и налоговые и таможенные позиции Группы будут сохранены. Соответственно, по состоянию на 31 декабря 2025 года резерв под возможные налоговые обязательства не создавался (31 декабря 2024 года: не создавался). Руководство намерено решительно защищать позиции и толкования Группы, использовавшиеся при определении налогов, отраженных в прилагаемой консолидированной финансовой отчетности, если они будут оспорены налоговыми органами.

Изменения налогового законодательства

С 1 января 2025 года вступили в силу изменения в Налоговый кодекс РФ, в частности:

- увеличена общая ставка по налогу на прибыль до 25 %;
- увеличена ставка по налогу у источника выплаты дохода до 25 % (кроме ставок для отдельных категорий доходов);
- введены дифференцированные ставки по НДФЛ в зависимости от размера и вида дохода, полученного налогоплательщиком в налоговом периоде.

Социальные обязательства

Некоторые производственные компании Группы заключили коллективные договоры со своими сотрудниками. На основании этих договоров компании осуществляют социальные платежи сотрудникам. Сумма платежа определяется отдельно для каждого случая и в первую очередь зависит от результатов деятельности компании. Эти платежи не соответствуют критериям признания обязательств, перечисленным в МСФО (IAS) 19 «Выплаты сотрудникам». В связи с этим обязательства по социальным выплатам не признавались в прилагаемой консолидированной финансовой отчетности.

Судебные разбирательства

К Группе периодически, в ходе обычной деятельности, могут поступать исковые требования. Исходя из собственной оценки, руководство считает, что они не приведут к каким-либо значительным убыткам.

В настоящее время не существует каких-либо текущих судебных процессов или иных исков, которые могли бы оказать существенное влияние на результаты деятельности или финансовое положение Группы.

Экономическая среда, в которой Группа осуществляет свою деятельность

Неопределенности, связанные с условиями осуществления деятельности Группой, описаны в Примечании 1.

33. Договорные обязательства

Договорные обязательства по капиталовложениям

На 31 декабря 2025 года у Группы имелись непогашенные договорные обязательства в отношении приобретения или строительства основных средств в размере 6 229 020 тыс. руб. (31 декабря 2024 года: 15 030 518 тыс. руб.).

34. События после отчетной даты

События после отчетной даты не были выявлены.

Дополнительные данные

Охрана окружающей среды

МЭР 21

Расходы Группы «Русагро» на мероприятия по охране окружающей среды, тыс. руб.

Показатель	2023	2024	2025
Расходы на реализацию мероприятий, связанных с охраной окружающей среды, в том числе:	**723 135**	**965 720**	**850 037**
охрана атмосферного воздуха и предотвращение изменений климата	212 623	162 054	198 531
обращение со сточными водами	173 204	210 478	152 190
обращение отходов	292 821	455 188	396 067
защита и экологическая реабилитация земель, поверхностных и подземных водных объектов	22 031	76 773	38 267
снижение шумового и вибрационного воздействия	636	1 184	1 167
сохранение биоразнообразия и охрана природных территорий	379	314	254
радиационная безопасность окружающей среды (за исключением мер по предотвращению аварий и катастроф)	–	–	–
научно-исследовательская деятельность и разработки в области охраны окружающей среды	6 196	11 780	1 505
другие направления деятельности в области охраны окружающей среды	15 245	47 949	62 057

GRI 303-5 МЭР 16 SASB FB-MP-140a.1 SASB FB-AG-140a.1 SASB FB-AG-140a.1

Объем водопотребления, тыс. м³

Показатель	Ед. изм.	2023	2024	2025
Общий объем водопотребления[1]	тыс. м³	20 965	31 800	30 426
Эффективность водопользования («удельное водопотребление»)[2]	м³/тыс. рублей	0,278	0,378	0,360

1 Консолидированные данные по объему общего водопотребления указаны без данных по сельскохозяйственному бизнес-направлению.
2 Показатель рассчитан как отношение объема использованной воды из всех источников водоснабжения к показателю чистой добавленной стоимости.

Изменение климата и энергоэффективность

GRI 305-1 GRI 305-2

Выбросы парниковых газов, т CO_2-экв.

Показатель	2024	2025
Совокупные выбросы парниковых газов (Охваты 1 и 2)	1 920 233	1 822 338
Прямые выбросы парниковых газов (Охват 1)	1 703 732	1 611 505
Косвенные энергетические выбросы парниковых газов (Охват 2)	216 501	210 833

GRI 302-1

Потребление энергии

Показатель	Ед. изм.	2023	2024	2025
Общее энергопотребление	**ГДж**	**21 458 067**	**23 324 079**	**23 101 029**
Объем потребляемой электрической энергии	**ГДж**	**2 801 728**	**3 047 349**	**2 991 432**
	кВт·ч	778 256 884	846 484 844	830 952 267
Объем закупаемой электрической энергии	кВт·ч	562 447 071	649 907 564	642 692 097
Объем произведенной электрической энергии на собственных источниках	кВт·ч	215 809 813	196 577 280	188 260 170
Объем потребляемой тепловой энергии	**ГДж**	**18 656 339**	**20 276 730**	**20 109 597**
	Гкал	4 455 990	4 843 014	4 803 095
Объем закупаемой тепловой энергии	Гкал	235	232	208
Объем произведенной тепловой энергии на собственных источниках	Гкал	4 455 755	4 842 782	4 802 887
в разбивке по бизнес-сегментам:				
Сахарный сегмент				
Объем потребляемой электрической энергии	кВт·ч	236 048 283	223 764 311	218 016 624
Объем потребляемой тепловой энергии	Гкал	2 962 316	3 298 266	3 016 783
Мясной сегмент				
Объем потребляемой электрической энергии	кВт·ч	335 587 102	318 193 605	321 461 487
Объем потребляемой тепловой энергии	Гкал	562 073	539 815	630 617

Дополнительные данные

Изменение климата и энергоэффективность (продолжение)

Показатель	Ед. изм.	2023	2024	2025
Масложировой сегмент				
Объем потребляемой электрической энергии	кВт·ч	179 621 197	284 640 988	271 536 520
Объем потребляемой тепловой энергии	Гкал	931 367	1 004 701	1 155 487
Сельскохозяйственный сегмент				
Объем потребляемой электрической энергии	кВт·ч	27 001 182	19 886 840	19 938 586
Объем потребляемой тепловой энергии	Гкал	235	232	208

МЭР 23 GRI 302-3

Энергоэффективность: энергопотребление в расчете на единицу чистой добавленной стоимости, кВт·ч/тыс. руб.

Показатель	2023	2024	2025
Энергопотребление в расчете на единицу чистой добавленной стоимости	78,93	77,05	75,89

GRI 302-4

Суммарное сокращение энергопотребления, ГДж[1]

Показатель	2023	2024	2025
Всего сэкономлено энергетических ресурсов	**1 167 177**	**411 813**	**6 037**
Сэкономлено электроэнергии	36 645	45 671	1 989
Сэкономлено природного газа	1 130 531	366 141	4 049

Объем инвестиций, направленных на повышение энергоэффективности, тыс. руб.[2]

Показатель	2023	2024	2025
Объем затрат на повышение энергоэффективности	992 650	114 005	509 362

1 Основная часть сэкономленных энергетических ресурсов за 2025 год будет отображена в отчете за 2026 год.
2 Затраты указаны по факту оплаты.

Управление персоналом

GRI 2-7 МЭР 25

Среднесписочная и списочная численность, человек

Показатель	2023	2024	2025
Среднесписочная численность, всего	**23 049**	**30 284**	**29 781**
в разбивке по бизнес-сегментам:			
Мясной сегмент	7 814	7 743	8 084
Масложировой сегмент	7 501	7 138	6 944
Сельскохозяйственный сегмент	3 882	3 905	3 774
Сахарный сегмент	2 912	3 083	3 223
«Русагро Тех»	407	394	407
Группа компаний «Агро-Белогорье»[3]	–	7 354	6 195
Корпоративный центр и ОЦО	533	667	1 154
Списочная численность, всего	**23 707**	**30 995**	**29 784**
в разбивке по бизнес-сегментам:			
Мясной сегмент	8 115	8 069	8 433
Масложировой сегмент	7 683	7 073	7 028
Сельскохозяйственный сегмент	3 798	3 841	3 603
Сахарный сегмент	3 110	3 277	3 579
«Русагро Тех»	414	440	322
Группа компаний «Агро-Белогорье»	–	7 370	5 410
Корпоративный центр и ОЦО	587	925	1 409

3 Среднесписочная численность сотрудников в группе компаний «Агро-Белогорье» приведена за весь календарный год

Дополнительные данные

Управление персоналом (продолжение)

GRI 2-7 GRI 405-1 МЭР 44

Списочная численность в разбивке по категории сотрудников и полу, человек

	2023		2024		2025	
Показатель	Муж.	Жен.	Муж.	Жен.	Муж.	Жен.
Руководители	1 305	826	1 616	1 223	1 733	1 155
Специалисты	2 437	3 613	3 086	4 272	2 849	4 092
Рабочие	11 011	4 515	14 250	6 547	13 948	6 006
Всего	**14 753**	**8 954**	**18 953**	**12 042**	**18 530**	**11 254**

GRI 2-7

Доля сотрудников в разбивке по регионам, %

Показатель	2023	2024	2025
Белгородская область	22,9	41,2	38,9
Тамбовская область	28,1	22,1	22,1
Саратовская область	11,5	9,5	10,2
Приморский край	8,7	6,4	7,4
Самарская область	4,1	3,0	3,2
Свердловская область	2,8	2,1	2,2
Курская область	2,9	2,1	2,5
Орловская область	2,7	1,8	2,0
Нижегородская область	8,5	5,6	5,0
Москва и Московская область	3,0	2,8	2,5
Волгоградская область	1,5	1,1	1,3
Оренбургская область	1,6	1,1	1,4
Прочие	1,7	1,3	1,5

GRI 401-1 МЭР 33

Текучесть персонала, %

Показатель	2023	2024	2025
Текучесть кадров	24[1]	23	20
Добровольная текучесть кадров	17,0	20,5	17,9

GRI 401-1

Количество вновь нанятых сотрудников, чел.

Показатель	2023	2024	2025
Вновь нанятые сотрудники	6 327	7 683	7 418

Уровень вовлеченности сотрудников, %

Показатель	2023	2024	2025
Вовлеченность сотрудников	85,7	85,5	85,1

Уровень удовлетворенности сотрудников, %

Показатель	2023	2024	2025
Уровень удовлетворенности сотрудников	84,1	82,3	82,8

МЭР 26

Среднемесячная заработная плата сотрудников[2], тыс. руб.

Показатель	2023	2024	2025
Среднемесячная заработная плата сотрудников	77,5	99,6	102,2

1 Произведен перерасчет с учетом принятой методологии округления.
2 С учетом НДФЛ, премий. Без учета страховых взносов.

Дополнительные данные

Управление персоналом (продолжение)

МЭР 30

Расходы на обучение сотрудников

Показатель	Ед. измерения	2023	2024	2025
Обьем инвестиций в обучение сотрудников, всего	млн руб.	88,14	118,83	117,58
Расходы на обучение сотрудников на человека	тыс. руб.	3,82	3,92	3,95

Показатели обучения по стандартам операционных процедур

Показатель	2023	2024	2025
Количество курсов, шт.	196	412	1 046
Количество сотрудников, обученных по курсам, чел.	1 687	2 872	5 210

Показатели дистанционного обучения

Показатель	2023	2024	2025
Количество курсов, шт.	1 211	1 669	2 569
Количество пройденных человеко-курсов, шт.	191 280	128 896	285 504
Количество сотрудников, прошедших обучение, чел.	17 375	14 122	19 901

Количество сотрудников, проходящих обучение для руководителей, чел.

Показатель	2023	2024	2025
Количество сотрудников, проходящих обучение для руководителей	63	484	816

Количество наставников, чел.[1]

Показатель	2023	2024	2025
Количество наставников	1 311	1 453	1 517

Показатели по программе стажировок в Группе «Русагро»

Показатель	2023	2024	2025
Количество учебных заведений, участвующих в программе стажировок	71	55	62
Количество человек, участвующих в стажировках	449	463	482

Охрана труда и здоровья сотрудников

МЭР 27

Расходы на мероприятия по охране труда

Показатель	Ед. измерения	2023	2024	2025
Расходы на мероприятия по охране труда, всего[2]	тыс. руб.	452 443	541 503	803 398
Расходы на мероприятия по охране труда в среднем на одного работника[3]	тыс. руб.	19,63	23,62	26,98

GRI 403-9 МЭР 29 SASB FB-AG-320a.1 SASB FB-MP-320a.1

Производственный травматизм среди сотрудников Группы «Русагро»[2]

Показатель	Ед. измерения	2023	2024	2025
Общее количество рабочих часов	человеко-час	39 544 153	39 835 268	46 363 253
Коэффициент частоты травм с временной потерей трудоспособности (LTIFR)	кол-во случаев на 1 млн рабочих часов	1,87	1,91	2,35
Коэффициент смертельных случаев, произошедших в результате выполнения работ	количество случаев на 1 млн рабочих часов	0,126	0,075	0,043
Количество пострадавших с временной потерей трудоспособности по причине несчастных случаев на производстве при выполнении работ (LTI)	ед.	74	76	109
Количество несчастных случаев на производстве со смертельным исходом в результате производственных травм	ед.	5	3	2

1 В 2025 году увеличилось число наставников за счет присоединения новых активов и высококвалифицированных сотрудников, которые выступают наставниками для новых сотрудников или сотрудников, желающих повысить уровень квалификации.

2 Данные за 2024 год приведены без учета группы компаний «Агро-Белогорье».
3 Численность персонала в 2024 году скорректирована на численность группы компаний «Агро-Белогорье» для обеспечения сопоставимости показателя.

Таблица соответствия GRI

Информация, содержащаяся в настоящем Отчете, подготовлена Группой «Русагро» в соответствии со Стандартами GRI за период с 1 января 2025 года по 31 декабря 2025 года.

GRI 1 применение: Принципы 2021 года.

При подготовке настоящего Отчета учитывались положения отраслевого стандарта GRI 13[1] при определении существенных тем.

Показатель		Место раскрытия в Отчете	Комментарий
GRI 2: Общее раскрытие (2021)			
1. Краткая информация об организации и практики отчетности			
2-1	Информация об организации	Об Отчете Профиль Компании Фактор 3 Географическая и продуктовая диверсификация Контакты	Штаб-квартира Компании находится в г. Тамбове.
2-2	Юридические лица, включенные в отчетность организации в области устойчивого развития	Подход к подготовке отчетности	
2-3	Отчетный период, частота предоставления отчетности и контактная информация	Об Отчете Контактная информация	
2-4	Изменения в информации	О теме Отчета, дизайне и новой информации	Пересмотр данных по устойчивому развитию по сравнению с предыдущим отчетным периодом не осуществлялся.
2-5	Внешнее заверение отчетности	Подход к подготовке отчетности	Нефинансовая информация Группы «Русагро» не проходит внешнее независимое заверение.
2. Деятельность организации и сотрудники			
2-6	Сведения о деятельности, цепочке создания добавленной стоимости и об иных деловых связях организации	Профиль Компании Фактор 1 Вертикально интегрированный бизнес Фактор 3 Географическая и продуктовая диверсификация Ответственная цепочка поставок	
2-7	Штатные сотрудники организации	Управление персоналом Дополнительные данные	Данные раскрыты частично в связи с отсутствием централизованного учета и сбора данных по ряду категорий. Компания работает над возможностью предоставления полной аналитики в следующих отчетных периодах.
2-8	Работники, не являющиеся штатными сотрудниками		Информация по показателю не раскрыта в связи с отсутствием централизованного учета и сбора данных по данной категории. Компания работает над возможностью предоставления полной аналитики в следующих отчетных периодах.
3. Корпоративное управление			
2-9	Структура и состав управления	Система корпоративного управления Управление устойчивым развитием	Вопросы управления воздействиями деятельности на экономику, окружающую среду и общество не консолидированы в рамках отдельного комитета Совета директоров и реализуются профильными подразделениями под контролем высшего руководства. Часть информации по показателю не раскрывается на основании Указа Президента Российской Федерации от 27.01.2024 № 73 и Постановления Правительства Российской Федерации от 04.07.2023 № 1102.
2-10	Порядок избрания и утверждения высшего органа управления	Система корпоративного управления	
2-11	Председатель высшего органа управления	Система корпоративного управления Противодействие коррупции и этика	Председатель Совета директоров не совмещает свои обязанности с деятельностью Генерального директора Компании и не входит в органы управления других обществ Группы.
2-12	Роль высшего органа управления в обеспечении контроля над управлением воздействиями	Корпоративное управление Управление устойчивым развитием	В отчетном периоде вопросы оценки эффективности процессов управления воздействием Компании на экономику, окружающую среду и общество не выносились на заседания Совета директоров, но рассматривались на уровне профильных подразделений, ответственных за данные направления.
2-13	Делегирование ответственности по управлению воздействиями	Управление устойчивым развитием	
2-14	Роль высшего органа управления в утверждении отчетности об устойчивом развитии	Управление устойчивым развитием	
2-15	Конфликт интересов	Противодействие коррупции и этика	В отчетном периоде не возникало вопросов, связанных с конфликтом интересов.
2-16	Информирование о критических проблемах	Противодействие коррупции и этика	

1 GRI 13: Agriculture, Aquaculture and Fishing Sectors 2022.

Таблица соответствия GRI

Показатель		Место раскрытия в Отчете	Комментарий
2-17	Коллективное знание членов высшего органа управления	Система корпоративного управления	Практически весь состав Совета директоров и высшего руководства Группы обладает навыками и знаниями в области устойчивого развития.
2-18	Оценка работы высшего органа управления	Система корпоративного управления	Раскрытие показателя является частичным в связи с тем, что оценка деятельности высшего органа управления в отчетном периоде не проводилась и запланирована на 2026 год. Результаты оценки будут представлены в следующем отчетном периоде.
2-19	Политика вознаграждения	Система корпоративного управления	Подход Компании к вознаграждению членов органов управления основан на сочетании финансовых и нефинансовых стимулов. Стимулы в том числе связаны с целями и результатами деятельности в части управления воздействиями организации на экономику, окружающую среду и людей. Ключевые показатели эффективности, связанные с достижением показателей устойчивого развития, включены в показатели оценки руководителей профильных подразделений согласно их зонам ответственности и описаны в соответствующих разделах Отчета.
2-20	Порядок определения вознаграждения	Система корпоративного управления	В отчетном периоде внешние консультанты по вопросам определения вознаграждения не привлекались. Вопросами вознаграждения занимается Комитет по вознаграждениям, в который входят независимые члены Совета директоров.
2-21	Годовой общий коэффициент вознаграждения		Информация носит конфиденциальный характер и не раскрывается Компанией.
4. Стратегия, политики и практики управления			
2-22	Заявление о Стратегии устойчивого развития	Обращение Генерального директора	
2-23	Обязательства в отношении политик	Противодействие коррупции и этика Права человека	Основные обязательства Компании отражены в описаниях управленческих подходов к соответствующим темам. Основные принципы, подходы к их реализации, а также ответственные подразделения указаны непосредственно в самих политиках, часть которых доступна публично на e-disclosure.
2-24	Реализация обязательств по политикам	Противодействие коррупции и этика	Основные обязательства Компании отражены в описании управленческого подхода к соответствующим темам. Основные принципы, подходы к их реализации, а также ответственные подразделения указаны непосредственно в самих политиках, часть которых доступна публично на e-disclosure.
2-25	Механизмы снижения негативного воздействия	Качество продукции и безопасность потребителей Противодействие коррупции и этика	На текущий момент в Компании не предусмотрены процедуры участия заинтересованных сторон в разработке и улучшении механизмов рассмотрения жалоб, а также процедуры оценки эффективности данных механизмов.
2-26	Механизмы обращения за консультациями и сообщения о проблемах	Противодействие коррупции и этика Права человека	
2-27	Соблюдение законодательства и правил	Охрана окружающей среды	Компания определяет существенные штрафы и санкции, связанные с несоблюдением применимых законодательных и нормативных требований. Существенность таких случаев определяется с учетом следующих критериев: • финансовая значимость: штрафы признаются существенными в случае, если сумма уплаченных средств характеризуется как значимая относительно масштаба деятельности Группы; • репутационное и операционное влияние: санкции могут оказывать значительное влияние на деловую репутацию Компании, а также на ее операционную деятельность. В случае реализации рисков Компанией реализуется комплекс корректирующих мероприятий, направленных на урегулирование выявленных инцидентов и совершенствование операционных процессов, включая соответствующие компенсационные выплаты, а также осуществляется контроль их выполнения с целью предотвращения повторения аналогичных ситуаций в будущем. Кроме того, Группа «Русагро» выделяет отдельную категорию внутренних и внешних расследований, информация по которым ограничена к раскрытию, поскольку ее публикация может повлечь значительные репутационные риски или повлиять на ход расследования. При проведении таких расследований Компания, при необходимости, привлекает внешних независимых экспертов и государственные органы, которые обладают компетенцией для проведения проверки, предоставления объективной оценки и осуществляют контроль за соблюдением требований законодательства.
2-28	Членство в ассоциациях	Управление устойчивым развитием	

Таблица соответствия GRI

Показатель		Место раскрытия в Отчете	Комментарий
5. Взаимодействие с заинтересованными сторонами			
2-29	Подход к взаимодействию с заинтересованными сторонами	Управление устойчивым развитием Цифровая трансформация и Инновации (НИОКР)	
2-30	Коллективные договоры		В мясном и сельскохозяйственном бизнесах (в т. ч. в группе компаний «Агро-Белогорье») существует объединенная профсоюзная организация. Сотрудничество осуществляется преимущественно по вопросам организации отдыха и оздоровления сотрудников, обучения сотрудников по вопросам охраны труда, выполнения условий коллективных договоров.
GRI 3: Существенные темы (2021)			
3-1	Порядок определения существенных тем	Процесс определения существенных тем	В 2025 году в опросе заинтересованных сторон приняли участие различные представители заинтересованных сторон, включая сотрудников Группы «Русагро», акционеров и инвесторов, поставщиков, партнеров, покупателей и потребителей, а также представителей СМИ и экспертного сообщества.
3-2	Перечень существенных тем	Процесс определения существенных тем	Предыдущий отчет об устойчивом развитии, включавший результаты оценки существенности, был выпущен за 2021 год. В связи с этим пересмотр существенных тем по сравнению с предыдущим отчетным периодом не проводился.
3-3	Управление существенными темами		Подход к управлению существенными темами раскрывается в соответствующих тематических главах Отчета.
GRI 201: Экономическая результативность (2016)			
201-1	Созданная и распределенная прямая экономическая стоимость	Стратегия Компании	
GRI 203: Непрямые экономические воздействия (2016)			
203-1	Инвестиции в инфраструктуру и безвозмездные услуги	Взаимодействие с местными сообществами	
203-2	Существенные непрямые экономические воздействия	Взаимодействие с местными сообществами	

Показатель		Место раскрытия в Отчете	Комментарий
GRI 207: Налоги (2019)			
207-1	Подход к налогообложению	Налоговые платежи и обязательства	
207-2	Налоговое управление, контроль и управление рисками	Налоговые платежи и обязательства	
207-3	Вовлечение заинтересованных сторон и решение проблем, связанных с налогообложением	Налоговые платежи и обязательства	
GRI 302: Энергия (2016)			
302-1	Потребление энергии внутри организации	Изменение климата и энергоэффективность Дополнительные данные	Данные раскрыты частично в связи с отсутствием централизованного учета и сбора данных по отдельным категориям энергопотребления, в частности по потреблению топлива. Компания работает над возможностью предоставления полной аналитики в следующих отчетных периодах.
302-2	Потребление энергии за пределами организации		Учет потребления энергии за пределами организации не ведется.
302-3	Энергоемкость	Дополнительные данные	
302-4	Сокращение общего энергопотребления	Изменение климата и энергоэффективность Дополнительные данные	Сокращение энергопотребления оценивается по сравнению с предыдущим отчетным годом.
GRI 303: Вода и сточные воды (2018)			
303-1	Ответственное водопотребление	Охрана окружающей среды	Данные раскрыты частично в связи с отсутствием на текущий момент единой методологии и подхода к определению и оценке воздействия на водные ресурсы.
303-2	Управление сбросом сточных вод и связанных с ним воздействий	Охрана окружающей среды	
303-3	Водозабор	Охрана окружающей среды Дополнительные данные	
303-4	Сброс воды	Охрана окружающей среды Дополнительные данные	Данные раскрыты частично в связи с отсутствием на текущий момент единой методологии и подхода к определению и оценке воздействия на водные ресурсы.
303-5	Водопотребление	Дополнительные данные	Данные раскрыты частично в связи с отсутствием на текущий момент единой методологии и подхода к определению и оценке воздействия на водные ресурсы.

Таблица соответствия GRI

Показатель		Место раскрытия в Отчете	Комментарий
GRI 304: Биоразнообразие (2016)			
304-2	Существенное воздействие деятельности, продукции и услуг на биоразнообразие	Охрана окружающей среды	Данные раскрыты частично в связи с отсутствием на текущий момент единой методологии и подхода к определению и оценке воздействия деятельности Компании на биоразнообразие.
GRI 305: Выбросы (2016)			
305-1	Прямые выбросы парниковых газов (Охват 1)	Изменение климата и энергоэффективность Дополнительные данные	
305-2	Косвенные энергетические выбросы парниковых газов (Охват 2)	Изменение климата и энергоэффективность Дополнительные данные	Консолидация выбросов осуществляется в соответствии с операционным контролем Компании.
305-3	Прочие косвенные выбросы парниковых газов (Охват 3)		Учет парниковых газов по Охвату 3 в Компании не ведется.
305-6	Выбросы озоноразрушающих веществ (ОРВ)		Компания не использует озоноразрушающие вещества в промышленных масштабах.
305-7	Выбросы в атмосферу оксидов азота (NOx) и серы (SOx) и других значимых загрязняющих веществ	Охрана окружающей среды	Данные об объемах выбросов загрязняющих веществ в атмосферу взяты из годовых статистических отчетов по форме 2-ТП (воздух).
GRI 306: Отходы (2020)			
306-1	Образование отходов и связанные с ними существенные воздействия	Охрана окружающей среды	
306-2	Управление существенными воздействиями, связанными с отходами	Охрана окружающей среды	Данные об отходах получены из годовых статистических отчетов по форме 2-ТП (отходы), а также из журналов учета и движения отходов.
306-3	Образование отходов	Охрана окружающей среды	Данные с разбивкой по составу отходов не представлены в отчете в связи с отсутствием единой методологии и различий в данных у бизнес-направлений Компании. Данные об отходах получены из годовых статистических отчетов по форме 2-ТП (отходы), а также из журналов учета и движения отходов.
GRI 401: Занятость (2016)			
401-1	Нанятые сотрудники и текучесть кадров	Управление персоналом Дополнительные данные	Информация по показателю раскрыта частично в связи с отсутствием централизованного учета и сбора данных по ряду категорий.
401-2	Выплаты и льготы, предоставляемые работникам, работающим на условиях полной занятости, которые не предоставляются работникам, работающим на условиях временной или неполной занятости	Управление персоналом	
GRI 402: Трудовые и управленческие отношения (2016)			
402-1	Минимальный период уведомления в отношении существенных изменений в деятельности организации		В соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации минимальный срок предварительного уведомления сотрудников и их избранных представителей о реализации существенных изменений в хозяйственной деятельности, которые могут затронуть их существенным образом, составляет два месяца.
GRI 403: Здоровье и безопасность на рабочем месте (2018)			
403-1	Охрана труда и сохранение здоровья сотрудников	Охрана труда и здоровья сотрудников	Группа «Русагро» придерживается лучших практик российских и зарубежных стандартов и методических рекомендаций. Система полностью соответствует требованиям российского законодательства и внутренним регулирующим документам.
403-2	Выявление опасностей, оценка рисков, расследование происшествий	Охрана труда и здоровья сотрудников	Компания гарантирует отсутствие негативных последствий для работников, сообщающих о потенциально опасных ситуациях, нарушениях требований охраны труда или участвующих в расследовании происшествий.
403-3	Службы охраны здоровья	Охрана труда и здоровья сотрудников Управление персоналом	

Таблица соответствия GRI

Показатель		Место раскрытия в Отчете	Комментарий
403-4	Вовлечение работников, проведение консультаций и предоставление информации по вопросам охраны труда и промышленной безопасности	Охрана труда и здоровья сотрудников	
403-5	Обучение работников по вопросам охраны труда и промышленной безопасности	Охрана труда и здоровья сотрудников	
403-6	Профилактика и охрана здоровья сотрудников	Охрана труда и здоровья сотрудников Управление персоналом	
403-7	Предупреждение и смягчение последствий для здоровья и безопасности труда, напрямую связанных с деловыми отношениями	Охрана труда и здоровья сотрудников	
403-8	Работники, охваченные системой управления вопросами охраны труда и промышленной безопасности	Охрана труда и здоровья сотрудников	Все сотрудники и работники подрядных организаций (100 %) охвачены системой менеджмента Компании в области ОТиПБ, которая прошла внутренний аудит.
403-9	Производственный травматизм	Охрана труда и здоровья сотрудников Дополнительные данные	Информация по показателю раскрыта частично в связи с отсутствием централизованного учета и сбора данных по ряду категорий.
GRI 404: Обучение и образование (2016)			
404-2	Программы повышения квалификации работников и непрерывного профессионального роста	Управление персоналом	
GRI 405: Многообразие и равные возможности (2016)			
405-1	Социокультурное многообразие руководящих органов и сотрудников	Управление персоналом Права человека Система корпоративного управления	Информация по показателю раскрыта частично в связи с отсутствием централизованного учета данных по ряду категорий. Компания работает над возможностью предоставления полной аналитики в следующих отчетных периодах.
GRI 407: Свобода ассоциации и ведения коллективных переговоров (2016)			
407-1	Подразделения и поставщики, у которых право на свободу ассоциаций и коллективных переговоров может подвергаться риску		Значимые риски для подразделений и поставщиков отсутствуют.

Показатель		Место раскрытия в Отчете	Комментарий
GRI 411: Права коренных и малочисленных народов (2016)			
411-1	Случаи нарушения прав коренных народов		Случаи нарушения прав коренных народов и малочисленных народов отсутствуют.
GRI 413: Местные сообщества (2016)			
413-1	Подразделения, реализующие программы взаимодействия с местными сообществами, оценки воздействия деятельности на местные сообщества и программы развития	Взаимодействие с местными сообществами Управление устойчивым развитием Управление персоналом	Компания реализует программы взаимодействия с местными сообществами посредством благотворительной и спонсорской деятельности. Оценка воздействия деятельности на местные сообщества не проводится.
GRI 416 Здоровье и безопасность потребителя (2016)			
416-2	Случаи несоответствия продукции или услуг требованиям к их воздействию на здоровье и безопасность	Качество продукции и безопасность потребителей	
GRI 417 Маркетинг и маркировка (2016)			
417-1	Виды информации о свойствах продукции и услуг, требуемые процедурами	Качество продукции и безопасность потребителей	Вся продукция имеет маркировку, полностью соответствующую требованиям российского законодательства. В отчетном периоде стала обязательна маркировка «Честный знак» в отношении мыла и моющих средств, что потребовало от Группы «Русагро» инвестиций и адаптации бизнес-процессов.
GRI 418 Конфиденциальность клиентов (2016)			
418-1	Обоснованные жалобы о нарушениях конфиденциальности клиентов и потерях данных клиента	Кибербезопасность и защита данных	В отчетном периоде подтвержденных жалоб, связанных с нарушением конфиденциальности данных клиентов, включая жалобы от внешних сторон и регулирующих органов, не выявлено.

Таблица соответствия методическим рекомендациям Министерства экономического развития Российской Федерации

Показатель		Место раскрытия в Отчете	Комментарий
Экономические показатели			
МЭР 1	Выручка (показатель, аналогичный выручке)	Ключевые результаты 2025 года Финансовые результаты	
МЭР 2	Добавленная стоимость	Стратегия Компании	
МЭР 3	Чистая добавленная стоимость	Стратегия Компании	
МЭР 5	Производительность труда	Развитие человеческого капитала	
МЭР 10	Устойчивые, в том числе «зеленые», инвестиции	Местные сообщества	Показатель раскрыт частично. Показатель по «зеленым» инвестициям в Компании не рассчитывается.
МЭР 11	Инвестиции в проекты, связанные с достижением технологического суверенитета и структурной адаптацией экономики Российской Федерации		Показатель не рассчитывается.
МЭР 12	Показатель экономической уязвимости хозяйственной и иной деятельности к климатическим рискам		Показатель не рассчитывается.
Экологические показатели			
МЭР 13	Объем использованной воды из всех источников водоснабжения	Охрана окружающей среды	
МЭР 15	Объем сброса загрязненных сточных вод, всего, в том числе без очистки	Охрана окружающей среды	
МЭР 16	Эффективность водопользования («удельное водопотребление»)	Дополнительные данные	
МЭР 17	Образовано отходов I–V классов опасности	Охрана окружающей среды	
МЭР 19	Масса выбросов загрязняющих веществ в атмосферный воздух от стационарных источников	Охрана окружающей среды	
МЭР 20	Выбросы парниковых газов	Изменение климата и энергоэффективность Дополнительные данные	
МЭР 21	Расходы на реализацию мероприятий, связанных с охраной окружающей среды, всего, в том числе: • охраной атмосферного воздуха и предотвращением изменений климата; • сбором и очисткой сточных вод; • обращением отходов; • сохранением биоразнообразия и охраной природных территорий.	Охрана окружающей среды Дополнительные данные Изменение климата и энергоэффективность	
МЭР 23	Энергоэффективность: энергопотребление в расчете на единицу чистой добавленной стоимости	Дополнительные данные	
Социальные показатели			
МЭР 24	Расходы на оплату труда, всего	Стратегия Компании	
МЭР 25	Среднесписочная численность работников, всего, в том числе численность инвалидов	Управление персоналом Дополнительные данные	Информация по показателю раскрыта частично в связи с отсутствием централизованного учета данных по ряду категорий. Компания работает над возможностью предоставления полной аналитики в следующих отчетных периодах.
МЭР 26	Средняя заработная плата, всего, в том числе: • по группам занятий; • по полу; • по возрастным группам.	Управление персоналом Дополнительные данные	Информация по показателю раскрыта частично в связи с отсутствием централизованного учета данных по ряду категорий. Компания работает над возможностью предоставления полной аналитики в следующих отчетных периодах.
МЭР 27	Расходы на мероприятия по охране труда, всего, в том числе в среднем на одного работника	Охрана труда и здоровья сотрудников Дополнительные данные	
МЭР 29	Численность пострадавших при несчастных случаях на производстве с утратой трудоспособности на один рабочий день и более и со смертельным исходом	Охрана труда и здоровья сотрудников Дополнительные данные	

Таблица соответствия методическим рекомендациям Министерства экономического развития Российской Федерации

Показатель		Место раскрытия в Отчете	Комментарий
МЭР 30	Расходы на обучение работников, всего, в том числе в среднем на одного работника	Управление персоналом Дополнительные данные	
МЭР 33	Коэффициент текучести кадров	Управление персоналом Дополнительные данные	
МЭР 34	Расходы на участие в поддержке социальных программ, не направленных на работников и членов их семей, всего, в том числе • благотворительных; • в жилищной сфере; • в сфере здравоохранения; • в сфере образования; • по поддержке граждан, нуждающихся в социальной помощи.	Взаимодействие с местными сообществами	
Управленческие показатели			
МЭР 35	Наличие политики по устойчивому развитию и (или) иных стратегических документов в этой сфере	Управление устойчивым развитием	
МЭР 36	Количество заседаний Совета директоров и коэффициент их посещаемости	Система корпоративного управления	Коэффициент посещаемости — 100 %.
МЭР 37	Количество членов Совета директоров, всего, в том числе по возрастным группам	Система корпоративного управления	
МЭР 38	Количество заседаний аудиторского комитета (Комитета по аудиту) и коэффициент их посещаемости	Система корпоративного управления	Коэффициент посещаемости — 100 %.
МЭР 39	Участие в индексах и рейтингах устойчивого развития (ESG)	Управление устойчивым развитием	
МЭР 40	Количество зафиксированных случаев нарушения прав коренных малочисленных народов РФ		Случаи нарушения прав коренных народов и малочисленных народов отсутствуют.
МЭР 41	Доля работников, замещающих должности с высоким коррупционным риском	Противодействие коррупции и этика	

Показатель		Место раскрытия в Отчете	Комментарий
МЭР 44	Доля женщин-руководителей в общей численности руководителей, всего, в том числе в Совете директоров (Наблюдательном совете)	Права человека Система корпоративного управления Дополнительные данные	

Таблица соответствия SASB

Показатель		Место раскрытия в Отчете	Комментарий
Выбросы парниковых газов			
FB-AG-110a.1 FB-MP-110a.1	Совокупные прямые выбросы парниковых газов (область Охвата 1)	Изменение климата и энергоэффективность	
FB-AG-110a.2 FB-MP-110a.2	Описание стратегии или плана управления выбросами парниковых газов (область Охвата 1), включая целевые показатели сокращения выбросов и оценку эффективности их достижения		Компания находится в процессе активного развития системы сбора и анализа данных выбросов парниковых газов, включая выбросы прямого охвата (Охват 1). Формирование долгосрочной стратегии управления выбросами и количественных целевых показателей рассматривается как следующий этап развития системы климатического управления.
FB-AG-110a.3	Топливо, потребленное автопарком; доля возобновляемого топлива		В отчетном периоде возобновляемое топливо в автопарке Компании не использовалось[1].
Энергетический менеджмент			
FB-AG-130a.1 FB-MP-130a.1 FB-PF-130a.1	(1) Общий объем потребленной энергии, (2) доля электроэнергии, получаемой из внешних энергосетей, (3) доля энергии, полученной из возобновляемых источников	Изменение климата и энергоэффективность	В отчетном периоде использование энергии из возобновляемых источников не осуществлялось, поэтому доля возобновляемой энергии не рассчитывается.
Управление водными ресурсами			
FB-AG-140a.1 FB-MP-140a.1 FB-PF-140a.1	(1) Общий объем водозабора (2) общий объем водопотребления; доля водозабора и водопотребления в регионах с высоким или чрезвычайно высоким уровнем дефицита воды	Охрана окружающей среды Дополнительные данные	
Использование земель и экологические воздействия			
FB-MP-160a.1	Объем образующихся отходов животноводства и доля отходов, управляемых в соответствии с планом управления питательными веществами		В Российской Федерации требования к обращению с отходами животноводства регулируются Федеральным законом № 248-ФЗ «О побочных продуктах животноводства и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации», СанПиН 2.1.7.573-96, Ветеринарно-санитарными правилами.

Показатель		Место раскрытия в Отчете	Комментарий
Безопасность пищевых продуктов			
FB-AG-250a.3 FB-MP-250a.3 FB-PF-250a.4	(1) Количество отзывов продукции и (2) общий вес отозванной продукции	Качество продукции и безопасность потребителей	
FB-PF-250a.3	(1) Общее количество уведомлений о нарушениях требований по пищевой безопасности, (2) доля устраненных нарушений	Качество продукции и безопасность потребителей	
Здоровье и питание			
FB-PF-260a.2	Описание процесса выявления и управления продуктами и ингредиентами, связанными с рисками для здоровья и питания потребителей	Качество продукции и безопасность потребителей	В отчете представлена информация о маркировке аллергенов. Системное описание процесса выявления и управления вопросами, связанными со здоровьем и питанием потребителей, не раскрывается в связи с отсутствием централизованной системы сбора и консолидации соответствующих данных.
Маркировка продукции и маркетинг			
FB-PF-270a.2	Выручка от продаж продукции, маркированной как (1) содержащей ГМО и (2) не содержащей ГМО		Доля выручки от продажи продукции с ГМО — 0 %.
FB-PF-270a.4	Сумма финансовых потерь, связанных с судебными разбирательствами по маркировке/маркетингу		В 2025 году не было судебных разбирательств, связанных с маркировкой продукции и рекламной деятельностью.

1 Данные представлены без учета сахарного бизнеса.

Таблица соответствия SASB

Показатель		Место раскрытия в Отчете	Комментарий
Охрана труда и безопасность персонала			
FB-AG-320a.1 FB-MP-320a.1	(1) Общий коэффициент регистрируемых инцидентов (TRIR), (2) коэффициент смертельного травматизма, (3) коэффициент частоты несчастных случаев с предотвращенными потерями рабочего времени, предотвращенных для (a) штатных работников и (b) нештатных работников	Дополнительные данные	Показатели по травматизму раскрываются в соответствии с учетом Компании и практики раскрытия в нефинансовой отчетности. Информация по показателю раскрыта частично в связи с отсутствием централизованного учета и сбора данных по данной категории. Компания работает над возможностью предоставления полной аналитики в следующих отчетных периодах.
FB-MP-320a.2	Описание усилий по оценке, мониторингу и снижению острых и хронических респираторных заболеваний среди сотрудников	Охрана труда и здоровья сотрудников	Информация по показателю раскрыта частично в связи с отсутствием централизованного учета и сбора данных по данной категории. Компания работает над возможностью предоставления полной аналитики в следующих отчетных периодах.
Благополучие животных			
FB-MP-410a.2	Процент продаж яиц из систем бесклеточного содержания		Неприменимо к деятельности Компании.
Управление ГМО			
FB-AG-430b.1	Описание стратегии управления использованием генетически модифицированных организмов (ГМО)	Качество продукции и безопасность потребителей	
Закупка ингредиентов, животных и кормов			
FB-MP-440a.1	Доля кормов, закупаемых в регионах с высоким или чрезвычайно высоким уровнем водного дефицита	Благополучие животных	

Контактная информация

GRI 2-1

Полное наименование

Публичное акционерное общество «Группа «Русагро»

Сокращенное наименование

ПАО «Группа «Русагро»

Юридический адрес

392000, Тамбовская область, г. Тамбов,
ул. Студенецкая Набережная, д. 20В, 3 этаж, пом. 303

Почтовый адрес

115054, Москва, ул. Валовая, д. 35, 5 этаж, пом. 256

Веб-сайт Компании

На русском языке: https://www.rusagrogroup.ru/ru/

На английском языке: https://www.rusagrogroup.ru/en/

Контакты для акционеров и инвесторов

Email: ir@rusagrogroup.ru

Контакты для прессы

Email: pr@rusagrogroup.ru