

ПРЕДВАРИТЕЛЬНО УТВЕРЖДЕН
советом директоров
ПАО «ФосАгро» 25.05.2026
(протокол от 26.05.2026 № 6/н)
УТВЕРЖДЕН
годовым общим собранием акционеров
(протокол от 02.07.2026 № 6/н)

Годовой отчет
ПАО «ФосАгро» за 2025 год

г. Москва,
2026

ОГЛАВЛЕНИЕ

ОБ ОТЧЕТЕ	4
О КОМПАНИИ	5
Миссия и ценности Компании	5
Ключевые результаты	6
Ключевые события 2025 года	9
Инвестиционные преимущества и кредитные рейтинги	12
Бизнес-модель	16
География деятельности	21
СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ОТЧЕТ	23
Обращение председателя совета директоров	23
Обращение генерального директора	27
Контекст развития	30
Обзор рынка	35
Стратегия	42
Стратегические риски	69
ФИНАНСОВЫЙ ОБЗОР	88
ОПЕРАЦИОННЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ	99
КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ	105
Система корпоративного управления	105
Практика корпоративного управления	108
Общее собрание акционеров	112
Совет директоров	113
Корпоративный секретарь	129
Исполнительные органы	130
Отчет о вознаграждениях	132
Корпоративный контроль	136
Соблюдение этических норм	145
АКЦИОНЕРНЫЙ КАПИТАЛ	165
Структура акционерного капитала	165
Динамика акций	165
Аналитический охват	168
Управление долгом	169
Дивидендная политика	171
Раскрытие информации	177
ПРИЛОЖЕНИЯ	178
Заявление об ответственности руководства	178
Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления	179
Отчет о заключенных ПАО «ФосАгро» в 2025 году сделках, в совершении которых имеется заинтересованность	220
Отчет о заключенных ПАО «ФосАгро» в 2025 году крупных сделках	225
Глоссарий	226

КОНТАКТНАЯ ИНФОРМАЦИЯ.....	229
----------------------------	-----

ОБ ОТЧЕТЕ

Вашему вниманию представлен Годовой отчет публичного акционерного общества «ФосАгро» (далее — ПАО «ФосАгро», ФосАгро) за 2025 год (далее — Отчет).

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

Отчет составлен в соответствии с рядом применимых требований и рекомендаций, в т том числе:

- положения Центрального банка Российской Федерации (далее — Банк России) от 27 марта 2020 года № 714-П «О раскрытии информации эмитентами эмиссионных ценных бумаг»;
- письма Банка России от 10 апреля 2014 года № 06-52/2463 «О Кодексе корпоративного управления»;
- письма Банка России от 27 декабря 2021 года № ИН-06-28/102 «О раскрытии в годовом отчете публичного акционерного общества отчета о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления»;
 - Правил листинга Московской биржи.

О Компании

Миссия и ценности Компании

Наша миссия

Заботимся о плодородии земли для процветания жизни

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

Мы предлагаем улучшенные¹ минеральные удобрения, включая услуги по их доставке, а также проводим обучение сельхозпроизводителей наиболее рациональным методам применения нашей продукции.

Наше видение

- Глобальность
- Органический рост и развитие
- Здоровый образ жизни и безопасность на рабочем месте
- Забота об окружающей среде
- Социальная ответственность
- Инновации и цифровая трансформация

Наши ценности

- **Лидерство.** Мы стремимся показать лучшие результаты в своей области, ставим перед собой амбициозные цели и намерены превзойти самих себя в будущем.
- **Командная работа.** Мы умеем работать в команде, нам важно слаженное взаимодействие всех подразделений.
- **Профессионализм.** Каждый из нас — эксперт в своем деле.
- **Надежность.** На нас можно положиться, мы выполняем все свои обязательства.
- **Совершенствование и инновации.** Мы непрерывно развиваемся, работая над постоянным улучшением и совершенствованием всех процессов.
- **Безопасность.** Мы соблюдаем правила безопасности на своем рабочем месте, поддерживая и разделяя культуру безопасности в Компании.
- **Духовность и нравственность.** Мы за человеческую цельность: соблюдение морально-нравственных норм, следование духовным принципам, преданность семье и делу.

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

Ключевые результаты

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

Финансовые

Выручка, млн руб.

2023	2024	2025	Изменение 2025/2024
440 304,00	507 689,00	573 628,00	+13,0%

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

EBITDA скорректированная², млн руб.

2023	2024	2025	Изменение 2025/2024
168 352,00	170 553,00	199 448,00	+16,9%

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

Подробнее о финансовых показателях на с. 87.

Операционные

Производство фосфорсодержащих удобрений, тыс. т

2023	2024	2025	Изменение 2025/2024
8 388,7	8 874,2	9 363,0	+5,5%

Производство азотных удобрений, тыс. т

2023	2024	2025	Изменение 2025/2024
2 605,3	2 593,2	2 612,6	+0,7%

Основной рост в отчетном году пришелся как на производство фосфорсодержащих удобрений (DAP — рост на 31,3%, NPK — рост на 15,6%, MCP — рост на 19,8%),

² Скорректированная EBITDA рассчитывается как операционная прибыль, увеличенная на сумму амортизации, без учета курсовых разниц от операционной деятельности.

так и на увеличение объемов производства основных сырьевых ресурсов — фосфорной (рост на 3,9%) и серной (рост на 3,1%) кислот.

Продажи фосфорсодержащих и азотных удобрений, тыс. т

2023	2024	2025	Изменение 2025/2024
11 138,7	11 604,3	12 032,2	+3,7%

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

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

Подробнее об операционных показателях на с. 98.

По устойчивому развитию

Удельный показатель эмиссии парниковых газов области охвата 1, кг / т продукции и полуфабрикатов

2023	2024	2025	Цель-2028
128,5	121,2	118,1	109,1

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

2023	2024	2025	Цель-2025
0,799	0,712	0,667	0,800

Удельные сбросы сточных вод в поверхностные водные объекты³, м³ / т продукции и полуфабрикатов

2023	2024	2025	Цель-2025
1,90	1,83	1,63	1,7

Удельный объем забираемой воды⁴, м³ / т продукции и полуфабрикатов

2023	2024	2025	Цель-2025
3,22	3,25	2,95	2,60

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

2023	2024	2025	Цель-2025
40,20	40,32	40,75	40,00

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

³ Специфический показатель Группы рассчитан как соотношение объема сброса сточных вод в поверхностные водные объекты, за вычетом шахтно-рудничных и карьерных вод, к общему объему произведенной продукции и полуфабрикатов.

⁴ Специфический показатель Группы рассчитан как соотношение объема забора воды, за вычетом шахтно-рудничных и карьерных вод, к общему объему произведенной продукции и полуфабрикатов.

Коэффициент LTIFR⁵, на 1 млн ч

2023	2024	2025
0,64	0,57	0,49

Цель: –10% ежегодно

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

2023	2024	2025
0,00	0,00	0,04

Цель: 0 случаев

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

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

Среднегодовое количество часов обучения на одного сотрудника, ч

2023	2024	2025	Цель-2025	Изменение 2025/2024
99,4	116,6	150,0	123,0	+5,5%

Показатели удовлетворенности и лояльности сотрудников, п. п.⁶

2023	2024	2025	Цель-2025
73	76	76	65

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

⁵ Собственный персонал + персонал сторонних подрядных организаций. В периметр дочерних и зависимых обществ для целей формирования этих сведений включены дочерние и зависимые общества АО «Апатит»: ООО «Тирвас», ООО «Горный цех» (до 30.06.2025. С 01.07.2025 в составе АО «Апатит»), ООО «ПромТрансПорт», ООО «Корпоративное питание», ООО «ЦСМ», АО «Аэропорт», ООО «Телесеть», ООО «Аэропорт Хибин», ООО «Механик», ООО «Тирвас общественное питание» (с 2025 включено в систему учета производственного травматизма. Без пересчета показателей прошлых лет), ООО «Норд сафари» (с 08.12.2025), АО «Хибинская тепловая компания». Однако по АО «Хибинская тепловая компания» нет данных по отработанным человеко-часам.

⁶ Проводится раз в два года. Для 2025 года приняты данные исследования за 2024 год.

Ключевые события 2025 года

Январь

- ФосАгро возглавила совместный индекс МосБиржи и RAEX в области устойчивого развития.
- Группа «ФосАгро» возглавила Всероссийский рейтинг ИТ-брендов работодателей среди промышленных предприятий. В числе ключевых факторов — инновационные ИТ-проекты, высокий уровень оплаты труда и возможности профессионального роста.
- ФосАгро, ЮНЕСКО и ИЮПАК подвели итоги 10-летия грантовой программы «Зеленая химия для жизни»: поддержано 55 молодых ученых из 33 стран, отобрано более 50 проектов более чем из 1 тыс. заявок.

Февраль

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

Март

- ФосАгро второй раз подряд с наивысшим итоговым баллом стала победителем Национальной премии «Лидеры ответственного бизнеса».
- Группа «ФосАгро» запустила в промышленную эксплуатацию АСУП отечественной разработки. На Череповецком комплексе введена первая в отрасли российская MES-система⁷.
- Рейтинговые агентства АКРА и «Эксперт РА» подтвердили рейтинг ФосАгро на уровне «AAA (RU)» / «ruAAA» со «стабильным» прогнозом, отметив низкую долговую нагрузку, высокую ликвидность и сильное корпоративное управление.

Апрель

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

Май

- ФосАгро и ФАО запустили цикл научно-практических семинаров по рекарбонизации почв (RECSOIL), направленных на повышение запасов органического углерода в почвах и снижение выбросов парниковых газов за счет устойчивых агропрактик.

⁷ MES (Manufacturing Execution System) — система управления производственными процессами

- ФосАгро в четвертый раз стала обладателем Гран-при конкурса РСПП «Флагманы бизнеса».
- Одобрен масштабный проект Группы «ФосАгро» по развитию филиала Мурманского арктического университета в Апатитах.

Июнь

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

Июль

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

Август

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

Сентябрь

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

Октябрь

- Проекты ФосАгро по автоматизации производств — АСУП АСУ ТП — стали победителями отраслевой премии «Нефть и газ 5.0».

- ФосАгро победила в двух номинациях Всероссийской премии «Экспортер года — 2025»: «Экспортер года в сфере промышленности» и «Ответственный экспортер ESG».

Ноябрь

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

Декабрь

- На новом подземном руднике Плато Расвумчорр ГОК «Апатит» добыта первая апатит-нефелиновая руда.
- ФосАгро вошла в наивысшую группу рейтинга «Лидеры корпоративной благотворительности — 2025».
- ФосАгро представила цифровую образовательную платформу «ProАгро Лекторий» на международной конференции стран БРИКС.

Инвестиционные преимущества и кредитные рейтинги⁸

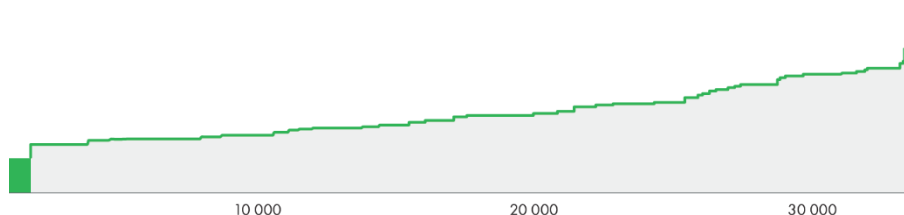
1. Статус глобального производителя высококачественных фосфатных удобрений

- Входит в топ-3 крупнейших по объему мощностей производства сложных и комплексных фосфорсодержащих удобрений (DAP/MAP/NPS/NPK) в мире.
- Фокус на потребителя:
 - ✓ широкий ассортимент;
 - ✓ профессиональное
 - ✓ агроконсультирование;
 - ✓ мощная сбытовая сеть;
 - ✓ надёжная логистика.
- Сертификация по ключевым национальным и международным стандартам является подтверждением качества продукции Компании и эффективного управления всеми стадиями ее жизненного цикла.
- Технологии, используемые для производства продукции, соответствуют высочайшим современным стандартам.

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

- Важный фактор безопасности продукции Компании — магматическое происхождение добываемого на Кольском полуострове фосфатного сырья, гарантирующее улучшенное качество удобрений⁹.
- Широкий ассортимент готовых решений для фермеров.
- № 1 в мире по объему производства высокосортного фосфатного сырья (с содержанием P_2O_5 39% и более)¹⁰.
- Лидер по суммарным объемам поставок всех видов удобрений на рынок страны¹¹.
- Один из глобальных лидеров по рентабельности производства основных видов удобрений.
- № 1 в Европе по мощностям производства карбамида и минеральных удобрений на одном производственном комплексе (АО «Апатит», Череповец)¹².
- Единственный в России и один из ведущих европейских производителей кормового монокальцийфосфата (КМКФ) и жидких комплексных удобрений.

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



⁸ Источники: ФосАгро, IFASTAT, Argus, CRU, РАПУ, GTT, расчетные данные

⁹ АО «Апатит» включен в Единый государственный реестр производителей сельскохозяйственной продукции, продовольствия, промышленной и иной продукции с улучшенными характеристиками.

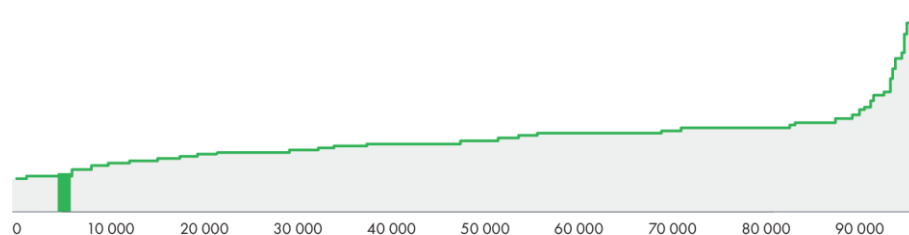
¹⁰ В пересчете на 100% питательных веществ – д.в. Данные РАПУ по итогам 2025 г.

¹¹ По данным IFA.

¹² По суммарному объему мощностей производства DAP/MAP/NP/NPK/NPS, по данным CRU.

Источник: CRU Industry Cost Curves 2025

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



Источник: CRU Industry Cost Curves 2025

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

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

3. Улучшенные минеральные удобрения¹³

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

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

4. Разумное распределение капитала в высокоэффективные инвестиционные проекты

¹³ Здесь и далее характеристика «улучшенные» в отношении минеральных удобрений используется с учетом того, что а) минеральные удобрения Группы «ФосАгро» прошли сертификацию Роскачества, предоставляющую право маркировать продукцию знаком соответствия [«Зеленый эталон»](#), подтверждающим улучшенные характеристики удобрений; и б) АО «Апатит» внесен в [Перечень производителей сельскохозяйственной продукции, продовольствия, промышленной и иной продукции с улучшенными характеристиками](#).

Инвестиционные проекты могут быть приняты к реализации при соблюдении условий высокого уровня доходности (в большинстве случаев IRR¹⁴ более 20%), а также соответствия критериям наилучших доступных технологий, устойчивого развития и при соблюдении целевого соотношения капитальных вложений к EBITDA и комфортного уровня ковенанта «Чистый долг / EBITDA».

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

5. Устойчивая система корпоративного управления

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

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

В течение 2025 года продолжалось своевременное обслуживание банковских кредитов. Также Компания регулярно выплачивала купоны по действующим выпускам облигаций и был своевременно погашен выпуск еврооблигаций. Таким образом, Группа еще раз подтвердила свое высокое кредитное качество.

- Пять (50%) независимых директоров избраны в состав совета директоров на годовом заседании общего собрания акционеров 29 мая 2025 года
- Три комитета совета директоров, проводящих регулярные заседания
- 85% доля соблюдаемых принципов Кодекса корпоративного управления

Стабильные позиции в кредитных рейтингах

Облигации ПАО «ФосАгро» включены в первый уровень списка ценных бумаг на Московской бирже. Рейтинговые агентства «Эксперт РА» и АКРА присвоили выпуску наивысшие кредитные рейтинги на уровне «ruAAA» и «AAA (RU)» соответственно.

Стабильно высокие позиции в рейтингах и индексах устойчивого развития

Рейтинг/индекс устойчивого развития	2023	2024	2025
 (шкала C — AAA)	AA↑	AAA↑	AAA

¹⁴ От англ. Internal Rate of Return — внутренняя норма доходности.

	Индексы «Устойчивость и открытость» (шкала С — А)	А	А	А
	Индекс «Вектор устойчивого развития» (шкала С — А)	А	А	А
 «Эксперт РА» «ESG-прозрачность» (шкала от 0,00 до 2,00)		1,95	2,00↑	2,00
 Национальное рейтинговое агентство (шкала Группа 5 — Группа 1, от 0 до 1 балла)		Группа 1↑, 0,83 балла	Группа 1, 0,85 балла	Группа 1, 0,86 балла
 «Форум Доноров», «Лидеры корпоративной благотворительности» (шкала С — А+)		А+	А+	А+
 Рейтинг корпоративной прозрачности		А+	А+	А+
 «Лучшие работодатели» (оценивается каждый из аспектов устойчивого развития) (шкала Бронза — Платина)		Платина ↑	Платина	Платина

Бизнес-модель

В основе бизнес-модели Группы «ФосАгро» лежит простая идея: лучше, чем конкуренты, знать постоянно меняющиеся запросы рынка и быстрее удовлетворять их с помощью широкой продуктовой линейки, масштабной системы продаж и эффективной логистики. Особенностью бизнес-модели является ориентация на устойчивое развитие и интеграция принципов зеленой химии.

Мы в полной мере используем наши конкурентные преимущества и стремимся соответствовать высочайшим операционным стандартам на каждом этапе жизненного цикла нашей продукции.

Более подробная информация о Стратегии Компании представлена в разделе «Стратегия» на с. 40.

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

Возможности

- **V1.** Развитие собственных технологий и импортозамещение
- **V2.** Внедрение новых видов удобрений с повышенной экологической безопасностью и улучшенной биодоступностью
- **V3.** Разработка специализированных удобрений, адаптированных под разные климатические условия.
- **V4.** Создание логистической инфраструктуры для упрощения доставки сырья на перерабатывающие заводы
- **V5.** Создание конвейерных линий для транспортировки руды между карьерами и обоганительными фабриками
- **V6.** Использование дистанционно управляемой техники для повышения эффективности и безопасности добычи и перевозок
- **V7.** Внедрение энергоэффективных технологий
- **V8.** Развитие водосберегающих технологий в процессе производства, включая повторное использование промышленных сточных вод
- **V9.** Автоматизация и цифровизация производства
- **V10.** Рост спроса на удобрения в условиях ухудшения плодородия почв
- **V11.** Разработка образовательных программ для клиентов, обучающих эффективному использованию удобрений
- **V12.** Инвестирование в цифровые решения для мониторинга движения грузов
- **V13.** Заключение долгосрочных контрактов с портовыми операторами и перевозчиками для снижения затрат и повышения надежности логистики
- **V14.** Запуск образовательных программ и семинаров для отечественных и иностранных аграриев, демонстрирующих преимущества удобрений Группы «ФосАгро»
- **V15.** Расширение ассортимента специализированных удобрений, адаптированных под климатические условия разных регионов.
- **V16.** Использование ESG-подхода в маркетинге, подчеркивающего экологическую безопасность удобрений Группы «ФосАгро»

Риски

- **R1.** Принятие неверного стратегического решения
- **R5.** Сбои в производственном процессе
- **R6.** Риски, связанные с охраной труда и промышленной безопасностью

- **P7.** Ущерб для окружающей среды и связанные с этим убытки
- **P9.** Неэффективность или нарушение бизнес-процессов, включая риски, связанные с контрагентами и цепочкой поставок
- **P16.** Убытки, вызванные неспособностью контрагентов выполнить свои финансовые обязательства своевременно и в полном объеме
- **P20.** Введение санкций и иных ограничений

Цикл создания стоимости

Мы задействуем:

- знания рынка и технологий;
- навыки управления, производства и продаж;
- энергетические и водные ресурсы;
- минеральное сырье и материалы;
- отношения с партнерами, поставщиками и потребителями;
- общественную и частную инфраструктуру;
- финансы.

Разработка процессов и продукции

Возможности: B1, B2, B3

Риски: P1, P20

ЦУР 2

Задача 2.4

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

Добыча минерального сырья

Возможности: B4, B5, B6

Риски: P5, P6, P7

ЦУР 12

Задача 12.5

Наше горнодобывающее подразделение в Мурманской области добывает уникальную по качеству и экологичности апатит-нефелиновую руду для дальнейшего производства фосфорных удобрений

Производство удобрений

- Широкая продуктовая линейка
 - 58 марок агрохимикатов, в том числе удобрений всех видов и кормов
- 2 284,9 млн руб. инвестиции в научную и исследовательскую деятельность и разработку новых продуктов (R&D)

Уникальная по размерам и качеству ресурсная база

Добыча руды

42,1 млн т/год

Обеспеченность сырьем собственного производства

Возможности: В7, В8, В9

Риски: Р5, Р6, Р7

ЦУР 3, 6, 8, 12, 15

Задачи 3.9, 6.3, 8.5, 12.5, 15.3

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

Транспорт и логистика

Возможности: В12, В13

Риск: Р9

ЦУР 9

Задача 9.1

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

Маркетинг и продажи

Возможности: В14, В15, В16

Риск: Р9

ЦУР 2, 12

Задачи 2.4, 12.5

- Апатитовый концентрат — 100%¹⁵
- Аммиак — 72%
- Серная кислота — 93%
- Сульфат аммония — 45%

- в 74 региона России осуществляются поставки
- Портовые перевалочные мощности — 9,5 млн т / год
- 34 % доля железнодорожных вагонов в парке подвижного состава Компании
- 28,9 млн т / год грузооборот железнодорожной инфраструктуры химических предприятий Группы

- 37 центров дистрибуции в российских регионах
- >1 млн т единовременные мощности хранения складских комплексов
- 85¹⁶ культур важных для российских аграриев, доступно для расчета в «Агрокалькуляторе»

¹⁵ Без учета закупаемого сирийского концентрата для промышленных испытаний

¹⁶ 38 основных культур и 47 культур-предшественников.

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

Применение удобрений и сервис

Возможности: B3, B10, B11

Риски: P9, P16

ЦУР 13, 17

Задачи 13.2 и 17.16

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

Мы создаем:

- устойчивое плодородие почв;
- основу для производства безопасных продуктов питания;
- новые научные знания и технологические инновации;
- хорошо оплачиваемые рабочие места и социальные гарантии;
- образовательные инициативы и повышение квалификации;
- масштабные закупки местных товаров и услуг;
- стабильные налоговые выплаты и развитие регионов деятельности;
- вклад в международные программы по борьбе с глобальными вызовами;
- устойчиво высокий возврат инвестиций

- >38 млн посещений цифровых платформ и сервисов «ФосАгро» для аграриев за 2020—2025 гг.
- На 120 тыс га проведено агрохимическое обследование почв в рамках развития сервисной модели в 2025 году
- 3 500 проб почв исследовано в собственной агрохимической лаборатории в 2025 году

География деятельности

Минеральные удобрения и кормовые фосфаты производства Группы «ФосАгро» востребованы аграриями в России и более 100 стран мира благодаря их исключительным экологическим свойствам и эффективной логистике.

Разработка продуктов и услуг

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



Добыча минерального сырья

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

- **42,1 млн т / год добыча руды**



Производство удобрений

1. Череповецкий комплекс (АО «Апатит») — предприятие по производству фосфорсодержащих удобрений, фосфорной и азотных удобрений.
2. Балаковский филиал АО «Апатит» — предприятие по производству фосфорсодержащих удобрений и кормовых фосфатов
3. Волховский филиал АО «Апатит» — предприятие по производству фосфорсодержащих минеральных удобрений

Череповецкий комплекс (АО «Апатит»)

8,3 млн т агрохимической продукции

в том числе:

- азотные удобрения — 2,47 млн т;
- фосфорные удобрения — 5,75 млн т;
- прочее — 0,11 млн т.

Балаковский филиал АО «Апатит»

2,7 млн т агрохимической продукции,

в том числе:

- фосфорные удобрения — 1,99 млн т
- КМКФ — 0,49 млн т
- азотные удобрения — 0,14 млн т
- прочее — 0,07 млн т

Волховский филиал АО «Апатит»

1,2 млн т агрохимической продукции,

в том числе:

- фосфорные удобрения — 1,13 млн т
- триполифосфат натрия — 0,037 млн т
- прочее — 0,043 млн т

Итого: 12,2 млн т



Транспорт и логистика

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

- Мурманск
- Усть-Луга (Ленинградская область)
- Санкт-Петербург
- Новороссийск
- Туапсе



Маркетинг и продажи

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



Применение удобрений и сервис

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

Более подробная информация о географии деятельности представлена на сайте Компании www.phosagro.ru/about/#geo.

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ОТЧЕТ

Обращение председателя совета директоров

Уважаемые акционеры!

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

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

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

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

В период с 2020 по 2025 год Группа «ФосАгро» инвестировала в поддержание и развитие мощностей более 350 млрд руб., в том числе 67 млрд руб. в 2025 году¹⁷. За годы реализации стратегии мы добились поставленных целей — увеличения в 2025 году по сравнению с 2019 годом производства апатитового концентрата более чем на 10% и прироста производства удобрений и кормовых фосфатов более чем на 25%. Мы также сумели сохранить на высоком уровне обеспеченность сырьем собственного производства, в том числе серной кислотой, несмотря на существенный рост его потребления.

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

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

Другим важным событием 2025 года стало начало подземной добычи фосфорсодержащей руды на месторождении Плато Расвумчорр в Мурманской области на площадке Кировского филиала АО «Апатит». Планируется, что к 2034 году рудник выйдет на проектную мощность в 6 млн т апатит-нефелиновой руды в год. Поддержание и развитие собственной

¹⁷ Включая капитализируемые ремонты.

рудно-сырьевой базы, которая обеспечивает высокое качество наших удобрений, является ключевой задачей Компании.

Мы продолжаем развивать сеть дистрибуции минеральных удобрений «ФосАгро-Регион», подразделения которой напрямую работают с фермерами в крупнейших сельскохозяйственных регионах России и ближнего зарубежья. В 2025 году мы обеспечили поставку 3,2 млн т агрохимической продукции российским аграриям. В рамках стратегической цели формирования линеек сопутствующих товаров и услуг для покупателей удобрений мы развили направление поставки семян, аккредитовали и запустили агрохимическую лабораторию, обеспечив доступность комплексного сервиса, включающего наряду с поставками удобрений агрохимическое обследование почв, подбор гибридов, разработку систем питания растений.

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

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

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

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

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

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

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

Мы продолжили развивать ключевые для Компании программы «Детям России — образование, здоровье и духовность» (ДРОЗД), благоустройства регионов присутствия «Наши любимые города», а также корпоративную образовательную модель «Школа —

колледж/вуз — предприятие», позволяющую нам готовить молодых специалистов со школьной скамьи.

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

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

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

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

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

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

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

Половина избранных в мае 2025 года членов состава совета директоров Компании (пять из десяти членов) являлись независимыми директорами, обладающими разносторонним руководящим опытом, включая работу в химической отрасли, в ведущих научных организациях и на ответственных государственных должностях. Компетентность и знания совета директоров помогают Компании принимать эффективные стратегические решения. Обеспечение равенства прав акционеров, возможности беспрепятственно осуществлять эти права — область ответственности и предмет постоянного внимания совета директоров. По сравнению с 2021 годом количество акционеров Компании выросло двукратно. Этот рост во многом произошел благодаря увеличению числа розничных инвесторов, что потребовало освоения новых подходов к взаимодействию с этой группой стейкхолдеров.

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

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

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

Сложно прогнозировать конъюнктуру на мировом рынке минеральных удобрений. Но как бы она ни сложилась, мы рассчитываем, что в 2026 году в производственных и финансовых результатах Группы «ФосАгро» получат полное отражение проекты, запущенные в 2025 году. Это прежде всего увеличение мощностей по производству удобрений в Балакове и запуск подземной добычи апатит-нефелиновой руды на месторождении Плато Расвумчорр. Что касается Стратегии-2030, то в ее базовом сценарии Группа «ФосАгро» ставит перед собой цель увеличить объемы реализации агрохимической продукции на 16% — с 11,8 т в 2024 году до 13,7 млн т в 2030 году. Планируем укрепить лидерство на приоритетном для Компании российском рынке и перераспределить экспортные поставки в пользу перспективных рынков Глобального Юга. При этом самообеспеченность сырьем — от рудно-сырьевой базы до промежуточных переделов наших химических производств — позволит держать затраты под контролем, обеспечивая высокий уровень рентабельности. Стратегия-2030 выделяет три горизонта развития. Горизонт 1 касается инвестиций в наш основной бизнес — производство фосфорных и азотных удобрений. Горизонт 2 — инвестиции в развитие новых возможностей в близких или смежных сегментах с целью диверсификации. Это выход на рынок пищевых фосфатов, создание ванадиевых катализаторов для сернокислотных производств и увеличение выпуска фторида алюминия — попутного продукта нашего производства, который служит сырьем для алюминиевой промышленности.

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

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

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

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

Обращение генерального директора

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

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

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

Какую динамику производства удобрений показала группа «ФосАгро» по итогам 2025 году? Какой вклад внесла каждая из производственных площадок?

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

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

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

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

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

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

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

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

В 2026 году мы планируем добыть на Расвумчорре 390 тыс. т руды, а к 2034 году — выйти на проектную мощность, 6 млн т. Суммарные инвестиции Группы «ФосАгро» в строительство нового рудника и оснащение его оборудованием превысили 38 млрд руб.

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

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

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

Показатель EBITDA составил 176,3 млрд руб. (199,5 млрд руб. без учета курсовых разниц от операционной деятельности), а рентабельность по EBITDA — 30,7%. Такой уровень рентабельности обусловлен высокой эффективностью предприятий Компании, ростом выпуска высокомаржинальных видов удобрений, гибкой сбытовой политикой и высоким уровнем обеспеченности собственным сырьем.

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

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

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

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

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

Компания полностью перешла на отечественную операционную систему Astra Linux и офисное приложение Р7.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Александр Гильгенберг, генеральный директор ПАО «ФосАгро»

Контекст развития

- **Январь**

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

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

- **Март**

Экспорт российских удобрений в первом квартале вырос на 27%

Российские компании в первом квартале 2025 года экспортировали 11,9 млн т удобрений, увеличив показатель на 27% по сравнению с аналогичным периодом предыдущего года. Наибольшая доля поставок пришлась на сложные удобрения, заметную часть экспорта составили калийные удобрения. ([Источник](#))

США увеличили импорт российских удобрений до максимума с мая 2024 года

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

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

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

Президент России расширил Доктрину продовольственной безопасности

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

- **Апрель**

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

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

- **Май**

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

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

- **Июнь**

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

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

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

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

- **Июль**

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

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

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

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

Лидеры стран БРИКС приняли итоговую декларацию саммита организации

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

- **Сентябрь**

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

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

- **Октябрь**

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

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

Россия продлила и скорректировала экспортные квоты на удобрения

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

- **Ноябрь**

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

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

- **Декабрь**

Индонезия подписала соглашение о зоне свободной торговли с ЕАЭС

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

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

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

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

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

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

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

- **Январь 2026**

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

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

Россия стала лидером по экспорту минеральных удобрений в 2025 году

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

Китай в 2025 году увеличил импорт российских удобрений на 6%

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

Обзор рынка

Макроэкономика

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

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

Мировой рынок удобрений

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

Ключевые факторы влияния

1. Торговая политика стала одним из ключевых факторов, влияющих на рынок. В США были введены взаимные тарифы для большинства традиционных поставщиков удобрений, действовавшие до конца 2025 года. Это стало причиной:
 - нарушения устоявшихся логистических цепочек;
 - значительного роста цен;
 - сокращения спроса из-за снижения ценовой доступности.
2. В ЕС-27 были введены дополнительные пошлины на поставки удобрений из Беларуси и России, которые обеспечивали более трети всего импорта ЕС-27. Введение механизма пограничного углеродного регулирования (СВАМ) с 2026 года усилило ценовое давление.
3. Ближневосточный регион остается зоной повышенной нестабильности для мировой торговли удобрениями. Существенные сбои в судоходстве наблюдаются в ключевых транспортных коридорах Персидского залива и Красного моря.
4. Отраслевая динамика характеризуется усилением финансового давления на всех участников рынка:
 - рост капитальных затрат производителей;
 - увеличение финансовой нагрузки на фермерские хозяйства;
 - ограничение доступа к кредитным ресурсам;
 - изменение механизмов субсидирования.

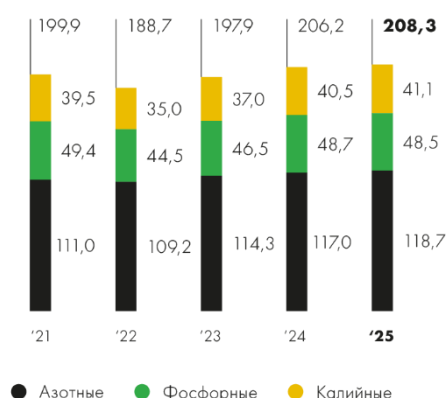
- Экспортные ограничения Китая, ранее являвшегося крупнейшим мировым экспортером удобрений, стали дополнительным фактором волатильности цен как на глобальном, так и на региональных рынках.

В целом рынок продемонстрировал замедление темпов роста потребления, что обусловлено совокупным влиянием геополитических, экономических и регуляторных факторов. По предварительным оценкам консалтинговых агентств и отраслевых аналитиков¹⁸, мировое потребление минеральных удобрений в 2025 году составило 208,3 млн т д. в., что всего на 1% (2,1 млн т) превышает показатель 2024 года.

Структура потребления по видам удобрений

- Азотные удобрения: рост на 1,5% (до 118,7 млн т N)
- Фосфорные удобрения: снижение на 0,3% (до 48,5 млн т P₂O₅)
- Калийные удобрения: рост на 1,3% (до 41,1 млн т K₂O)

Мировое потребление удобрений, млн т д. в.

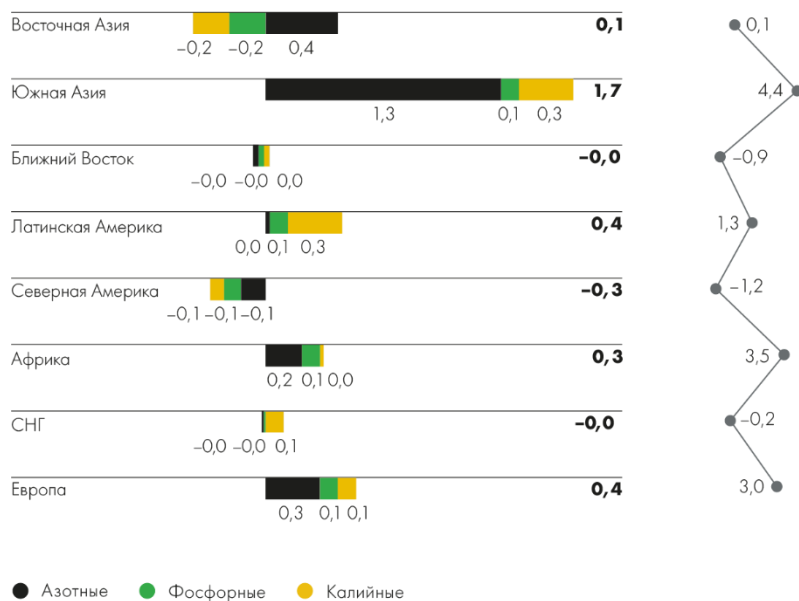


В региональном разрезе наиболее высокие темпы прироста потребления удобрений в 2025 году показывали страны Южной Азии (в основном за счет Индии) и страны Африки.

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

Рост/сокращение потребления удобрений в 2025 году, г/г, млн т д.в **2025/2024, %**

¹⁸ Здесь и далее используются данные IFA (Международная ассоциация производителей и потребителей удобрений), консалтинговых агентств CRU, Argusmedia, Profersu; экспертные оценки отраслевых аналитиков в отечественных и зарубежных СМИ.



Прогноз развития мирового рынка удобрений

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

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

Ключевые риски 2026 года связаны с изменением экспортной политики Китая по фосфатным и азотным удобрениям, ужесточением торгово-санкционных режимов в отношении российского экспорта удобрений в страны ЕС-27, а также реализацией СВАМ и тарифных мер в Европейском союзе, которые могут усилить региональную фрагментацию рынка и ценовую волатильность, особенно для азотных удобрений.

В средне- и долгосрочной перспективе ситуация на рынке будет во многом определяться сроками запуска новых мощностей, хотя торговые барьеры и расширение действия СВАМ¹⁹ будут поддерживать волатильность на мировых рынках в целом. К 2027–2030 годам прогнозируется расширение мощностей до избыточных уровней по азотным и калийным удобрениям, в то время как баланс на рынке фосфорных удобрений будет определяться сроками запусков новых проектов в Саудовской Аравии и Марокко, которые частично могут быть нивелированы сокращением экспорта фосфорных удобрений из Китая в пользу внутренних поставок.

Рынок фосфатного сырья и фосфорсодержащих удобрений

По предварительным оценкам, объем мирового производства фосфатного сырья в 2025 году составил 225,0 млн т, что на 5,0 млн т (2,0%) ниже показателя 2024 года. Снижение обусловлено сокращением добычи в ключевых регионах — прежде всего

¹⁹ С 1 января 2028 года Европейская комиссия планирует расширить действие механизма трансграничного углеродного регулирования (СВАМ).

в США, на Ближнем Востоке (Сирия), а также в ряде стран Азии, в первую очередь в Китае, где сохранялись экспортные ограничения и внутренние регуляторные меры.

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

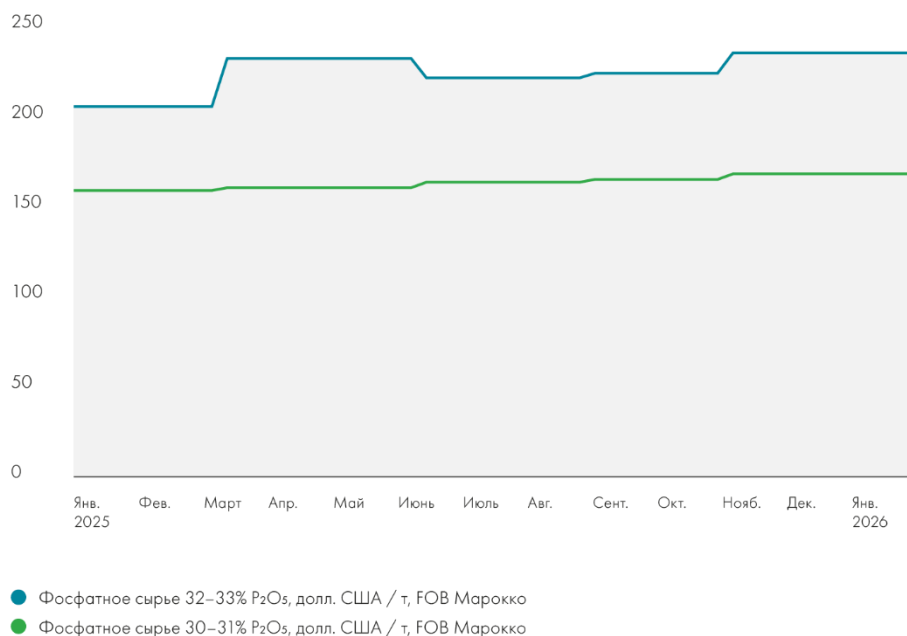
Ключевыми импортерами остались:

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

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

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

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



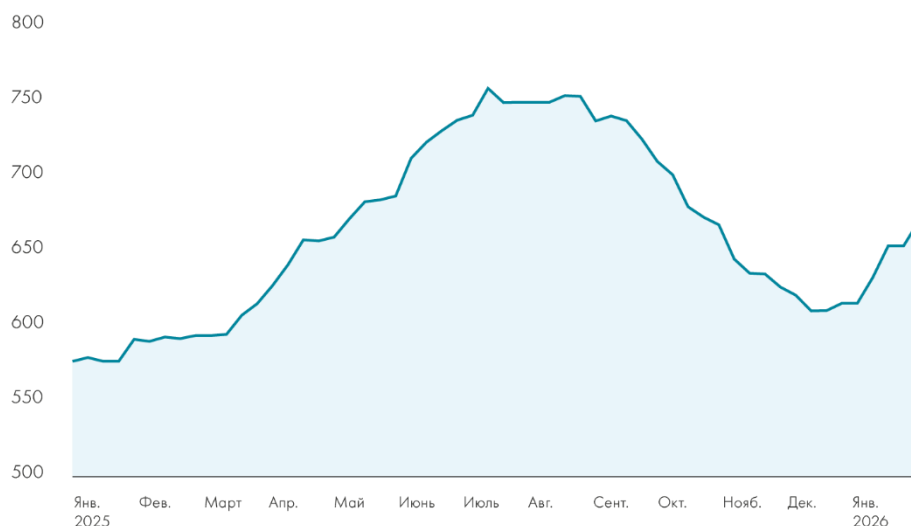
По предварительным оценкам, объем мирового производства сложных фосфорсодержащих удобрений (DAP и MAP) в 2025 году составил 65,0 млн т, что на 0,5 млн т (1%) ниже уровня 2024 года. Рост выпуска в Северной Африке (Марокко, Тунис), Российской Федерации и Саудовской Аравии в совокупности на 0,7 млн т был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

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

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

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

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



Рынок азотных удобрений (карбамида)

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

Основными драйверами спроса стали рост импортных закупок со стороны Индии, где реализовывались масштабные программы государственной поддержки аграрного сектора. Импорт карбамида в страну увеличился на 4,0 млн т, что стало ключевым фактором роста глобального спроса. В то же время в Бразилии наблюдалось частичное замещение карбамида альтернативными азотными удобрениями (в первую очередь

сульфатом аммония) на фоне снижения ценовой доступности карбамида. Аналогичные тенденции отмечались в Европе и США, где введенные тарифные ограничения и меры торговой защиты оказали сдерживающее влияние на объемы импорта.

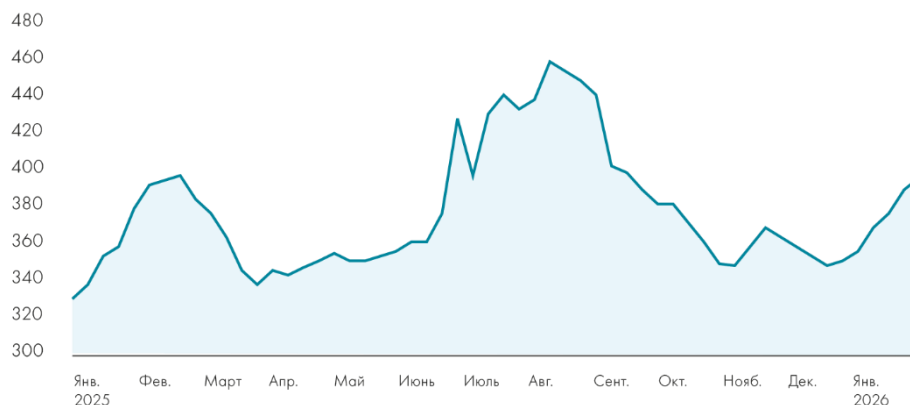
Со стороны предложения значительный вклад в рост мирового производства внес Китай, возобновивший объемный экспорт карбамида после периода ограничений. Расширение производственных мощностей в стране способствовало увеличению общемирового выпуска на 3,0 млн т (1,5%), до 196 млн т. Вместе с тем производство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

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

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

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

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



Рынок калийных удобрений

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

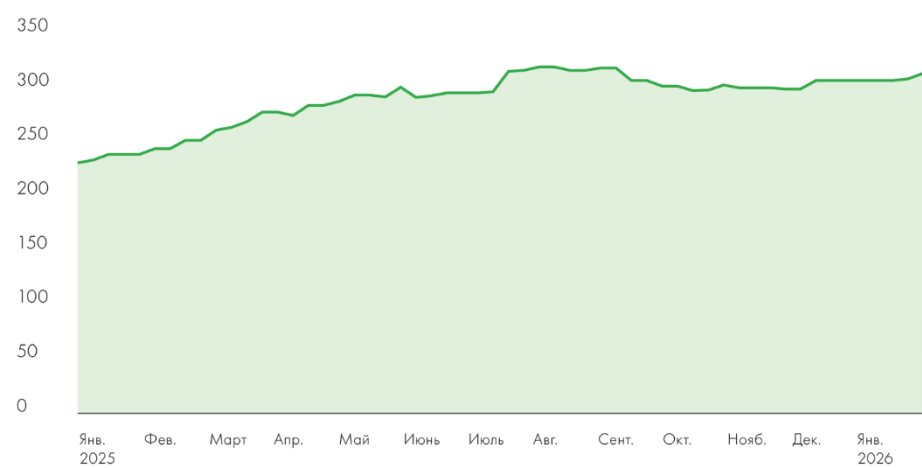
Цены на хлористый калий (KCl) оставались относительно доступными по сравнению с другими видами минеральных удобрений — азотными и фосфатными. Это стало возможным благодаря стабильному увеличению объемов производства и экспорта со стороны ведущих мировых поставщиков, в числе которых Россия, Беларусь и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

По предварительным оценкам, общий объем мирового производства хлористого калия в 2025 году составил 76,1 млн т, при этом объем международной торговли достиг

61,7 млн т. Это свидетельствует о высокой степени интеграции рынка и зависимости ряда аграрных регионов от импорта калийного сырья.

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

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



Конкурентный анализ

Мировые мощности производства фосфорсодержащих удобрений²⁰, млн т

#	Компания	Страна	Всего
1	ОСР	Марокко	17,9
2	Mosaic	США/Бразилия	9,5
3	ФосАгро	Россия	9,1
4	Maaden/Sabic	Саудовская Аравия	7,8
5	Yara	Норвегия	6,9

Производство фосфатного сырья²¹, млн т

#	Компания	Страна	Всего
1	ОСР	Марокко	33,7
2	Mosaic	США/Бразилия	13,7
3	ФосАгро	Россия	11,6
4	JPMC	Иордания	11,5
5	Maaden/Sabic	Саудовская Аравия	11,0

Подробнее о позиции Группы «ФосАгро» среди производителей минеральных удобрений в России и в мире читайте в разделе «Инвестиционные преимущества», с.11.

²⁰ Источники: CRU Group, публичные данные компаний.

²¹ Источники: CRU Group, публичные данные компаний.

Стратегия

Стратегия-2025

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

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

Достижение целей Стратегии-2025

Стратегические цели		Целевые значения — 2025 / Статус-2025 (достижение цели)
Операционная эффективность и рост производства	Расширение мощностей	- Производство апатитового концентрата: 11,1 млн т / 11,6 млн т (+1,5% к 2024 году; +10,5% к 2019 году) - Производство минеральных удобрений и кормовых фосфатов: 11,5 млн т / 12,0 млн т (+4,4% к 2024 году; +25,0% к 2019 году)
	Поддержание высокого уровня обеспеченности собственными ресурсами	- Аммиак: 76% / 72% (–2 п. п. % к 2024 году; –14 п. п. к 2019 году) - Серная кислота: 91% / 93% (+2 п. п. % к 2024 году; +5 п. п. к 2019 году) - Сульфат аммония²²: 75% / 45% (+8 п. п. к 2024 году; +42 п. п. к 2019 году)
	Повышение операционной эффективности	Реализация проектов, направленных на технические и организационные усовершенствования и повышение операционной эффективности, включая внедрение ИИ-технологий в ключевые производственные, сервисные и общекорпоративные бизнес-процессы.
Увеличение эффективности продаж	Расширение присутствия на премиальных рынках, собственная продукция (минеральные удобрения и КМКФ)	- Количество дистрибуционно-логистических центров: 35/37 (без изменений к 2024 году; +37% к 2019 году) - Общие емкости хранения: >650 тыс. т / >1 000 тыс. т (без изм. к 2024 году; >53% к 2019 году) - Емкости хранения жидких комплексных удобрений: 62 тыс. т / 121 тыс. т (+19,8% к 2024 году; +175% к 2019 году)

²² Неисполнение показателя самообеспеченности сульфатом аммония связано с тем, что часть выпускаемого сульфата аммония (139 тыс. т в 2025 году), в отличие от принятого в Стратегии-2025 сценария не используется для переработки в сложные минеральные удобрения, а реализуется в качестве товарной продукции. В случае принятия в расчёт 139 тыс. т, значение фактической доли самообеспеченности в 2025 году – 75%.

	Увеличение доли продаж премиальных марок, собственная продукция (минеральные удобрения и КМКФ)	Доля комплексных удобрений (NPK/NPS/PKS) в общем объеме продукции: 43,0% (5,0 млн т) / 35% (4,2 млн т) (+7,7% к 2024 году; +20,0% к 2019 году)
Повышение эффективности логистики	Сокращение транспортных издержек	- Расширение использования собственного подвижного состава - Расширение использования инновационного подвижного состава: 34,1% (+0,1 п. п. к 2024 году; + 3,2 п. п. к 2019 году)
	Обеспечение ритмичности производства и сбыта	Достигнутый грузооборот железнодорожной инфраструктуры основных производственных площадок: 28,3 млн т / год / 28,9 млн т / год (+5,1% к 2024 году; +42,4% к 2019 году)
	Развитие портовой инфраструктуры	Оптимальная с точки зрения затрат и надежности поставок структура портовых мощностей: 8,0 млн т / 9,5 млн т (+18,9% к 2024 году)
Экологическая эффективность	Минимизация эмиссии загрязняющих веществ	Удельная эмиссия загрязняющих веществ: 0,800 кг/т ²³ / 0,667кг/т ²³ (–6,3% к 2024 году; –24,9% к 2019 году)
	Минимизация нагрузки на водные объекты	Удельные сбросы сточных вод ²⁴ : 1,70 м ³ /т ²³ / 1,63 м ³ /т ²³ (–10,9% к 2024 году; –26,5% к 2019 году)
	Минимизация образования отходов	Доля утилизации и переработки отходов I–IV классов: 40,0% / 40,75% (+1,6% к 2024 году; +18,1 к 2029 году)

²³ На тонну продукции и полуфабрикатов

²⁴ Без учета шахтнорудничных и карьерных вод

Воздействие на климат	Минимизация выбросов парниковых газов охвата 1	Удельные выбросы парниковых газов охвата 1: 109,1 кг CO ₂ -экв. / т (цель 2028) / 118,1 кг CO ₂ -экв. / т (–2,6% к 2024 году; –21,5% к 2019 году)
Промышленная безопасность и охрана труда	Развитие культуры безопасности и обеспечение соблюдения высоких стандартов в области охраны труда и промышленной безопасности	Уровень производственного травматизма: снижение на 10% ежегодно / коэффициент LTIFR 0,49 (–13%% к 2024)
		0 аварий в 2025 году
Социальная ответственность	Удовлетворенность персонала	Сводный индекс удовлетворенности и лояльности: 65 п. п. / 76 п. п. ²⁵

²⁵ С 2024 года исследование мнений персонала проводится с периодичностью один раз в два года. Указаны результаты последней оценки, которая проводилась в 2024 году.

Операционная эффективность и рост производства
Расширение мощностей

ЦУР 12

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

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

Достижение целевых производственных показателей, млн т

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

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

Проект	Срок реализации	Целевые показатели	Стоимость проекта	Статус
Развитие рудно-сырьевой базы (Кировский филиал АО «Апатит»)				
Строительство горизонта +310 м на Расвумчоррс ком руднике	2016–2019	До 4 млн т руды в год	5,2 млрд руб.	С 2018 года ведется отработка запасов
Горизонт +10 м ОКР	1-й пусковой комплекс (Кукисвумчоррс)	До 9 млн т руды / год, общее обеспечение	40,4 млрд руб.	С 2022 года ведется

	кое крыло): 2016–2022 2-й пусковой комплекс (Юкспорское крыло): 2016– 2023 Развитие и ГШО: 2021– 2035	в руде в объеме более 200 млн т		отработка запасов
Отработка участка Гакман	2022–2035	+0,6 млн т апатитового концентрата к 2034 году	9,3 млрд ру б.	С января 2025 года начата добыча руды на горизонте +320 м
Вскрытие и подготовка к отработке запасов месторождения Плато Расвумчорр до горизонта +310 м	1-й пусковой комплекс: 2018–2025 2-й пусковой комплекс: 2022–2031 Развитие и ГШО: 2022–2040	IRR 15% +1,4 млн т / год апатитового концентрата к 2035 году	43,9 млрд р уб.	В четвертом кварт але 2025 года запущен 1- й пусковой комплекс с началом добычи руды на горизонте +430 м
Развитие Восточного рудника	2019–2040	+4,7 млн т апатитового концентрата к 2032 году	80,7 млрд р уб.	Поставка карьерной техники — в соответствии с графиком. Завершены работы по запуску ЦПТ ²⁶ после реконструкции расширения отвала вскрыши
Развитие химических производств АО «Апатит»				
Увеличение мощностей фосфорных удобрений, («Проект	2015–2019	+1 127 тыс. т / год фосфорных удобрений	11,4 млрд р уб.	Реализован

²⁶ Комплекс циклично-поточной транспортировки

+750»),

Череповец

Строительство

агрегата

азотной

кислоты

с увеличением

выпуска

аммиачной

селитры,

Череповец

2017–2019

+150 тыс. т / год
аммиачной
селитры

2,2 млрд ру
б.

Реализован

Программа

развития

Балаковского

филиала (1-й

этап)

2019–2021

+110 тыс. т
гранулированного
сульфата аммония

0,6 млрд ру
б.

Реализован

Развитие
Волховского
филиала
до 2025 года

2018–2023 —
выход
на мощность
по выпуску
удобрений
2024–2026 —
завершение
строительства
инфраструктурн
ых объектов

+838 тыс. т / год
MAP
+44 тыс. т / год
водорастворимого
моноаммонийфос
фата (SMAP)
+250 млн кВт • ч /
год производство
электроэнергии

33,7 млрд р
уб.

Реализован

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

2022–2024

+173 тыс. т / год
DAF

4,4 млрд ру
б.

Реализован

Увеличение
переработки
апатитового
концентрата
и выпуска
аммофоса
за счет
технического
первооружени
я производства
экстракционной
фосфорной
кислоты
(ПЭФК-450)

2023–2024

+107 тыс. т / год
аммофоса

2,3 млрд ру
б.

Реализован

в Волховском филиале				
Программа развития Балаковского филиала (2-й этап)	2021–2024	+196 тыс. т гранулированного сульфата аммония	4,6 млрд ру б.	Реализован
Увеличение выпуска КМКФ в Балаковском филиале	2021–2024	+100 тыс. т МСР	3,3 млрд ру б.	Реализован
Программа развития Балаковского филиала (3-й этап)	2022–2025	IRR 25% +732 тыс. т / год минеральных удобрений	18,2 млрд р уб.	В апреле — июне 2025 года в режиме опытно-промышленных испытаний начат выпуск MAP, DAP, NPK, NPS
Увеличение мощности цеха фтористого алюминия до 79,1 тыс. т / год, Череповец	2023–2025	+4,5 тыс. т / год фтористого алюминия	0,4 млрд ру б.	Реализован

Поддержание высокого уровня обеспеченности собственными ресурсами

Обеспеченность собственными ресурсами

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

Уровень обеспеченности ключевыми сырьевыми ресурсами собственного производства

Показатель	2019 (факт)	2023 (факт)	2024 (факт)	2025 (план)	2025 (факт)	Стратегия- 2025
Аммиак, %	86	75	74	71	72	76
<i>Производство, млн т</i>	1,9	2,0	2,0	2,0	2,0	1,9
<i>Потребление, млн т</i>	2,2	2,6	2,7	2,8	2,7	2,5
Серная кислота, %	88	92	93	96	93	91
<i>Производство, млн т</i>	6,1	8,1	8,5	9,2	8,8	7,8
<i>Потребление, млн т</i>	6,9	8,8	9,1	9,6	9,5	8,6

Сульфат аммония ²⁷ , %	3	46	37	62	45	75
Производство, млн т	0,0	0,3	0,2	0,3	0,2	0,7
Потребление, млн т	0,4	0,6	0,5	0,5	0,5	0,9

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

Проект	Срок реализации	Целевые показатели	Стоимость проекта	Статус
Строительство производства сульфата аммония, Череповец	2018–2019	+300 тыс. т / год сульфата аммония	2,5 млрд руб.	Реализован
Строительство пятой установки по производству серной кислоты (СК-3300), Череповец	2017–2020	Реализован		
Техпереворужение СК-20 в Балаковском филиале	2021–2024	Реализован		
Техническое перевооружение сернокислотного производства и объектов инфраструктуры с увеличением производительности на 93 т МНГ в час (СК-20/1), Балаково	2024–2025	В июне 2025 года выполнен пуск сернокислотного производства		

Капитальные вложения

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

Дисциплинированный подход к капиталовложениям

- Минимальный уровень внутренней нормы доходности (IRR) проекта — утвержденная ставка дисконтирования + 2% (но не менее 14%²⁸)
- Годовой бюджет капитальных затрат — не выше 50% EBITDA

²⁷ Неисполнение показателя самообеспеченности сульфатом аммония связано с тем, что часть выпускаемого сульфата аммония (139 тыс. т в 2025 году), в отличие от принятого в Стратегии-2025 сценария, не используется для переработки в сложные минеральные удобрения, а реализуется в качестве товарной продукции. В случае принятия в расчёт 139 тыс.т, значение фактической доли самообеспеченности в 2025 году – 75%.

²⁸ Минимальный уровень IRR периодически пересматривается, учитывая в том числе текущий уровень ключевой ставки Банка России.

- Оптимизация оборотного капитала

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

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

Финансирование капитальных затрат за период 2023–2025 годов

Показатель	2023 (факт)	2024 (факт)	2025 (факт)
CAPEX²⁹, млрд руб.	53,4	62,9	53,6

EBITDA скорректированная, млрд руб.	168,4	170,6	199,4
--	--------------	--------------	--------------

CAPEX / EBITDA скорректированная, %	32	37	27
--	-----------	-----------	-----------

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

Программа развития Балаковского филиала АО «Апатит» (3-й этап)	4,4
--	-----

Техническое перевооружение сернокислотного производства и объектов инфраструктуры с увеличением производительности на 93 т МНГ в час в Балаковском филиале АО «Апатит» (СК-20/1)	4,4
--	-----

Вскрытие и отработка Плато Расвумчорр в Кировском филиале АО «Апатит»	2,6
---	-----

Программа развития Волховского филиала АО «Апатит» до 2030 года	1,9
---	-----

Строительство горизонта +10 м на Кировском руднике в Кировском филиале АО «Апатит»	1,6
--	-----

Увеличение объемов добычи руды на открытых горных работах, Коашвинский и Ньюкпахкский карьеры в Кировском филиале АО «Апатит»	1,6
---	-----

Развитие собственной генерации электроэнергии в Балаковском филиале АО «Апатит»	1,1
---	-----

Прочие проекты в составе инвестиционных проектов	4,9
--	-----

Всего инвестиционные проекты	22,5
-------------------------------------	-------------

²⁹ Без учета капитализируемых ремонтов.

Повышение производственной эффективности

ЦУР 8

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

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

Проект «Диагностика ИИ-потенциала Группы «ФосАгро»

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

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

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

Срок реализации: сентябрь 2025 — март 2026 года

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

Ключевые инициативы проекта:

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

В 2025 году реализовывался проект «Внедрение рискориентированного ТОиР³⁰ в Балаковском филиале АО «Апатит».

³⁰ Техническое обслуживание и ремонт.

Производственная площадка	Срок реализации	Ключевые инициативы проекта	Экономический эффект в 2025 году
Балаково	Январь 2024 — июнь 2026 года	1. Внедрение принципов и подходов рискориентированного ТОиР 2. Оценка и достижение экономического эффекта от внедрения процессов рискориентированного ТОиР 3. Перестроение бизнес-процессов управления ТОиР и практическое обучение 4. Удержание текущего уровня ключевых производственных цехов 5. Оптимизация затрат бюджета услуг ТОиР Балаковского филиала АО «Апатит» на 6% в 2025 году относительно планового	Исполнены целевые показатели по оптимизации затрат бюджета услуг ТОиР и удержанию целевого КТГ ³¹ .

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

Производственная площадка	Срок реализации	Ключевые инициативы проекта	Экономический эффект в 2025 году
Кировск	Ноябрь 2024 — декабрь 2025 года	1. Внедрение надежно-ориентированного подхода к управлению ТОиР 2. Обеспечение надежности оборудования/техники при ограничениях бюджета ТОиР 3. Достижение установленных	По итогам 2025 года экономия бюджета ТОиР при достижении целевых значений КТГ добычной техники в четвертом квартале и росте приживаемости целевых бизнес-процессов ТОиР до уровня

³¹ Коэффициент технической готовности.

		целевых значений КТГ и бюджета на 2025 год с учетом производственной программы 4. Устойчивость и приживаемость внедренных бизнес-процессов 5. Повышение КТГ автосамосвалов и экскаваторов 6. Снижение бюджета ТОиР в 2025 году на 7,7% от планового уровня	умеренного развития
--	--	--	---------------------

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

Производственная площадка	Срок реализации	Ключевые инициативы проекта	Экономический эффект в 2025 году
Кировск	09.01.2024 — 31.12.2025	1. Разработка целевых процессов надежностно-ориентированного подхода к ТОиР 2. Повышение компетенции персонала функции ТОиР 3. Обеспечение приживаемости бизнес-процессов системы ТОиР 4. Снижение бюджетов ТОиР на 14% 5. Удержание КТГ ПДМ³² и СБУ³³ на достигнутом уровне	1. Достигнут целевой уровень снижения бюджета. 2. Достигнут целевой уровень КТГ ПДМ

В 2025 году предприятия Группы успешно внедряли российское программное обеспечение, в том числе в рамках импортозамещения. Указанные ниже проекты включены в списки особо значимых проектов программы импортозамещения в ИТ Правительства Российской Федерации и выполнены либо выполняются с привлечением государственного финансирования.

³² Погрузочно-доставочные машины

³³ Самоходные буровые установки

Проект «Внедрение системы управления производством MES-системы (АСУП³⁴) для крупного холдинга химической отрасли» — первое внедрение отечественного программного обеспечения подобного функционала в промышленности. В результате проекта организована непрерывная работа производственных процессов на отечественном прикладном программном продукте, что позволит в дальнейшем развивать функциональность и тиражировать систему на другие объекты Компании.

Производственная площадка	Срок реализации	Ключевые инициативы проекта	Результаты в 2025 году
Череповецкий химический комплекс АО «Апатит»	Декабрь 2022 — февраль 2025 года	Импортозамещение иностранного программного обеспечения управления и контроля производственными процессами PI System компании AVEVA (ушла с рынка Российской Федерации) на отечественную платформу ZIoT Platform / Платформа промышленного интернета вещей от ГК «Цифра»	Успешно внедрено ПО с обеспечением гарантии и технической поддержки Эффекты: 1. Снижение часов плановых остановок с увеличением фонда рабочего времени производства минеральных удобрений на 1,2%. 2. Дополнительный экономический эффект получен за счет сокращения затрат на техническую поддержку лицензий программного обеспечения

Проект AIХимик: функционал российской АСУП дополнен ИИ-технологиями

Машинное обучение и генеративный ИИ

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

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

³⁴ Автоматизированная система управления предприятием

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

Эффект:

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

Проект «Импортозамещение ERP-системы». 1-й этап.

Производственная площадка	Срок реализации	Ключевые инициативы проекта	Экономический эффект в 2025 году
Череповец, Кировск, Балаково, Волхов	сентябрь 2024 — март 2026 года	Осуществляется разработка и внедрение интегрированной производственно-сбытовой системы на отечественной платформе Global ERP с заменой соответствующих модулей и систем на платформе Oracle	Экономический эффект не рассчитывается, однако обеспечивается полная импортонезависимость в критически важных процессах производства и сбыта при максимальном сохранении текущей функциональности

Проект «Разработка, внедрение и апробация отечественной кроссплатформенной распределенной автоматизированной системы управления технологическими процессами (АСУ ТП³⁵)»

Производственная площадка	Срок реализации	Ключевые инициативы проекта	Экономический эффект в 2025 году
Череповец, Серноокислотное производство	Декабрь 2022 — июль 2025	Разработка, внедрение и апробация отечественной кроссплатформенной распределенной автоматизированной системы управления технологическими процессами (АСУ ТП)	Экономический эффект не рассчитывается, однако обеспечивается технологический суверенитет

³⁵ Автоматизированная система управления технологическим процессом.

		для предприятий химической и нефтехимической отраслей, с целью импортозамещения существующих зарубежных АСУ ТП	Российской Федерации в части АСУ ТП для предприятий химической и нефтехимической отраслей
--	--	--	---

Проект «Внедрение цифровой модели систем электроснабжения на базе Российского программного комплекса Advanced Protection Suite (ПК APS)»

Производственная площадка	Срок реализации	Ключевые инициативы проекта	Экономический эффект в 2025 году
Череповец, Кировск, Балаково, Волхов	Июль 2025 — декабрь 2026 года	1. Создание комплексного инструмента для моделирования сетей электроснабжения предприятий, расчета электрических режимов и установок релейной защиты и автоматики (РЗА), на основе которых можно проводить анализ работы сети и разрабатывать корректирующие мероприятия. 2. Разработка и внедрение бизнес-процесса по моделированию электрической сети на уровне площадок АО «Апатит» с использованием ПК APS	Внедряемое решение позволит снизить количество технологических нарушений, вызванных неправильной работой устройств РЗА и недопустимыми отклонениями параметров электрического режима в системах электроснабжения промышленных предприятий

Проект «Предиктивная аналитика»

Машинное обучение

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

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

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

Задачи системы:

- спрогнозировать остаточный ресурс оборудования для планирования;

- сократить расходы на обслуживание за счет предупреждения аварийных ситуаций;
- предоставить оперативные рекомендации для управления ремонтными процессами.

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

Проект «Внедрение интеллектуальной транспортной логистической системы (ИТЛС)» — замена иностранного программного обеспечения, используемого в логистической деятельности, отечественным специализированным программным комплексом для управления железнодорожными перевозками.

В 2025 году АО «Апатит» получен грант от ИЦК «Химия и фармацевтика» на реализацию проекта ИТЛС.

Производственная площадка	Срок реализации	Ключевые инициативы проекта	Экономический эффект в 2025 году
Череповец, Кировск, Балаково, Волхов	Июль 2025 — сентябрь 2027 года	Проект охватывает все логистические процессы: от внутризаводских перевозок / погрузки товара на заводе до получения товара на складах (в случае перевозок по территории России) или отгрузки груза в морское судно в порту (в случае экспортных отправок). ИТЛС включает в себя перевозки железнодорожным и автомобильным транспортом, в том числе отгрузки в контейнерах	Экономический эффект не рассчитывается, однако обеспечивается технологический суверенитет, а также информационная, транспортная и производственная безопасность; повышается уровень цифровой зрелости для улучшения эффективности транспортной логистики и минимизации транспортных затрат

Увеличение эффективности продаж

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

Группа «ФосАгро» успешно работает над решением этой задачи в новых условиях — как за счет активной работы на наиболее высокомаржинальных географических

направлениях, так и за счет разработки и продвижения новых, в первую очередь сложных марок минеральных удобрений.

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

Расширение присутствия на премиальных рынках

ЦУР 2, 12, 15

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

Достижение целевых ориентиров

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

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

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

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

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

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

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

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

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

В 2025 году продолжило активно развиваться новое направление бизнеса — поставки семян отечественной селекции. В частности, в 2025 году объем реализации семян отечественной селекции составил 45,5 тыс. посевных единиц, что выше уровня 2024 года в 2,7 раза. Это позволило клиентам Компании получить доступ к комплексному сервису, включающему агрохимическое обследование, подбор гибридов, разработку систем питания растений и поставку соответствующих удобрений.

В 2025 году состоялось подписание Соглашения о сотрудничестве между ООО «ФосАгро-Регион» и ФГБУ «Госсорткомиссия»³⁶ для реализации совместного пилотного проекта в области современных агротехнологий. Цель проекта — раскрыть потенциал российских сортов, добиться их большей продуктивности, качества и конкурентоспособности за счет разработки систем минерального питания, комплементарных конкретному сорту/гибриду. В проекте 2025 года было задействовано 24 селекционных достижения четырех основных технических культур. Результаты проекта планируется интегрировать во ФГИС «Семеноводство»³⁷ для обеспечения доступности информации о рекомендуемых технологиях возделывания сортов/гибридов с использованием удобрений Компании.

Планы на 2026 год

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

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

Увеличение доли продаж премиальных марок удобрений

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

Доля продаж сложных марок удобрений зависит от структуры экспортных рынков продукции Компании, подверженной влиянию как экономических, так и геополитических факторов, поскольку существует историческая предрасположенность географических

³⁶ Государственная комиссия Российской Федерации по испытанию и охране селекционных достижений.

³⁷ ФГИС «Семеноводство» — Федеральная государственная информационная система, созданная Минсельхозом для прослеживаемости оборота семян сельскохозяйственных растений.

рынков к определенной продукции. Достигнутая Компанией гибкость производственных линий позволяет максимально оперативно реагировать на изменения требований рынка, обеспечивая одновременно оптимальную прибыльность продуктового портфеля и полную загрузку мощностей.

Структура продаж минеральных удобрений и кормовых фосфатов, тыс. т

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

ЦУР 2, 12, 13

Задачи 2.4, 12.5, 13.2. Расширяем продажи минеральных удобрений улучшенного качества³⁸ и развиваем современные системы питания растений, в том числе ограничивающие выбросы парниковых газов при применении и помогающие адаптироваться к изменению климата.

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

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

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

³⁸ Подтверждено сертификатом соответствия, выдаваемым Роскачеством, предоставляющим производителю право маркировать продукцию отличительным [знаком «Зеленый эталон»](#) (знак «Зеленый эталон» принадлежит Минсельхозу России). АО «Апатит» внесено в [Перечень производителей сельскохозяйственной продукции, продовольствия, промышленной и иной продукции с улучшенными характеристиками](#)

Повышение эффективности логистики

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

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

Сокращение транспортных издержек

ЦУР 12

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

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

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

Доля инновационного подвижного состава в общем количестве подвижного состава, находящегося в собственности Компании или в лизинге, %

2019	2023	2024	2025
30,9	33,9	34,0	34,1

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

Обеспечение ритмичности производства и сбыта

ЦУР 9

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

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

График реализации по программе реновации подвижного состава АО «Апатит» и филиалов

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

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

Производственная площадка Череповецкого комплекса

Азотный комплекс

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

Фосфорный комплекс

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

Бортовая система технического зрения на базе ИИ

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

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

Производственная площадка Кировского филиала

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

Производственная площадка Балаковского филиала

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

Производственная площадка Волховского филиала

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

Мобильный голосовой обходчик

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

Проект реализовывался при грантовой поддержке Сколково совместно с ГК ЦРТ.

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

Достижение целевых ориентиров, млн т / год

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

Развитие портовой инфраструктуры

ЦУР 9

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

Наряду с развитием логистической и сбытовой инфраструктуры на российском рынке Компания работает над повышением надежности и эффективности экспорта

своей продукции — за счет как снижения себестоимости перевалки, так и обеспечения продаж высокотехнологичными перевалочными мощностями.

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

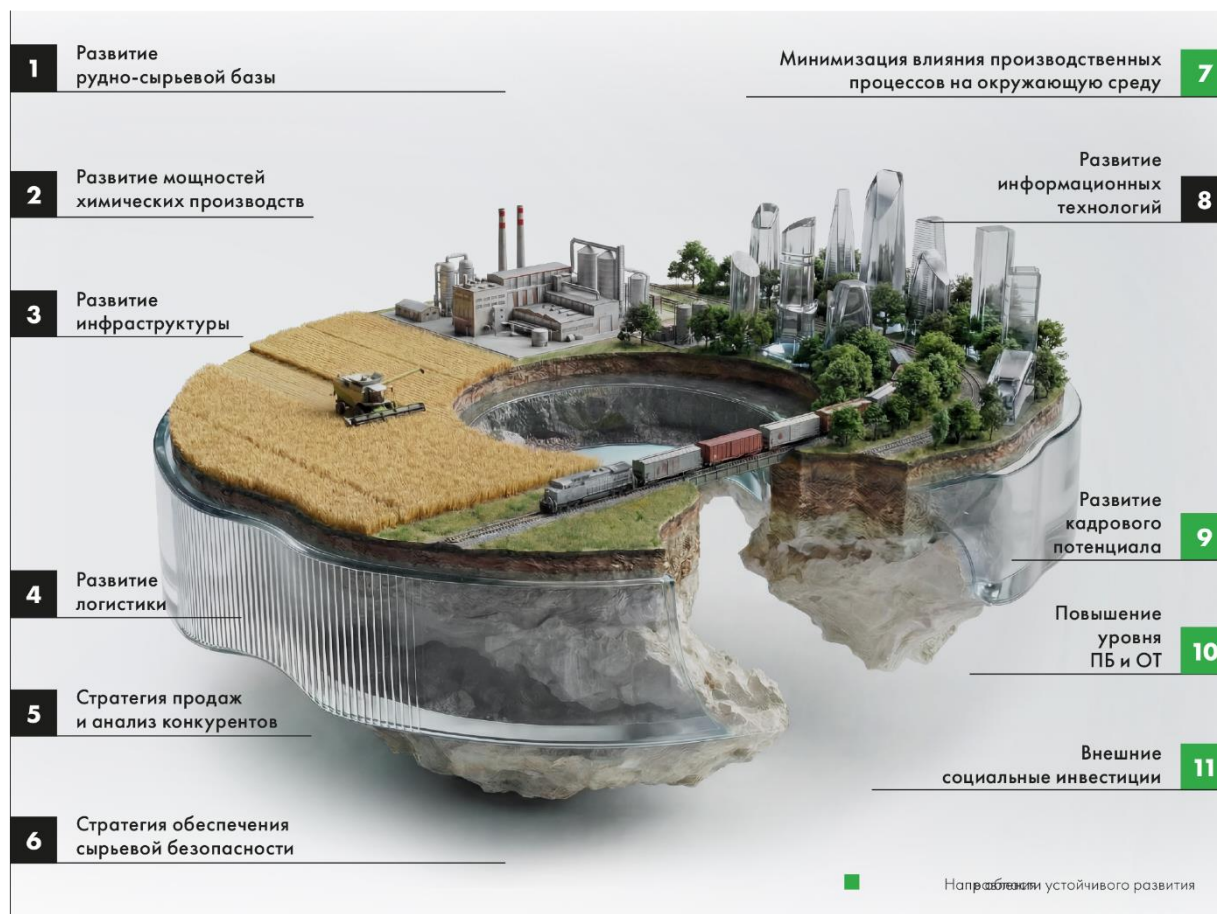
Нашей стратегической целью 2025 года являлись создание и поддержание оптимальной с точки зрения затрат и надежности поставок портовой инфраструктуры, позволяющей переваливать на экспорт не менее 8,0 млн т / год. Фактический объем перевалки в отчетном году составил 9,3 млн т, а в целом на сегодня Компания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

Ключевыми для Группы «ФосАгро» являются порты, расположенные на северо-западе России. В Ленинградской области и Санкт-Петербурге — ООО «Европейский серный терминал», АО «Усть-Лужский контейнерный терминал», АО «Петролеспорт», АО «Первый контейнерный терминал» и АО «Морской порт Санкт-Петербург», в Мурманске — ООО «Мурманский балкерный терминал». Ставка сделана на оригинальные технологии и современные специализированные терминалы, позволяющие минимизировать влияние на окружающую среду.

Стратегия-2030

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

Направление проекта Группы «ФосАгро» на период до 2030 года



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

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

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

Горизонт 1 – инвестиции в поддержку и развитие основного направления деятельности компании — производство фосфорных и азотных удобрений

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

Горизонт 2 – инвестиции в развитие новых возможностей в близких или смежных сегментах с целью диверсификации деятельности Компании

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

Горизонт 3 – инвестиции в создание радикально новых продуктов или рынков, прорывных инноваций.

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

Целевые показатели Стратегии-2030 и ключевые мероприятия по их достижению
Стратегия обеспечения сырьевой безопасности / Развитие рудно-сырьевой базы

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

а) продолжение реализации утвержденных проектов:

- Горизонт +10 м ОКР;

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

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

Развитие мощностей химических производств

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

Прогноз выпуска продукции к 2030 году

Всего агрохимической продукции, тыс. т	2024	2030	+/- 2030 / 2024	
МАР/SMAP, DAP, ЖКУ	4 761	4 828	67	1%
NPK, NPS	3 702	5 224	1 522	41%
Азотные удобрения	2 593	2 715	122	5%
КМКФ	411	482	71	17%
ТПФН	65	18	–47	– 72%
Пищевые фосфаты (1 оч.)	0	13	13	
ИТОГО	11 533	13 281	1 748	15%
Прочая продукция	237	419	182	77%
ВСЕГО продукции	11 770	13 700	1 930	16%

Развитие логистики

Существенный прирост отгрузки готовой продукции и приема сырья потребовал разработки мероприятий, обеспечивающих надежность и безопасность логистических операций и установления соответствующих целевых показателей в области логистики, которые также стали элементами базового сценария стратегии. Среди них — увеличение мощностей по отгрузке апатитового концентрата в Кировском филиале, модернизация логистической инфраструктуры в Череповце для обеспечения приема увеличенного объема гранулированной серы, увеличение грузооборота Волховского и Балаковского филиалов. Особое внимание уделено целям в области повышения эффективности грузоперевозок. В частности, оцифрованы цели по увеличению доли порожних составов длиной более 100 вагонов и по использованию поездов повышенной массы и длины.

Стратегия продаж

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

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

Минимизация влияния производственных процессов на окружающую среду

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

Наряду с базовым проработан сценарий ускоренной декарбонизации при ужесточении климатической политики на основе параметров стресс-тестирования, предложенных Банком России³⁹.

Развитие информационных технологий

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

Направления развития:

- повышение уровня импортозамещения программного обеспечения и оборудования с 10% в 2024 году до 80% в 2030 году;
- увеличение количества центров обработки данных с двух в настоящее время до трех в 2030 году;
- увеличение количества подпроцессов, где используются технологии (машинного обучения, искусственного интеллекта и компьютерного зрения) с текущих трех до 30 в 2030 году.

³⁹ Сценарий NGFS Below 2. NGFS — Network of Central Banks and Supervisors for Greening the Financial System (Сеть центральных банков и надзорных органов по экологизации финансовой системы).

Стратегические риски

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

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

Влияние на устойчивое развитие

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

Риск-аппетит

Риск-аппетит	Стратегические риски	Производственные риски
При достижении целей Группа «ФосАгро» руководствуется риск-аппетитом, то есть приемлемым уровнем риска. Риск-аппетит является неотъемлемой частью процесса принятия стратегических и операционных решений. Совет директоров определяет общий риск-аппетит при переоценке рисков Компании, а также при утверждении стратегии, бюджета, инвестиционной программы и рассмотрении других вопросов, относящихся к его компетенции. Практическое применение риск-аппетит	<i>Оценка: 4 (сфокусированный на возможностях)</i> Группа «ФосАгро» стремится находить и использовать возможности, открывающиеся на рынке в связи с изменениями внешней среды. Компания оперативно реагирует на изменение конъюнктуры и выбирает приоритетные рынки сбыта с наиболее благоприятными условиями для реализации своей продукции. В то же время Компания выстраивает свою бизнес-модель таким образом, чтобы обеспечить оптимальный баланс между	<i>Оценка: 2 (низкий)</i> Компания стремится минимизировать незапланированные простои производства, обеспечив при этом соответствие технологических процессов и качества готовой продукции установленным требованиям. Создание безопасных условий труда является безусловным приоритетом для Компании. Группа «ФосАгро» прикладывает максимальные усилия, чтобы минимизировать воздействие производственных

находит в конкретных процедурах и ключевых показателях деятельности Компании

устойчивым развитием и операционной эффективностью

процессов на окружающую среду и климат

Финансовые риски

*Оценка: 3
(сбалансированный)*

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

Операционные риски

Оценка: 2 (низкий)

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

Регуляторные риски

Оценка: 1 (минимальный)

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

0 Нулевой риск-аппетит (отказ от деятельности)

1 Минимальный риск-аппетит (предельное снижение подверженности риску)

2 Низкий риск-аппетит (снижение подверженности риску)

3 Сбалансированный риск-аппетит (риски и возможности сбалансированы)

4 Сфокусированный на возможностях (увеличение подверженности риску)

5 Максимальный риск-аппетит (максимизация подверженности риску)

Основные риски, присущие деятельности Компании



Стратегические

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

Финансовые

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

Регуляторные

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

Производственные

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

Операционные

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

Динамика риска

- Рост или сохранение напряженности
- Снижение напряженности

№	Риск	Описание	Меры по управлению риском	Ключевые индикаторы / реализация риска
1	Стратегического планирования	Связан с принятием неверного стратегического решения и связанных с ним управленческих решений в результате ошибочной оценки внутренних и внешних факторов, влияющих на перспективы развития Компании и ее способность достигать своих стратегических целей	Группа «ФосАгро» активно отслеживает как внутренние, так и внешние факторы, которые могут повлиять на реализацию стратегии. Кроме того, Компания применяет системный подход к оценке потенциальных затрат и выгод от новых стратегических инициатив, чтобы облегчить процесс принятия оптимальных решений. Инициирована актуализация стратегии Компании до 2030 года с учетом последних изменений во внешней и внутренней среде	Негативные отклонения фактических показателей реализации стратегии от плановых. Геополитическая обстановка способствует сохранению неопределенности и, как следствие, высокой оценки данного риска
2	Недостижения целей в области ESG и устойчивого развития	В качестве факторов риска рассматриваются отсутствие или несвоевременная актуализация целей в области ESG и устойчивого развития (ЦУР), а также недостаток ресурсов и процессов, необходимых для достижения указанных целей. ➤ Влияет на устойчивое развитие через постановку целей и планирование ресурсов для их достижения	При участии комитета совета директоров по стратегии и устойчивому развитию были установлены и приоритизированы ЦУР и стратегические цели в области ESG. Для достижения указанных целей в Компании разработаны и успешно реализуются План низкоуглеродного перехода, Климатическая стратегия, Водная стратегия, Программа энергоэффективности и другие мероприятия. Значительная работа в этом направлении позволила Компании существенно улучшить свои рейтинги	Негативные отклонения фактических показателей ESG и достижения ЦУР от плановых. Существенной реализации риска не наблюдалось

№	Риск	Описание	Меры по управлению риском	Ключевые индикаторы / реализация риска
			и стать одним из лидеров отрасли в области ESG.	
3	Социальный	Возникновение неблагоприятной социальной ситуации в регионах деятельности. ➤ Влияет на устойчивое развитие через взаимодействие с обществом в регионах присутствия Компании	Реализуя принципы партнерства и сотрудничества между бизнесом и государством, Компания проактивно осуществляет социальные программы. Социальные проекты направлены в том числе на оказание помощи местным органам власти в вопросах развития спорта и культуры, жизнеобеспечения и развития городов, где Компания осуществляет свою деятельность. Одной из основных целей социальной деятельности Группы «ФосАгро» является обеспечение устойчивого развития регионов присутствия Компании.	Негативные отклонения фактических показателей ESG (по социальному направлению) от плановых. Существенной реализации риска не наблюдалось

№	Риск	Описание	Меры по управлению риском	Ключевые индикаторы / реализация риска
4	Кадровый	События и решения, связанные с наймом, развитием и удержанием персонала. ➤ Влияет на устойчивое развитие через зависимость от персонала, который является одним из основных ресурсов Компании	Группа «ФосАгро» реализует независимые и совместные программы, направленные на подготовку и привлечение талантливых молодых специалистов, в том числе из других регионов, развитие профессиональных компетенций сотрудников и повышение их мотивации для увеличения продолжительности и эффективности их работы в Компании.	Текущность кадров, квалификация персонала. Существенной реализации риска не наблюдалось. Вместе с тем изменения на рынке труда, в том числе связанные с поколенческими и геополитическими факторами, способствуют сохранению напряженности данного риска
5	Производственный	Негативные события технического/промышленного характера, приводящие к сбоям в производственном процессе	Группа «ФосАгро» стремится обеспечивать бесперебойную работу оборудования и сокращение времени его внеплановых простоев. С этой целью Компания инвестирует в строительство нового и модернизацию существующего оборудования, проводит работы по его профилактическому обслуживанию и капитальному ремонту, используя резервное оборудование и создавая запас комплектующих, запчастей и расходных материалов. Программа страхования Компании включает в себя страхование риска перерыва в производстве	Внеплановые простои оборудования. Существенной реализации риска не наблюдалось

№	Риск	Описание	Меры по управлению риском	Ключевые индикаторы / реализация риска
6	Охраны труда и промышленной безопасности	Риски, связанные с травмами, профессиональными заболеваниями, происшествиями, несчастными случаями на производственных объектах и иными происшествиями, в том числе террористическими актами, а также риски, связанные с несоответствием требованиям законодательства в области охраны труда, промышленной безопасности и противодействия терроризму	Группа «ФосАгро» обеспечивает охрану труда, промышленную безопасность и антитеррористическую защищенность объектов в соответствии с действующим законодательством и передовым международным опытом в этой области. С этой целью Компания организует обучающие мероприятия по охране труда и промышленной безопасности для сотрудников с последующей проверкой полученных ими знаний, принимает меры по развитию культуры безопасности, обеспечению антитеррористической защищенности объектов и соблюдению стандартов в сфере безопасности со стороны подрядчиков. Помимо этого, проводятся аудиты и проверки системы безопасности, направленные на обеспечение соблюдения соответствующих регламентов и требований стандарта OHSAS 18001. Задачи и мероприятия по снижению указанных рисков определены в соответствующих внутренних нормативных документах Компании.	Случаи производственного травматизма и другие инциденты. В 2025 году имели место отдельные случаи реализации данного риска. Компания провела тщательное расследование каждого случая. По итогам расследований реализованы корректирующие мероприятия, направленные на недопущение повторения подобных случаев
7	Экологический	Возникновение фактического и потенциального ущерба для окружающей среды в результате деятельности Компании.	В Компании утверждены Политика в области охраны окружающей среды, Водная стратегия, а также Кодекс поведения контрагента, содержащий ключевые требования к поставщикам и подрядчикам в области экологии.	Превышение предельно допустимых показателей негативного воздействия на окружающую среду.

№	Риск	Описание	Меры по управлению риском	Ключевые индикаторы / реализация риска
		➤ Влияет на устойчивое развитие через воздействие на окружающую среду	Группа «ФосАгро» проводит регулярный анализ и оценку воздействия своей деятельности на окружающую среду. Минимизация влияния на экологию достигается за счет модернизации очистных сооружений и складских систем, а также реализации программ энергосбережения. В Компании реализуются проекты по всем основным направлениям воздействия на окружающую среду (водопользование, выбросы парниковых газов и других загрязняющих веществ, отходы, биоразнообразие). Инвестиционные проекты Группы «ФосАгро» реализуются с применением наилучших доступных технологий, что после их ввода в эксплуатацию позволяет уменьшить удельные расходы сырья и энергоресурсов, а также удельную эмиссию нормируемых веществ. Цели и результаты работы по минимизации воздействия на окружающую среду Компания раскрывает в соответствии с требованиями применимого законодательства и рекомендациями глобальных инициатив.	Существенной реализации риска не наблюдалось
8	Проектный	Нарушение сроков и превышение бюджета реализации проектов строительства	Группа «ФосАгро» стремится придерживаться утвержденных сроков	Негативные отклонения фактических показателей

№	Риск	Описание	Меры по управлению риском	Ключевые индикаторы / реализация риска
		и модернизации, а также недостижение плановых показателей эффективности проектов	и бюджетов проектов, а также применять унифицированный подход к их реализации на основе процедур проектного менеджмента. Все проекты проходят через многоэтапный процесс рассмотрения и утверждения. Для масштабных и наиболее важных проектов организуется проектный офис. Компания проводит регулярный мониторинг соблюдения сроков и бюджетов реализации проектов	эффективности проектов от плановых. Существенной реализации риска не наблюдалось. При этом вследствие геополитической обстановки наблюдались отклонения, связанные с поставками импортного оборудования. Компания выстраивает бизнес-процессы таким образом, чтобы минимизировать риск подобных отклонений, в том числе за счет импортозамещения
9	Бизнес-процессов и систем	Неэффективность или нарушение бизнес-процессов Компании, включая риски, связанные с контрагентами и цепочкой поставок	Группа «ФосАгро» стремится к эффективному функционированию всех бизнес-процессов и систем в Компании. Для этого регулярно проводится оценка эффективности бизнес-процессов, выявляются их проблемные зоны, разрабатываются и выполняются мероприятия по повышению эффективности. Группа «ФосАгро» стремится минимизировать риски сбоя поставок основных видов сырья и материалов. Для этих целей Компания использует многоступенчатые тендерные процедуры и практикует подписание	Негативные отклонения фактических показателей бизнес-процессов (по направлениям деятельности) от плановых. Существенной реализации риска не наблюдалось. При этом вследствие геополитической обстановки наблюдались отклонения, связанные в том числе с поставками импортных материалов и использованием программного обеспечения. Компания

№	Риск	Описание	Меры по управлению риском	Ключевые индикаторы / реализация риска
			долгосрочных договоров с наиболее надежными поставщиками, а также постоянно работает над оптимизацией логистической инфраструктуры и обеспеченностью подвижным составом. Группа «ФосАгро» осуществляет постоянный мониторинг состояния ИТ-инфраструктуры и выполняет мероприятия по снижению рисков, связанных с нарушением непрерывности бизнес-процессов в результате как технологических причин, так и кибератак	выстраивает бизнес-процессы таким образом, чтобы минимизировать риск подобных отклонений, в том числе за счет импортозамещения
10	Налоговый	Возможные претензии со стороны налоговых органов из-за неоднозначной трактовки налогового законодательства, ошибок в исчислении налогов или их несвоевременной уплаты. ➤ Влияет на устойчивое развитие через взаимодействие с фискальными органами, что оказывает непосредственное влияние на денежные потоки	Группа «ФосАгро» соблюдает налоговое законодательство стран, в которых ведет свою деятельность. Компания отслеживает все изменения в налоговом законодательстве (в том числе планируемые), анализирует правоприменительную практику и направляет в соответствующие государственные органы запросы о разъяснении порядка налогообложения. Проводятся консультации с юридическими и бухгалтерскими консультантами по различным вопросам применения налогового законодательства. Кроме того, в Компании внедрена система налогового мониторинга, которая	Налоговые претензии. Существенной реализации риска не наблюдалось

№	Риск	Описание	Меры по управлению риском	Ключевые индикаторы / реализация риска
			позволяет оперативно выявлять и минимизировать налоговые риски во взаимодействии с Федеральной налоговой службой. В случае получения налоговых претензий Компания проводит их анализ и принимает решение о целесообразности их оспаривания	
11	Информационной безопасности	Убытки, причиненные имуществу и активам Компании в результате несанкционированного доступа к ее информационным системам или раскрытия конфиденциальной информации	Группа «ФосАгро» реализует комплекс мер по предотвращению несанкционированного доступа к ее информационным системам и раскрытия конфиденциальной информации. Для контроля доступа к информационным ресурсам и системам применяются различные технические и программные средства, в том числе с использованием шифрования. Права доступа к информации предоставляются в зависимости от принадлежности к определенной группе пользователей. Принято четкое определение понятия «конфиденциальная информация» и установлен порядок ее использования. Компания проводит регулярные проверки с целью обеспечения неукоснительного соблюдения политики конфиденциальности. Советом директоров Компании утверждена и реализуется Политика	Несанкционированное раскрытие конфиденциальной информации; несанкционированный доступ к ИТ-системам. Существенной реализации риска не наблюдалось

№	Риск	Описание	Меры по управлению риском	Ключевые индикаторы / реализация риска
			в области информационной безопасности	
12	Экономической безопасности	Убытки, причиненные имуществу и активам Компании в результате правонарушений в экономической сфере, совершенных сотрудниками или третьими лицами, включая мошенничество и хищения	Компания принимает меры по предотвращению причинения возможного ущерба ее имуществу и активам в результате нарушения законодательства в сфере экономики. Эти меры, в частности, включают обеспечение пропускного режима на территории производственных и административных помещений, четкое разграничение ответственности при заключении договоров или совершении сделок, проверку благонадежности контрагентов до заключения договоров, а также организацию горячей линии. Помимо этого, различные подразделения Компании проводят дополнительные проверки	Случаи хищения и мошенничества. Существенной реализации риска не наблюдалось
13	Нормативно-правовой	Несвоевременное получение/продление лицензий. Изменения в законодательстве, которые могут привести к увеличению затрат на ведение бизнеса, осуществлению ограничительных мер регулируемыми органами, снижению инвестиционной привлекательности и (или) неблагоприятным изменениям в конкурентной среде.	Группа «ФосАгро» ведет деятельность в полном соответствии с законодательством. С целью своевременного получения информации о возможных изменениях в нормативно-правовой сфере Компания осуществляет мониторинг деятельности органов исполнительной и законодательной власти и надзорных органов, а также принимает участие в обсуждении законодательных инициатив	Отклонения, связанные с выполнением требований нормативных правовых актов. Существенной реализации риска не наблюдалось

№	Риск	Описание	Меры по управлению риском	Ключевые индикаторы / реализация риска
		Влияет на устойчивое развитие через взаимодействие с регуляторной средой	и подготовке соответствующих рекомендаций в сотрудничестве с отраслевыми объединениями. Компания осуществляет своевременную подготовку и подачу документов для получения или продления лицензий и иных разрешений, необходимых для ведения деятельности	
14	Коррупционный	Потери в результате несоблюдения или ненадлежащего соблюдения Компанией или ее сотрудниками требований применимого антикоррупционного законодательства (штрафы, наложенные на Компанию государственными органами, и прочие убытки)	Группа «ФосАгро» обеспечивает соблюдение своими предприятиями и партнерами требований антикоррупционного законодательства. Это достигается за счет организации обучающих мероприятий по противодействию коррупции и практическому применению антикоррупционного законодательства, а также посредством доведения до сведения всех сотрудников и партнеров Компании принципа полного неприятия коррупции. В Группе «ФосАгро», в частности, утверждены Политика противодействия мошенничеству и коррупции, Кодекс этики, Положение о конфликте интересов. Контрагенты Компании обязаны декларировать соответствие требованиям в части антикоррупционного законодательства.	Совершение коррупционных действий, конфликт интересов. Существенной реализации риска не наблюдалось

№	Риск	Описание	Меры по управлению риском	Ключевые индикаторы / реализация риска
			Компания является членом Антикоррупционной хартии российского бизнеса.	
15	Репутационный	Ущерб деловой репутации Компании в результате публикации недостоверных либо порочащих ее сведений или обвинений, утечки конфиденциальной информации, а также нарушения сотрудниками принципов деловой этики. ➤ Влияет на устойчивое развитие через взаимодействие с обществом посредством формирования деловой репутации Компании	В своей деятельности Группа «ФосАгро» руководствуется принципом прозрачности, раскрывая информацию обо всех существенных фактах и обстоятельствах своей деятельности. Компания также утвердила информационную политику и политику работы со СМИ. Информация о деятельности Компании публикуется на ее веб-сайте и в СМИ. Группа «ФосАгро» предоставляет ответы на запросы СМИ, проводит регулярный мониторинг соответствующих публикаций в российских и зарубежных СМИ и социальных сетях. В целях обеспечения деловой репутации в Компании утвержден Кодекс этики, который систематизирует правила поведения сотрудников Компании исходя из требований добросовестности, разумности, справедливости и партнерства, способствующих осуществлению ее успешной деятельности	Уровень доверия к Компании заинтересованных сторон. Существенной реализации риска не наблюдалось

№	Риск	Описание	Меры по управлению риском	Ключевые индикаторы / реализация риска
16	Кредитный	Финансовые потери, вызванные неспособностью покупателей, коммерческих подрядчиков и других финансовых контрагентов выполнить свои финансовые обязательства перед Компанией своевременно и в полном объеме. ➤ Влияет на устойчивое развитие через взаимодействие с контрагентами, кредитные обязательства которых оказывают непосредственное влияние на денежные потоки	В Компании утверждены политики по управлению кредитными рисками, в соответствии с которыми применяются различные методы минимизации кредитного риска, в том числе согласование условий поставки, предусматривающих полную или частичную предоплату с полным или частичным страхованием кредитного риска, использованием аккредитивов. Компания рассматривает возможность работы с поставщиками и подрядчиками на условиях авансирования только после подтверждения их надежности, а также при предоставлении банковских гарантий, если сумма авансового платежа превышает установленные внутренние лимиты. Банки, финансовые организации и страховые компании, с которыми сотрудничает Группа «ФосАгро», имеют высокий уровень финансовой стабильности и соответствуют критериям, определенным в казначейской политике Компании. На регулярной основе она отслеживает ковенанты по действующим кредитным соглашениям.	Просроченная дебиторская задолженность, резерв по сомнительным долгам. Существенной реализации риска не наблюдалось
17	Валютный	Финансовые потери, вызванные неблагоприятными изменениями обменных	В условиях колебаний курса рубля по отношению к основным валютам Компания стремится использовать	Неблагоприятное изменение валютных курсов.

№	Риск	Описание	Меры по управлению риском	Ключевые индикаторы / реализация риска
		курсов по отношению к базовой валюте Компании	структуру долгового финансирования в разрезе валют в соответствии с валютной структурой выручки. В настоящее время значительная часть долга номинирована в долларах США как естественный вариант хеджирования выручки, главным образом номинированной также в долларах США. Компания ведет мониторинг прогнозов аналитиков и факторов, которые могут повлиять на курс рубля по отношению к основным валютам. При необходимости Компания может частично или полностью хеджировать свои валютные позиции.	Существенной реализации риска не наблюдалось
18	Товарно-сырьевой	Убытки, связанные с неблагоприятными изменениями рыночных цен на минеральные удобрения и другую продукцию, а также ростом цен на основное сырье и оборудование, которое приобретает Компания	В условиях волатильности цен на свои основные продукты Компания постоянно оптимизирует структуру продаж по маркам удобрений в зависимости от приоритета рынков, стремясь к достижению максимальной рентабельности. Кроме того, Компания наращивает долю продаж удобрений конечным потребителям, повышает эффективность производства и предоставляет своим клиентам дополнительные услуги, в частности фасовку, смешивание (блендинг) и хранение удобрений. Для снижения расходов на сырье и оборудование	Неблагоприятное изменение цен на продукцию и сырье. Существенной реализации риска не наблюдалось

№	Риск	Описание	Меры по управлению риском	Ключевые индикаторы / реализация риска
			Группа «ФосАгро» проводит тендеры на закупку с участием нескольких поставщиков, заключает долгосрочные договоры поставки, увеличивает складские запасы, диверсифицирует виды и поставщиков сырья	
19	Климатический	Риски, связанные с изменениями в природных процессах и явлениях в процессе изменения климата (физические факторы), а также с принятием политических, экономических, финансовых и иных решений правительствами, международными организациями, финансовыми структурами, объединениями производителей и потребителей, другими общественными организациями с целью снижения темпов климатических изменений на основе сокращения выбросов парниковых газов путем введения углеродного регулирования, ограничений на использование ископаемого топлива и потребление электроэнергии, полученной из невозобновляемых источников (переходные факторы). ➤ Влияет на устойчивое развитие через воздействие возможного изменения климата, а также влияние регуляторных изменений на деятельность Компании	Процессы по выявлению и оценке рисков, связанных с изменением климата, выстраиваются в Компании по всей цепочке создания стоимости, являясь неотъемлемой частью системы управления рисками и внутреннего контроля Компании. Советом директоров утверждена Климатическая стратегия Группы «ФосАгро», основными элементами которой являются анализ климатических рисков и возможностей, сценарный анализ, установление научно обоснованных целей и план низкоуглеродного перехода. В соответствии с Климатической стратегией реализуются первоочередные действия по разработке и реализации программы мероприятий по снижению прямых выбросов (область охвата 1), программы внутренней энергоэффективности и работы с поставщиками энергоресурсов по улучшению климатических характеристик	Негативные отклонения в результате воздействия климатических факторов (по направлениям деятельности). В 2025 году имели место случаи нетипичных погодных явлений. Вместе с тем на данном этапе довольно сложно оценить, насколько они связаны с климатическими изменениями. В любом случае Компания не понесла существенных потерь, связанных с указанными природными явлениями

№	Риск	Описание	Меры по управлению риском	Ключевые индикаторы / реализация риска
			поставляемой энергии (область охвата 2), плана взаимодействия с поставщиками и потребителями и ESG-рейтинга поставщиков (область охвата 3). Принимаемые меры позволили Компании улучшить рейтинги в области климатической отчетности и устойчивого развития	
20	Санкционный	Введение другими странами санкций и иных ограничений в отношении компаний Группы «ФосАгро». ➤ Влияет на устойчивое развитие через возможное воздействие санкций на денежные потоки, доступ к финансированию или стоимость капитала	Глобальный характер мировой экономики и геополитические изменения создают предпосылки для различного рода санкций в отношении экономики России и операций Компании со стороны отдельных государств или их объединений. Гибкая модель бизнес-процессов Компании позволяет минимизировать негативные последствия такого рода санкций и ограничений	Потери, связанные с введением санкций и иных ограничений. Геополитическая обстановка способствует реализации данного риска, а также сохранению его высокой оценки
21	Процентный	Компания осуществляет кредитные заимствования для финансирования инвестиционной программы и пополнения оборотных средств, в том числе с использованием кредитов по плавающей процентной ставке. Рост плавающих процентных ставок может привести к увеличению расходов на обслуживание долга и повлиять на финансовый результат.	Соотношение долга с фиксированной и плавающей процентной ставкой является предметом постоянного мониторинга и управления с целью минимизации риска изменения процентных ставок. Оптимизация портфеля заимствований, в том числе с использованием различных валют, позволяет Компании минимизировать	Расходы, связанные с изменением процентных ставок. В связи с тем, что в 2025 году произошло снижение ключевой ставки Банка России с 21 до 16%, существенной реализации данного риска не наблюдалось

№	Риск	Описание	Меры по управлению риском	Ключевые индикаторы / реализация риска
		➤ Влияет на устойчивое развитие через возможное изменение процентных ставок, что оказывает непосредственное влияние на денежные потоки	размер платежей по привлеченным средствам.	

Финансовый обзор

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

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

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

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

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

на 16,9%.

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

Показатель чистой прибыли показал рост в 35,2% к 2024 году и составил 114,2 млрд руб.

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

Александр Шарабайко

Заместитель генерального директора по финансам и международным проектам ФосАгро

Выручка, млн руб.

2023	2024	2025	Изменение 2025 к 2024, %
440 304,0	507 689,0	573 628,0	13,0

EBITDA скорректированная⁴⁰, млн руб.

2023	2024	2025	Изменение 2025 к 2024, %
168 352,0	170 553,0	199 448,0	16,9

Чистая прибыль, млн руб.

2023	2024	2025	Изменение 2025 к 2024, %
86 141,0	84 469,0	114 243,0	35,2

Основные внешние факторы, повлиявшие на финансовые результаты

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

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

Анализ выручки

Выручка компании за 12 месяцев 2025 года выросла к уровню прошлого года на 13%. Рост выручки был связан в основном с увеличением средних цен реализации на глобальных рынках, а также ростом объемов продаж минеральных удобрений на 3.7% по сравнению с 2024 годом.

Основные финансовые показатели, млн руб.

Показатель	2023	2024	2025	Изменение 2025 к 2024 , %
Финансовые показатели				
Выручка	440 304,0	507 689,0	573 628,0	13,0
EBITDA	183 038,0	177 005,0	176 317,0	(0,4)
Рентабельность по EBITDA	41,6	34,9	30,7	
EBITDA скорректированная ⁴¹	168 352,0	170 553,0	199 448,0	16,9
Рентабельность по EBITDA скорректированной, %	38,2	33,6	34,8	
Чистая прибыль	86 141,0	84 469,0	114 243,0	35,2

⁴⁰ Скорректированная EBITDA рассчитывается как операционная прибыль, увеличенная на сумму амортизации, без учета курсовых разниц от операционной деятельности.

⁴¹ Скорректированная EBITDA рассчитывается как операционная прибыль, увеличенная на сумму амортизации, без учета курсовых разниц от операционной деятельности.

Чистая прибыль скорректированная ⁴²	104 105,0	100 372,0	102 904,0	2,5
Свободный денежный поток	70 208,0	28 986,0	21 428,0	(26,1)
	31.12.2023	31.12.2024	31.12.2025	Изменение 2025 к 2024, %
Чистый долг	223 207,0	325 356,0	320 468,0	(1,5)
«Чистый долг / EBITDA» скорректированный, за 12 месяцев	1,3	1,9	1,6	(15,7)
«Чистый долг / EBITDA» за 12 месяцев	1,2	1,8	1,8	(1,1)
Добавленная стоимость	249 320,0	293 113,0	288 319,0	(1,6)
Чистая добавленная стоимость	217 038,0	256 567,0	247 607,0	(3,5)
Объем продаж, тыс. т				
Фосфорсодержащие удобрения и кормовые фосфаты	8 578,2	9 104,7	9 413,2	3,4
Азотные удобрения	2 560,5	2 499,6	2 619,0	4,8
Итого удобрений	11 138,7	11 604,3	12 032,2	3,7
Другая продукция	287,0	294,4	262,2	(10,9)
Итого удобрений и прочей продукции	11 425,7	11 898,7	12 294,4	3,3

Структура выручки по основным видам продукции, млн руб.

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

Анализ операционных затрат

Себестоимость реализованной продукции, млн руб.

Показатель	2023	2024	2025	Изменение 2025 к 2024, %
Амортизация	29 374,0	33 207,0	36 656,0	10,4
Материалы и услуги	65 738,0	79 112,0	87 160,0	10,2
<i>Транспортировка апатитового концентрата</i>	<i>13 468,0</i>	<i>16 739,0</i>	<i>19 990,0</i>	<i>19,4</i>
<i>Затраты на ремонт</i>	<i>15 865,0</i>	<i>19 382,0</i>	<i>23 095,0</i>	<i>19,2</i>
<i>Услуги по переработке давальческого сырья</i>	<i>4 341,0</i>	<i>6 269,0</i>	<i>2 391,0</i>	<i>(61,9)</i>

⁴² Скорректированная чистая прибыль определяется как чистая прибыль без учета прибыли/убытка от курсовых разниц по операционной и финансовой деятельности, нетто.

Расходы на буровые и взрывные работы	3 101,0	3 152,0	3 300,0	4,7
Прочие материалы и услуги	28 963,0	33 570,0	38 384,0	14,3
Сырье	63 335,0	64 670,0	113 130,0	74,9
Аммиак	11 533,0	14 343,0	18 895,0	31,7
Сера и серная кислота	11 507,0	12 255,0	41 152,0	235,8
Калий хлористый	22 444,0	17 574,0	26 461,0	50,6
Природный газ	15 033,0	16 948,0	22 824,0	34,7
Сульфат аммония	2 818,0	3 550,0	3 798,0	7,0
Фонд оплаты труда (ФОТ) и социальные отчисления	26 265,0	35 169,0	39 411,0	12,1
Электроэнергия	7 317,0	8 340,0	8 983,0	7,7
Топливо	5 754,0	7 215,0	7 253,0	0,5
Продукция для перепродажи	16 056,0	12 675,0	22 682,0	79,0
Таможенные пошлины	13 207,0	34 139,0	(1 383,0)	(104,1)
Фрахт, портовые и стивидорные расходы	9 924,0	11 441,0	10 730,0	(6,2)
Оплата услуг ОАО «РЖД» и вознаграждений операторов	14 047,0	19 306,0	21 515,0	11,4
Прочее	599,0	885,0	1 122,0	26,8
Всего	251 616,0	306 159,0	347 259,0	13,4

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

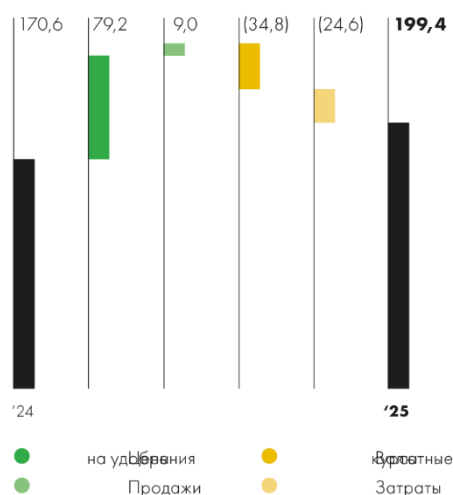
EBITDA скорректированная⁴³

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

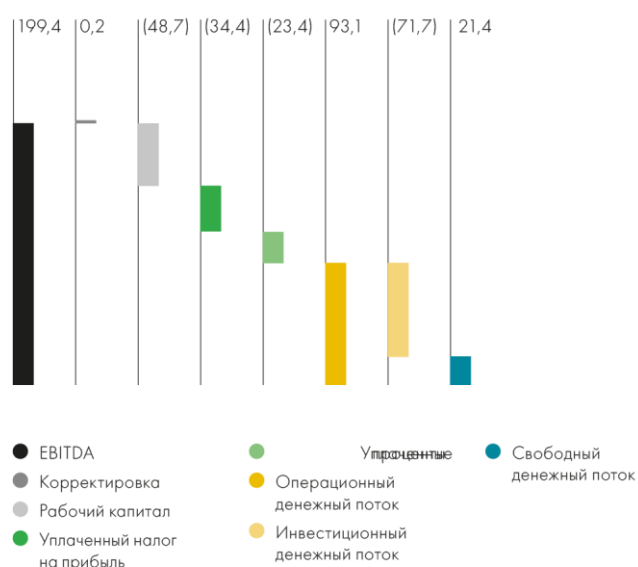
На динамику показателя относительно прошлого года положительно повлияли рост цен реализации и отмена экспортных таможенных пошлин. В то же время данный показатель находился под давлением фактора увеличения цен на ключевые виды сырья (сера, хлорид калия, газа и аммиак, и другие), а также снижения экспортной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

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

⁴³ Скорректированная EBITDA рассчитывается как операционная прибыль, увеличенная на сумму амортизации, без учета курсовых разниц от операционной деятельности.



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



Свободный денежный поток

В 2025 году свободный денежный поток Компании составил 21 млрд руб.

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

Капитальные вложения в 2025 году с учетом капитализируемых ремонтов составили 67,3 млрд руб. Основные инвестиции были направлены на развитие рудно-сырьевой базы в Кировске, развитие производственных мощностей в Балаково в связи с модернизацией сернокислотного производства, а также поддержание производственных мощностей на всех технологических переделах – от добычи и обогащения до переработки в готовую продукцию. Также в течение года, закончившегося 31 декабря 2025 года, затраты по заемным средствам в сумме 9,3 млрд. руб. были капитализированы в составе основных средств.

Увеличение оборотного капитала вызвано ростом авансов, выданных по ключевым сырьевым позициям, таким как сера, калий хлористый и природный газ, а также общего

увеличения сроков оборачиваемости дебиторской задолженности на фоне роста экспортных отгрузок.

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

Долговые обязательства

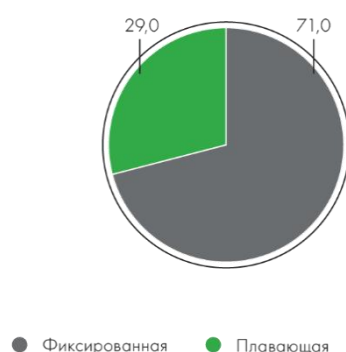
На фоне дополнительного привлечения заёмных средств в 2025 году, чистый долг по состоянию на 31 декабря 2025 года снизился по сравнению с концом 2024 года и составил 320,5 млрд руб. в основном в связи с укреплением рубля относительно доллара США и китайского юаня в течение 2025 года.

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

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

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

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



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

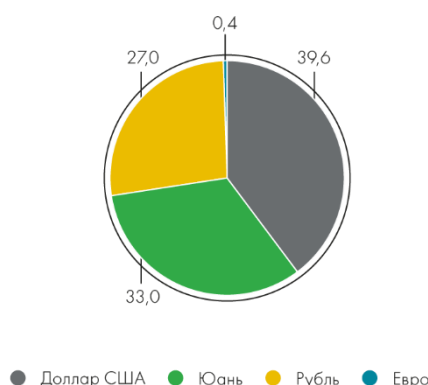


График погашения задолженности, млрд руб.

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

Налоговая политика

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

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

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

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

Полный текст документа «Налоговая стратегия в новой редакции» представлен на сайте Компании: https://cdn.phosagro.ru/upload/docs/nalog_strategy_ru_new.pdf.

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

Налоговая юрисдикция	Выручка от сделок с несвязанными сторонами			Выручка от сделок внутри Группы с другими налоговыми юрисдикциями			Прибыль/(убыток) до налогообложения			Налог на прибыль уплаченный (по кассовому методу) ⁴⁴			Налог на прибыль начисленный ⁴⁵			Действующая налоговая ставка ⁴⁶ , %			Среднесписочная численность сотрудников, человек			Материальные активы (кроме денежных средств и их эквивалентов)			Общая сумма оплаты труда			Внутригрупповые займы полученные		
	2023	2024	2025	2023	2024	2025	2023	2024	2025	2023	2024	2025	2023	2024	2025	2023	2024	2025	2023	2024	2025	2023	2024	2025	2023	2024	2025	2023	2024	2025
Российская Федерация	44 03 04	50 76 89	5 7 3 6 2 8	0	0	0	11 46 03	10 90 44	1 4 9 5 7 4	36 1 32	20 9 53	3 4 4 3 0	34 5 27	25 4 77	1 9 7 0 2	20 ,0 0	20 ,0 0	25 ,0 0	21 8 39	23 6 17	2 4 5 8 2	36 7 57	43 02 33	4 7 7 6 4 1	53 7 45	70 9 48	7 5 1 5 9	13 79 11	21 36 42	2 6 3 5 5 4
Итого	44 030 4	50 76 89	5 7 3 6	0	0	0	11 46 03	10 90 44	1 4 9 5	36 1 32	20 9 53	3 4 4 3	34 5 27	25 4 77	1 9 7	-	-	-	21 8 39	23 6 17	2 4 5	36 7 57	43 02 33	4 7 7 6	53 7 45	70 9 48	7 5 1	13 79 11	21 36 42	2 6 3 5

⁴⁴ Сумма уплаченного налога на прибыль в 2023 году включает обеспечительный платеж по налогу на сверхприбыль в сумме 6 355 млн руб.

⁴⁵ К прибыли/убытку до налогообложения применяется налоговая ставка, действующая в каждой юрисдикции. Различия между суммой налога на прибыль организаций, фактически, начисленной к уплате и отраженной в таблице, и суммой налога, начисленной на прибыль/убыток, рассчитанной исходя из действующей в российской налоговой юрисдикции ставке, обусловлены следующими причинами:

- применение пониженной ставки налогообложения, где применимо;
- статьи, не уменьшающие налогооблагаемую базу или не включаемые в налогооблагаемую базу, включая расходы на благотворительность;
- прочие незначительные разницы (кроме того, налог на сверхприбыль в 2023 году в сумме 6 355 млн руб.).

⁴⁶ Для российской налоговой юрисдикции применяется усредненная действующая налоговая ставка.

			2 8						7 4			3 0			0 2					8 2			4 1			5 9			5 4
--	--	--	--------	--	--	--	--	--	--------	--	--	--------	--	--	--------	--	--	--	--	--------	--	--	--------	--	--	--------	--	--	--------

Ставка налога на прибыль Компании в 2023–2024 годах составляла 20%, в 2025 году – 25%.

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

Показатель	Группа			Россия		
	2023	2024	2025	2023	2024	2025
НДС ⁴⁷	17 700	20 181	27 374	17 700	20 181	27 374
НДФЛ	(5 508)	(7 311)	(7 786)	(5 508)	(7 311)	(7 786)
Страховые взносы	(11 822)	(14 963)	(16 230)	(11 822)	(14 963)	(16 230)
НДПИ	(9 873)	(11 944)	(8 998)	(9 873)	(11 944)	(8 998)
Налог на имущество	(2 067)	(2 204)	(2 454)	(2 067)	(2 204)	(2 454)
Плата за загрязнение окружающей среды	(203)	(215)	(187)	(203)	(215)	(187)
Земельный налог	(194)	(324)	(379)	(194)	(324)	(379)
Плата за пользование водными объектами	(64)	(82)	(101)	(64)	(82)	(101)
Транспортный налог	(18)	(20)	(23)	(18)	(20)	(23)
Водный налог	(5)	(5)	(6)	(5)	(5)	(6)
Регулярный платеж за пользование недрами	0	0	0	0	0	0
Прочие налоги	(22)	(27)	(79)	(22)	(27)	(79)
Штрафы, пени по налогам	(4)	0	(1)	(4)	0	(1)
Единый налоговый счет	(53)	36	(25)	(53)	36	(25)
Акциз на природный газ	-	-	(3 322)	-	-	(3 322)
Налог на прибыль с дивидендов	(608)	(591)	(402)	(608)	(591)	(402)

⁴⁷ Данные по выплатам/возмещению НДС представлены на нетто-основе — сумма сформирована путем взаимозачета НДС, уплаченного и возмещенного компаниями Группы «ФосАгро».

Сведения об уплате налогов в разбивке по странам присутствия

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

	ООО «Торговый дом «ФосАгро»	Продажи
	ООО «РБЦ ФосАгро»	Сервисная компания
	ООО «ИЦ ФосАгро»	Сервисная компания
	ООО «ФосАгро-Сервис»	Сервисная компания
	ООО «Тирвас общественное питание»	Услуги социального характера
	ООО «Аэропорт Хибины»	Услуги социального характера
	ООО «Норд сафари» (с 08.12.2025)	Услуги социального характера

Операционные результаты

По итогам 2025 года Группа «ФосАгро» показала исторический рекорд годового объема выпуска агрохимической продукции, показатель вырос на 4,0% и достиг 12,2 млн т.

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

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

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

Сергей Пронин

Первый заместитель генерального директора ПАО «ФосАгро»

Производство концентратов, тыс. т

2023	2024	2025	Изменение 2025/2024
11 829,3	12 524,0	12 618,4	+0,8%

Производство сырья, тыс. т

2023	2024	2025	Изменение 2025/2024
13 708,3	14 261,4	14 642,8	+2,7%

Производство фосфорсодержащих удобрений, тыс. т

2023	2024	2025	Изменение 2025/2024
8 388,7	8 874,2	9 363,0	+5,5%

Производство азотных удобрений, тыс. т

2023	2024	2025	Изменение 2025/2024
2 605,3	2 593,2	2 612,6	+0,7%

Продажи фосфорсодержащих и азотных удобрений, тыс. т

2023	2024	2025	Изменение 2025/2024
11 138,7	11 604,3	12 032,2	+3,7%

Портфель продукции

Группа «ФосАгро» — крупнейший производитель жидких азотно-фосфорных удобрений в России. В центре всего, что мы делаем, — наш потребитель. В 2025 году наша продуктовая линейка составляет 58 марок удобрений всех видов, кормов и другой высоко востребованной рынком продукции.

Минеральные удобрения:

- азотно-фосфорные и комплексные удобрения;
 - азотно-фосфорные и комплексные удобрения с микроэлементами;
 - азотные удобрения;
 - водорастворимые и жидкие комплексные удобрения.
1. Кормовые добавки:
 - кормовой карбамид;
 - кормовой монокальцийфосфат.
 2. Концентраты:
 - высококачественный апатитовый концентрат;
 - сиенитовый алюмощелочной концентрат;
 - нефелиновый концентрат.
 3. Технические фосфаты:
 - триполифосфат натрия.
 4. Индустриальные продукты:
 - стимуляторы роста
 - продукты для мелиорации и дорожного строительства
 5. АраSil.
 6. Апагипс/техногипс.

Добыча и переработка сырья

Добыча

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

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

Месторождение	Балансовые запасы, тыс. т (категории А + В + С ₁ + С ₂)	Среднее содержание P_2O_5 , %
Кукисвумчорское	310 438,0	14,07

Юкспорское	425 730,0	13,68
Апатитовый цирк	69 452,0	13,44
Плато Расвумчорр	347 753,0	12,06
Коашвинское	240 475,0	17,35
Ньоркпахкское	45 739,0	14,70
Итого	1 439 587,0	14,01

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

В отчетном году доля руды, добываемой подземным способом, составила 77,05 %

Совокупный объем добычи апатит-нефелиновой руды в 2025 году увеличился на 3,4% к уровню предшествующего года и составил 42,1 млн т по сравнению с 40,7 млн т в 2024 году.

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

В 2025 году продолжалась активная фаза выполнения работ по инвестиционному проекту Плато Расвумчорр. В 4 квартале 2025 года по гор. +430 м. организовано начало добычи руды, запущены в работу объекты СПХР1 и ГВКУ2 (по 1-й вентиляционной скважине), а также трансформаторная подстанция № 419 и комплекс главного водоотлива. Согласно РСБ-12 плановый срок запуска комплекса дробления ДДК-6 в 4 квартале 2029 года, запуск в работу всего пускового комплекса №2 в 2031 году.

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

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

В 2025 году объем безуглеродной электроэнергии, используемой на производствах АО «Апатит», составил 375 млн кВт•ч, что на 25% больше, чем в 2024 году.

Таким образом, минеральные удобрения Волховского и Балаковского производственных комплексов Компании в 2025 году были выпущены с использованием исключительно зеленой покупной электроэнергии, выработанной на гидроэлектростанциях ПАО «ТГК-1». Кроме того, безуглеродная электроэнергия впервые была поставлена на Череповецкий комплекс АО «Апатит» в объеме 108,9 млн кВт•ч.

Переработка руды

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

Объем производства концентратов, тыс. т

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

Производство химической продукции

Сырье

Объем производства сырья, тыс. т

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

Производство фосфорной кислоты, основного сырья для выпуска фосфорных удобрений, в 2025 году выросло на 3,9% к уровню прошлого года и составило 3,7 млн т. Рост был обеспечен завершением инвестиционных проектов по увеличению переработки апатитового концентрата в АО «Апатит» (Череповецкий комплекс) и Волховском филиале АО «Апатит».

Производство серной кислоты в 2025 году выросло на 3,1% по сравнению с прошлым годом и составило 8,8 млн т. Прирост связан с запуском второй технологической линии сернокислотной установки СК-20/1 в Балаковском филиале АО «Апатит».

Выпуск аммиака в 2025 году остался практически на уровне 2024 года и составил почти 2 млн т.

Фосфорсодержащие удобрения

Объем производства фосфорсодержащих удобрений, тыс. т

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

Рост производства фосфорных удобрений в 2025 году, обеспеченный ростом спроса и объема продаж фосфорных удобрений, составил 5,5% к уровню прошлого года и практически достиг 9,4 млн т.

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

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

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

Азотные удобрения

Объем производства азотных удобрений, тыс. т

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

Выпуск продукции азотного сегмента за 2025 год остался практически на уровне 2024 года и составил 2,6 млн т. Производство гранулированного сульфата аммония, карбамида и аммиачной селитры существенно не изменилось по сравнению с уровнем 2024 года.

Прочая продукция

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

Продажи

В 2025 году Группа «ФосАгро» нарастила общий объем продаж удобрений и кормового монокальцийфосфата (КМКФ) на 3,7% по сравнению с 2024 годом, до рекордных 12,0 млн т.

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

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

Объем продаж по основным видам продукции, тыс. т

Показатель	2023	2024	2025	Изменение 2025/2024, %
Концентраты				

Апатитовый концентрат	1 393,3	1 676,6	1 533,5	–8,5
Нефелиновый концентрат	1 154,8	1 134,7	1 051,3	–7,3
Итого	2 548,1	2 811,3	2 584,8	–8,1
Фосфорсодержащие удобрения				
DAP/MAP	4 503,6	4 659,6	4 538,4	–2,6
NPK	2 696,0	3 181,4	3 528,3	10,9
NPS	803,9	677,2	683,1	0,9
APP	198,1	187,4	162,0	–13,6
MCP	376,6	399,1	501,4	25,6
Итого	8 578,2	9 104,7	9 413,2	3,4
Азотные удобрения				
Аммиачная селитра	688,3	679,5	688,7	1,4
Карбамид	1 698,5	1 681,2	1 785,0	6,2
Сульфат аммония	173,7	138,9	145,3	4,6
Итого	2 560,5	2 499,6	2 619,0	4,8
Итого удобрений	11 138,7	11 604,3	12 032,2	3,7
Прочая продукция				
STPP	61,7	65,2	49,1	–24,7
Прочее ⁴⁸	225,3	229,2	213,1	–7,0
Итого прочей продукции	287,0	294,4	262,2	–10,9

⁴⁸ Перечень прочей продукции включает фосфогипс, фтористый алюминий, серную кислоту, фосфорную кислоту, кремнефтористый натрий, сульфат алюминия.

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Система корпоративного управления

Принципы корпоративного управления

Принципы корпоративного управления Компании, структура органов управления, практики и процедуры управления закреплены в Уставе и Кодексе корпоративного управления ПАО «ФосАгро».

Полный текст документа «Устав ПАО «ФосАгро» представлен на странице эмитента в сети Интернет, предоставленной аккредитованным агентством ООО «Интерфакс - ЦРКИ» (далее - страница эмитента в сети Интернет) и на сайте Компании:

<http://www.e-disclosure.ru/portal/company.aspx?id=573>

<http://www.phosagro.ru/ori/item4157.php>.

Полный текст документа «Кодекс корпоративного управления ПАО «ФосАгро» представлен на сайте Компании:

<http://www.phosagro.ru/ori/item4157.php>.

https://www.phosagro.ru/upload/docs/corporate_governance_code.pdf.

Положения Кодекса корпоративного управления ПАО «ФосАгро» не противоречат Кодексу корпоративного управления, рекомендованному к применению Банком России письмом от 10 апреля 2014 года.

Основные принципы управления ФосАгро

- Подотчетность органов управления
- Обеспечение равенства прав акционеров
- Прозрачность деятельности
- Ответственность перед обществом, государством, стейкхолдерами

Управление устойчивым развитием

Система управления устойчивым развитием в Компании базируется на комплексе внутренних и внешних драйверов.

Внутренние драйверы	Внешние драйверы
Миссия и ценности Компании, поддерживаемые нашей корпоративной стратегией	Нормативное регулирование, ожидания заинтересованных сторон

Инициативы 2025 года в контексте шести основных компонентов системы управления устойчивым развитием представлены на официальном сайте Компании: <https://www.phosagro.ru/sustainability/>.

Инициативы в области устойчивого развития в 2025 году

Документационное обеспечение	• Разработка и рассмотрение советом директоров стратегии Группы в области искусственного интеллекта • Утверждение Политики в области охраны окружающей среды ПАО «ФосАгро» в новой редакции
------------------------------	---

	• Утверждение заявления о прозрачности в отношении закона Великобритании «О современном рабстве» в новой редакции
Бизнес-процессы и организация	• Актуализация комплексного регламента взаимодействия при создании нефинансовой отчетности • Подтверждение международных и национальных сертификатов на соответствие требованиям стандартов ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, GMP+, ГОСТ Р 51705.1 (НАССР), Quaidade ABNT Ambiental
Управление проектами	• Реализация проекта РЕКСОЙЛ (рекарбонизация сельскохозяйственных почв) совместно с ФАО ООН, МГУ им. М. В. Ломоносова и АО «Кэпт» • Реализация проекта по оценке состояния биологического разнообразия в зоне деятельности Череповецкого комплекса АО «Апатит» • Увеличение объема закупки зеленой электроэнергии на 25% год к году, до 375 млн кВт • ч
ИТ-технологии	• Продолжение автоматизации расчета ряда показателей Стандартов GRI и Стандарта общественного капитала бизнеса на основании данных учетных систем Компании • Реализация проекта с НИУ ВШЭ и Сбером по использованию дашбордов для отражения показателей в области устойчивого развития • Внедрение автоматизированной проверки сделок инсайдеров
Компетенции и люди	• Участие в крупнейших международных и российских инициативах на площадках РСПП, ESG Альянса, Глобального договора ООН, РКИК и т. п. • Компания стала амбассадором стандарта общественного капитала бизнеса (СОКБ)
Система анализа и отчетности	• Актуализация комплексного регламента взаимодействия при создании нефинансовой отчетности • Подготовка и утверждение первого социального отчета Группы • Разработка инициатив в области устойчивого развития на основании анализа инструментов внешней ESG-оценки • Отчетность перед комитетом по стратегии и устойчивому развитию на основании мониторинга проектов Компании в области устойчивого развития • Дальнейшее внедрение в нефинансовую отчетность рекомендаций GRI, IFRS, SASB, Банка России и СОКБ • Подготовка отчета в области климата и водопользования, и его размещение на платформе CDP

Внешняя оценка корпоративного управления

Являясь одним из лидеров итогового ренкинга компаний с лучшими корпоративными практиками в области ESG, составленном независимым агентством RAEX по итогам 2025 года, ФосАгро имеет наивысший («AAA») комплексный рейтинг, а также наивысший («AAA») рейтинг по аспекту G (корпоративное управление).

ФосАгро также возглавляет ренкинг ESG-прозрачности, составленный рейтинговым агентством «Эксперт РА». По всем блокам, включая блок G (корпоративное управление), ФосАгро набрала максимальный балл, что подтверждает приверженность ФосАгро передовым практикам раскрытия информации и корпоративной прозрачности.

В рейтинге лучших работодателей Forbes Группа «ФосАгро» вошло в список высшего уровня — «платиновый». Оценка компаний производилась по трем группам критериев, соответствующим аббревиатуре ESG.

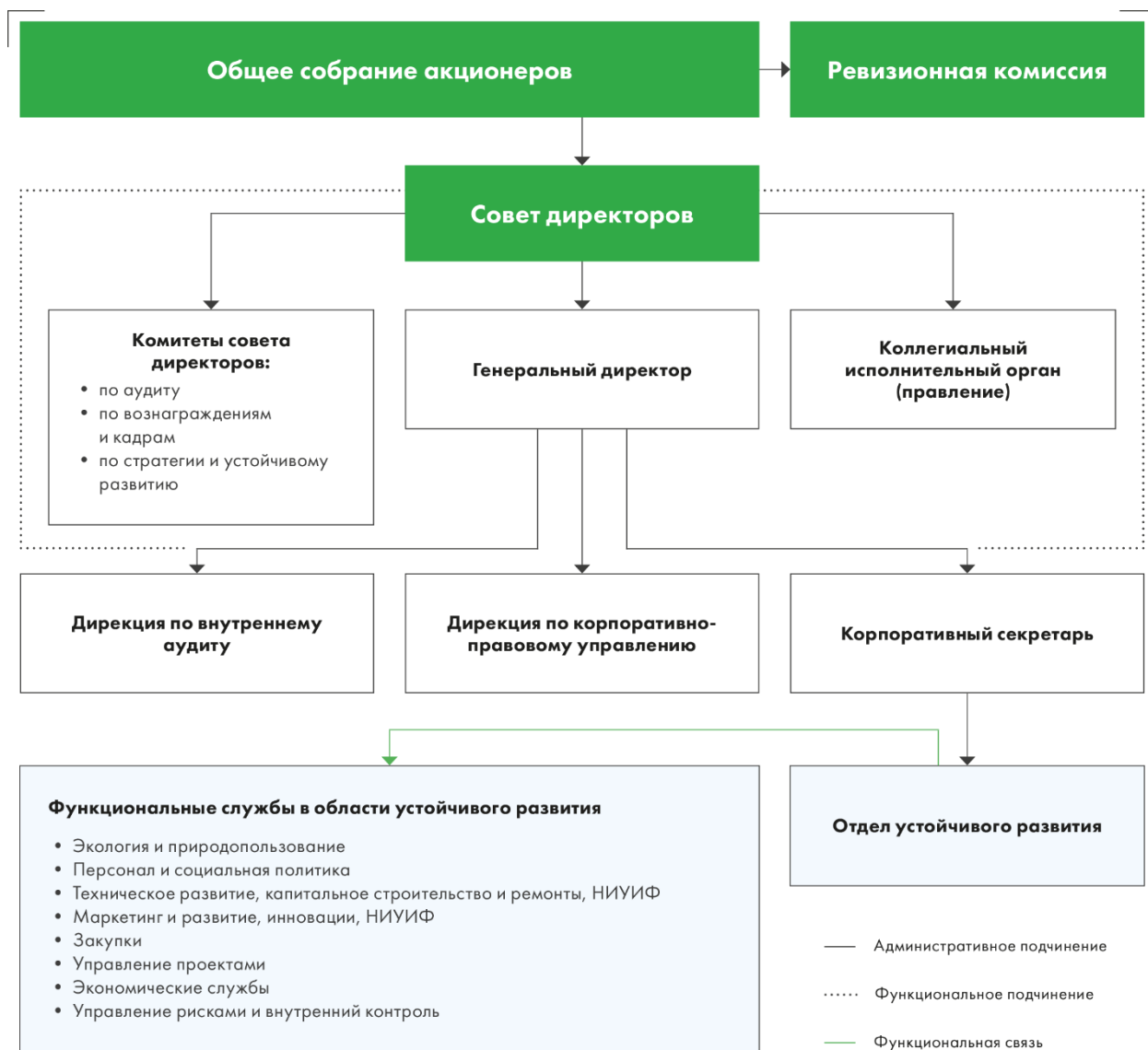
В ESG-ренкинге, составленном Национальным рейтинговым агентством (НРА) в декабре 2025 года, ФосАгро занимает пятую позицию, являясь лидером в области практик корпоративного управления.

Методология исследования, разработанная НРА, основана на рекомендациях Банка России, международных стандартах и сложившихся в Российской Федерации лучших практиках в области устойчивого развития.

В 2025 году ФосАгро был присвоен снова высший уровень «А+» («Лидер корпоративной ESG-практики Российской Федерации») в Рейтинге устойчивого корпоративного управления Агентства корпоративного развития «Да-Стратегия».

Практика корпоративного управления

Структура корпоративного управления и управления в области устойчивого развития



Оценка качества корпоративного управления

При оценке качества корпоративного управления в ФосАгро в качестве лучших практик принимаются положения Кодекса корпоративного управления, рекомендованного к применению Банком России (далее — Кодекс), а также критерии ключевых рейтингов в области корпоративного управления и устойчивого развития. Уровень фактического исполнения ФосАгро рекомендаций Кодекса ежегодно отражается в соответствующем отчете (Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления), который рассматривается комитетом по аудиту совета директоров, утверждается советом директоров и является частью Годового отчета.

Результаты выполнения плана улучшений на 2025 год были рассмотрены советом директоров в апреле 2026 года. Совет директоров проанализировал динамику степени соблюдения принципов Кодекса, а также динамику оценки качества объяснений причин несоблюдения или неполного соблюдения со стороны Банка России. По итогам рассмотрения совет директоров утвердил отчет о соблюдении принципов Кодекса за 2025 год, оценив уровень исполнения рекомендаций Кодекса как высокий.

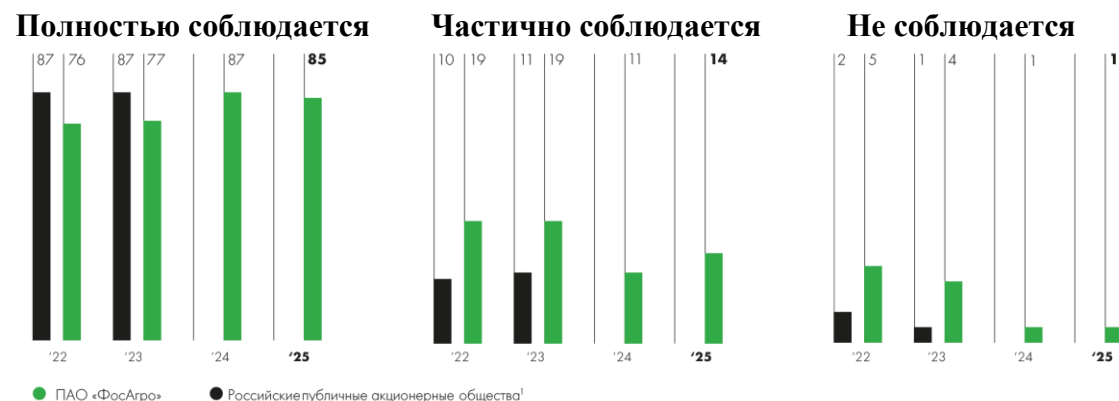
Соблюдение рекомендаций Кодекса корпоративного управления

Раздел Кодекса	Всего вопросов	Соблюдается			Частично соблюдается			Не соблюдается		
		2023	2024	2025	2023	2024	2025	2023	2024	2025
1. Права акционеров	13	11	11	10	1	1	2	1	1	1
2. Совет директоров	36	30	30	30	6	6	6			
3. Корпоративный секретарь ФосАгро	2	2	2	2						
4. Система вознаграждения	10	8	8	2	2	2	2			
5. Система управления рисками и внутреннего контроля	6	6	6	8						
6. Раскрытие информации	7	7	7	6			1			
7. Существенные корпоративные действия	5	5	5	6						
Всего	79	69	69	67	9	9	11	1	1	1
Доля соблюдаемых принципов Кодекса, %		87	87	85	11	11	14	1	1	1

Изменения в самооценке соблюдения принципов корпоративного управления

№ п/п	Номер и краткое описание принципа	2024 год	2025 год	Комментарий
1	1.1.6. Установленный обществом порядок ведения общего собрания обеспечивает равную возможность всем лицам, присутствующим на собрании, высказать свое мнение и задать интересующие их вопросы.	Соблюдается	Частично соблюдается	Критерии 4 не соблюден, так как Устав ПАО «ФосАгро» не предусматривает возможность дистанционного участия акционеров в заседании общего собрания акционеров ПАО «ФосАгро» и голосования по вопросам повестки дня
2	2.9.1. Оценка качества работы совета директоров	Частично соблюдается	Частично соблюдается	Критерий 2 не соблюден в той части, что индивидуальная оценка каждого члена совета директоров в отчетном году не проводилась. Комитетом по вознаграждениям и кадрам совета директоров ПАО «ФосАгро» проведение такой оценки сочтено нецелесообразным, поскольку в отчетном году оценка членов совета директоров проводилась силами аппарата корпоративного секретаря (без привлечения сторонней экспертизы) в форме самооценки методом анкетирования, который не позволял получить обоснованные и релевантные результаты индивидуальной оценки. Для проведения следующей оценки качества работы совета директоров ПАО «ФосАгро» в соответствии с рекомендациями Кодекса будет привлечена сторонняя экспертная организация, и при утверждении технического задания на оценку комитет по вознаграждениям и кадрам учтет рекомендацию о проведении индивидуальной оценки каждого члена совета директоров
3	6.1.2. Общество раскрывает информацию о системе и практике корпоративного управления, включая подробную информацию о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса.	Соблюдается	Частично соблюдается	Критерий 2 соблюден частично, так как в отчетном периоде ПАО «ФосАгро» воспользовалось правом, предоставленным постановлением Правительства Российской Федерации от 04.07.2023 № 1102 «Об особенностях раскрытия и (или) предоставления информации, подлежащей раскрытию и (или) предоставлению в соответствии с требованиями федерального закона «Об акционерных обществах» и федерального закона «О рынке ценных бумаг», и не раскрыло сведения о составе совета директоров, независимости членов совета и их членстве в комитетах совета директоров ПАО «ФосАгро», так как, по мнению ПАО «ФосАгро», опубликование указанных сведений приведет (может привести) к введению ограничительных мер в отношении ПАО «ФосАгро» и (или) иных лиц. В дальнейшем ПАО «ФосАгро» будет стремиться, как и прежде, раскрывать информацию, подлежащую обязательному раскрытию, в полном объеме, за исключением случаев, когда раскрытие отдельных сведений может привести к введению ограничительных мер в отношении ПАО «ФосАгро» и (или) иных лиц

Сравнение ФосАгро с другими российскими компаниями по числу соблюдаемых принципов Кодекса⁴⁹, %



Во всех случаях полного или частичного несоблюдения ФосАгро представляет в отчете о соблюдении принципов Кодекса соответствующие объяснения и описание мер, направленных на снижение возникающих в связи с этим рисков.

Планы по совершенствованию корпоративного управления на 2026 год

Ключевые изменения в практиках корпоративного управления в отчетном году по сравнению с 2024 годом, а также основные мероприятия, реализация которых будет способствовать дальнейшему повышению уровня соблюдения принципов Кодекса в 2026 году, приведены в таблице «Изменения в самооценке соблюдения принципов корпоративного управления».

Кроме того, в разделе «Оценка работы совета директоров» представлен отчет о реализации плана мероприятий, сформированных по итогам самооценки совета директоров за 2024 год и направленных на повышение уровня корпоративного управления, а также соответствующий план на 2026 год.

⁴⁹ Источник данных о российских публичных обществах — ежегодные Обзоры практики корпоративного управления в российских публичных обществах, публикуемые Центральным Банком России на основании отчетов о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления. Последний из них — за 2023 год.

Общее собрание акционеров

Деятельность высшего органа управления ПАО «ФосАгро» — общего собрания акционеров — регулируется Положением об общем собрании акционеров ПАО «ФосАгро».

При подготовке к проведению общих собраний акционеров ПАО «ФосАгро» руководствуется требованиями и рекомендациями, предусмотренными также Кодексом корпоративного управления Банка России и информационной политикой ПАО «ФосАгро», направленными на защиту прав акционеров, а именно:

- акционерам предоставлялись доступные каналы связи: телефонная линия, электронная почта, а при проведении годового заседания — также возможность задать вопросы лично;
- уведомление о проведении общего собрания акционеров, а также материалы, включая дополнительную информацию по рекомендациям Кодекса корпоративного управления Банка России, размещались на сайте ПАО «ФосАгро» не менее чем за 30 дней до даты проведения общего собрания;
- ознакомление акционеров с материалами общего собрания акционеров ПАО «ФосАгро» и дополнительной информации также было доступно на бумажном носителе в помещении ПАО «ФосАгро» не менее чем за 20 дней до проведения общего собрания акционеров.
- вся информация по созыву и подготовке общего собрания акционеров также размещается на английском языке, обеспечивая равное отношение к российским и иностранным акционерам.

В 2025 году было проведено три общих собрания акционеров ПАО «ФосАгро», одно из них, впервые за пять лет, было проведено в форме заседания. На заседании были избраны новые составы совета директоров и ревизионной комиссии, определено вознаграждение членам совета директоров, назначена аудиторская организация, решены иные вопросы компетенции общего собрания акционеров.

На двух внеочередных общих собраниях акционеров решался вопрос о распределении промежуточных дивидендов.

Год	Количество акционеров	Количество общих собраний акционеров	Дата проведения	Вид общего собрания акционеров	Форма проведения		Кворум, %
					Заочное голосование	Совместное присутствие/заседание	
2021	138 974	4	25.05.2021	Годовое	✓		84,3
			22.06.2021	Внеочередное	✓		84,5
			13.09.2021	Внеочередное	✓		84,4
			08.12.2021	Внеочередное	✓		81,1
2022	231 897	3	30.06.2022	Годовое	✓		73,2
			21.09.2022	Внеочередное	✓		74,2
			08.12.2022	Внеочередное	✓		73,6
2023	262 851	4	24.03.2023	Годовое	✓		73,3
			30.06.2023	Внеочередное	✓		70,1
			30.09.2023	Внеочередное	✓		68,7
			14.12.2023	Внеочередное	✓		73,1
2024	275 610	3	30.06.2024	Годовое	✓		59,1
			11.09.2024	Внеочередное	✓		69,9
			11.12.2024	Внеочередное	✓		70,6
2025	275 362	3	29.05.2025	Годовое		✓	69,1

			24.06.2025	Внеочередное	✓		69,1
			11.09.2025	Внеочередное	✓		70,6

Полный текст документа «Положение об общем собрании акционеров ПАО «ФосАгро» представлен на официальном сайте Компании:

<http://www.phosagro.ru/ori/item4157.php>

<https://www.phosagro.ru/ori/phosagro/vnutrennie-reguliruyushchie-dokumenty/>

Совет директоров

Итоги работы совета директоров в 2025 году

В 2025 году совет директоров продолжил определять стратегические направления и ключевые решения Компании в рамках своей компетенции.

Стратегия, глобальные вызовы и оценка перспектив Компании

Совет директоров в 2024 и 2025 годах уделял большое внимание мониторингу реализации стратегии ФосАгро до 2025 года (в том числе детальному рассмотрению движения к стратегическим целям по таким функциональным направлениям, как сбыт, логистика, производство, природоохранная деятельность и противодействие климатическим изменениям, охрана труда и развитие персонала), а также разработке комплексной стратегии Компании до 2030 года.

В 2025 году в составе рассматриваемых советом директоров стратегических тем особое место заняли аспекты развития информационных технологий: к уже находившимся в фокусе внимания совета вопросам информационной безопасности (кибербезопасности), импортозамещения программного обеспечения и компьютерного оборудования добавилось создание внутренней экосистемы решений в области искусственного интеллекта. На заседании совета директоров в декабре 2025 года была рассмотрена и утверждена соответствующая тематическая стратегия.

Проект комплексной стратегии ФосАгро до 2030 года рассматривался в 2025 году советом директоров дважды — в августе и ноябре; кроме того, до вынесения на заседания совета директоров данный вопрос обсуждался на комитете совета директоров по стратегии и устойчивому развитию. По итогам обсуждений на совете директоров и комитете в документ вносились правки, связанные с дополнительной оценкой рисков и возможностей стратегического уровня, формированием дополнительных сценариев развития. Утверждение Стратегии-2030 предполагается на одном из заседаний совета директоров в начале 2026 года. По решению совета директоров проект Стратегии-2030 разработан без участия внешних консультантов, но с вовлечением первых руководителей Компании и под руководством возглавляемого генеральным директором управляющего комитета организационного проекта по разработке стратегии. Документ носит комплексный характер, формирует цели и планы действий по всем существенным направлениям деятельности, отражает риски и возможности для Компании и динамики последних в различных сценариях развития внешних обстоятельств.

Принятый в Компании цикл стратегического планирования составляет пять лет. Начиная с 2019 года в практику работы совета директоров входит рассмотрение плана действий на случай изменений критических для Компании внешних условий хозяйствования. В частности, среди таких изменений для сценарного планирования нами рассматривалось введение ограничений для поставок продукции на ключевые рынки.

В 2025 году продолжали действовать компенсационные пошлины, система квотирования поставок на экспорт. Вызванные введением международных санкций ограничения и нарушения логистических цепочек продолжали осложнять поставки продукции Компании

на ранее традиционные для нее рынки. Одновременно негативное влияние на деятельность Компании в отчетном году продолжало оказывать прекращение деятельности в Российской Федерации иностранных поставщиков оборудования, услуг и технологий, а также сложности в осуществлении платежей.

С 1 июля 2025 года Европейский союз дополнил существовавшую адвалорную пошлину в размере 6,5% новыми сборами на импортируемые в Европейский союз минеральные удобрения. В отчетном году они составили 40 евро за тонну для азотных и 45 евро за тонну для сложных удобрений, однако к 2028 году планируется их повышение до фактически заградительного уровня 315–430 евро за тонну.

С 1 января 2026 года в полном объеме заработали фискальные механизмы трансграничного углеродного регулирования Европейского союза (СВАМ).

Эти меры стали еще одним вызовом для Группы «ФосАгро», потребовали новых мер управления, новых подходов и решений.

При рассмотрении проекта стратегии развития Компании до 2030 года совет директоров дал оценку рискам, которые могут повлиять на реализацию Стратегии, а также дал рекомендации по формированию сценарных условий деятельности Группы на горизонте до 2030 года.

Разработанные для каждого из рисков карты управления содержат его детальное описание, оценку вероятности и существенности, риск-аппетита, а также меры управления. Все указанные параметры рисков актуализируются ежегодно.

В условиях беспрецедентного уровня реализации указанных рисков Компания обеспечивает бесперебойную работу всех своих производственных площадок, своевременные поставки удобрений и заботу о наших сотрудниках и их семьях.

Коллективу Группы «ФосАгро» в короткие сроки удастся справляться с возникающими вызовами, не просто удерживая бизнес в стабильном состоянии, но и добиваясь новых производственных рекордов.

С учетом указанной информации совет директоров имеет разумные основания полагать, что Компания сможет продолжать свою деятельность и выполнять свои обязательства в перспективе до 2030 года без каких-либо оговорок.

Устойчивое развитие и корпоративное управление

В отчетном году совет директоров продолжил анализ соответствия принятых в Компании практик рекомендациям Банка России по учету советом директоров публичного акционерного общества ESG-факторов, а также вопросов устойчивого развития. Оценка деятельности совета начиная с 2021 года, в том числе с привлечением сторонних экспертов, проводится с учетом рекомендаций регулятора. Мероприятия по итогам оценки также во многом ориентированы на этот значимый для Компании документ Банка России, который еще раз подтверждает неразрывную связь качественного корпоративного управления и устойчивого развития Компании.

В 2025 году, впервые в практике Компании, был подготовлен и выпущен тематический социальный отчет, отразивший деятельность Группы «ФосАгро» в области социальных инвестиций и дополнивший в этой части годовой интегрированный отчет за 2024 год.

Информационные технологии и информационная безопасность

Совет директоров дважды в течение отчетного года рассматривал вопрос качества противодействия угрозам в области информационной безопасности. Одной из важных тем повестки был вопрос о стратегии Компании в области информационных технологий и замещении программных продуктов, поддержка которых в Российской Федерации прекращается в связи с введением санкций. В декабре 2025 года совет рассмотрел вопрос о стратегии Общества в области искусственного интеллекта.

Регулярные задачи

Кроме упомянутых выше ключевых задач, в работе совета директоров в 2025 году можно выделить следующие традиционные направления:

- оценка и ежеквартальный мониторинг процесса управления рисками;
- оценка и ежеквартальный мониторинг деятельности дочерних обществ в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды;
- оценка полноты исполнения требований Положения об инсайдерской информации;
- оценка качества управления инвестиционными и организационными проектами на предприятиях, входящих в одну группу лиц с ПАО «ФосАгро»;
- назначение и оценка результатов работы правления ПАО «ФосАгро»;
- контроль деятельности менеджмента в сфере взаимоотношений с акционерами, инвесторами и иными стейкхолдерами;
- мониторинг реализации приоритетных направлений деятельности ПАО «ФосАгро» в 2025 году и определение приоритетных направлений деятельности ПАО «ФосАгро» на 2026 год;
- рассмотрение бюджета ПАО «ФосАгро» на 2026 год, а также контроль на ежеквартальной основе ранее утвержденного бюджета на 2025 год;
- результаты и планы работы, а также бюджет Дирекции по внутреннему аудиту;
- ежеквартальное рассмотрение и утверждение финансовой отчетности;
- созыв общих собраний акционеров ПАО «ФосАгро»;
- оценка качества нефинансовой отчетности и утверждение годового отчета ФосАгро.

Участие членов совета директоров в заседаниях

В 2025 году совет директоров провел 12 заседаний, рассмотрев в общей сложности 81 вопрос.

Количество рассмотренных вопросов по группам

Направление	Количество вопросов		
	2023	2024	2025
Устойчивое развитие	12	9	12
Контроль и отчетность	6	6	7
Финансово-хозяйственная деятельность	12	12	12
Стратегия и основные направления деятельности	7	7	8
Риски и внутренний аудит	7	7	7
Информационные технологии и информационная безопасность	3	5	3
Сделки	3	1	2
Корпоративное управление	16	13	17
Иное	12	8	13
Итого	78	68	81

Показатель	2023	2024	2025
Очные	12	9	9
Заочные	0	1	3
Итого	12	10	12

Участие членов совета директоров в заседаниях

	Директор 1	Директор 2	Директор 3	Директор 4	Директор 5	Директор 6	Директор 7	Директор 8	Директор 9	Директор 10
Совет директоров	12/12 (100 %)	12/12 (100 %)	9/12 (75 %)	12/12 (100 %)	12/12 (100 %)	12/12 (100 %)	12/12 (100 %)	12/12 (100 %)	10/12 (83 %)	6/12 (50 %)
Комитет по аудиту	5/5 (100 %)			5/5 (100 %)	5/5 (100 %)					
Комитет по вознаграждениям и кадрам				4/4 (100 %)	4/4 (100 %)				3/4 (75 %)	
Комитет по стратегии и устойчивому развитию		4/4 (100 %)		4/4 (100 %)			4/4 (100 %)			

Состав совета директоров

Состав совета директоров был сформирован на годовом заседании общего собрания акционеров ПАО «ФосАгро» 29 мая 2025 года.

Согласно уставу ПАО «ФосАгро» заявки на формирование совета директоров в течение 60 дней после окончания календарного года могут направить акционеры, владеющие не менее чем 2% голосующих акций ФосАгро. Кроме того, кандидатов в новый состав совета директоров вправе заявить действующий состав совета. В обоих случаях количество заявляемых кандидатов не может превышать количественный состав совета директоров (10 человек). При подготовке годового общего собрания за 2025 год кандидаты в новый состав совета были заявлены как существенными акционерами, так и советом директоров. Действующие члены совета директоров были избраны на годовом общем собрании акционеров путем кумулятивного голосования, то есть были избраны кандидаты, набравшие наибольшее число голосов.

ФосАгро должно обеспечить сбалансированность состава совета директоров, в том числе по квалификации его членов, их опыту, знаниям и деловым качествам, а также по критериям независимости. Члены совета директоров должны обладать признанной, в том числе среди инвесторов и акционеров, высокой деловой репутацией и не иметь конфликта интересов с ФосАгро.

Дважды в течение отчетного года характеристики кандидатов в члены совета директоров, а затем и избранных в его состав, оценивались на заседаниях комитета по вознаграждениям и кадрам совета директоров, а также самого совета директоров. Комитет также традиционно оценивает достаточность у кандидата / избранного члена совета директоров времени, необходимого для эффективной работы в составе совета директоров, с учетом всех его внешних назначений. Выводы комитета по итогам рассмотрения этих вопросов включаются в материалы к общему собранию акционеров, в повестку которого входит избрание членов совета директоров.

Оценка соответствия состава совета директоров, опыта, профессиональных знаний, компетенций и навыков его членов стратегическим целям и задачам Компании, а также рискам ее деятельности ежегодно осуществляется самими членами совета директоров в рамках оценки (с привлечением внешнего эксперта или самооценки) совета директоров; итоги обсуждения этого и других аспектов оценки на заседании комитета по вознаграждениям и кадрам доводятся до совета директоров председателем комитета в рамках ежеквартального отчета о деятельности комитета.

Кроме того, в мае 2025 года соответствие компетенций членов совета директоров потребностям ПАО «ФосАгро» было рассмотрено комитетом по вознаграждениям и кадрам в составе вопроса о преемственности членов органов управления и ключевых руководящих сотрудников.

Персональный состав совета директоров, сформированный на годовом заседании общего собрания акционеров 29 мая 2025 года, соответствовал действовавшему до этой даты.

Независимость членов совета директоров⁵⁰, %

Неисполнительные директора		0
Независимые директора		50 ⁵¹
Исполнительные директора		50

Гендерное соотношение в совете директоров⁵², %

Мужчины	90
Женщины	10

Возраст членов совета директоров⁵³, %

Старше 60 лет	60
50–60 лет	20
40–50 лет	20
До 40 лет	0

Место жительства членов совета директоров⁵⁴, %

Российская Федерация	100
Европа	0
Юго-Восточная Азия	0

Продолжительность непрерывного пребывания в совете директоров⁵⁵, %

До трех лет	10
От четырех до семи лет	70
Свыше семи лет	20

⁵⁰ На момент избрания 29 мая 2025 года.

⁵¹ Два избранных 29 мая 2025 года члена совета директоров 8 августа 2025 года были признаны советом директоров независимыми директорами, несмотря на наличие критерия связанности с ФосАгро – нахождением в составе совета директоров более семи лет.

⁵² На момент избрания 29 мая 2025 года.

⁵³ На момент избрания 29 мая 2025 года.

⁵⁴ На момент избрания 29 мая 2025 года.

⁵⁵ На момент избрания 29 мая 2025 года.

**Ключевые компетенции членов совета директоров,
избранных на годовом заседании общего собрания акционеров ПАО «ФосАгро» 29 мая 2025 года**

Члены совета директоров	Статус	Ключевые компетенции (с учетом профессионального опыта)								
		Информационная политика и связь с общественностью	Стратегия и инновации	Финансы и аудит	Управление рисками	Право и корпоративное управление	Химия и горное дело	Управление персоналом	Корпоративное управление и устойчивое развитие (ESG) ⁵⁶	Международное сотрудничество
Директор 1	Председатель, независимый	✓		✓					✓	
Директор 2	Независимый						✓	✓		
Директор 3	Независимый						✓	✓		
Директор 4	Независимый			✓		✓		✓	✓	
Директор 5	Независимый						✓	✓		
Директор 6	Исполнительный	✓						✓		
Директор 7	Исполнительный		✓	✓			✓	✓	✓	✓
Директор 8	Исполнительный		✓	✓						
Директор 9	Исполнительный							✓		✓
Директор 10	Исполнительный		✓	✓			✓		✓	

⁵⁶ Включая такие компетенции, как окружающая среда, здоровье и безопасность.

Заявление о взаимодействии совета директоров ФосАгро с заинтересованными сторонами

Совет директоров ФосАгро совершает добросовестные действия для успеха и выгоды Компании, при этом учитывая возможные последствия принимаемых решений в долгосрочной перспективе для общества и экологии, а также интересы сотрудников Компании и других заинтересованных сторон.

Члены совета директоров ФосАгро понимают необходимость ответственного взаимодействия со стейкхолдерами Компании, максимально возможного соблюдения их интересов. Не менее одного раза в год комитет по стратегии и устойчивому развитию совета директоров рассматривает результаты исследования мнений заинтересованных сторон относительно существенных для них аспектов деятельности Компании. Эти результаты, дополненные оценкой финансовой существенности рисков и возможностей на различных временных горизонтах, на основании принципа двойной существенности используются как для определения тем и показателей, подлежащих раскрытию в нефинансовой отчетности ПАО «ФосАгро», так и для определения приоритетов во взаимодействии и механизмов такого взаимодействия со стейкхолдерами Компании, в том числе на уровне совета директоров.

В отчетном году продолжилась практика проведения мероприятий с участием членов совета директоров в местах нахождения производственных активов, что позволяет совету директоров взаимодействовать на новом уровне с целым рядом заинтересованных сторон: региональными и муниципальными органами власти, ключевыми руководящими работниками подконтрольных ПАО «ФосАгро» организаций, коллективами производственных предприятий, жителями регионов присутствия. В течение 2025 года такие мероприятия проводились на базе Балаковского производственного комплекса Компании. Члены совета директоров ознакомились с промышленными объектами, в том числе введенными и завершаемыми в рамках второго и третьего этапов Программы развития Балаковского филиала АО «Апатит», провели встречи с ключевыми сотрудниками, посетили социальные объекты.

Выездные заседания совета директоров, иные мероприятия с участием членов совета директоров, проходящие в местах нахождения производственных активов Компании, являются важнейшим элементом системы обратной связи, помогающей совету директоров понимать все детали экономического, социального и экологического воздействия Компании на внешнюю среду.

Независимые директора и их роль

Мнения независимых директоров придают особую ценность решениям совета директоров, поскольку они основаны исключительно на профессиональном опыте и знаниях, всестороннем изучении ими сути вопросов, являются непредвзятыми и самостоятельными и не зависят от взглядов других членов совета директоров и менеджмента ПАО «ФосАгро». Пять из десяти членов совета директоров ФосАгро на момент избрания являлись независимыми.

Оценка независимости членов совета директоров и кандидатов в его члены проводится дважды в год на уровне комитета совета директоров по вознаграждениям и кадрам. Оценка проводится по критериям, установленным Положением о совете директоров ПАО «ФосАгро», п. 2.4 Кодекса, п. 2 Приложения 2 (2.18) и Приложением 4 к Правилам листинга ПАО Московская Биржа. В 2025 году два члена совета директоров были признаны независимыми, несмотря на наличие критерия связанности с ПАО «ФосАгро» — нахождением в составе совета директоров более семи лет.

Страхование ответственности должностных лиц (D&O)

Компания заключает договоры страхования ответственности D&O ежегодно с 2011 года. В рамках действующего договора страхования (период страхования — с 1 июня 2025 года по 31 мая 2026 года) ответственность за понесенные третьими лицами убытки при исполнении директорами и должностными лицами своих обязанностей застрахована с лимитом ответственности в размере рублевого эквивалента 50 млн долл. США, с расширением суммарного лимита ответственности для всех независимых директоров на 2 млн долл. США. Наряду с членами совета директоров указанным договором застрахована ответственность должностных лиц Компании.

Оценка работы совета директоров

В соответствии с рекомендациями Кодекса ПАО «ФосАгро» проводит оценку работы совета директоров ежегодно, причем один раз в три года — с привлечением внешних экспертов.

При проведении самооценки работы совета директоров за 2025 год (закончена в начале 2026 года) использовался метод анкетирования, при этом вопросы остались неизменными по сравнению с проведенной в 2023 году внешней оценкой работы совета директоров, что позволяет считать оценки сопоставимыми в разных периодах и анализировать результаты в динамике.

Результаты самооценки работы совета директоров (по шкале от 1 до 4 баллов)

Направление	2023	2024	2025
Роль совета директоров	3,5	3,4	3,5
Состав и структура совета директоров	3,5	3,4	3,3
Организация и динамика работы совета директоров	3,6	3,6	3,5
Эффективность работы совета директоров	3,3	3,4	3,5
Стратегия и риски	3,3	3,4	3,3
Взаимодействие с внешними стейкхолдерами	3,3	3,3	3,2
Взаимодействие с топ-менеджментом	3,7	3,5	3,5
Взаимодействие с комитетами совета директоров	3,8	3,7	3,5
Председатель совета директоров	4,0	3,6	3,8
Оценка работы корпоративного секретаря	3,9	3,7	3,6
ESG и устойчивое развитие	3,6	3,7	3,6
Интегральная оценка	3,5	3,5	3,5

Результаты самооценки работы совета директоров за 2025 год показывают, что, по мнению членов совета директоров, роль совета в управлении деятельностью Группы ФосАгро» и его вклад в развитие Компании остаются значительными, а состав и структура совета соответствуют требованиям Кодекса корпоративного управления ФосАгро и Правилам листинга Московской биржи. Традиционно высоки оценки эффективности совета директоров и организации его работы, взаимодействия с комитетами совета и топ-менеджментом Компании. Близка к максимальной оценка работы председателя совета.

При рассмотрении в 2025 году результатов самооценки совета директоров по итогам 2024 года комитет по вознаграждениям и кадрам рекомендовал руководству Компании сформировать план улучшений и отчитаться по нему в течение 2025 и в начале 2026 года — при рассмотрении результатов оценки за 2025 год. Первый отчет об исполнении плана был принят комитетом по вознаграждениям и кадрам в августе 2025 года, второй — в апреле 2026 года.

Отчет об исполнении плана улучшений самооценки совета директоров	
Предложения исполнительного руководства Общества	Статус и комментарий
1.1. Запланировать и организовать проведение заседания в Балаково в августе 2025 1.2. При составлении предварительного плана работы совета на год планировать как минимум одно выездное заседание совета в год 1.3. При составлении предварительного плана работы совета на год предлагать совету директоров для включения в план доклады руководителей региональных предприятий	Выполняется Заседание в БФ АО "Апатит" в августе проведено. При составлении плана на 2026-2027 корпоративный год будет учтена рекомендация по выездному заседанию и докладу руководства производственного предприятия.
2.1. Предлагать членам совета директоров участие в экспертных сессиях как внутри компании, так и организуемых другими организациями; 2.2. Предлагать членам совета директоров презентации на заседаниях совета (или комитетов совета), обобщающие внешнюю аналитику по вопросам, мнения внешних партнеров компании	Выполняется Приглашения на различные экспертные сессии/ Дополнение презентаций по ряду вопросов результатами экспертных исследований
3. Приглашать членов совета директоров к обучению вместе с топ-менеджерами компании в рамках соответствующих программ	Выполняется Члены совета были приглашены на 2-дневное обучение в Сколково и на стратегическую форсайт-сессию (БО Сосновка, Череповец) в августе 2025
4.1. Представить членам совета директоров план общественных мероприятий в регионах присутствия на 2025 год и представлять соответствующий план ежегодно; 4.2. Обеспечивать участие членов совета директоров в мероприятиях плана при принятии соответствующих решений соответствующим членом совета и исполнительным руководством Общества	Выполняется 17/12/2025 в адрес членов СД был направлен план на 2026 год с предложением рассмотреть возможность участия

5.1. При составлении предварительного плана работы совета на год продолжать включать в предложения совету директоров вопросы разработки и контроля реализации стратегии, эффективности инвестиций, социальных программ, развития отрасли и новых технологий; 5.2. При получении от членов совета дополнительных рекомендаций и пожеланий, касающихся включения в повестку совета или комитетов совета вопросов по направлениям стратегии, инвестиций, социальных программ, развития отрасли и технологий, обеспечить включение вопросов в повестку и подготовку соответствующей информации для доклада.	Выполняется
---	--------------------

Зонами для развития являются:

- организация продуманной и регулярной практики взаимодействия членов совета директоров с внешними стейкхолдерами;
- повышение профессиональной квалификации и экспертного уровня членов совета директоров за счет, в первую очередь, отслеживания и ознакомления с технологическими новшествами в релевантных отраслях, международными и российскими трендами и лучшими практиками в таких областях как повышение операционной эффективности, информационные технологии и информационная безопасность, управление рисками, внутренний контроль и аудит, ESG и корпоративное управление;
- приглашение к участию в заседаниях совета руководителей организаций, входящих в Группу, и их крупнейших структурных подразделений, а также представителей кадрового резерва;
- вопросы преемственности высшего руководства и совета директоров (хотя и отмечен существенный прогресс в работе с кадровым резервом по руководящим работникам Группы).

Комитеты совета директоров

Комитеты совета директоров являются консультативно-совещательными органами. В комитеты совета директоров входят действующие члены совета директоров, обладающие релевантным опытом и знаниями по направлению деятельности комитета.

Комитеты также могут привлекать для своей работы внешних экспертов и консультантов. Основная функция комитетов заключается в предварительном рассмотрении важных вопросов, выносимых на обсуждение совета директоров ПАО «ФосАгро».

В отчетном году при совете директоров работали три комитета:

- по аудиту;
- вознаграждениям и кадрам;
- стратегии и устойчивому развитию.

На заседании 4 июня 2025 года совет директоров оставил без изменений структуру, состав и руководство комитетов.

Отчеты о деятельности комитетов

Комитет по аудиту

Деятельность комитета регламентируется Положением о комитете по аудиту.

Полный текст документа «Положение о комитете по аудиту ПАО «ФосАгро» представлен на сайте Компании:

<http://www.e-disclosure.ru/portal/company.aspx?id=573>

<http://www.phosagro.ru/ori/item4157.php>

https://www.phosagro.ru/upload/docs/audit_committee_regulation.pdf.

По состоянию на 31 декабря 2025 года в состав комитета входили три независимых директора.

В состав комитета входили три независимых директора.

Статистика работы комитета

Год	2023	2024	2025
Заседаний	6	5	5
В том числе очных	6	5	5
Количество вопросов	35	26	31

Ключевые вопросы деятельности в 2025 году

Основными задачами комитета в отчетном году оставались контроль качества, надежности и своевременности финансовой и нефинансовой отчетности Компании, оценка эффективности процедур управления рисками и внутреннего контроля, подготовка предложений по их совершенствованию, контроль в области противодействия недобросовестным действиям сотрудников Компании и третьих лиц.

По итогам года комитет констатирует неизменность высокого качества финансовой отчетности и соблюдение достигнутых в предыдущие периоды сроков ее подготовки, а также расширяющийся охват и улучшение качества нефинансовой отчетности.

Регулярные задачи комитета

В фокусе внимания комитета находились следующие вопросы:

- анализ, оценка и обсуждение результатов финансово-хозяйственной деятельности ПАО «ФосАгро» на основании консолидированной отчетности по МСФО и причин отклонения от показателей предыдущих периодов;
- анализ ежеквартальной сокращенной консолидированной финансовой отчетности по МСФО и обеспечение достаточности полноты раскрытия информации;
- оценка и обсуждение результатов годового аудита и ежеквартальных проверок отчетности внешними аудиторами как по РСБУ, так и по МСФО;
- рассмотрение плана работы внешнего аудитора при заверении отчетности по МСФО за 2025 год;
- утверждение плана и бюджета, а также оценка результатов работы Дирекции по внутреннему аудиту;
- анализ исполнения ПАО «ФосАгро» требований российского и европейского законодательства в сфере работы с инсайдерской информацией;
- анализ качества корпоративного управления в ПАО «ФосАгро», в том числе соответствия практик Компании рекомендациям Кодекса;
- обсуждение с руководителями юридической и налоговой служб текущих вопросов, которые могут оказать влияние на отчетность Компании;
- развитие регулирования в области нефинансовой отчетности, анализ качества и полноты раскрытия ESG-информации за 2025 год, в том числе по сравнению с прошлыми периодами.

№ п/п	Направление	Количество вопросов		
		2023	2024	2025

1	Финансовая отчетность	11	8	16
2	Внешний аудит	6	6	2
3	Внутренний аудит	6	4	6
4	Корп. управление	1	1	1
5	Устойчивое развитие	1	1	1
6	Иное	8	5	4
7	Внутренний контроль, риски.	2	1	1
Итого		35	26	31

Внешний аудитор

Подход комитета к оценке независимости и эффективности процесса внешнего аудита, а также к назначению или повторному назначению внешнего аудитора детально описан в Политике ПАО «ФосАгро» о выборе внешних аудиторов и принципах формирования отношений с ними в новой редакции, утвержденной советом директоров ФосАгро в августе 2023 года (более подробная информация представлена на сайте Компании: https://cdn.phosagro.ru/upload/docs/External_Auditor_Selection_and_Cooperation_Policy_upd_rus.pdf). Все дополнительные услуги текущих внешних аудиторов, как связанные, так и не связанные с аудитом, были должным образом одобрены партнером компании-аудитора, а также председателем комитета с соблюдением надлежащих соображений независимости.

Комитет по вознаграждениям и кадрам

Деятельность комитета по вознаграждениям и кадрам регламентируется Положением о комитете по вознаграждениям и кадрам.

Полный текст документа «Положение о комитете по вознаграждениям и кадрам ПАО «ФосАгро» представлен странице эмитента в сети Интернет и на сайте Компании:

<http://www.e-disclosure.ru/portal/company.aspx?id=573>

<http://www.phosagro.ru/ori/item4157.php>.

https://www.phosagro.ru/upload/docs/remuneration_committee_regulation_2021.pdf.

По состоянию на 31 декабря 2025 года в состав комитета входили три члена совета директоров, в том числе два независимых директора.

В состав комитета входили три члена совета директоров, в том числе два независимых директора.

Статистика работы комитета

Год	2023	2024	2025
Количество заседаний	4	4	4
В том числе очных	4	4	4
Количество вопросов	15	13	14

Ключевые вопросы деятельности в 2025 году

Дважды в течение года, сначала при оценке номинированных в состав совета директоров кандидатов, а затем при оценке состава совета директоров, комитет анализирует достаточность квалификации его членов, их опыта, знаний и деловых качеств для работы в совете директоров, проводит оценку по критериям независимости, а также устанавливает наличие препятствий для надлежащего исполнения членами совета директоров своих обязанностей.

Выводы комитета по итогам рассмотрения этих вопросов в отношении кандидатов в совет директоров включаются в материалы к общему собранию акционеров, в повестку которого входит избрание членов совета директоров.

Важным новшеством 2025 года стало введение в практику работы комитета по вознаграждениям и кадрам периодического (не реже 2 раз в год) рассмотрения статуса реализации рекомендаций, утвержденных советом по результатам ежегодной оценки работы совета директоров.

Среди факторов, принимаемых комитетом во внимание при подготовке информации для акционеров к годовому общему собранию акционеров, важное место отведено степени влияния существенных внешних назначений независимых членов совета директоров на возможность выполнять ими функции в совете директоров ПАО «ФосАгро» надлежащим образом.

Комитет установил, что внешние назначения не только не препятствовали в отчетном году надлежащему исполнению своих обязанностей членами совета директоров ПАО «ФосАгро», но и способствовали внесению ими максимально возможного вклада в развитие Компании.

Регулярные задачи комитета

В фокусе внимания комитета находились следующие вопросы:

- оценка профессиональных качеств, независимости, вовлеченности, существенных внешних назначений кандидатов и членов совета директоров;
- оценка эффективности деятельности исполнительных органов и иных ключевых сотрудников Компании, а также корпоративного секретаря;
- оценка эффективности системы мотивации членов исполнительных органов и иных ключевых сотрудников Компании;
- обеспечение преемственности членов органов управления и ключевых руководящих сотрудников Компании;
- оценка эффективности социальных программ и программ обучения персонала Компании, включая статус продвижения к утвержденной цели Стратегии-2025 в области устойчивого развития — количеству часов обучения сотрудников;
- методическое руководство и анализ результатов самооценки совета директоров.

№	Направление	Количество вопросов		
		2023	2024	2025
1	Вопросы вознаграждения и мотивации	1	1	1
2	Оценка членов СД и кандидатов в СД	4	3	2
3	Оценка эффективности СД и его комитетов	2	2	4
4	Вопросы преемственности, кадровых назначений	5	3	3
5	Вопросы социальной политики	2	2	1

6	Вопросы профессиональной подготовки и обучения персонала	1	2	2
7	Прочее	0	0	1
Итого		15	13	14

Комитет по стратегии и устойчивому развитию

Деятельность комитета по стратегии и устойчивому развитию регламентируется Положением о комитете по стратегии и устойчивому развитию.

Полный текст документа «Положение о комитете по стратегии и устойчивому развитию ПАО «ФосАгро» представлен на сайте Компании:
https://www.phosagro.ru/upload/docs/sustainable_development_committee-ru.pdf.

По состоянию на 31 декабря 2025 года в состав комитета входили три члена совета директоров, в том числе два независимых директора.

В состав комитета входили три члена совета директоров, в том числе два независимых директора.

Статистика работы комитета

Год	2023	2024	2025
Количество заседаний,	4	3	4
в том числе очных	4	3	4
Количество вопросов	25	19	18

Ключевые вопросы деятельности в 2025 году

Комитет сохранил преемственность с действовавшим ранее комитетом по стратегии в части мониторинга целевых показателей Стратегии-2025. Комитет на периодической основе рассматривает соответствие утвержденным в стратегии целям следующих фактических показателей: объемы производства, продажи на приоритетных рынках, индикаторы расширения сбытовой и транспортной инфраструктуры, а также показателей в области ESG, в том числе целевых показателей Климатической и Водной стратегий. Особое внимание в течение отчетного года комитет уделял разработке стратегии развития до 2030 года, множество сценариев и комплексный характер которой требовали значительного вовлечения как менеджмента, так и совета директоров ФосАгро.

Мониторинг мероприятий, предусмотренных Климатической стратегией и Планом низкоуглеродного перехода, по-прежнему остается важной частью повестки комитета.

Комитет сохраняет преемственность с действовавшим ранее комитетом по устойчивому развитию также в части мониторинга и периодической актуализации плана мероприятий, направленных на достижение стратегических целей в области устойчивого развития.

Вопросы отчетности в области устойчивого развития и надзора за раскрытием нефинансовой информации о деятельности Компании также были существенной частью повестки работы комитета. В апреле отчетного года комитетом был рассмотрен и рекомендован к утверждению советом директоров проект Интегрированного годового отчета за 2024 год, в том числе была дана оценка его соответствию согласованным

комитетом в феврале 2025 года существенным темам для раскрытия, концепции отчета и используемым при его создании стандартам. Кроме того, комитет уже традиционно рассмотрел вопросы качества раскрытия информации и обратной связи в отношении Интегрированного годового отчета, по результатам которого дал высокую оценку практике раскрытия нефинансовой информации о работе Компании в Отчете за 2024 год.

Следуя полученным в ходе внешней оценки пожеланиям членов совета директоров, в рамках комитета было проведено рассмотрение с приглашением других членов совета директоров и предметных экспертов таких вопросов, как анализ вызовов и тенденций развития сельскохозяйственной отрасли и смежных отраслей, а также отчет о развитии углеродного полигона в Вологодской области, инновационная деятельность Группы «ФосАгро», в том числе по разработке новых продуктов и процессов.

Новшеством в работе комитета в отчетном году стало рассмотрение вопроса о сотрудничестве Компании в рамках реализации гуманитарных и просветительских проектов, в первую очередь — с подразделениями Организации Объединенных Наций и образовательными учреждениями.

В фокусе внимания членов комитета оставались вопросы соответствия деятельности компании законодательным требованиям и лучшим практикам в сферах охраны окружающей среды, охраны труда и промышленной безопасности, энергоэффективности, причем комитет анализировал в том числе и потенциальное воздействие на работу Компании проектов нормативных правовых актов, которые находились на рассмотрении и согласовании.

Регулярные задачи комитета

В фокусе внимания комитета находились следующие вопросы:

- статус реализации Стратегии развития Компании до 2025 года;
- формирование и периодический анализ системы внутренних нормативных документов ФосАгро в области устойчивого развития, а также контроль разработки указанных документов, их актуальности, эффективности и качества;
- контроль выполнения внутренних целей в области устойчивого развития;
- рассмотрение отчетности в области устойчивого развития и надзор за раскрытием информации о деятельности Компании в области устойчивого развития;
- анализ соответствия практик и внутренних документов Компании требованиям рейтингов и конкурсов в области устойчивого развития и организация работы по поддержанию и улучшению позиций Компании в указанных рейтингах/конкурсах.
- мониторинг соблюдения законодательства в области охраны труда, промышленной безопасности, охраны окружающей среды и снижения негативных воздействий на климат в ходе производственной деятельности предприятий Компании;
- оценка экологических, социальных, технологических, климатических и промышленных рисков производственной деятельности предприятий Компании;
- рассмотрение материалов расследования случаев промышленных аварий и инцидентов, случаев нарушения природоохранного законодательства и установленных нормативов в области воздействия на климат;
- рассмотрение предложений по вопросам улучшения условий труда, соблюдения техники безопасности и снижения уровня производственного травматизма,

снижения выбросов и сбросов загрязняющих веществ и парниковых газов, образования и размещения отходов, повышения энергоэффективности;

- анализ выполнения мероприятий и программ внедрения ресурсосберегающих, энергосберегающих и климатосберегающих технологий.

№	Направление	Количество вопросов		
		2023	2024	2025
1	Стратегия развития	1	1	1
2	Отчетность	5	5	5
4	Устойчивое развитие	16	9	9
7	Инновации	2	2	2
10	Иное	1	2	1
Итого		25	19	18

Контроль исполнения поручений совета директоров и комитетов

Поручения совета директоров и комитетов фиксируются и отслеживаются через систему электронного документооборота с назначением ответственных за исполнением и контролера (аппарат корпоративного секретаря). Информация об исполнении поручений доводится до членов совета директоров / комитета либо специальной рассылкой, либо в докладе на следующем заседании.

Выполнение поручений — 100%.

Еще одна форма отработки поручений совета директоров / комитетов — утверждение этими органами планов, составленных по их запросу менеджментом, с последующим периодическим контролем и разбором статусов на заседаниях соответствующих органов.

Корпоративный секретарь

Корпоративным секретарем обеспечиваются текущее взаимодействие с акционерами, координация действий ПАО «ФосАгро» по защите прав и интересов акционеров, поддержка эффективной работы совета директоров. Утверждение кандидатуры на должность корпоративного секретаря осуществляется советом директоров. Порядок деятельности корпоративного секретаря определяется Положением о корпоративном секретаре, утвержденным советом директоров ПАО «ФосАгро».

Полный текст документа «Положение о корпоративном секретаре ПАО «ФосАгро» представлен странице эмитента в сети Интернет и на сайте Компании:

<http://www.e-disclosure.ru/portal/company.aspx?id=573>

<http://www.phosagro.ru/ori/item4157.php>.

https://www.phosagro.ru/upload/docs/corporate_secretary_regulation.pdf

Самосюк Сергей Алексеевич

Год назначения: 2016

Дата рождения: 1 октября 1976 года

Опыт работы

2023 год — н. в. — ООО «ФосАгро-Регион», советник генерального директора по корпоративному управлению (по совместительству).

2022 год — н. в. — ПАО «ФосАгро», советник заместителя генерального директора по продажам и маркетингу (по совместительству).

2021 год — н. в. — член совета директоров АО «АгроГард-Финанс».
 2017 год — н. в. — АО «Апатит», советник генерального директора (по совместительству).
 2016 год — н. в. — ПАО «ФосАгро», корпоративный секретарь.

Образование

Санкт-Петербургская инженерно-экономическая академия, квалификация — инженер-экономист.

Санкт-Петербургский государственный университет, специальность «юриспруденция».
Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», executive MBA.

Достижения

Лауреат профессиональной премии Ассоциации «Национальное объединение корпоративных секретарей» (НОКС) им. А. С. Семенова в номинациях «Актуальные практики корпоративного управления по направлениям «Обеспечение работы совета директоров» и «Лидер баланса в раскрытии» (2023 год).

Лауреат национальных премий «Директор года — 2020» и «Директор года — 2023» в номинации «Директор по корпоративному управлению / корпоративный секретарь».

Исполнительные органы

Руководство текущей деятельностью ФосАгро осуществляют два исполнительных органа, подотчетных общему собранию акционеров и совету директоров:

- коллегиальный (правление);
- единоличный (генеральный директор).

В течение 2025 года правление провело шесть заседаний, рассмотрев девять вопросов, в большинстве своем связанных с бюджетной дисциплиной Компании.

Структура рассмотренных вопросов, шт.

Рассмотренные вопросы	2023	2024	2025
Утверждение годовых и квартальных смет доходов и расходов (бюджетов), внесение в них изменений и дополнений	2	4	4
Рассмотрение отчетов о финансово-хозяйственной деятельности	4	4	4
Утверждение внутренних документов	2	2	1
Итого	8	10	9

Не реже двух раз в год, по итогам полугодия и календарного года, генеральный директор ПАО «ФосАгро» представляет на рассмотрение и утверждение совета директоров отчет о работе исполнительных органов ФосАгро. Традиционно этот отчет включает в себя информацию о ключевых аспектах работы Компании в области производственной деятельности, сбыта, логистики, закупок, реализации ключевых инвестиционных и целевых проектов. При этом существенную часть отчетов о работе исполнительных органов составляет информация о результатах деятельности в области экологии, охраны труда, социальной поддержки персонала и внешних социальных инвестиций.

Нацеленность исполнительных органов ФосАгро и менеджмента Компании в целом на реализацию стратегии Группы «ФосАгро» и долгосрочное устойчивое развитие бизнеса на благо ее акционеров и других стейкхолдеров обеспечивается также привязкой вознаграждения руководителей к стратегическим целям Компании, в том числе в области ESG.

Более подробная информация представлена в разделе «Отчет о вознаграждениях» на с. **131**.

Состав правления

В мае 2025 года численный состав правления был утвержден в количестве трех человек. По состоянию на 31 декабря 2025 года членами правления являлись А. А. Гильгенберг, А. А. Сиротенко, Д. В. Морозов.

Возраст членов правления

Старше 60 лет	1
50–60 лет	1
40–50 лет	1

Продолжительность работы в правлении

Более 10 лет	1
1–10 лет	1
Менее года	1

Образование членов правления

Юридическое	2
Экономическое	1

Биографии членов правления

Гильгенберг Александр Александрович

Член правления, генеральный директор ПАО «ФосАгро».

Год избрания: 2025.

Доля в уставном капитале / доля принадлежащих обыкновенных акций: нет.

Дата рождения: 6 декабря 1980 года.

Опыт работы

2019–2025 годы — АО «Апатит», генеральный директор.

2025–2025 годы — ПАО «ФосАгро», генеральный директор (по совместительству).

2025 год — н. в. — ПАО «ФосАгро», генеральный директор.

2025 год — н. в. — ООО «ФосАгро-регион», член правления.

2025 год — н. в. — Международная ассоциация производителей удобрений (International Fertilizer Association, IFA), член совета директоров.

2025 год — н. в. — Российская ассоциация производителей удобрений (РАПУ), член правления.

Образование

ГОУ ВПО «Московская государственная юридическая академия» филиал в г. Вологде, специальность «юриспруденция».

Ключевые компетенции

- Стратегия и инновации
- Корпоративное управление и устойчивое развитие (ESG)

Сиротенко Алексей Александрович

Член правления, заместитель генерального директора ПАО «ФосАгро» по корпоративным и правовым вопросам, директор по правовым вопросам АО «Апатит».

Год избрания: 2013.

Доля в уставном капитале / доля принадлежащих обыкновенных акций: нет.

Дата рождения: 3 января 1969 года.

Опыт работы

2017 год — н. в. — АО «Апатит», директор по правовым вопросам.

2013 год — н. в. — ПАО «ФосАгро», член правления.

2010 год — н. в. — ПАО «ФосАгро», заместитель генерального директора по корпоративным и правовым вопросам (по совместительству).

Образование

Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова, специальность «правоведение», квалификация — юрист.

Ключевые компетенции

Право и корпоративное управление

Морозов Дмитрий Владимирович

Член правления, советник генерального директора ПАО «ФосАгро».

Год избрания: 2022.

Доля в уставном капитале / доля принадлежащих обыкновенных акций: нет.

Дата рождения: 5 июня 1964 года.

Опыт работы

2025 — н. в. — ПАО «ФосАгро», директор по экономике (по совместительству).

2022 год — н. в. — ПАО «ФосАгро», член правления.

2022 год — 2025 годы — ПАО «ФосАгро», советник генерального директора (по совместительству).

2019 год — н. в. — АО «Апатит», директор по экономическим вопросам.

Образование

Московский государственный институт международных отношений МИД СССР, специальность «международные экономические отношения», квалификация — экономист по международным экономическим отношениям.

Ключевые компетенции

- Стратегия и инновации
- Финансы и аудит

Отчет о вознаграждениях

Вознаграждение членам совета директоров

При формировании каждого состава совета директоров общее собрание акционеров утверждает размеры и правила определения и выплаты вознаграждений и компенсаций членам совета директоров. Вознаграждение членам совета директоров соответствует текущим рыночным условиям, а его размер обеспечивает привлечение, мотивацию и удержание высококвалифицированных специалистов, необходимых для дальнейшего роста и эффективной деятельности Компании.

При этом ПАО «ФосАгро» избегает выплаты большего, чем это необходимо, вознаграждения. Действующие в настоящее время размеры и правила определения и выплаты вознаграждений и компенсаций членам совета директоров ФосАгро

зафиксированы решением годового общего собрания акционеров, состоявшегося 29 мая 2025 года.

Вознаграждение членам совета директоров в 2025 году составило 82 427 000,00 рублей. В 2025 году была оплата за проезд и проживание члена совета директоров на общую сумму 327 330,28 рублей.

Вознаграждение менеджмента

Принципы вознаграждения

Политику ФосАгро в области вознаграждения членов исполнительных органов и иных ключевых сотрудников определяет совет директоров на основании рекомендаций комитета по вознаграждениям и кадрам.

Комитет по вознаграждениям и кадрам два раза в год детально рассматривает систему мотивации, дает оценку ее эффективности и, при необходимости, рекомендации по ее улучшению.

Вознаграждение руководителей высшего звена Компании состоит из базового оклада, выплачиваемого ежемесячно, и дополнительного вознаграждения, выплачиваемого два раза в год. Выплата дополнительного вознаграждения зависит от достижения КПЭ Компании, полноты и качества выполнения дополнительных задач, поставленных советом директоров и генеральным директором на отчетный период, а также выполнения Компанией плана по EBITDA.

Все ключевые показатели эффективности связаны со стратегическими целями Компании, определенными Стратегией-2025, и ориентированы на их выполнение.

Размер дополнительного вознаграждения составляет от 30 до 150% годового оклада и зависит от уровня занимаемой должности и направления деятельности руководителя. Комитет по вознаграждениям и кадрам совета директоров в процессе ежегодной оценки системы мотивации удостоверяется в том числе в эффективности соотношения, фиксированной и переменной частей вознаграждения.

КПЭ для каждого руководителя высшего звена устанавливаются на год и включают показатели обеспечения операционной эффективности и вклад в достижение корпоративного роста и реализацию стратегии.

Для оценки эффективности работы генерального директора ФосАгро используется ряд показателей, направленных на повышение эффективности осуществляемых инвестиций, повышение эффективности продаж, контроль издержек, снижение травматизма сотрудников Компании и подрядных организаций.

Значения КПЭ генерального директора в разрезе «порог/цель/вызов», а также их фактические значения по итогам отчетного периода утверждаются председателем совета директоров. В совокупности эти показатели способствуют достижению стратегических целей Компании, отвечают интересам акционеров как с точки зрения развития Компании, так и с точки зрения минимизации рисков создания стимулов к принятию чрезмерно рискованных управленческих решений.

КПЭ генерального директора и руководителей уровня N – 1, включая показатели в области устойчивого развития, каскадируются и декомпозируются в карты КПЭ руководителей последующих уровней. При этом сами показатели и их вес модифицируются в зависимости от особенностей деятельности конкретного руководителя с учетом соответствия их

стратегическим целям Компании. Конкретные формулировки КПЭ и их вес устанавливаются комитетом по КПЭ ФосАгро с учетом мнения владельца КПЭ и его непосредственного руководителя.

В 2025 году 400 должностных лиц Группы «ФосАгро» оценивались по 2 210 показателям. Администрирование КПЭ автоматизировано на базе системы WebSoft.

Количество должностных лиц с КПЭ по годам:

- 2023 год — 352 человека.
- 2024 год — 387 человек.
- 2025 год — 400 человек

Топ-3 направлений, по которым установлены КПЭ:

1. Курс на устойчивое развитие — 48% показателей.
2. Рост производства за счет повышения операционной эффективности — 31% показателей.
3. Развитие перспективных направлений — 18% показателей.

При определении суммы ежегодного дополнительного вознаграждения руководителей топ-уровня учитывается выполнение плана по EBITDA как интегрального показателя эффективности деятельности Компании. Результативность руководителей корректируется на процент выполнения плана по EBITDA. В Компании отсутствует система компенсаций, выплачиваемых руководителям в случае их увольнения либо увольнения по собственной инициативе в результате поглощения этой компании другой или смены собственника («золотые парашюты»), не применяются опционы, заблаговременно установленные безусловные бонусы, а также система возврата руководителями ранее осуществленных им выплат.

Состав КПЭ по направлению «Курс на устойчивое развитие»

Как видно из приведенной выше статистики, особое внимание в Группе «ФосАгро» уделено области устойчивого развития, при этом в систему КПЭ включены следующие показатели:

- снижение удельной эмиссии веществ в атмосферу;
- доля утилизации, обезвреживания и обработки отходов;
- эффективность работы второй линии защиты по направлению «Объекты негативного воздействия на окружающую среду (сбросы, выбросы, отходы)»;
- реализация программы повышения энергоэффективности объектов АО «Апатит» и его филиалов;
- разработка программы по повышению надежности работы оборудования;
- расширение базы подписчиков коммуникационной платформы «ProAgro Лекторий» (онлайн-лекции и обучение от ведущих экспертов и консультантов в области агротехнологий);
- развитие программы ДРОЗД в новых регионах;
- реализация мероприятий в рамках системы управления здоровьем;
- показатель безопасности производства (уровень культуры безопасности + устранение «красных рисков»);
- проведение работ в рамках проекта «Углеродный полигон»;

- реализация ключевых проектов социальной сферы;
- процент выполнения мероприятий программы улучшения социально-бытовых условий;
- увеличение числа сотрудников, вовлеченных в ЗОЖ-программы;
- показатель безопасности производства в рамках проекта «Трансформация культуры безопасности»;
- процент охвата обучения персонала внедряемым методикам и инструментам в рамках проекта «Трансформация культуры безопасности»;
- отсутствие аварий;
- отсутствие случаев травматизма сотрудников Компании и подрядных организаций;
- снижение количества происшествий (инцидент, пожар, загорание, ДТП, происшествие на железнодорожном транспорте).

Вознаграждение членам исполнительных органов

Сумма вознаграждения и дополнительной выплаты генеральному директору ФосАгро регулируется договором, заключенным между генеральным директором и ПАО «ФосАгро» и подписанным председателем совета директоров ФосАгро. Общая сумма вознаграждения отражает квалификацию генерального директора и учитывает тот вклад, который внес генеральный директор в достижение финансовых результатов Компании.

Сведения о суммарном вознаграждении за год по всем членам исполнительных органов ФосАгро с разбивкой по каждому виду вознаграждения будут представлены в отчете эмитента за отчетный год.

Вознаграждение внешнего аудитора

Аудит консолидированной финансовой отчетности ПАО «ФосАгро» за 2025 год по МСФО проводился независимым аудитором АО «Технологии Доверия — Аудит». Фактический размер вознаграждения аудитора за проведение аудита консолидированной финансовой отчетности ПАО «ФосАгро» по МСФО, а также аудита бухгалтерской отчетности по РСБУ организаций, контролируемых ПАО «ФосАгро», за 2025 год составил 29,9 млн руб. (за 2024 год — 28,2 млн руб.), кроме того — НДС и накладные расходы.

Кроме того, в 2025 году АО «Технологии Доверия — Аудит» и входящие с ним в одну группу компании оказали ПАО «ФосАгро» и контролируемым им организациям услуги по обзорным проверкам консолидированной финансовой отчетности по МСФО и иные услуги на общую сумму 31,6 млн руб. (за 2024 год — 25,5 млн руб.) без учета НДС. Все дополнительные услуги, оказываемые внешним аудитором, были должным образом одобрены председателем комитета по аудиту совета директоров ПАО «ФосАгро» с соблюдением надлежащих правил независимости.

Фактический размер вознаграждения аудитора финансовой отчетности ПАО «ФосАгро» по РСБУ, АО «Юникон», за проведение аудита за 2025 год составил 972,1 тыс. руб. (за 2024 год — 883,7 тыс. руб.) без учета НДС.

Корпоративный контроль

Система управления рисками и внутреннего контроля

Организационная структура системы управления рисками и внутреннего контроля



Под системой управления рисками и внутреннего контроля (СУРиВК) мы понимаем совокупность организационных мер, методик, процедур, норм корпоративной культуры и действий, предпринимаемых Компанией для достижения оптимального баланса между ростом стоимости, прибыльностью и рисками, для обеспечения устойчивого развития, эффективного ведения хозяйственной деятельности, обеспечения сохранности активов, соблюдения законодательства и внутренних нормативных документов, а также для своевременной и достоверной подготовки отчетности.

Совет директоров определяет основные принципы и подходы к организации СУРиВК, контролирует деятельность исполнительных органов, а также реализует иные функции, в том числе отвечает за определение общего риск-аппетита и рассматривает значимые риски и меры управления ими.

Основными задачами **комитета совета директоров по аудиту** являются оценка эффективности процедур управления рисками и внутреннего контроля и подготовка предложений по их совершенствованию. Кроме того, комитет по аудиту осуществляет контроль в области подготовки бухгалтерской (финансовой) отчетности, а также в области противодействия недобросовестным действиям сотрудников Компании и третьих лиц.

Ревизионная комиссия является органом контроля за финансово-хозяйственной деятельностью ФосАгро и избирается общим собранием акционеров.

На годовом общем собрании акционеров, прошедшем в мае 2025 года, была избрана ревизионная комиссия в следующем составе:

- Агабекян Лусине Франклиновна, заместитель начальника управления финансового контроллинга и корпоративной отчетности ПАО «ФосАгро»;
- Викторова Екатерина Валерьяновна, заместитель директора казначейства ПАО «ФосАгро»;
- Лизунова Ольга Юрьевна, начальник службы (функциональной в прочих областях деятельности), управление бюджетирования, дирекция по экономическим вопросам АО «Апатит».

Цели, задачи и полномочия ревизионной комиссии определены в Положении о ревизионной комиссии ПАО «ФосАгро», утвержденном общим собранием акционеров 12 мая 2011 года.

Комиссией осуществлена проверка финансовой отчетности ПАО «ФосАгро» за 2025 год, заключение от 10 марта 2026 года входит в состав материалов, предоставляемых акционерам в рамках подготовки к годовому общему собранию акционеров.

Полный текст документа «Положение о ревизионной комиссии ПАО «ФосАгро» представлен на странице эмитента в сети Интернет и на сайте Компании

<http://www.e-disclosure.ru/portal/company.aspx?id=573>

<http://www.phosagro.ru/ori/item4157.php>

https://cdn.phosagro.ru/upload/docs/revision_commission.pdf

Исполнительные органы обеспечивают создание и поддержание функционирования эффективной СУРиВК. На уровне исполнительных органов создана комиссия по рискам, к функциям которой относится рассмотрение статуса управления рисками и эффективности мероприятий по управлению рисками. По итогам мониторинга управления рисками комиссия готовит предложения для исполнительных органов и совета директоров по вопросам управления рисками.

Дирекция по внутреннему аудиту предоставляет совету директоров и исполнительным органам отчеты и рекомендации по итогам аудитов (в том числе включающие информацию о результатах оценки фактического состояния, надежности и эффективности СУРиВК и корпоративного управления).

Дирекция по управлению рисками и внутреннему контролю осуществляет общую координацию процесса управления рисками, контроль за выполнением мероприятий по управлению рисками, а также подготовку сводной отчетности об управлении рисками для исполнительных органов и совета директоров.

Руководители иных структурных подразделений в соответствии со своими функциональными обязанностями несут ответственность за разработку, документирование, внедрение, мониторинг и развитие СУРиВК во вверенных им функциональных областях деятельности. Задачами сотрудников Компании в рамках СУРиВК являются участие в выявлении и оценке соответствующих рисков и эффективное исполнение контрольных процедур и мероприятий по управлению рисками.

Управление рисками

В 2025 году система управления рисками и внутреннего контроля ФосАгро функционировала эффективно благодаря своевременному выявлению и оценке рисков, а также разработке и реализации мер по управлению ими. Совет директоров ежеквартально рассматривал информацию об управлении ключевыми рисками Группы «ФосАгро». Руководство Компании уделяло значительное внимание управлению ключевыми рисками, комиссия по рискам осуществляла мониторинг рисков, регулярно отслеживала статус корректирующих мероприятий и при необходимости инициировала изменения с целью повышения эффективности управления ключевыми рисками.

Развитие СУРиВК в 2025 году

Компания продолжает последовательно развивать СУРиВК.

В 2025 году выполнен полный цикл работы СУРиВК как на производственных площадках, так и на уровне Группы «ФосАгро» в целом:

- осуществлялся постоянный мониторинг управления рисками;

- анализировались ключевые показатели рисков;
- разрабатывались необходимые корректирующие мероприятия;
- осуществлялся последующий контроль и переоценка рисков.

В 2025 году была продолжена работа с рисками, связанными с отдельными направлениями деятельности Компании в условиях изменений в геополитической обстановке, в том числе обеспечением непрерывности процесса закупок, логистики, работы программного обеспечения и ИТ-инфраструктуры. Особое внимание было уделено обеспечению непрерывности поставок сырья в условиях нестабильной работы поставщиков, связанной с внешними угрозами.

Продолжена работа по автоматизации СУРиБК, получили развитие инициативы по использованию искусственного интеллекта, внедрению рискориентированного подхода на уровне отдельных функций и структурных подразделений.

Оценка СУРиБК

Совет директоров в апреле 2026 года рассмотрел результаты оценки СУРиБК, которая подтвердила, что система управления рисками и внутреннего контроля Группы «ФосАгро» соответствует уровню ведущих компаний отрасли, в том числе:

- СУРиБК отвечает применимым требованиям нормативных документов;
- внедрено большинство передовых практик управления рисками, таких как взаимосвязь со стратегией развития Компании, риск-аппетит, ключевые индикаторы рисков, элементы автоматизации и роботизации управления рисками, интеграция в систему мотивации и управления Компании.

Планы на 2026 год

Компания намерена поддерживать функционирование существующих элементов системы управления рисками и планирует их дальнейшее развитие с учетом лучшей практики, а также изменений во внутренней и внешней среде Группы «ФосАгро».

Перечень ключевых рисков Компании, а также информация об управлении ими приведены в разделе «Стратегические риски» на с. 68.

Внутренний аудит

Дирекция по внутреннему аудиту помогает органами управления ФосАгро повышать эффективность управления бизнес-процессами и улучшать работу СУРиБК. Дирекция по внутреннему аудиту в своей деятельности придерживается рискориентированного подхода и тесно сотрудничает с подразделениями по управлению рисками и внутреннему контролю, экономической безопасности, а также с руководящими должностными лицами Компании.

Цели, задачи и полномочия внутреннего аудита определены в Политике в области внутреннего аудита, утвержденной советом директоров 18 мая 2021 года. Текст представлен на странице эмитента в сети Интернет и на сайте Компании:

<http://www.e-disclosure.ru/portal/company.aspx?id=573>

<http://www.phosagro.ru/ori/item4157.php>

<https://www.phosagro.ru/upload/iblock/3a8/3a82c5cb90c9c4f61e813aab00f3f2d2.pdf>

Порядок проведения внутреннего аудита в Компании установлен руководством Дирекции по внутреннему аудиту.

Аудиторские проверки

Показатель	2023	2024	2025
Плановые	5	5	4
Внеплановые	20	20	19

Аудиты бизнес-процессов

План аудитов на календарный год рассматривается, обсуждается и утверждается комитетом по аудиту и советом директоров. Аудиты проводятся как на уровне Компании, так и в отдельных подконтрольных компаниях и их обособленных подразделениях. Кроме того, Дирекция по внутреннему аудиту проводит мониторинг результативности и эффективности корректирующих действий со стороны руководства Компании по результатам аудитов, ежеквартально отчитывается перед комитетом по аудиту и ежегодно — перед советом директоров.

В 2025 году Дирекция по внутреннему аудиту выполнила в полном объеме годовой план. Были проведены аудиты бизнес-процессов Группы «ФосАгро» по таким направлениям, как развитие производственных мощностей, ремонтная деятельность и корпоративное управление. Также был проведен ИТ-аудит автоматической системы диспетчеризации. По результатам аудитов были даны предложения по повышению эффективности контрольных процедур и подходов по управлению процессами инвестиционной, ремонтной деятельности и ИТ. Впоследствии менеджментом были разработаны и утверждены планы корректирующих мероприятий, мониторинг выполнения которых осуществляется дирекцией по внутреннему аудиту.

Планы на 2026 год включают аудит таких бизнес-процессов, как управление закупками товарно-материальных ценностей (ТМЦ), анализ эффективности ремонтной деятельности.

Развитие команды

В целях достижения стратегических целей внутреннего аудита продолжается работа по развитию и диверсификации компетенций команды: проводятся регулярные обучения, фокус которых направлен на получение данных из информационных систем и их дальнейшую обработку и визуализацию. В 2026 году запланированы обучения по этой тематике.

Признание профессионализма команды выражается в приглашении ее представителей для участия в экспертном совете Национальной премии «Внутренний аудитор года» и для разработки Предварительного национального стандарта по внутреннему аудиту, вступившего в силу в марте 2026 года.

Самооценка и внешняя оценка

Для обеспечения качества внутреннего аудита проводятся внешние независимые оценки и самооценки. По итогам работы в 2025 году Дирекция по внутреннему аудиту получила положительную оценку со стороны совета директоров и руководства Компании.

Внешний аудит

Ключевым элементом работы комитета по аудиту совета директоров ФосАгро является регулярное взаимодействие с внешними аудиторами, а также выработка рекомендаций для совета директоров в части выбора и утверждения аудиторов. При выборе аудитора наряду со стоимостью услуги оцениваются следующие факторы:

- персональный состав (опыт и квалификация) команды аудиторов должен обеспечивать осуществление аудита отчетности в приемлемые для Компании сроки и с надлежащим качеством;
- независимость аудитора, установленная на основании широкого перечня факторов, в том числе через оценку объема неаудиторских услуг, оказываемых компанией-претендентом в соответствующих периодах. Любое предложение от действующего аудитора по оказанию неаудиторской услуги требует подтверждения партнером по аудиту отсутствия риска для независимости, а также направляется в комитет по аудиту ПАО «ФосАгро» для рассмотрения и согласования. Комитет дает согласие на заключение договора только в том случае, если величина объема неаудиторских услуг не поставит под сомнение возможность независимого и беспристрастного оказания услуги аудита. Существенно влияет на оценку комитетом независимости аудитора также наличие у последнего внутренних процедур контроля объективности и профессиональной этики сотрудников, включая требование периодической ротации партнера по аудиту, проведение аудитором обучения в этой области и использование им специализированных программных средств для осуществления соответствующих проверок;
- баланс между преимуществами многолетнего сотрудничества с аудитором и необходимостью свежего взгляда на финансовую отчетность Компании и процедуры ее подготовки;
- эффективность работы аудитора в предшествующем периоде. Мнение о качестве работы внешнего аудитора комитет имеет возможность формировать при проведении очных заседаний комитета, обязательными участниками которых со стороны внешнего аудитора являются менеджер и партнер, а также на предшествующих заседаниях комитета встречах команды аудиторов с председателем комитета по аудиту.

Независимая проверка финансово-хозяйственной деятельности ПАО «ФосАгро» в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации осуществляется аудиторами ПАО «ФосАгро» на основании заключаемых договоров. Аудит консолидированной финансовой отчетности ПАО «ФосАгро» за 2025 год по МСФО проведен АО «Технологии Доверия — Аудит» (адрес компании: Москва, ул. Кржижановского, д. 14, к. 3, пом. 5/1). Аудит бухгалтерской (финансовой) отчетности ПАО «ФосАгро» за 2025 год по РСБУ проведен АО «Юникон» (адрес компании: Москва, Преображенская площадь, д. 8, БЦ «Прео 8»). Аудитор для целей проведения аудита бухгалтерской (финансовой) отчетности ПАО «ФосАгро» по РСБУ ежегодно утверждается общим собранием акционеров.

Подход к оценке независимости и эффективности процесса внешнего аудита, а также назначению или повторному назначению внешнего аудитора всесторонне описан в Политике ПАО «ФосАгро» о выборе внешних аудиторов и принципах формирования отношений с ними, утвержденной решением совета директоров ПАО «ФосАгро» 30 августа 2023 года.

По итогам отчетного года комитет по аудиту совета директоров дал высокую оценку как аудиту бухгалтерской (финансовой) отчетности Общества по РСБУ, проведенному АО «Юникон», так и аудиту консолидированной финансовой отчетности Компании по МСФО, проведенному АО «Технологии Доверия — Аудит».

Полный текст документа «Политика ПАО «ФосАгро» о выборе внешних аудиторов и принципах формирования отношений с ними» представлен на сайте Компании:
https://www.phosagro.ru/upload/docs/External_Auditor_Selection_and_Cooperation_Policy_upd_rus.pdf.

Дополнительная информация об аудиторах, порядке их выбора и оценке их независимости раскрыта в полугодовых отчетах:

<https://www.phosagro.ru/ori/phosagro/ezhekvartalnye-otchety/>, а также подразделах о работе комитета по аудиту и о вознаграждениях настоящего Отчета.

Инсайдерская информация

В ПАО «ФосАгро» действует Положение об инсайдерской информации, разработанное с учетом законодательства Российской Федерации и Регламента Европейского союза о недопущении манипулирования рынком (Market Abuse Regulation, MAR).

В соответствии с нормами указанного положения аппарат корпоративного секретаря ведет список инсайдеров, а также списки лиц, исполняющих управленческие обязанности (Persons Discharging Managerial Responsibilities, PDMR), и связанных с ними лиц (Persons Closely Associated, PCA). Для входящих в эти списки лиц положением установлены обязанности, о которых аппарат корпоративного секретаря уведомляет их при включении в списки, а также ежегодно впоследствии.

В первую очередь это ограничения на использование инсайдерской информации и ограничения по осуществлению сделок с ценными бумагами ПАО «ФосАгро». В зависимости от категории инсайдеров для них могут быть установлены либо запрет, либо обязанности по уведомлению ФосАгро или получению его согласия на совершение сделок. Ежеквартально аппарат корпоративного секретаря проверяет списки акционеров с целью выявления сделок, которые могли быть совершены с нарушением таких ограничений.

С целью повышения качества контроля сделок инсайдеров, устранения вызванных человеческим фактором ошибок, в 2025 году ПАО «ФосАгро» подключило продукт Московской биржи «Контроль сделок инсайдеров», позволяющий получать информацию о проходящих через биржу сделках лиц, указанных в направляемых компанией списках инсайдеров.

Полный текст документа «Положение об инсайдерской информации ПАО «ФосАгро» представлен на странице эмитента в сети Интернет и на сайте Компании:

<http://www.e-disclosure.ru/portal/company.aspx?id=573>

<http://www.phosagro.ru/ori/item4157.php>.

<https://www.phosagro.ru/upload/iblock/dac/0og8qkw6c864fsndlg1zx798vke9w4eu.pdf>.

Перечень инсайдерской информации представлен странице эмитента в сети Интернет и на сайте Компании:

<http://www.e-disclosure.ru/portal/company.aspx?id=573>

<https://cdn.phosagro.ru/upload/iblock/91f/c3xrh9rewi3wct4xsxgiuhfn8f99x44d.pdf>.

Информационная безопасность

Политика информационной безопасности является основополагающим документом в сфере информационной безопасности и определяет общие намерения и принципы по ее обеспечению. Необходимость ее утверждения определяется наличием актуальных

для организаций Группы рисков и угроз при осуществлении деятельности и, следовательно, необходимостью реагировать на угрозы и минимизировать риски.

Полный текст документа «Политика информационной безопасности» представлен на сайте Компании: <https://www.phosagro.ru/upload/docs/information-security-policy-ru.pdf>

Политика устанавливает высокий приоритет деятельности по обеспечению информационной безопасности и закладывает ее ключевые принципы. Они охватывают целеполагание и планирование процесса обеспечения информационной безопасности, особенности ее реализации, управление качеством работ и непрерывное совершенствование процесса. Все эти принципы определяют подход к содержанию следующих документов иерархии — Концепции информационной безопасности и внутренних нормативных документов, регламентирующих отдельные вопросы по предметной области. Такой набор документов отражает современные подходы и лучшую практику в области обеспечения информационной безопасности.

С периодичностью один раз в полгода вопросы информационной безопасности выносятся на рассмотрение совета директоров.

Результаты 2025 года

- зафиксировано порядка 3,1 млн событий, обеспечена защита от более чем 900 инцидентов информационной безопасности;
- обеспечены мониторинг работоспособности и сопровождение 16 технических средств защиты;
- повышена осведомленность сотрудников в области информационной безопасности, проводятся встречи с трудовыми коллективами, выполнено порядка 100 публикаций статей в корпоративных печатных изданиях и на электронных информационных ресурсах;
- на корпоративной платформе обучения прошли курсы и тестирование порядка 16 тыс. работников; разработано 22 информационных материала по различным аспектам информационной безопасности.
- совершенствовались процессы в соответствии с требованиями законодательства; разработано и актуализировано 257 локальных нормативных актов и организационно-распорядительных документов, реализованы мероприятия по их исполнению;
- совершенствовались меры по защите АСУТП: с персоналом, ответственным за эксплуатацию и сопровождение АСУТП, проводятся практические тренировки; для новых и реконструируемых объектов закуплены средства обеспечения информационной безопасности;
- совершенствовались процессы управления событиями и инцидентами информационной безопасности, в 2,4 раза увеличено количество правил детектирования действий злоумышленников на основе анализа сведений об актуальных угрозах;
- проводилась проверка защищенности информационных ресурсов Группы, реализуются планы по совершенствованию мер защиты;
- выявлено и заблокировано 65 мошеннических ИТ-ресурсов, связанных с выставлением поддельных коммерческих предложений и с попытками иных злонамеренных действий от лица Группы;

- проводились тренировки по оперативному реагированию на критичные инциденты информационной безопасности в ИТ-инфраструктуре.

Все сотрудники Дирекции по экономической безопасности проходят обучение по курсам «Противодействие террористической деятельности», «Основные цели и принципы Кодекса этики компаний Группы «ФосАгро».

Взаимодействие с заинтересованными сторонами в области информационной безопасности

Обеспечение информационной безопасности — ответственность каждого сотрудника. Для этого в Группе продолжают проводиться регулярные мероприятия по повышению осведомленности сотрудников по вопросам информационной безопасности и отработки практических навыков противостояния современным угрозам.

В 2025 году проведены тренировки по отработке реагирования на компьютерные инциденты как с производственным персоналом и персоналом АСУТП, так и с ИТ-персоналом корпоративной сети. Тренировки охватывали полный цикл взаимодействия — формирование групп реагирования на инциденты, учет и регистрация инцидентов, расследование и реагирование на инциденты, анализ и обогащение информации об инциденте, закрытие инцидентов и реализация дополнительных мер. Разработаны шкалы оценок проведения тренировок, по итогам каждой из них выставляется оценка и фиксируется перечень нарушений.

В обеспечении режима информационной безопасности участвуют контрагенты компаний Группы, с которыми осуществляется обмен данными в электронном виде, и чьи сотрудники имеют доступ к внутренним информационным ресурсам Группы. Для взаимодействия с внешними лицами разработаны и применяются отдельные регламенты, а в договорах закреплены порядок обработки персональных данных, конфиденциальной информации и меры, принимаемые в случае их нарушения. Персонал контрагентов проходит обучение по линии информационной безопасности, вовлекается в тестирование и тренировки по обеспечению защищенности.

Сегодня обеспечение информационной безопасности выходит за рамки рабочего места. В Группе уделяется большое внимание созданию устойчивой социальной среды в городах присутствия. Свой вклад в это вносят мероприятия по работе с населением по линии обеспечения информационной безопасности и цифровой гигиены. На регулярной основе проводятся занятия и интерактивные мероприятия со школьниками разных возрастных групп и их родителями, лектории для представителей органов регионального управления, педагогов, общественных организаций, публикуются информационные материалы в корпоративных и региональных СМИ.

За счет перечисленных линий работы, а также за счет применения современных средств защиты информации и слаженной работы профильного подразделения в отчетном 2025 году, как и в предшествующие периоды, удалось избежать инцидентов в сфере информационной безопасности, а также связанных с утечкой конфиденциальных данных, в том числе персональных данных, которые могли бы привести к осязательному материальному или репутационному ущербу.

Защита персональных данных

Группа «ФосАгро» уделяет особое внимание защите персональных данных (включая потребителей и поставщиков). В Компании реализована эшелонированная комплексная защита с применением современных технологий обнаружения и предотвращения

вторжений, детектирования подозрительной и вредоносной активности, внедрена система противодействия утечкам конфиденциальной информации и персональных данных и иные технические меры. Реализовано внутреннее нормативное регулирование, процессы информационной безопасности формализованы. На регулярной основе проводятся проверки уровня защищенности.

Обеспечено повышение осведомленности и проведение обучения работников, в том числе по содержанию локальных нормативных актов Компании и законодательства Российской Федерации. За руководителями структурных подразделений закреплены обязанности по обеспечению выполнения этих требований работниками Компании. Разработаны обучающие материалы по линии защиты персональных данных и проводятся выездные обучающие мероприятия.

В Компании реализован мониторинг инцидентов информационной безопасности в режиме 24 часа 7 дней в неделю.

За 2025 год в Компании не выявлено инцидентов, связанных с утечкой конфиденциальных данных, в том числе персональных.

В 2024–2025 годах была проведена полная инвентаризация процессов обработки персональных данных, уточнены категории и объемы обрабатываемых данных. Выполнена актуализация внутренних нормативных документов организации, включая Политику в отношении обработки персональных данных и сведений о реализуемых требованиях к защите персональных данных и Положение об организации обработки и обеспечению безопасности персональных данных. Подготовлено и своевременно направлено в РКН Уведомление о внесении изменений в Реестр операторов персональных данных.

Соблюдение этических норм

Ценности, принципы, стандарты и нормы поведения

Группа «ФосАгро» заслуженно обладает репутацией надежного бизнес-партнера, привлекательного работодателя, ответственного налогоплательщика и партнера государства и регионов деятельности. Это доверие со стороны наших инвесторов, сотрудников, потребителей, подрядчиков и органов государственной власти возникло не само собой, но благодаря в том числе тем высоким этическим стандартам, которых мы неуклонно придерживаемся в нашей работе с момента создания Компании.

Наш подход к этике ведения бизнеса носит целостный характер. Иными словами, мы считаем, что этические аспекты пронизывают все стороны нашей работы — от закупочной деятельности и взаимодействия в коллективе до техники безопасности и торговых операций. Так же системно мы подходим к анализу рисков в данной сфере и выработке и реализации мер по управлению ими.

Это, в свою очередь, означает, что наши этические принципы и нормы должны быть четко сформулированы, доведены до сотрудников и контрагентов, а их соблюдение должно быть обеспечено соответствующими правовыми, организационными и информационными механизмами, а главное — контролироваться, в том числе на самом высоком уровне корпоративного управления.

Последовательная реализация такого подхода на протяжении многих лет позволила Группе «ФосАгро» соответствовать высоким мировым стандартам в области обеспечения прав человека, промышленной безопасности, охраны окружающей среды, антикоррупционной деятельности и в других сферах. Мы отдаем себе отчет в том, что полностью исключить этические риски в условиях большой и разнородной организации, работающей фактически по всему миру, невозможно. Мы также уверены в том, что следование нашим этическим принципам и правилам позволяет сводить эти неоправданные риски к минимуму, поддерживая нашу деловую репутацию, а значит, способствуя достижению наших амбициозных производственных и финансовых целей в интересах акционеров и других стейкхолдеров Компании.

Подход к управлению

Группа «ФосАгро» прилагает все усилия для исключения нарушений прав человека, коррупционных проявлений и других случаев несоответствия нашим этическим принципам. Это способствует укреплению и защите деловой репутации Группы как честного, открытого и добросовестного партнера в глазах акционеров, инвесторов, сотрудников и контрагентов, а также сводит к минимуму вероятность применения мер ответственности и санкций в отношении юридических лиц Группы и должностных лиц. Приоритетом деятельности Группы является исключение любых возможностей реализации подобных прецедентов и укрепление приверженности сотрудников Группы «ФосАгро» высоким этическим стандартам.

С целью обеспечения соответствия Группы «ФосАгро» правилам ведения цивилизованного бизнеса и общепризнанным нормам делового оборота создана Система по противодействию мошенничеству и коррупции, охватывающая 100% направлений деятельности Группы. Мы разработали и внедрили комплекс организационно-правовых, информационных и разъяснительных мер, которые направлены на повышение единой корпоративной культуры, основанной на высоких этических стандартах, на поддержание в коллективе атмосферы доверия, взаимного уважения и порядочности. Антикоррупционные стандарты утверждены во всех подконтрольных ПАО «ФосАгро» организациях.

Этические стандарты и нормы

Принципы и стандарты этики поведения при работе в Компании и с Группой «ФосАгро» изложены в соответствующих политиках и других внутренних документах, перечень которых приведен ниже. Эти нормативные документы обязаны соблюдать все руководители, должностные лица и другие сотрудники Группы. В отношении сотрудников, допустивших их нарушение, применяются соответствующие санкции, в том числе общественное порицание, публичное осуждение путем публикации в корпоративных средствах массовой информации, частичное или полное лишение премий. При наличии в действиях (или бездействии) сотрудника признаков дисциплинарного проступка также применяются меры дисциплинарного воздействия в соответствии с трудовым законодательством.

Действующие нормативные документы Группы «ФосАгро» в области соблюдения основных принципов и стандартов этики поведения

Название документа	Содержание
Кодекс этики https://cdn.phosagro.ru/upload/docs/kodeks-etiki-pao-fosagro.pdf	Отражает основные принципы и нормы этического ведения бизнеса, лежащие в основе корпоративной культуры Компании
Кодекс корпоративного управления http://www.e-disclosure.ru/portal/company.aspx?id=573 http://www.phosagro.ru/ori/item4157.php https://www.phosagro.ru/upload/docs/corporate_governance_code.pdf	Отражает основные принципы корпоративного управления и подходы к нему
Кодекс поведения контрагента https://www.phosagro.ru/upload/docs/Code of Conduct for Counterparties 2020 ru.pdf	Компания заявляет о возможном отказе от сотрудничества с контрагентами и бизнес-партнерами, допускающими проявления дискриминации и принудительного труда в отношении своих сотрудников и сотрудников подрядных организаций
Политика противодействия мошенничеству и коррупции (далее также Антикоррупционная политика) https://cdn.phosagro.ru/upload/docs/antikorrupcionnaya-politika-pao-fosagro.pdf	Определяет цели, задачи, закрепляет основные принципы Компании и обязанности сотрудников в области противодействия мошенничеству и коррупции
Положение о конфликте интересов https://www.phosagro.ru/upload/docs/about_conflict_of_interests.pdf	Устанавливает порядок выявления и урегулирования конфликта интересов, возникающего у сотрудников в ходе выполнения трудовых обязанностей
Политика АО «Апатит» в области закупок https://www.phosagro.ru/upload/docs/procurement_policy_060521.pdf	Определяет цели, ответственность, закрепляет основные принципы и обязанности сотрудников в области закупок
Заявление о прозрачности в отношении закона Великобритании «О современном рабстве» https://cdn.phosagro.ru/upload/docs/About_modern_slavery.pdf	В настоящем заявлении изложены действия Компании по предотвращению современных форм рабства и торговли людьми в Компании и цепочке поставок
Положение о Комиссии по противодействию мошенничеству, коррупции и урегулированию конфликта интересов https://www.phosagro.ru/upload/docs/polozhenie_o_komissii_korp_moshen.pdf	Рассматривает и регулирует вопросы, касающиеся соблюдения сотрудниками требований нормативных актов в области антикоррупционной политики
Положение о порядке проведения служебных проверок https://www.phosagro.ru/upload/docs/polozhenie_slyzhebnue_proverki.pdf Положение о порядке проведения проверочных мероприятий https://www.phosagro.ru/upload/docs/porydok_proved_proveroshn_meropr.pdf	Регламентируют проведение комплекса проверочных мероприятий с целью выявления фактов, обстоятельств, причин и условий совершения дисциплинарных проступков, происшествий и иных нарушений требований, установленных внутренними документами Группы

Положение об организации работы «Горячей линии «ФосАгро» https://cdn.phosagro.ru/upload/docs/hotline.pdf	Устанавливает основные цели и задачи порядка обращений сотрудников по вопросам противодействия мошенничеству, коррупции, хищениям и выявления фактов конфликта интересов
Положение о деловых подарках и представительских расходах https://cdn.phosagro.ru/upload/docs/polozhenie_delovie_podarki_updt.pdf	Регламентирует процедуру получения подарков сотрудниками Компании, а также их дарения от имени Компании. Обосновывает и детализирует порядок формирования, структуру расходов, документальное оформление представительских расходов
Политика о взаимодействии с органами государственной власти и представителями государства https://www.phosagro.ru/upload/docs/gr.pdf	Устанавливает принципы, направления, цели и задачи, в соответствии с которыми Компания осуществляет взаимодействие с органами государственной власти и их представителями
Политика в области благотворительной деятельности https://cdn.phosagro.ru/upload/docs/sustainability/Charity%202023.pdf	Определяет основные принципы и направления оказания благотворительной помощи, осуществляемой от лица и из средств Компании
Политика управления персоналом https://www.phosagro.ru/upload/docs/hr_policy.pdf	Отражает приверженность Компании и ее руководства высоким этическим стандартам ведения открытого и честного бизнеса для создания имиджа привлекательного работодателя для лучших профессионалов
Регламент обеспечения соответствия антикоррупционному законодательству в рамках процесса юридического сопровождения https://www.phosagro.ru/upload/docs/reglament_yiridicheskogo.pdf	Устанавливает цели и задачи, в соответствии с которыми Компания реализует юридическое сопровождение бизнес-процессов и сделок, содержащих повышенный коррупционный риск

Организационные и информационные механизмы, обеспечивающие соблюдение этических принципов и стандартов

В Группе «ФосАгро» создан широкий и продуманный набор инструментов, обеспечивающий, с одной стороны, информирование и обучение сотрудников и контрагентов Группы по вопросам этики ведения бизнеса, а с другой — эффективное доведение информации о случаях потенциально неэтичного и коррупционного поведения до сведения уполномоченных должностных лиц и подразделений.

Механизмы уведомления ответственных лиц Группы «ФосАгро» о случаях неэтичного и коррупционного поведения

Инструмент	Описание
Обязательство	Сотрудники Группы «ФосАгро» и члены совета директоров ПАО «ФосАгро», которым стало известно о произошедших или готовящихся нарушениях требований действующего законодательства / внутренних документов Группы «ФосАгро», обязаны незамедлительно сообщить об этом в письменной форме. Это распространяется как на случаи склонения к совершению коррупционных нарушений, так и на ставшие известными нарушения, имеющие признаки коррупции, в отношении других сотрудников, контрагентов или иных лиц, взаимодействующих с Группой
Информирование	Порядок информирования и порядок рассмотрения сообщений о нарушениях данной категории определен Антикоррупционной политикой, Кодексом этики, Положением о конфликте интересов, антикоррупционным соглашением⁵⁷, а также приказом АО «Апатит» от 10 января 2024 года № 9-У «О совершенствовании порядка информирования о нарушениях в сфере экономической безопасности руководства АО «Апатит», УП и ДЗО»
Конфиденциальность и защита	Лицу, направившему сообщение/уведомление, гарантируется обеспечение конфиденциальности полученной информации и сведений о нем. Группой «ФосАгро» принимаются меры по защите сотрудника, уведомившего представителя нанимателя (работодателя) о произошедших или готовящихся нарушениях требований действующего законодательства и внутренних документов Группы «ФосАгро»
Консультация	В Кодексе этики закреплено право сотрудника Компании обратиться за консультацией или помощью в случае возникновения вопросов относительно соблюдения норм антикоррупционного законодательства, а также в случае возникновения сомнений в этичности своих действий, действий других сотрудников Компании, контрагентов и иных лиц, которые взаимодействуют с Компанией, к своим непосредственным руководителям, и (или) к профильным

⁵⁷ Приложение №1 к Антикоррупционной политике.

подразделениям (должностным лицам) Компании, обладающим соответствующими функциями

«Горячая линия «ФосАгро»

С целью повышения эффективности мер, направленных на предупреждение мошенничества, коррупции, хищений, конфликта интересов, снижение правовых и репутационных рисков, возникающих вследствие нарушения профессиональных и этических стандартов сотрудниками Группы «ФосАгро», функционирует «Горячая линия «ФосАгро», на которую можно передавать сообщения одним из следующих способов:

- по телефонному номеру 8 (8202) 59-32-32;
- на электронный почтовый ящик help@phosagro.ru;
- по почтовому адресу: 162622, Вологодская область, г. Череповец, Северное шоссе, д. 75, Дирекция по экономической безопасности

«Горячая линия «ФосАгро»

В целях повышения оперативности и эффективности мер, направленных на предупреждение нарушений этического характера, включая коррупционные проявления, дискриминацию, нарушения прав человека и т. д., в Группе «ФосАгро» создан портал «Горячая линия «ФосАгро».

Сотрудники Компании, а также другие заинтересованные лица могут обратиться на «Горячую линию «ФосАгро» для передачи информации о потенциальных нарушениях, причиняющих вред интересам Компании, которая, в свою очередь, не имеет права раскрывать информацию о личности человека, оставившего сообщение, другим сотрудникам и иным третьим лицам.

Структура обращений, поступивших на портал «Горячей линии «ФосАгро», число обращений по категориям

2023

Иное (нарушение санитарно-эпидемиологических правил, внутреннего распорядка)	35
Нарушения законодательства и тендерных процедур	25
Мошенничество на внешнем и внутреннем рынках	15
Охрана труда, промышленная безопасность и экология	1
Коррупция	2
Условия труда	23
Хищение	2
Зарубежный трейдинг	3
Нарушение прав человека	0
ВСЕГО	106

2024

Иное (нарушение санитарно-эпидемиологических правил, внутреннего распорядка)	35
Нарушения законодательства и тендерных процедур	16
Мошенничество на внешнем и внутреннем рынках	10
Охрана труда, промышленная безопасность и экология	1
Коррупция	7
Условия труда	38
Хищение	4
Нарушение прав человека	0
ВСЕГО	111

2025

Иное (нарушение санитарно-эпидемиологических правил, внутреннего распорядка)	29
Нарушения законодательства и тендерных процедур	24
Мошенничество на внешнем и внутреннем рынках	5
Охрана труда, промышленная безопасность и экология	1
Коррупция	7
Условия труда	51
Хищение	2
Нарушение прав человека	0
ВСЕГО	113

За 2023–2025 годы обращения и жалобы сотрудников по вопросам нарушений трудовых практик, прав человека и дискриминации не поступали.

Анализ Реестра регистрации информации, поступившей на портал «Горячая линия «ФосАгро» за последние три года, показывает, что существенного увеличения общего количества регистрируемых сообщений не наблюдается. 29% обращений поступили от сотрудников Компании. Характер обращений сотрудников касается в основном решения возникающих трудовых вопросов, взаимоотношений в коллективе, в том числе с руководством структурного подразделения (охватывают категорию «Условия труда»). 15% обращений — это отзывы контрагентов Компании на возможную неудовлетворительную организацию работы тендерного комитета. Как правило, такие обращения направляются

после неудачных попыток участвовать в торгах на предоставление работ и услуг. 9% обращений — от потенциальных покупателей продукции (минеральных удобрений), которые столкнулись с проявлениями мошенничества со стороны неустановленных лиц, действующих от имени Группы «ФосАгро».

Анализ поступивших в 2025 году обращений показал, что в 61 случае предоставленная информация не нашла достоверного подтверждения. В 40 случаях сведения подтвердились, а по 12 случаям осуществляется комплекс текущих проверочных мероприятий. Количество поступивших обращений анонимного характера снизилось в 3,8 раза), при этом информация подтвердилась только по одному из них и касалась сообщения о мошеннических рассылках от лица руководства Компании.

Дирекция по внутреннему аудиту на ежеквартальной основе формирует доклад комитету по аудиту совета директоров ФосАгро обо всех поступивших на «Горячую линию «ФосАгро» обращениях, предпринятых в связи с этим действиях, результатах проверочных мероприятий и выработанных мерах, направленных на устранение нарушений этических стандартов Группы «ФосАгро». Председатель комитета по аудиту предоставляет данную информацию членам совета директоров ФосАгро.

Соблюдение прав человека

Кодекс этики ФосАгро признает трудовые права сотрудников неотъемлемой частью прав человека. В своей деятельности Группа «ФосАгро» соблюдает установленные законодательством права сотрудников в сфере труда, признает право сотрудника на достойное вознаграждение за результаты труда, содействует предотвращению любых форм дискриминации и принудительного труда, поддерживает участие сотрудников в решении принципиальных вопросов развития Группы.

Компания реализует программы по развитию персонала, которые подразумевают обучение и профессиональное развитие сотрудников, предоставление социального пакета, системы мотивации труда, создание условий для отдыха и досуга.

Группа «ФосАгро» поощряет трудовые династии, трудовые традиции коллектива, способствующие закреплению кадров, повышению дисциплины и производительности труда, эффективности воспитательной работы в коллективах.

Группа поддерживает развитие профессионального и личностного потенциала своих сотрудников. Главной задачей является формирование кадрового резерва квалифицированных специалистов, обладающих теоретическими и практическими знаниями и компетенциями, необходимыми для обеспечения деятельности предприятий Группы «ФосАгро».

В основе деятельности Компании — уважение к сотрудникам и их правам, как это предусмотрено Международным биллем о правах человека, а также декларацией Международной организации труда об основополагающих принципах и правах в сфере труда, включая недопущение дискриминации, запрет на использование детского и принудительного труда, соблюдение принципа свободы объединения в профсоюзы и права сотрудников на ведение переговоров о заключении коллективного договора, а также создание безопасных и благоприятных рабочих условий для своих сотрудников и персонала подрядных организаций. Компания, в свою очередь, требует соблюдения аналогичных требований и норм от подрядных организаций.

Вопросы соблюдения прав человека регулируются следующими внутренними документами Компании:

- Кодекс этики (п. 3.3, 4.1, 5.2) <https://cdn.phosagro.ru/upload/docs/kodeks-etiki-pao-fosagro.pdf>;
- Политика управления персоналом (п. 5.8) https://www.phosagro.ru/upload/docs/hr_policy.pdf;
- Кодекс поведения контрагента (в части требований, связанных с соблюдением прав человека) <https://www.phosagro.ru/upload/docs/Code of Conduct for Counterparties 2020 ru.pdf>;
- Заявление о прозрачности в отношении закона Великобритании «О современном рабстве» <https://cdn.phosagro.ru/upload/docs/About modern sl new.pdf>.

Группа «ФосАгро» ценит и поддерживает многообразие среди своих сотрудников, предоставляет им равные возможности для реализации их потенциала. Мы не приемлем ограничение естественных прав и свобод человека или группы лиц и поведение, нарушающее неприкосновенность частной жизни сотрудников в любом проявлении. Каждый год тема соблюдения прав человека рассматривается советом директоров ФосАгро и его комитетом по вознаграждениям и кадрам, при этом анализируются такие вопросы, как многообразие кадрового состава и гендерное равенство.

Основаниями для повышения в должности, найма, установления размера заработной платы, предоставления льгот и компенсаций являются квалификация, производительность, навыки и опыт сотрудника, а оценка результатов работы проводится беспристрастно и справедливо.

Мы ожидаем, что сотрудники будут проявлять профессионализм, уважение и справедливое отношение в рабочем процессе к коллегам и иным лицам, включая потребителей, поставщиков и представителей других заинтересованных сторон.

С 2013 года мы ежегодно организуем опросы персонала, где каждый сотрудник может дать обратную связь о деятельности Компании и руководства Группы «ФосАгро». В ходе многолетнего проведения исследований Компания не получала негативных отзывов или описания проблемных ситуаций в области соблюдения прав человека, что говорит о выполнении всех обязательств перед персоналом.

Любое ограничение прав и свобод сотрудника на рабочем месте и в любых условиях, связанных с его обязанностями, мы считаем неприемлемым.

Противодействие коррупции

Для нас неприемлемы любые случаи незаконного использования руководителями и сотрудниками Группы «ФосАгро» на всех уровнях своего должностного положения. В ФосАгро утверждена Антикоррупционная политика, создана система противодействия мошенничеству и коррупции, охватывающая все направления деятельности, учреждена комиссия, к функциям которой относится рассмотрение вопросов противодействия мошенничеству, коррупции и урегулирования конфликта интересов. На регулярной основе проводятся процедуры выявления и оценки коррупционных рисков с последующим формированием перечней функций и должностей, связанных с коррупционными рисками. Также регулярно формируется и анализируется отчетность о реализованных антикоррупционных мероприятиях и об эффективности функционирования системы противодействия мошенничеству и коррупции.

Важную роль играют и постоянные усилия по формированию культуры нетерпимости к коррупции, основанной на высоких этических стандартах, а также мероприятия по поддержанию в коллективе атмосферы доверия, взаимного уважения и порядочности.

Оценка на предмет рисков, связанных с коррупцией

При выстраивании эффективной антикоррупционной политики критически важно понимание того, какие коррупционные правонарушения могут быть совершены сотрудниками с учетом специфики их деятельности, в рамках каких бизнес-процессов такие правонарушения наиболее вероятны, каковы возможные способы или схемы их совершения и к каким последствиям они могут привести.

С этой целью в Группе «ФосАгро» определены перечни коррупционно опасных функций и должностей, потенциально подверженных коррупционным рискам. В ПАО «ФосАгро»⁵⁸ и его основной подконтрольной организации АО «Апатит»⁵⁹ утверждены перечни должностей, замещение которых связано с коррупционными рисками. Работа должностных лиц, занимающих позиции, которые входят в данный реестр, находится под особым контролем Дирекции по экономической безопасности и руководителей соответствующих структурных подразделений. Они оценивают соответствие деятельности таких должностных лиц высоким этическим нормам и требованиям внутренних антикоррупционных документов, где такие нормы закреплены. В частности, ведется контроль соблюдения запретов и ограничений, связанных с вопросами противодействия коррупции, а также принятия мер по предотвращению и урегулированию конфликта интересов. Оценка антикоррупционных рисков проводилась в отношении 24 структурных подразделений, что составило 25,81% от общего количества. Существенные риски в ходе оценки не выявлены.

Доля сотрудников Группы «ФосАгро», замещающих должности с высоким коррупционным риском, за три года составила:

в 2025 году — 0,2807%;

в 2024 году — 0,3202%;

в 2023 году — 0,3136%.

Группа «ФосАгро» на регулярной основе проводит процедуры выявления и оценки коррупционных рисков с последующим внесением дополнений в перечень коррупционно опасных функций и должностей, связанных с коррупционными рисками. Эта деятельность включает три основных направления.

Идентификация коррупционных рисков

Определение коррупционных правонарушений, которые могут быть совершены сотрудниками Группы «ФосАгро», и обнаружение бизнес-процессов (критических точек), в ходе которых возможно совершение таких неправомерных действий

Анализ коррупционных рисков

Определение возможных способов совершения коррупционных правонарушений с учетом особенностей реализации бизнес-процессов в Группе «ФосАгро» (коррупционных схем), круга лиц, которые могут быть вовлечены

⁵⁸ Приказ от 7 апреля 2022 года № 39.

⁵⁹ Приказ от 10 декабря 2022 года № 486-У.

	в совершение коррупционного правонарушения, уязвимостей бизнес-процессов
Определение значимости коррупционных рисков	Оценка вероятности совершения коррупционного правонарушения на определенном этапе того или иного бизнес-процесса и возможного вреда, наносимого Группе «ФосАгро» в случае совершения сотрудником (сотрудниками) коррупционного правонарушения

Совету директоров ФосАгро регулярно предоставляется отчетность о реализованных антикоррупционных мероприятиях и об эффективности функционирования системы противодействия мошенничеству и коррупции в соответствии с Политикой управления рисками и внутреннего контроля ФосАгро. Кроме того, контроль за процессом выявления рисков и предотвращения недобросовестных действий осуществляется непосредственными руководителями на основании в том числе Положения об управлении рисками. Оценка коррупционного риска проводится независимым подразделением — Департаментом методологии риск-менеджмента. По итогам 2025 года коррупционный риск признан минимальным.

Информирование, консультирование и обучение сотрудников

Группа «ФосАгро» на постоянной основе проводит обучение сотрудников по программам противодействия коррупции для минимизации рисков вовлечения персонала в коррупционные схемы. С этой целью в Группе создана эффективная система обучения, направленная на предупреждение коррупционных проявлений любых форм и видов, на устранение возможного вреда и ликвидацию последствий коррупционного вмешательства.

Методика обучения

Целевая аудитория	Руководители уровней управления № 1, 2, 3, 4, 5, руководители без уровней управления, специалисты, включая сотрудников филиалов и других обособленных подразделений
Цели и задачи	Актуализировать знания в нормативных правовых аспектах выявления и противодействия коррупции в коммерческих организациях. Сформировать у слушателей антикоррупционное мировоззрение, способствовать овладению методами и навыками в сфере противодействия коррупции и конфликта интересов. Помочь овладеть знаниями в сфере причин и предпосылок возникновения коррупции, а также практическими методиками выявления подобных ситуаций и противодействия им
Результаты обучения	В результате обучения противодействию коррупции слушатель должен знать и понимать теоретическую базу по противодействию коррупции в Группе; предпосылки, причины, сущность и последствия коррупции; законодательство Российской Федерации о противодействии коррупции, а также нормативные правовые акты и антикоррупционные стандарты, действующие в Группе по данному направлению; ответственность за несоблюдение коррупционного поведения

Преимущества дистанционного обучения	Учебный материал (презентация, тесты) максимально адаптирован к актуальным для сотрудников предприятий Группы «ФосАгро» ситуациям. Учебный процесс выстраивается без отрыва от основной производственной деятельности
---	---

В целях обучения и информирования сотрудников Группы «ФосАгро» ежегодно разрабатываются курсы по вопросам противодействия коррупции с завершающими этапами тестирования, которые размещаются на корпоративном портале Группы «ФосАгро». Тематика занятий выстраивается исходя из функций (должностных обязанностей) структурных подразделений (сотрудников) и установленной системы антикоррупционных стандартов.

Среднее количество часов обучения по вопросам противодействия коррупции по всей Группе «ФосАгро» на одного сотрудника, часов

2025 — 0,39

2024 — 0,20

2023 — 0,24

Выполненные программы обучения

Период обучения	Выполненные программы
2023	«О проведении обучения и тестирования сотрудников АО «Апатит», его филиалов и управляемых предприятий по теме «Предотвращение и урегулирование конфликта интересов»
2024	«О проведении обучения и тестирования сотрудников АО «Апатит» по теме «Политика противодействия мошенничеству и коррупции в Группе «ФосАгро» — Принципы работы «Горячей линии «ФосАгро»
2025	«О проведении обучения и тестирования сотрудников АО «Апатит» по теме «Основные цели и принципы Кодекса этики компаний группы «ФосАгро»

С целью реализации антикоррупционных мер Дирекцией по экономической безопасности готовится ежегодный план обучающих мероприятий. Он предусматривает периодическое информирование сотрудников о существующих локальных нормативных актах в сфере противодействия коррупции, установленных ими антикоррупционных стандартах, мерах ответственности за их несоблюдение, а также о внесенных в документы изменениях и дополнениях. Руководство Группы принимает участие в информировании сотрудников, тем самым подчеркивая значимость соблюдения установленных антикоррупционных норм. Сотрудникам Группы «ФосАгро» и ее контрагентам обеспечен свободный и удобный доступ к информации о реализуемых мерах по предупреждению коррупции. На официальном сайте Компании предусмотрен специальный раздел «Противодействие коррупции», в котором размещено обращение генерального директора к сотрудникам Группы о неукоснительном соблюдении установленных антикоррупционных стандартов, а также копии внутренних документов, направленных на предупреждение коррупции (Антикоррупционная политика, Кодекс этики, Положение о конфликте интересов и Положение об организации работы «Горячей линии «ФосАгро»). Внутренние документы дополнены методическими материалами (памятками, презентациями), которые

в доступной форме объясняют Антикоррупционную политику, стандарты поведения, меры ответственности и приводят примеры коррупционно опасных ситуаций, с которыми могут столкнуться сотрудники в своей трудовой деятельности.

При приеме на работу каждый кандидат проходит обучение по основным требованиям Политики противодействия мошенничеству и коррупции, Кодекса этики, положений о конфликте интересов и организации работы «Горячей линии «ФосАгро» посредством просмотра видеоролика с последующей отметкой об ознакомлении в журнале инструктажа. В должностных инструкциях сотрудников закреплена обязанность соблюдать требования антикоррупционных стандартов и локальных нормативных актов Группы «ФосАгро», а также проходить соответствующее обучение. В процессе выполнения сотрудниками коррупционно опасных функций проводится дополнительное разъяснение требований законодательства Российской Федерации и внутренних политик Группы «ФосАгро» применительно к актуальной ситуации лицами, ответственными за реализацию Антикоррупционной политики. Кроме того, любой сотрудник или контрагент Компании может обратиться за консультацией в области применения и реализации антикоррупционных стандартов, принятых в Группе, на портал «Горячей линии «ФосАгро» и получить квалифицированную правовую помощь или разъяснение.

Общее количество и доля членов органов управления, сотрудников и деловых партнеров, прошедших обучение по вопросам противодействия коррупции, с разбивкой по регионам

Регион	Общее количество членов органов управления, человек			Доля членов органов управления, %			Общее количество сотрудников, человек			Доля сотрудников, %			Общее количество деловых партнеров, ед.			Доля деловых партнеров, %		
	2023	2024	2025	2023	2024	2025	2023	2024	2025	2023	2024	2025	2023	2024	2025	2023	2024	2025
Саратовская область	307	218	189	98	88	88	961	980	2 493	99	87	94	98	102	112	100	100	100
Мурманская область	861	939	778	79	82	85	2 671	7 096	6 452	86	77	91	85	88	98	100	100	100
Московская область	91	83	36	71	86	100	215	193	83	78	91	99	852	789	790	100	100	100
Ленинградская область	260	21	218	84	88	75	751	128	886	90	74	74	410	435	401	100	100	100
Вологодская область	946	992	903	96	98	96	3 415	4 135	6 434	97	94	97	170	174	616	100	100	100
Прочее	0	2	1	0	100	100	0	36	20	0	90	100	1 386	1 951	2 001	100	100	100
Итого	2 465	2 255	2 125	88	90	89	8 013	12 568	16 368	92	83	93	3 001	3 539	4 018	100	100	100

Общее количество и доля членов органов управления, сотрудников, до сведения которых была доведена информация об Антикоррупционной политике и о процедурах организации, с разбивкой по регионам

Регион	Общее количество членов органов управления, человек			Доля членов органов управления, %			Общее количество сотрудников, человек			Доля сотрудников, %		
	2023	2024	2025	2023	2024	2025	2023	2024	2025	2023	2024	2025
Саратовская область	307	218	189	98	88	88	961	980	2 493	99	87	94
Мурманская область	861	939	778	79	82	85	2 671	7 096	6 452	86	77	91
Московская область	91	83	36	71	86	100	215	193	83	78	91	99
Ленинградская область	260	21	218	84	88	75	751	128	886	90	74	74
Вологодская область	946	992	903	96	98	96	3 415	4 135	6 434	97	94	97
Прочее	0	2	1	0	100	100	0	36	20	0	90	100
Итого	2 465	2 255	2 125	88	90	89	8 013	12 568	16 368	92	83	93

Участие Группы «ФосАгро» в коллективных действиях по противодействию коррупции

Антикоррупционная политика Группы «ФосАгро» реализуется в соответствии с действующими антикоррупционными законами и международными конвенциями (в частности, российским антикоррупционным законодательством и Конвенцией ООН против коррупции). В вопросах профилактики и противодействия коррупции Группа «ФосАгро» сотрудничает с бизнес-сообществом путем участия в различных общественных объединениях.

ФосАгро — участник Социальной хартии российского бизнеса РСПП.

ПАО «ФосАгро» и АО «Апатит» включены в реестр Антикоррупционной хартии российского бизнеса РСПП

ФосАгро — участник ежегодного Антикоррупционного рейтинга РСПП на соответствие лучшим международным и российским стандартам делового поведения. По итогам заочного рейтинга 2025 года ПАО «ФосАгро» присвоен класс категории «А+».

Российский союз промышленников и предпринимателей (РСПП)

Участие в проектах РСПП важно для Группы «ФосАгро» с точки зрения взаимодействия с государственными органами в регионах присутствия, участия в разработке и реализации программ и проектов, связанных с региональной экономической политикой. В рамках сотрудничества с РСПП Группа ведет мониторинг и самооценку собственных антикоррупционных программ и практик, которые касаются не только ситуации внутри Компании, но и отношений с партнерами по бизнесу, взаимодействия с государственными органами, проведения закупок на основе открытых торгов, финансового контроля и антикоррупционного обучения персонала.

Рабочая группа по противодействию мошенничеству Российской ассоциации производителей удобрений (РАПУ)

Группа «ФосАгро» принимает участие в разработке и реализации инициатив Рабочей группы по противодействию противоправным действиям, совершаемым неустановленными лицами, использующими бренды ведущих производителей минеральных удобрений.

С началом подготовки к сезонным полевым работам РАПУ фиксирует увеличение активности недобросовестных организаций, созданных для введения потребителей в заблуждение и незаконного получения их денежных средств. С целью противодействия попыткам заключения договоров поставки минеральных удобрений заведомо без намерения их исполнения от имени несуществующих организаций РАПУ в инициативном порядке уведомляет сельскохозяйственных производителей о действиях мошенников и разъясняет порядок приобретения продукции посредством официальных веб-сайтов компаний — производителей минеральных удобрений, представленных на главной странице интернет-площадки ассоциации.

Торгово-промышленная палата Российской Федерации (ТПП)

Как член ТПП, Группа активно участвует в диалоге бизнеса и власти по вопросам формирования социально-экономической, промышленной политики, устранения

административных барьеров, улучшения делового и инвестиционного климата, развития предпринимательской деятельности и соблюдения норм деловой этики.

Ежегодная проверка знаний антикоррупционного законодательства

Сотрудники Группы принимают участие в организуемом ТПП Всероссийском антикоррупционном диктанте. Это образовательный проект, направленный на просвещение граждан в области противодействия коррупции в удобной интерактивной форме. Диктант проводится ежегодно. Он состоит из 40 заданий, на прохождение которых дается 30 минут, и включает общие вопросы и практические ситуации, позволяющие оценить компетентность участника в сфере противодействия коррупции. Для сотрудников Компании это прекрасная возможность проверить свои знания положений антикоррупционного законодательства.

В целях противодействия коррупции мы выстроили конструктивное сотрудничество с органами государственной власти, местного самоуправления и общественными организациями, основанное на принципах партнерства, взаимного уважения, доверия и профессионализма. Предметом долгосрочных соглашений стали профилактика правонарушений и выявление преступлений, а также помощь в формировании инфраструктуры безопасности путем создания на производственных площадках Группы «ФосАгро» стационарных пунктов полиции. Проводимые совместные мероприятия широко освещаются в корпоративных средствах массовой информации.

Информирование деловых партнеров об антикоррупционных стандартах и процедурах Группы «ФосАгро»

При выстраивании системы антикоррупционных мер Группа «ФосАгро» учитывает, что коррупционные риски могут возникать не только непосредственно внутри организации, но и вне ее, в первую очередь в ходе взаимодействия с различными контрагентами, включая деловых партнеров, поставщиков, подрядчиков и т. д.

В Группе «ФосАгро» утвержден порядок внесения в каждый заключаемый договор антикоррупционной оговорки и оговорки о добросовестности сторон. В них четко и подробно закреплены правила и процедуры, направленные на предотвращение коррупции, включая специальные управленческие процедуры, требования к контрагентам, правила специального антикоррупционного контроля и аудита, предотвращения конфликта интересов, коммерческого подкупа и возмещения материального ущерба.

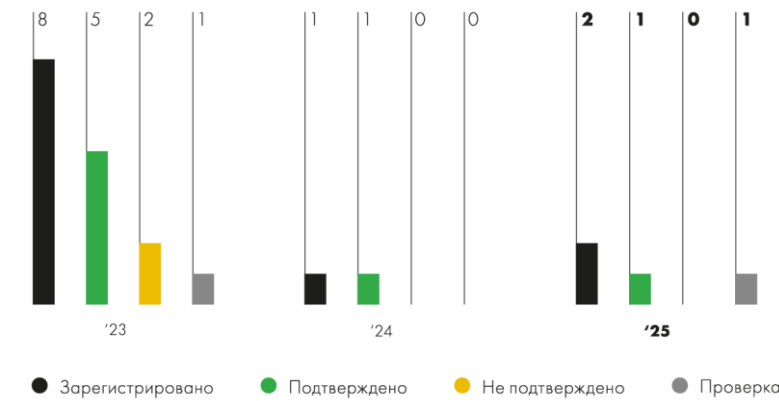
Группа «ФосАгро» стремится к установлению и сохранению деловых отношений с организациями, которые осуществляют свою деятельность в соответствии с высокими этическими стандартами ведения бизнеса, и реализует собственные меры по противодействию мошенничеству и коррупции.

Мы усовершенствовали регистрацию на электронной торговой площадке (официальный сайт ПАО «ФосАгро» — «Закупки» — «Тендеры» — «Регистрация поставщика»). Каждому потенциальному поставщику товаров или услуг, заинтересованному в установлении деловых отношений с Группой «ФосАгро», необходимо в обязательном порядке ознакомиться с соответствующими нормативными документами Группы «ФосАгро» (Антикоррупционная политика, Кодекс этики, Политика противодействия мошенничеству и коррупции АО «Апатит», Кодекс поведения контрагента и т. д.), а также с информацией о «Горячей линии «ФосАгро». Только после ознакомления с указанными стандартами система предоставит доступ для продолжения регистрации на ЭТП, обеспечивая тем самым ознакомление всех потенциальных контрагентов, стремящихся к деловому сотрудничеству с Группой «ФосАгро».

Таким образом, все 100% контрагентов, стремящихся к сотрудничеству с Компанией, проходят обучение на ЭТП по вопросам противодействия коррупции.

Период	Общее количество деловых партнеров, прошедших регистрацию на ЭТП и ознакомившихся с антикоррупционными стандартами, ед.	Доля деловых партнеров данной категории, %
2023	3 001	100
2024	3 539	100
2025	4 018	100

Выявленные случаи коррупции и принятые меры
Выявленные случаи коррупции, в том числе зарегистрированные на портале «Горячей линии «ФосАгро»



Служебные проверки по фактам коррупционных проявлений, ед.

Период	Общее количество служебных проверок по фактам различных нарушений требований внутренних нормативных документов	В том числе коррупционной направленности
2023	36	3
2024	48	2
2025	37	0

В 2025 году служебные проверки по фактам коррупционных проявлений не назначались.

Подтвержденные случаи коррупции и принятые меры, ед.

Показатель	2023	2024	2025
Общее количество подтвержденных случаев коррупции	5	1	1

Общее количество подтвержденных инцидентов, в которых сотрудники были уволены или привлечены к дисциплинарной ответственности за коррупцию ⁶⁰	1	0	1
Общее количество подтвержденных инцидентов, когда контракты с деловыми партнерами были расторгнуты или не продлены из-за нарушений, связанных с коррупцией	1	0	0
Общее количество публичных судебных дел ⁶¹ о коррупции, возбужденных против Компании или ее сотрудников	3	1	1

Количество возбужденных уголовных дел, связанных с коррупцией и мошенничеством, в 2025 году

В 2025 году возбуждено одно уголовное дело коррупционной направленности — от 17 ноября 2025 года по ч. 7 ст. 204 Уголовного кодекса Российской Федерации (коммерческий подкуп) по факту незаконного получения вознаграждения начальником отдела Дирекции по закупкам АО «Апатит» в виде денежных средств в сумме 612 тыс. руб. за совершение незаконных действий в отношении контрагента Компании. Проводятся следственные действия.

Одним из важных показателей приверженности Группы «ФосАгро» декларируемым антикоррупционным стандартам поведения является сотрудничество с правоохранительными органами, которое включает:

- принятие публичного обязательства сообщать в соответствующие правоохранительные органы о случаях совершения (обнаружения признаков) коррупционных правонарушений, о которых Группе «ФосАгро» (сотрудникам Группы) стало известно;
- неприменение каких-либо санкций в отношении сотрудников, сообщивших в правоохранительные органы о ставшей им известной в ходе выполнения трудовых обязанностей подготовке или совершении коррупционного правонарушения.

Конфликт интересов

Кодекс этики и Положение о конфликте интересов ФосАгро предусматривают обязанность любого сотрудника в случае появления потенциального или фактического наличия конфликта интересов сообщать об этом своему непосредственному руководителю и лицу, ответственному за Антикоррупционную политику.

При выстраивании системы мер по предотвращению, выявлению и урегулированию конфликта интересов в Группе «ФосАгро» с учетом ее специфики созданы три специализированных коллегиальных совещательных органа:

- 1) комиссия по урегулированию конфликта интересов в деятельности сотрудников ПАО «ФосАгро» под председательством генерального директора ПАО «ФосАгро»;
- 2) комиссия по противодействию мошенничеству, коррупции и урегулированию конфликта интересов АО «Апатит» (координирует антикоррупционную деятельность в производственных подразделениях Компании);
- 3) комиссия по противодействию мошенничеству, коррупции и урегулированию

⁶⁰ Служебная проверка, начатая в 2024 году, была завершена в 2025 году, по результатам проверки было вынесено решение об увольнении сотрудника.

⁶¹ Все дела коррупционной направленности зафиксированы в официальной статистике правоохранительных органов.

конфликта интересов ООО «ФосАгро-Регион» (действует в рамках сбытовой компании).

Первоочередное внимание в Компании уделяется также своевременному предупреждению, выявлению и урегулированию потенциального конфликта интересов путем внедрения проверочных процедур при принятии кадровых решений и при распределении служебных обязанностей, а также декларирования сотрудником при приеме на работу и в дальнейшем на регулярной основе наличия у него определенных личных интересов.

В Компании проводится периодическая антикоррупционная экспертиза внутренних нормативных документов, включая приказы, распоряжения, договоры, стандарты и т. д., с целью выявления и последующего устранения коррупциогенных факторов, способствующих совершению нарушений антикоррупционного законодательства и причинения возможных рисков интересам Компании.

Внедрены ежегодные процедуры внутреннего контроля, включающие проверку соблюдения организационных процедур и правил, касающихся профилактики и предупреждения коррупции, которые осуществляются независимым подразделением — Дирекцией по управлению рисками и внутреннему контролю на основании приказа генерального директора. Оценка антикоррупционных мер на подтверждение реализации положений Антикоррупционной хартии российского бизнеса в АО «Апатит» признана соответствующей действующим стандартам.

Конфликтов интересов, связанных с совместным участием с поставщиками и другими заинтересованными сторонами, наличием контролирующих акционеров, и лицами, их взаимоотношениями, сделками и непогашенными остатками, не выявлялось.

В 2025 году было рассмотрено 15 вероятных ситуаций, указывающих на конфликт интересов, из которых 8 рассмотрены на заседании комиссии по противодействию мошенничеству, коррупции (6 — в АО «Апатит», 2 — в ООО «ФосАгро-Регион»). По результатам рассмотрения даны рекомендации о внесении изменений в должностные инструкции, организационно-штатную структуру, а также о переводе сотрудников в другие структурные подразделения. Направлено два уведомления об исключении возможных нарушений соблюдения требований внутренних нормативных документов Компании. С одним сотрудником трудовые отношения расторгнуты. В 12 случаях конфликт интересов не нашел достоверного подтверждения.

Выявление, предупреждение и урегулирование конфликта интересов в деятельности сотрудников Группы «ФосАгро», ед.

Показатель	2023	2024	2025
Общее количество конфликтов интересов, относящихся к совместному участию с поставщиками и другими заинтересованными сторонами	0	0	0
Общее количество конфликтов интересов, связанных с наличием контролирующих акционеров	0	0	0
Общее количество конфликтов интересов, относящихся к связанным лицам, их взаимоотношениям, сделкам и непогашенным остаткам	0	0	0
Общее количество конфликтов интересов, связанных с членством в совете директоров	0	1	0

Общее количество ситуаций, связанных с возможным конфликтом интересов	10	12	15
Случаи конфликта интересов, рассмотренные на заседании комиссии по противодействию мошенничеству, коррупции и урегулированию конфликта интересов	6	9	8

Антимонопольные меры

В Компании утверждены торговые политики по сбыту апатитового концентрата (Маркетинговая политика продаж апатитового концентрата производства АО «Апатит» на внутреннем рынке) и по продаже некоторых марок удобрений сельхозпроизводителям. Соответствующие документы размещены на сайте Компании в разделе «Покупателям»: <https://www.phosagro.ru/production/>. Судебных исков, ожидающих рассмотрения или завершенных в 2023–2025 годах в связи с нарушениями антимонопольного законодательства, в которых Компания была идентифицирована как участник, не выявлено.

АКЦИОНЕРНЫЙ КАПИТАЛ

Структура акционерного капитала

Уставный капитал ПАО «ФосАгро» по состоянию на 31 декабря 2025 года составляет 323 750 тыс. руб., что соответствует 129 500 тыс. шт. обыкновенных акций номинальной стоимостью 2,5 руб. за одну акцию.

Ведение реестра владельцев ценных бумаг ПАО «ФосАгро» осуществляет акционерное общество «Реестр», более подробная информация о котором представлена на странице эмитента в сети Интернет, и на сайте Компании:

<http://www.e-disclosure.ru/portal/company.aspx?id=573>

<http://www.phosagro.ru/ori/item4157.php>.

<https://www.phosagro.ru/investors/capital/registry/>.

Динамика акций

Акции ПАО «ФосАгро» включены в котировальный список первого уровня Московской биржи. Торговый код — PHOR, международный код идентификации ценных бумаг ISIN — RU000A0JRKT8, международный код классификации финансовых инструментов (CFI) — ESVXFR.

Глобальные депозитарные расписки (ГДР, одна акция соответствует трем депозитарным распискам) допущены к листингу на Лондонской фондовой бирже с торговым кодом PHOR. С 3 марта 2022 года торги ГДР ФосАгро приостановлены.

Акции ФосАгро входят в следующие индексы Московской биржи:

- индекс ММВБ;
- индекс РТС.

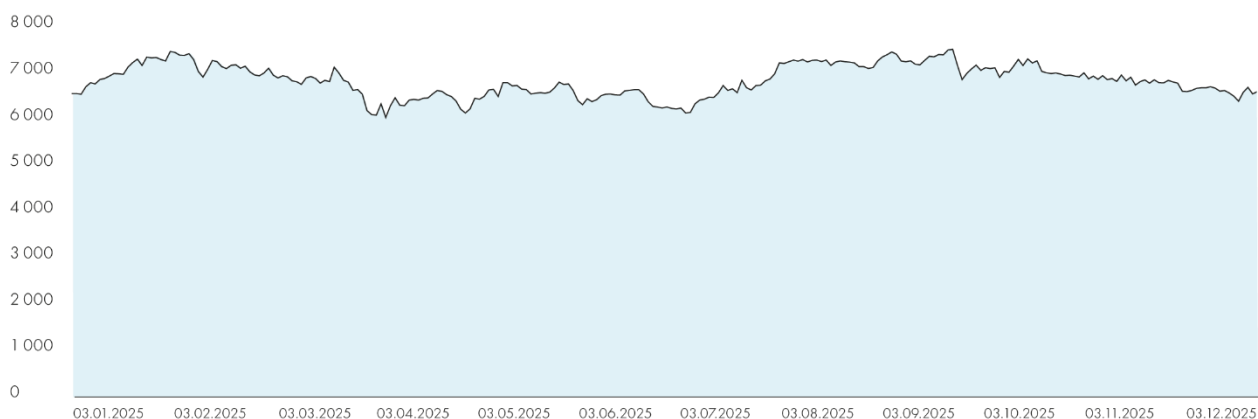
Депозитарием программы депозитарных расписок ФосАгро является Citigroup Global Markets Deutschland AG.

Международные идентификационные коды

Биржа	Код Bloomberg	Код Reuters	ISIN
Московская	PHOR RU	PHOR.MM	RU000A0JRKT8
Лондонская	PHOR LI	PHORq.L	US71922G3 083 US71922G4073

Идентификационные номера для глобальных депозитарных расписок	Выпущенные по Правилу S	Выпущенные по Правилу S	Выпущенные по Правилу 144A
CUSIP	71922G308	71922G407	71922G100
ISIN	US71922G3083	US71922G4073	US71922G1004
Единый код	065008939	065008939	065008939
SEDOL	0B62QPJ1	0B62QPJ1	0B5N6Z48
RIC	PHOSq.L	PHOSq.L	GBB5N6Z48.L

Динамика котировок акций ФосАгро на Московской бирже за 2025 год



Среди факторов, которые оказывали влияние на цену акций ФосАгро в 2025 году, можно отметить:

- сохранение высокого спроса на фосфорные и азотные удобрения в течение года;
- восстановление цен на удобрения в течение года;
- ограничения экспорта удобрений из Китая;
- нормализация уровня запасов удобрений на ключевых рынках сбыта продукции Группы;
- сильные операционные и финансовые результаты Компании;
- активная работа ФосАгро с розничными инвесторами (объем торгов которых в настоящее время составляет около 70%) посредством участия в профильных конференциях (Smart Lab, Profit), проведения вебкастов и организации звонков.

Итоги торгов

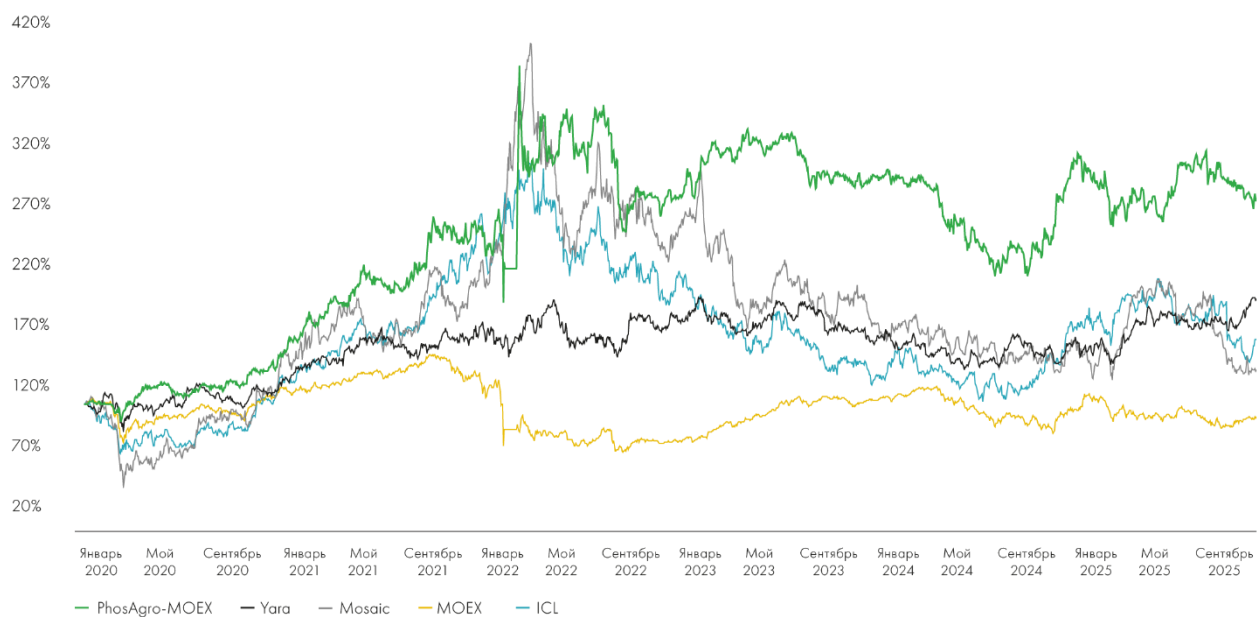
Показатель	На 30.12.2021	На 30.12.2022	На 29.12.2023	На 30.12.2024	На 30.12.2025
Средневзвешенная цена акции по итогам торгов, Московская биржа, руб.	5 857,00	6 390,00	6 592,00	6 408,00	6 345,00
Стоимость ГДР, Лондонская фондовая биржа ⁶² , долл. США	21,58	—	—	—	—
Рыночная капитализация ⁶³ , млн руб.	758 611,00	827 505,00	853 664,00	829 836,00	821 677,50

Более подробная информация о динамике котировок за все периоды представлена на сайте Компании: www.phosagro.ru/investors/capital/dynamics/

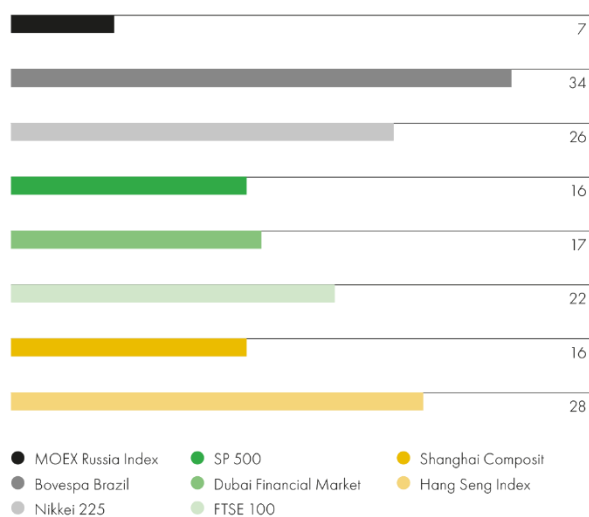
Динамика индекса Московской биржи, капитализации ФосАгро и сопоставимых компаний отрасли в 2020–2025 годах

⁶² Торги ГДР ФосАгро на Лондонской фондовой бирже приостановлены с 3 марта 2022 года.

⁶³ Капитализация рассчитана с учетом средневзвешенной цены акций.



Динамика мировых фондовых индексов за 2025 год, %



Динамика отраслевых индексов Московской биржи за 2025 год, %



Аналитический охват

Аналитический охват ПАО «ФосАгро» осуществляют аналитики ведущих российских и международных брокеров.

Компания	Аналитик	Телефон
АТОН	Андрей Лобазов	+7 (495) 213-03-37
Альфа-Банк	Борис Красноженов	+7 (495) 795-36-12
BCS Global Markets	Кирилл Чуйко	+7 (495) 213-15-26
Sberbank CIB	Георгий Иванин	+7 (495) 665-56-00
Sinara Financial Corporation	Сергей Кривохижин	KrivokhizhinSY@sinara-finance.ru
Велес Капитал	Василий Данилов	+7 (495) 258-19-88, доб. 728
Эйлер	Никанор Халин	nikanor.khalin@euler.team
Финам	Алексей Калачев	+7 (495) 796-93-88, доб. 2357
Т-Банк	Ахмед Алиев	ak.aliev@tbank.ru

Выдержки из публикаций об акциях ПАО «ФосАгро»



По нашей оценке, ФосАгро остается самым эффективным производителем фосфорных удобрений в мире.

Восстановление цен на фосфорные удобрения в этом году выше 500 долл. США за тонну DAP Baltic поддерживало прибыль Компании. ФосАгро продает около 75% продукции на экспорт. ФосАгро сталкивается с минимальными логистическими ограничениями, используя для экспорта малотоннажный флот, в том числе из дружественных стран. Основными экспортными рынками являются Бразилия и Индия.

ФосАгро активно реализует третий этап Стратегии развития, который включает в себя модернизацию Балаковского производственного комплекса. Планируется создать мощности по производству 1 млн т сложных комплексных минеральных удобрений (NPK) и 0,5 млн т DAP в год с выходом на проектную мощность в 2026 году.

В настоящий момент ФосАгро торгуется с коэффициентом EV/EBITDA 2026П на уровне 5,5х, что обеспечивает существенный дисконт к мировым аналогам и историческим значениям этого мультипликатора.



ФосАгро: рекомендуем покупать, несмотря на подорожание сырья

Мы понижаем целевую цену по акциям ФосАгро на 5%, до 8 тыс. руб., однако сохраняем рекомендацию «покупать», ожидая ослабления рубля в следующем году и сохранения высоких котировок удобрений. Полная доходность, учитывая дивиденды в 489 руб. на акцию, — 28% на следующий год.

Ключевые тезисы

- Основная причина снижения целевой цены — более высокие прогнозируемые цены на ключевое сырье для производства фосфорных удобрений: серу и аммиак.
- Рынок удобрений остается сильным, несмотря на сезонную коррекцию: спрос в Индии растет, а экспортные ограничения Китая поддерживают цены на DAP/MAP.

- Сырье дорожает на фоне глобального дефицита из-за выбытия ряда мощностей. Особенно резко выросли цены на серу, что давит на рентабельность ФосАгро.
- В 2025 году Компания показывает сильные финансовые результаты на фоне более высоких цен на удобрения. В следующем году ожидаем прироста выручки и EBITDA благодаря более слабому курсу рубля. Однако мы закладываем более низкую прибыль в 2026 и 2027 годах.



Производители удобрений

Рост затрат и крепкий рубль нивелируют эффект сильной конъюнктуры

Мы пересмотрели вверх прогнозы экспортных цен на удобрения на фоне сильной конъюнктуры мирового рынка удобрений в 2025 году. Однако более крепкий, чем ожидалось, курс рубля, а также более высокие темпы индексации внутренних цен на газ и электроэнергию нивелируют большую часть позитивного эффекта от повышения прогноза экспортных цен. Мы снизили целевую цену акций ФосАгро на 3%, до 7,5 тыс. руб., сохранив рекомендацию «держать».

Управление долгом

Компания придерживается консервативного подхода к управлению долговой нагрузкой и в рамках данного подхода считает комфортным соотношение «Чистый долг / EBITDA» ниже 2х. По состоянию на 31 декабря 2025 года долговая нагрузка Компании находится на комфортном уровне, а коэффициент отношения чистого долга к EBITDA равнялся 1,82х. При определении необходимости привлечения заемного финансирования Компания оценивает уровень ставок на рынках банковского и публичного долга, доступный размер финансирования и срок его привлечения, а также стремится обеспечить долгосрочный тренд снижения общей стоимости заимствований Группы. При выборе валюты финансирования учитываются доступность различных валют и структура выручки Компании, которая по итогам 2025 года почти на 72% является валютной.

В соответствии с инвестиционной политикой для обеспечения соблюдения обязательств перед инвесторами и повышения инвестиционной привлекательности ценных бумаг Компании сумма инвестиционного бюджета не должна превышать 50% от плановой величины EBITDA.

Из событий после отчетной даты, которые повлияли на уровень долговой нагрузки Компании, можно выделить погашение выпуска еврооблигаций на сумму 500 млн долл. США в январе 2025 года. Выпуск был погашен в полном объеме как в российском периметре, так и за его пределами.

Масштабные капитальные вложения и расходы на благотворительные цели по итогам 2025 года не оказали негативного влияния на уровень долговой нагрузки Компании, которая сохранялась на комфортном уровне ниже целевого значения показателя «Чистый долг / EBITDA».

Еврооблигации

ISIN	XS2384719402
Заемщик	ПАО «ФосАгро»
Эмитент	PhosAgro Bond Funding Limited
Валюта	Доллар США
Дата размещения	16 сентября 2021 года

Дата погашения	16 сентября 2028 года
Объем выпуска, млн долл. США	500
В том числе замещенные облигации, млн долл. США	RU000A106G56 383,470

Биржевые облигации в рублях

ISIN	RU000A106516	RU000A109K40	RU000A10A4S7
Серия	БО-П01	БО-П02	БО-02-01
Эмитент	ПАО «ФосАгро»	ПАО «ФосАгро»	ПАО «ФосАгро»
Валюта	Российский рубль	Российский рубль	Российский рубль
Дата размещения	21 апреля 2023 года	18 сентября 2024 года	22 ноября 2024 года
Дата погашения	17 апреля 2026 года	8 сентября 2026 года	12 ноября 2026 года
Купон	9,4%	КС + 1,10%	КС + 2,00%
Периодичность выплаты купона	Полугодовые выплаты	Ежемесячные выплаты	Ежемесячные выплаты
Объем выпуска, млн руб.	20 000	35 000	30 371,791

Биржевые облигации в юанях

ISIN	RU000A1063Z5	RU000A10AXK9
Серия	БО-П01-CNY	БО-02-02
Эмитент	ПАО «ФосАгро»	ПАО «ФосАгро»
Валюта	Юань	Юань
Дата размещения	13 апреля 2023 года	18 февраля 2025 года
Дата погашения	9 апреля 2026 года	12 августа 2026 года
Купон	China Loan prime rate (LPR 1Y) + 1,2%	10,4%
Периодичность выплаты купона	91 день	Ежемесячные выплаты
Объем выпуска, млн юаней	2 000	1 000

Биржевые облигации в долларах США

ISIN	RU000A108LP2	RU000A10CZ68	RU000A10B7J8
Серия	БО-П01-USD	БО-02-04	БО-02-03
Эмитент	ПАО «ФосАгро»	ПАО «ФосАгро»	ПАО «ФосАгро»
Валюта	Доллар США	Доллар США	Доллар США
Дата размещения	6 июня 2024 года	2 октября 2025 года	1 апреля 2025 года
Дата погашения	31 мая 2029 года	12 октября 2028 года	18 сентября 2027 года
Купон	6,25%	7,0%	7,5%
Периодичность выплаты купона	91 день	Ежемесячные выплаты	Ежемесячные выплаты

Объем выпуска, млн долл. США	100	250	642,2
-------------------------------------	-----	-----	-------

В январе 2025 года Компания погасила выпуск еврооблигаций на сумму 500 млн долл. США. Выпуск был погашен в полном объеме как в российском периметре, так и за его пределами.

В течение 2025 года мы разместили три выпуска облигаций, которые вызвали значительный интерес со стороны институциональных и частных инвесторов.

В феврале мы разместили выпуск облигаций на сумму 1 млрд юаней со ставкой купона 10,4% годовых. Благодаря повышенному спросу со стороны инвесторов первоначальный ориентир ставки купона 11,00% годовых был понижен трижды. Размещение стало знаковым событием для ФосАгро: при текущей рыночной конъюнктуре мы смогли привлечь финансирование на привлекательных условиях, что подчеркивает устойчивость Компании и эффективность нашей финансовой стратегии.

В марте была успешно закрыта книга заявок по выпуску облигаций в долларах США с расчетами в рублях Российской Федерации. Объем выпуска зафиксирован в размере 250 млн долл. США, срок обращения — 2,5 года. Купоны по облигациям фиксированные — по ставке 7,50% годовых.

По итогам сбора книги заявок установлен рекордно низкий уровень ставки купона среди всех размещений в иностранной валюте, реализованных на российском первичном рынке облигаций с начала 2025 года.

Кредитное качество Компании подтверждается высокими кредитными рейтингами от ведущих российских агентств (на уровне странового потолка «ААА») и позволяет реализовать уникальные для российского рынка сделки по управлению публичным долговым портфелем, такие как размещение долларового выпуска облигаций с расчетами в рублях взамен выкупаемых рублевых облигаций.

Такая сделка была проведена в июне 2025 года, что позволило привлечь финансирование в эквиваленте 400 млн долл. США по расчетной ставке купона на уровне 6,53% годовых. На момент размещения это была рекордно низкая ставка среди всех размещений в иностранной валюте, реализованных на российском первичном рынке облигаций с начала 2025 года.

В октябре мы разместили второй в 2025 году выпуск облигаций в долларах с расчетами в рублях на локальном рынке. Объем размещения был увеличен с 200 млн до 250 млн долл. США при снижении первоначального ориентира по ставке купона на 25 б. п., до 7,0%. Данная сделка соответствует нашей долговой политике по привлечению финансирования в иностранной валюте и позволяет обеспечить заимствования под валютную выручку. Привлеченные средства планируется направить на рефинансирование текущей задолженности, а существенно более низкая ставка купона, по сравнению со стоимостью рублевых заимствований, позволит снизить процентные платежи по всему долговому портфелю Группы.

Дивидендная политика

ФосАгро придерживается принципов эффективного и обоснованного распределения прибыли на выплату дивидендов и реинвестирование в дальнейшее развитие Компании.

Повышение прозрачности и предсказуемости дивидендных выплат — один из приоритетов ПАО «ФосАгро» в целях обеспечения дальнейшего роста инвестиционной привлекательности.

Решение о выплате дивидендов, а также о сроках и объеме данных выплат принимается общим собранием акционеров на основе рекомендаций совета директоров. При выработке рекомендаций общему собранию акционеров по вопросу о выплате (объявлении) дивидендов совет директоров, помимо оценки текущего финансового состояния ПАО «ФосАгро», учитывает соответствующие положения дивидендной политики, согласно которым сумма средств, направляемых на выплату дивидендов, составляет от 50% до более чем 75% (в зависимости от уровня долговой нагрузки) от консолидированного свободного денежного потока по МСФО, и придерживается их. При этом размер объявленных дивидендов не должен быть ниже 50% от скорректированной чистой прибыли за год по МСФО.

Полный текст документа «Положение о дивидендной политике ПАО «ФосАгро» представлен на странице эмитента в сети Интернет и на сайте Компании:

<http://www.e-disclosure.ru/portal/company.aspx?id=573>

<http://www.phosagro.ru/ori/item4157.php>

https://www.phosagro.ru/upload/docs/Dividend_policy_statement.pdf.

Отчет о начисленных и выплаченных дивидендах

Показатель	2021			2022			2023					2024			2025			
	Часть нераспределенной прибыли, сформированной по состоянию на 31.03.2021	... на 30.06.2021	... на 30.09.2021	По результатам 2021 года ⁶⁴	Часть нераспределенной прибыли, сформированной по состоянию на 30.06.2022	По результатам за 9 месяцев 2022 года	По результатам 2022 года	... первого квартала 2023 года	Часть нераспределенной прибыли, сформированной по состоянию на 30.06.2023	По результатам первого полугодия 2023 года ⁶⁵	... за 9 месяцев 2023 года	По результатам 2023 года	... первого квартала 2024 года	... первого полугодия 2024 года	По результатам за 9 месяцев 2024 года	... 2024 года	... первого квартала 2025 года ⁶⁶	... первого полугодия 2025 года
Размер дивиденда на одну акцию, руб.	105	156	234	390 (решение не принято)	780	318	465	216	48	126 (решение не принято)	291	294	15	117	126	87	Решение не принято	273
Размер дивидендов на одну ГДР, руб.	35	52	78	130 (решение не принято)	260	106	155	72	16	42 (решение не принято)	97	98	5	39	42	29	Решение не принято	91
Орган управления, принявший решение о выплате дивидендов	Внеочередное общее собрание акционеров (далее - БОСА)	БОСА	БОСА	Годовое общее собрание акционеров (далее - ГОСА)	БОСА	БОСА	ГОСА	БОСА	БОСА	БОСА	БОСА	ГОСА	ГОСА	БОСА	БОСА	ГОСА	БОСА	БОСА
Дата проведения общего собрания акционеров,	22.06.2021	13.09.2021	08.12.2021	30.06.2022	21.09.2022	08.12.2022	24.03.2023	30.06.2023	30.06.2023	30.09.2023	14.12.2023	30.06.2024	30.06.2024	11.09.2024	11.12.2024	29.05.2025	24.06.2025	11.09.2025

⁶⁴ Общим собранием акционеров не принято решение об утверждении распределения прибыли, в том числе о выплате дивидендов, по результатам 2021 года.

⁶⁵ Общим собранием акционеров не принято решение об утверждении распределения прибыли, в том числе о выплате дивидендов, по результатам первого полугодия 2023 года.

⁶⁶ Общим собранием акционеров не принято решение об утверждении распределения прибыли, в том числе о выплате дивидендов, по результатам первого квартала 2025 года.

на котором принято решение о выплате дивидендов, и номер протокола																		
Срок, отведенный для выплаты объявленных дивидендов ⁶⁷	Не позднее 06.07.20 21 / не поздн ее 09.08.20 21	Не позд нее 08.1 0.20 21 / не п оздн ее 29.1 0.20 21	Не поздне е 21.12.2 021 / не поз днее 01.02.2 022	Решение не принято	Не позднее 17.10.2022 / не позднее 08.11.2022	Не поздне е 09.01.2 023 / не позд нее 30.01.2 023	Не поздне е 18.04.2 023 / не позд нее 12.05.2 023	Не поздн ее 25.07. 2023 / не поз днее 15.08. 2023	Не позднее 25.07.2023 / не позднее 15.08.2023	Решен ие не принят о	Не поздне е 16.01.2 024 / не позд нее 06.02.2 024	Не поздне е 25.07.2 024 / не позд нее 15.08.2 024	Не поздн ее 25.07. 2024 / не поз днее 15.08. 2024	Не поздн ее 04.10. 2024 / не поз днее 25.10. 2024	Не поздне е 14.01.2 024 / не позд нее 04.02.2 024	Не поздн ее 10.06. 2025 / не поз днее 16.07. 2025	Решен ие не приня то	Не поздн ее 02.10. 2025 / не поз днее 06.11. 2025

⁶⁷ Номинальным держателям и являющимся профессиональными участниками рынка ценных бумаг доверительным управляющим, которые зарегистрированы в реестре акционеров ПАО «ФосАгро» / другим зарегистрированным в реестре акционеров ПАО «ФосАгро» лицам.

Итоги голосования годового общего собрания акционеров по вопросу распределения прибыли (в том числе выплаты (объявления) дивидендов) и убытков ПАО «ФосАгро»

Голоса акционеров	Годовое общее собрание акционеров			
	От 30.06.2022	От 24.03.2023	От 30.06.2024	От 29.05.2025
За	38 088 321	94 790 985	76 585 045	74 786 383
Против	56 540 778	0	555	14 653 548
Воздержались	0	0	221	93 199

Подробная информация об истории выплат дивидендов представлена на сайте Компании: www.phosagro.ru/investors/dividends/

Активная программа коммуникации позволяет Группе:

- повышать осведомленность инвесторов о потенциале Компании и ее развитии в долгосрочной перспективе;
- раскрывать информацию о стратегии и проделанной работе по достижению целей Компании;
- привлекать более широкий пул инвесторов с целью поддержания уровня ликвидности, цен на акции и стоимости заимствований;
- расширять доступ Компании к широкому спектру инструментов рынка капитала;
- объяснять принципы работы наших систем корпоративного управления;
- искать и формулировать новые идеи в диалоге с инвесторами;
- объяснять вклад Компании в достижение Целей устойчивого развития ООН.

Цели взаимодействия с инвесторами и аналитиками:

- доведение до представителей инвестиционного сообщества достоверной и актуальной информации об основных аспектах текущей деятельности Компании, планах ее развития и долгосрочных целях;
- выявление рисков и возможностей для Компании, которые видят представители инвестиционного сообщества после анализа полученной информации;
- транслирование обратной связи от инвесторов руководству Компании для формирования внутренней позиции и корректировки/разработки стратегии развития, которая бы позволила минимизировать существенные риски и реализовать потенциальные возможности;
- наблюдение за ходом реализации стратегии развития Компании изнутри и презентация ее результатов внешнему миру.

Формы взаимодействия с инвесторами и аналитиками

Компания использует широкий арсенал форм взаимодействия с инвестиционным сообществом:

- организация виртуальных роуд-шоу с широким кругом инвесторов по общим темам, а также проведение целевых роуд-шоу — перед выпуском облигаций, раскрывающих деятельность Компании в области ESG и др.;
- проведение индивидуальных звонков с инвесторами;
- участие в онлайн-конференциях для инвесторов;
- точечная работа с представителями аналитического сообщества для повышения их осведомленности о деятельности Компании;

- работа с кредитными рейтинговыми агентствами, а также с агентствами, присваивающими ESG-рейтинги;
- подготовка пресс-релизов и сообщений в рамках обязательного раскрытия информации;
- проведение ежегодных общих собраний акционеров и обязательная отчетность;
- ведение корпоративного веб-сайта;
- ведение корпоративных страниц в инвестиционных социальных сетях;
- деятельность специализированного внутреннего подразделения по работе с инвесторами.

В 2025 году Компания продолжила развивать коммуникацию с розничными и институциональными инвесторами: проводила вебинары и звонки при содействии крупных российских брокеров, принимала участие в конференциях для розничных инвесторов, организовывала поездки инвесторов на свои предприятия.

Компания начала вести страницы в инвестиционных социальных сетях SmartLab и BCS Profit и планирует расширять свое присутствие на такого рода интернет-площадках.

На этих страницах представлены информационные материалы с анализом результатов деятельности, описанием основных производственных процессов, ключевыми событиями и т. д. В специализированных чатах Компания ведет диалог с инвесторами, отвечая на их вопросы.

Темы и результаты взаимодействия с инвесторами и аналитиками в 2025 году

- В 2025 году сложные внешние условия продолжали оказывать влияние на бизнес-среду, в которой Компания ведет деятельность, что делало необходимым сохранять тесное взаимодействие Компании с акционерами, долговыми инвесторами и аналитиками в формате личных и онлайн-встреч.
- Были подтверждены кредитные рейтинги Компании от российских рейтинговых агентств на высочайшем уровне — «AAA».
- Было проведено размещение нескольких выпусков биржевых облигаций на Московской фондовой бирже в рублях, юанях и долларах США. Все выпуски получили рейтинги на уровне рейтинга Компании — «AAA».
- Было опубликовано 184 сообщения в рамках обязательного раскрытия информации в Российской Федерации через Центр раскрытия корпоративной информации «Интерфакс».

Информация об основных проведенных мероприятиях и презентационные материалы к ним представлены на сайте Компании: www.phosagro.ru/press/events/.

Раскрытие информации

При декларировании и раскрытии информации ПАО «ФосАгро» соблюдает требования, налагаемые российскими законами о регулировании операций с ценными бумагами, а также требования, предъявляемые к компаниям, чьи ценные бумаги торгуются на Лондонской фондовой бирже. ПАО «ФосАгро» своевременно публично раскрывает всю необходимую акционерам и инвесторам информацию, распространяя ее через новостные агентства, а также путем размещения на официальном сайте Компании в разделе «Раскрытие информации», портале информационного агентства «Интерфакс» и странице ПАО «ФосАгро» на официальном сайте Лондонской фондовой биржи.

В 2025 году Компания воспользовалась правом осуществлять раскрытие и (или) предоставление информации, подлежащей раскрытию и (или) предоставлению в соответствии с требованиями федерального закона «Об акционерных обществах» и федерального закона «О рынке ценных бумаг», в ограниченных составе и (или) объеме в соответствии с Постановлением Правительства Российской Федерации от 4 июля 2023 года № 1102 «Об особенностях раскрытия и (или) предоставления информации, подлежащей раскрытию и (или) предоставлению в соответствии с требованиями федерального закона «Об акционерных обществах» и федерального закона «О рынке ценных бумаг».

Финансовый календарь на 2026 год

Объявление финансовых результатов	
За четвертый квартал и 12 месяцев 2025 года	30 апреля 2026 года
За первый квартал 2026 года	Предварительно — 14 мая 2026 года
За второй квартал и 6 месяцев 2026 года	Предварительно — 6 августа 2026 года
За третий квартал и 9 месяцев 2026 года	Предварительно — 12 ноября 2026 года

Портал информационного агентства «Интерфакс», используемый ПАО «ФосАгро» для раскрытия информации: <http://www.e-disclosure.ru/portal/company.aspx?id=573>

Страница ПАО «ФосАгро» на официальном сайте Лондонской фондовой биржи: www.londonstockexchange.com/stock/PHOR/pjsc-phosagro/analysis

Раздел «Раскрытие информации» на официальном сайте Компании: <http://www.phosagro.ru/ori/item4157.php>

ПРИЛОЖЕНИЯ

Заявление об ответственности руководства

Руководство Компании подтверждает, что, согласно имеющейся у него информации, финансовая отчетность, подготовленная в соответствии с международными стандартами финансовой отчетности (МСФО), опубликованными Советом по международным стандартам финансовой отчетности, достоверно отражает активы, обязательства, финансовое положение и прибыли (или убытки) Компании и ее консолидированных дочерних предприятий (https://www.phosagro.ru/investors/reports_and_results/#accordion-2025). Консолидированная финансовая отчетность за год, завершившийся 31 декабря 2025 года, утверждена советом директоров 23 апреля 2026 года.

Отчет руководства достоверно отражает развитие и результаты деятельности, а также финансовое положение Компании и ее консолидированных дочерних предприятий за 2024 год, включая описание основных рисков и факторов неопределенности, присущих Группе. Годовой отчет был рассмотрен и утвержден на заседании совета директоров ПАО «ФосАгро» 25 мая 2026 года.

Гильгенберг А.А.

генеральный директор и председатель правления ПАО «ФосАгро»

Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления

Настоящий отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления был рассмотрен советом директоров ПАО «ФосАгро» на заседании 02 апреля 2026 года (Протокол б/н от 03 апреля 2026 года). Совет директоров подтверждает, что приведенные в настоящем отчете данные содержат полную и достоверную информацию о соблюдении Компанией принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления за 2025 год.

N	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус <1> соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения <2> отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
1.1	Общество должно обеспечивать равное и справедливое отношение ко всем акционерам при реализации ими права на участие в управлении обществом			
1.1.1	Общество создает для акционеров максимально благоприятные условия для участия в общем собрании, условия для выработки обоснованной позиции по вопросам повестки дня общего собрания, координации своих действий, а также возможность высказать свое мнение по рассматриваемым вопросам	1. Общество предоставляет доступный способ коммуникации с обществом, такой как горячая линия, электронная почта или форум в сети интернет, позволяющий акционерам высказать свое мнение и направить вопросы в отношении повестки дня в процессе подготовки к проведению общего собрания. Указанные способы коммуникации были организованы обществом и предоставлены акционерам в ходе подготовки к проведению каждого общего собрания, прошедшего в отчетный период	• <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается	
1.1.2	Порядок сообщения о проведении общего собрания и предоставления материалов к общему собранию дает акционерам возможность надлежащим образом подготовиться к участию в нем	1. В отчетном периоде сообщение о проведении общего собрания акционеров размещено (опубликовано) на сайте общества в сети интернет не позднее чем за 30 дней до даты проведения общего собрания, если законодательством не предусмотрен больший срок	• Соблюдается • <u>Частично соблюдается</u> • Не соблюдается	Критерий 3 соблюден частично, так как в отчетном периоде Общество воспользовалось правом, предоставленным постановлением Правительства Российской Федерации от 04.07.2023 № 1102 «Об особенностях раскрытия и (или) предоставления информации,

		2. В сообщении о проведении собрания указаны документы, необходимые для допуска в помещение 3. Акционерам был обеспечен доступ к информации о том, кем предложены вопросы повестки дня и кем выдвинуты кандидаты в совет директоров и ревизионную комиссию общества (в случае, если ее формирование предусмотрено уставом общества)	подлежащей раскрытию и (или) предоставлению в соответствии с требованиями федерального закона «Об акционерных обществах» и федерального закона «О рынке ценных бумаг», и не раскрыло путем опубликования в сети Интернет сведения о кандидатах в совет директоров Общества (биографические данные всех кандидатов в члены совета директоров, результаты оценки соответствия профессиональной квалификации, опыта и навыков кандидатов текущим и ожидаемым потребностям общества, проведенной комитетом по вознаграждениям и кадрам, а также информацию о соответствии кандидата критериям независимости согласно рекомендациям 102–107 Кодекса), так как, по мнению Общества, опубликование указанных сведений приведет (может привести) к введению ограничительных мер в отношении Общества и (или) иных лиц. Соответствующее уведомление от 25.04.2025 № ФА-0243 представлено в Банк России. При этом акционерам Общества была предоставлена возможность ознакомиться со всеми материалами, подлежащими предоставлению акционерам при подготовке к проведению годового общего собрания акционеров, по адресу Общества: г. Москва, Ленинский проспект, д. 55/1, стр. 1. Также отмечаем, что сведения о том, кем предложены вопросы повестки дня собрания и кем выдвинуты кандидаты в ревизионную комиссию Общества, были раскрыты Обществом надлежащим образом (своевременно и в полном объеме).
--	--	---	---

				В дальнейшем Общество будет стремиться, как и прежде, раскрывать информацию, подлежащую обязательному раскрытию, в полном объеме, за исключением случаев, когда раскрытие отдельных сведений приведет (может привести) к введению ограничительных мер в отношении Общества и (или) иных лиц. Критерии 1 и 2 соблюдены полностью
1.1.3	В ходе подготовки и проведения общего собрания акционеры имели возможность беспрепятственно и своевременно получать информацию о собрании и материалы к нему, задавать вопросы исполнительным органам и членам совета директоров общества, общаться друг с другом	1. В отчетном периоде акционерам была предоставлена возможность задать вопросы членам исполнительных органов и членам совета директоров общества в период подготовки к собранию и в ходе проведения общего собрания 2. Позиция совета директоров (включая внесенные в протокол особые мнения (при наличии) по каждому вопросу повестки общих собраний, проведенных в отчетный период, была включена в состав материалов к общему собранию 3. Общество предоставляло акционерам, имеющим на это право, доступ к списку лиц, имеющих право на участие в общем собрании, начиная с даты получения его обществом во всех случаях проведения общих собраний в отчетном периоде	• <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается	

1.1.4	Реализация права акционера требовать созыва общего собрания, выдвигать кандидатов в органы управления и вносить предложения для включения в повестку дня общего собрания не была сопряжена с неоправданными сложностями	1. Уставом общества установлен срок внесения акционерами предложений для включения в повестку дня годового общего собрания, составляющий не менее 60 дней после окончания соответствующего календарного года 2. В отчетном периоде общество не отказывало в принятии предложений в повестку дня или кандидатов в органы общества по причине опечаток и иных несущественных недостатков в предложении акционера	• <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается	
1.1.5	Каждый акционер имел возможность беспрепятственно реализовать право голоса самым простым и удобным для него способом	1. Уставом общества предусмотрена возможность заполнения электронной формы бюллетеня на сайте в сети Интернет, адрес которого указан в сообщении о проведении общего собрания акционеров	• Соблюдается • Частично соблюдается • <u>Не соблюдается</u>	Формально принцип не соблюден, так как Устав Общества не предусматривает возможность заполнения электронной формы бюллетеня на сайте в сети Интернет. Однако обращаем внимание, что подавляющее большинство акционеров Общества обслуживаются у номинальных держателей (исключение составляют только 74 акционера из 276 тыс., то есть 0,03%), что позволяет каждому из таких акционеров воспользоваться преимуществами удаленного голосования посредством дачи инструкций номинальному держателю (проxy voting) и, таким образом, беспрепятственно, простым и удобным способом реализовать право голоса. В будущем (например, при значительном увеличении доли акционеров, не пользующихся услугами номинальных держателей) Общество может вернуться к обсуждению вопроса о необходимости

				внедрения электронного голосования
1.1.6	Установленный обществом порядок ведения общего собрания обеспечивает равную возможность всем лицам, присутствующим на собрании, высказать свое мнение и задать интересующие их вопросы	1. При проведении в отчетном периоде общих собраний акционеров в форме собрания (совместного присутствия акционеров) предусматривалось достаточное время для докладов по вопросам повестки дня и время для обсуждения этих вопросов, акционерам была предоставлена возможность высказать свое мнение и задать интересующие их вопросы по повестке дня 2. Обществом были приглашены кандидаты в органы управления и контроля общества и предприняты все необходимые меры для обеспечения их участия в общем собрании акционеров, на котором их кандидатуры были поставлены на голосование. Присутствовавшие на общем собрании акционеров кандидаты в органы управления и контроля общества были доступны для ответов на вопросы акционеров 3. Единоличный исполнительный орган, лицо, ответственное за ведение бухгалтерского учета, председатель или иные члены комитета совета директоров по аудиту были доступны для ответов на вопросы акционеров	• Соблюдается • <u>Частично</u> <u>соблюдается</u> • Не соблюдается	Критерий 4 не соблюден, так как Устав Общества не предусматривает возможность дистанционного участия акционеров в заседании общего собрания акционеров Общества и голосования по вопросам повестки дня. Критерии 1, 2, 3 соблюдены полностью

		на общих собраниях акционеров, проведенных в отчетном периоде		
		4. В отчетном периоде общество использовало телекоммуникационные средства для обеспечения дистанционного доступа акционеров для участия в общих собраниях либо советом директоров было принято обоснованное решение об отсутствии необходимости (возможности) использования таких средств в отчетном периоде		
1.2	Акционерам предоставлена равная и справедливая возможность участвовать в прибыли общества посредством получения дивидендов			
1.2.1	Общество разработало и внедрило прозрачный и понятный механизм определения размера дивидендов и их выплаты	1. Положение о дивидендной политике общества утверждено советом директоров и раскрыто на сайте общества в сети Интернет 2. Если дивидендная политика общества, составляющего консолидированную финансовую отчетность, использует показатели отчетности общества для определения размера дивидендов, то соответствующие положения дивидендной политики учитывают консолидированные показатели финансовой отчетности	• <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается	

		3. Обоснование предлагаемого распределения чистой прибыли, в том числе на выплату дивидендов и собственные нужды общества, и оценка его соответствия принятой в обществе дивидендной политике, с пояснениями и экономическим обоснованием потребности в направлении определенной части чистой прибыли на собственные нужды в отчетном периоде были включены в состав материалов к общему собранию акционеров, в повестку дня которого включен вопрос о распределении прибыли (в том числе о выплате (объявлении) дивидендов)		
1.2.2	Общество не принимает решение о выплате дивидендов, если такое решение, формально не нарушая ограничений, установленных законодательством, является экономически необоснованным и может привести к формированию ложных представлений о деятельности общества	1. В Положении о дивидендной политике общества помимо ограничений, установленных законодательством, определены финансовые/экономические обстоятельства, при которых обществу не следует принимать решение о выплате дивидендов	• <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается	
1.2.3	Общество не допускает ухудшения дивидендных прав существующих акционеров	1. В отчетном периоде общество не предпринимало действий, ведущих к ухудшению дивидендных прав существующих акционеров	• <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается	
1.2.4	Общество стремится к исключению использования акционерами иных способов получения прибыли (дохода) за счет общества, помимо дивидендов и ликвидационной стоимости	1. В отчетном периоде иные способы получения лицами, контролирующими общество, прибыли (дохода) за счет общества помимо дивидендов (например, с помощью трансфертного ценообразования, необоснованного	• <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается	

		оказания обществу контролирующим лицом услуг по завышенным ценам, путем замещающих дивиденды внутренних займов контролирующему лицу и (или) его подконтрольным лицам) не использовались		
1.3	Система и практика корпоративного управления обеспечивают равенство условий для всех акционеров — владельцев акций одной категории (типа), включая миноритарных (мелких) акционеров и иностранных акционеров, и равное отношение к ним со стороны общества			
1.3.1	Общество создало условия для справедливого отношения к каждому акционеру со стороны органов управления и контролирующих лиц общества, в том числе условия, обеспечивающие недопустимость злоупотреблений со стороны крупных акционеров по отношению к миноритарным акционерам	1. В течение отчетного периода лица, контролирующие общество, не допускали злоупотреблений правами по отношению к акционерам общества, конфликты между контролирующими лицами общества и акционерами общества отсутствовали, а если таковые были, совет директоров уделит им надлежащее внимание	• <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается	
1.3.2	Общество не предпринимает действий, которые приводят или могут привести к искусственному перераспределению корпоративного контроля	1. Квазиказначейские акции отсутствуют или не участвовали в голосовании в течение отчетного периода	• <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается	
1.4	Акционерам обеспечены надежные и эффективные способы учета прав на акции, а также возможность свободного и необременительного отчуждения принадлежащих им акций			
1.4	Акционерам обеспечены надежные и эффективные способы учета прав на акции, а также возможность свободного и необременительного отчуждения принадлежащих им акций	1. Используемые регистратором общества технологии и условия оказываемых услуг соответствуют потребностям общества и его акционеров, обеспечивают учет прав на акции и реализацию прав акционеров наиболее эффективным образом	• <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается	

2.1	Совет директоров осуществляет стратегическое управление обществом, определяет основные принципы и подходы к организации в обществе системы управления рисками и внутреннего контроля, контролирует деятельность исполнительных органов общества, а также реализует иные ключевые функции			
2.1.1	Совет директоров отвечает за принятие решений, связанных с назначением и освобождением от занимаемых должностей исполнительных органов, в том числе в связи с ненадлежащим исполнением ими своих обязанностей. Совет директоров также осуществляет контроль за тем, чтобы исполнительные органы общества действовали в соответствии с утвержденными стратегией развития и основными направлениями деятельности общества	1. Совет директоров имеет закрепленные в уставе полномочия по назначению, освобождению от занимаемой должности и определению условий договоров в отношении членов исполнительных органов 2. В отчетном периоде комитет по номинациям (назначениям, кадрам) <3> рассмотрел вопрос о соответствии профессиональной квалификации, навыков и опыта членов исполнительных органов текущим и ожидаемым потребностям общества, продиктованным утвержденной стратегией общества 3. В отчетном периоде советом директоров рассмотрен отчет (отчеты) единоличного исполнительного органа и коллегиального исполнительного органа (при наличии) о выполнении стратегии общества	• Соблюдается • <u>Частично соблюдается</u> • Не соблюдается	Критерий 1 соблюден частично, так как совет директоров назначает и освобождает членов исполнительных органов от занимаемых должностей, устанавливает условия договоров в отношении генерального директора, но не в отношении каждого из членов правления (и в этом заключается частичное неисполнение критерия). Вместе с тем такое распределение полномочий представляется оптимальным, так как совет директоров одобряет смету доходов и расходов, содержащую плановые затраты на оплату труда членов исполнительных органов, отчет об исполнении сметы, а также утверждает отчеты об исполнении ими ключевых показателей эффективности, служащие основанием для начисления дополнительных вознаграждений. В связи с этим неисполнение критерия не является ограниченным по времени, а введение в Обществе практики определения советом директоров условий трудовых договоров с иными, кроме генерального директора, членами правления в текущем периоде не рассматривается. Критерии 2 и 3 соблюдены полностью.

2.1.2	Совет директоров устанавливает основные ориентиры деятельности общества на долгосрочную перспективу, оценивает и утверждает ключевые показатели деятельности и основные бизнес-цели общества, оценивает и одобряет стратегию и бизнес-планы по основным видам деятельности общества	1. В течение отчетного периода на заседаниях совета директоров были рассмотрены вопросы, связанные с ходом исполнения и актуализации стратегии, утверждением финансово-хозяйственного плана (бюджета) общества, а также рассмотрением критериев и показателей (в том числе промежуточных) реализации стратегии и бизнес-планов общества	• <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается	
2.1.3	Совет директоров определяет принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе.	1. Принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе определены советом директоров и закреплены во внутренних документах общества, определяющих политику в области управления рисками и внутреннего контроля 2. В отчетном периоде совет директоров утвердил (пересмотрел) приемлемую величину рисков (риск-аппетит) общества либо комитет по аудиту и (или) комитет по рискам (при наличии) рассмотрел целесообразность вынесения на рассмотрение совета директоров вопроса о пересмотре риск-аппетита общества	• <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается	
2.1.4	Совет директоров определяет политику общества по вознаграждению и (или) возмещению расходов (компенсаций) членам совета директоров, исполнительным органам и иным ключевым руководящим работникам общества	1. В обществе разработана, утверждена советом директоров и внедрена политика (политики) по вознаграждению и возмещению расходов (компенсаций) членов совета директоров, исполнительных органов общества и иных ключевых руководящих работников общества	• Соблюдается • <u>Частично соблюдается</u> • Не соблюдается	Критерий 1 соблюден частично, так как в отношении выплат членам совета директоров отсутствует единый документ, регламентирующий выплаты (и в этом заключается частичное неисполнение критерия). Однако при формировании каждого состава совета общее собрание акционеров утверждает размеры и правила

		2. В течение отчетного периода советом директоров были рассмотрены вопросы, связанные с указанной политикой (политиками)		определения и выплаты вознаграждений и компенсаций членам совета директоров. Определение вознаграждения исполнительных органов и руководящих должностных лиц регламентируется рядом внутренних документов Общества и является предметом рассмотрения комитета по вознаграждениям и кадрам совета директоров не реже двух раз в год. Общество считает, что такой порядок позволяет обеспечивать руководящую роль совета директоров в определении принципов и правил начисления и выплаты вознаграждений и компенсаций как членам совета, так и руководящим должностным лицам. В связи с этим неисполнение критерия не является ограниченным по времени, а разработка и введение в Обществе единой политики по вознаграждению и возмещению расходов членов совета директоров, исполнительных органов общества и иных ключевых руководящих работников общества в текущем периоде не рассматриваются. Критерий 2 соблюден полностью
2.1.5	Совет директоров играет ключевую роль в предупреждении, выявлении и урегулировании внутренних конфликтов между органами общества, акционерами общества и работниками общества	1. Совет директоров играет ключевую роль в предупреждении, выявлении и урегулировании внутренних конфликтов 2. Общество создало систему идентификации сделок, связанных с конфликтом интересов, и систему мер, направленных на разрешение таких конфликтов	• <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается	

2.1.6	Совет директоров играет ключевую роль в обеспечении прозрачности общества, своевременности и полноты раскрытия обществом информации, необременительного доступа акционеров к документам общества	1. Во внутренних документах общества определены лица, ответственные за реализацию информационной политики	• <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается	
2.1.7	Совет директоров осуществляет контроль за практикой корпоративного управления в обществе и играет ключевую роль в существенных корпоративных событиях общества	1. В течение отчетного периода совет директоров рассмотрел результаты самооценки и (или) внешней оценки практики корпоративного управления в обществе	• <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается	
2.2	Совет директоров подотчетен акционерам общества			
2.2.1	Информация о работе совета директоров раскрывается и предоставляется акционерам	1. Годовой отчет общества за отчетный период включает в себя информацию о посещаемости заседаний совета директоров и комитетов каждым из членов совета директоров. 2. Годовой отчет содержит информацию об основных результатах оценки (самооценки) качества работы совета директоров, проведенной в отчетном периоде	• <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается	
2.2.2	Председатель совета директоров доступен для общения с акционерами общества.	1. В обществе существует прозрачная процедура, обеспечивающая акционерам возможность направления председателю совета директоров (и, если применимо, старшему независимому директору) обращений и получения обратной связи по ним	• <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается	
2.3	Совет директоров является эффективным и профессиональным органом управления общества, способным выносить объективные независимые			

	суждения и принимать решения, отвечающие интересам общества и его акционеров			
2.3.1	Только лица, имеющие безупречную деловую и личную репутацию и обладающие знаниями, навыками и опытом, необходимыми для принятия решений, относящихся к компетенции совета директоров, и требующимися для эффективного осуществления его функций, избираются членами совета директоров	1. В отчетном периоде советом директоров (или его комитетом по номинациям) была проведена оценка кандидатов в совет директоров с точки зрения наличия у них необходимого опыта, знаний, деловой репутации, отсутствия конфликта интересов и так далее	• <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается	
2.3.2	Члены совета директоров общества избираются посредством прозрачной процедуры, позволяющей акционерам получить информацию о кандидатах, достаточную для формирования представления об их личных и профессиональных качествах	1. Во всех случаях проведения общего собрания акционеров в отчетном периоде, повестка дня которого включала вопросы об избрании совета директоров, общество представило акционерам биографические данные всех кандидатов в члены совета директоров, результаты оценки соответствия профессиональной квалификации, опыта и навыков кандидатов текущим и ожидаемым потребностям общества, проведенной советом директоров (или его комитетом по номинациям), а также информацию о соответствии кандидата критериям независимости согласно рекомендациям 102–107 Кодекса и информацию о наличии письменного согласия кандидатов на избрание в состав совета директоров	• Соблюдается • <u>Частично соблюдается</u> • Не соблюдается	Критерий соблюден частично, так как в отчетном периоде Общество воспользовалось правом, предоставленным постановлением Правительства Российской Федерации от 04.07.2023 № 1102 «Об особенностях раскрытия и (или) предоставления информации, подлежащей раскрытию и (или) предоставлению в соответствии с требованиями федерального закона «Об акционерных обществах» и федерального закона «О рынке ценных бумаг», и не раскрыло путем опубликования в сети интернет сведения о кандидатах в совет директоров Общества (биографические данные всех кандидатов в члены совета директоров, результаты оценки соответствия профессиональной квалификации, опыта и навыков кандидатов текущим и ожидаемым потребностям общества, проведенной комитетом по вознаграждениям и кадрам, а также информацию о соответствии кандидата критериям независимости согласно рекомендациям 102–107 Кодекса), так как, по мнению Общества, опубликование

				указанных сведений приведет (может привести) к введению ограничительных мер в отношении Общества и (или) иных лиц. Соответствующее уведомление от 25.04.2025 № ФА-0243 представлено в Банк России. При этом акционерам Общества была предоставлена возможность ознакомиться с информацией о кандидатах в совет директоров Общества, достаточной для формирования представления об их личных и профессиональных качествах, в составе материалов, подлежащих предоставлению акционерам при подготовке к проведению годового общего собрания акционеров, по адресу Общества: г. Москва, Ленинский проспект, д. 55/1, стр. 1. Общество предоставило акционерам информацию о наличии письменного согласия кандидатов на избрание в состав совета директоров Общества. В дальнейшем Общество будет стремиться, как и прежде, раскрывать информацию, подлежащую обязательному раскрытию, в полном объеме, за исключением случаев, когда раскрытие отдельных сведений приведет (может привести) к введению ограничительных мер в отношении Общества и (или) иных лиц
2.3.3	Состав совета директоров сбалансирован, в том числе по квалификации его членов, их опыту, знаниям и деловым качествам, и пользуется доверием акционеров	1. В отчетном периоде совет директоров проанализировал собственные потребности в области профессиональной квалификации, опыта и навыков и определил компетенции, необходимые совету директоров в краткосрочной и долгосрочной перспективе	• <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается	

2.3.4	Количественный состав совета директоров общества дает возможность организовать деятельность совета директоров наиболее эффективным образом, включая возможность формирования комитетов совета директоров, а также обеспечивает существенным миноритарным акционерам общества возможность избрания в состав совета директоров кандидата, за которого они голосуют	1. В отчетном периоде совет директоров рассмотрел вопрос о соответствии количественного состава совета директоров потребностям общества и интересам акционеров	• <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается	
2.4	В состав совета директоров входит достаточное количество независимых директоров			
2.4.1	Независимым директором признается лицо, которое обладает достаточными профессионализмом, опытом и самостоятельностью для формирования собственной позиции, способно выносить объективные и добросовестные суждения, независимые от влияния исполнительных органов общества, отдельных групп акционеров или иных заинтересованных сторон. При этом следует учитывать, что в обычных условиях не может считаться независимым кандидат (избранный член совета директоров), который связан с обществом, его существенным акционером, существенным контрагентом или конкурентом общества или связан с государством	1. В течение отчетного периода все независимые члены совета директоров отвечали всем критериям независимости, указанным в рекомендациях 102–107 Кодекса, или были признаны независимыми по решению совета директоров	• <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается	

2.4.2	Проводится оценка соответствия кандидатов в члены совета директоров критериям независимости, а также осуществляется регулярный анализ соответствия независимых членов совета директоров критериям независимости. При проведении такой оценки содержание должно преобладать над формой	1. В отчетном периоде совет директоров (или комитет по номинациям совета директоров) составил мнение о независимости каждого кандидата в совет директоров и представил акционерам соответствующее заключение. 2. За отчетный период совет директоров (или комитет по номинациям совета директоров) по крайней мере один раз рассмотрел вопрос о независимости действующих членов совета директоров (после их избрания) 3. В обществе разработаны процедуры, определяющие необходимые действия члена совета директоров в том случае, если он перестает быть независимым, включая обязательства по своевременному информированию об этом совета директоров	• <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается	
2.4.3	Независимые директора составляют не менее одной трети избранного состава совета директоров	1. Независимые директора составляют не менее одной трети состава совета директоров	• <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается	
2.4.4	Независимые директора играют ключевую роль в предотвращении внутренних конфликтов в обществе и совершении обществом существенных корпоративных действий	1. Независимые директора (у которых отсутствовал конфликт интересов) в отчетном периоде предварительно оценивали существенные корпоративные действия, связанные с возможным конфликтом интересов, а результаты такой оценки предоставлялись совету директоров	• <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается	

2.5	Председатель совета директоров способствует наиболее эффективному осуществлению функций, возложенных на совет директоров			
2.5.1	Председателем совета директоров избран независимый директор, либо из числа избранных независимых директоров определен старший независимый директор, координирующий работу независимых директоров и осуществляющий взаимодействие с председателем совета директоров	1. Председатель совета директоров является независимым директором или же среди независимых директоров определен старший независимый директор <4> 2. Роль, права и обязанности председателя совета директоров (и, если применимо, старшего независимого директора) должным образом определены во внутренних документах общества	• <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается	Председатель совета является независимым директором. Такая практика, с точки зрения Общества, является наилучшей из возможных вариантов, независимый председатель не только координирует работу независимых директоров, но и возглавляет и руководит работой совета директоров в целом.
2.5.2	Председатель совета директоров обеспечивает конструктивную атмосферу проведения заседаний, свободное обсуждение вопросов, включенных в повестку дня заседания, контроль за исполнением решений, принятых советом директоров	1. Эффективность работы председателя совета директоров оценивалась в рамках процедуры оценки (самооценки) качества работы совета директоров в отчетном периоде	• <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается	
2.5.3	Председатель совета директоров принимает необходимые меры для своевременного предоставления членам совета директоров информации, необходимой для принятия решений по вопросам повестки дня	1. Обязанность председателя совета директоров принимать меры по обеспечению своевременного предоставления полной и достоверной информации членам совета директоров по вопросам повестки заседания совета директоров закреплена во внутренних документах общества	• <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается	
2.6	Члены совета директоров действуют добросовестно и разумно в интересах общества и его акционеров на основе достаточной информированности, с должной степенью заботливости и осмотрительности			

2.6.1	Члены совета директоров принимают решения с учетом всей имеющейся информации, в отсутствие конфликта интересов, с учетом равного отношения к акционерам общества, в рамках обычного предпринимательского риска	1. Внутренними документами общества установлено, что член совета директоров обязан уведомить совет директоров, если у него возникает конфликт интересов в отношении любого вопроса повестки дня заседания совета директоров или комитета совета директоров, до начала обсуждения соответствующего вопроса повестки 2. Внутренние документы общества предусматривают, что член совета директоров должен воздержаться от голосования по любому вопросу, в котором у него есть конфликт интересов 3. В обществе установлена процедура, которая позволяет совету директоров получать профессиональные консультации по вопросам, относящимся к его компетенции, за счет общества	• <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается	
2.6.2	Права и обязанности членов совета директоров четко сформулированы и закреплены во внутренних документах общества	1. В обществе принят и опубликован внутренний документ, четко определяющий права и обязанности членов совета директоров	• <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается	
2.6.3	Члены совета директоров имеют достаточно времени для выполнения своих обязанностей	1. Индивидуальная посещаемость заседаний совета и комитетов, а также достаточность времени для работы в совете директоров, в том числе в его комитетах, проанализирована в рамках процедуры оценки (самооценки) качества работы совета директоров в отчетном периоде	• <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается	

		2. В соответствии с внутренними документами общества члены совета директоров обязаны уведомлять совет директоров о своем намерении войти в состав органов управления других организаций (помимо подконтрольных обществу организаций), а также о факте такого назначения		
2.6.4	Все члены совета директоров в равной степени имеют возможность доступа к документам и информации общества. Вновь избранным членам совета директоров в максимально возможный короткий срок предоставляется достаточная информация об обществе и о работе совета директоров	1. В соответствии с внутренними документами общества члены совета директоров имеют право получать информацию и документы, необходимые членам совета директоров общества для исполнения ими своих обязанностей, касающиеся общества и подконтрольных ему организаций, а исполнительные органы общества обязаны обеспечить предоставление соответствующей информации и документов 2. В обществе реализуется формализованная программа ознакомительных мероприятий для вновь избранных членов совета директоров	• <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается	
2.7	Заседания совета директоров, подготовка к ним и участие в них членов совета директоров обеспечивают эффективную деятельность совета директоров			
2.7.1	Заседания совета директоров проводятся по мере необходимости, с учетом масштабов деятельности и стоящих перед обществом в определенный период времени задач	1. Совет директоров провел не менее шести заседаний за отчетный год	• <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается	

2.7.2	Во внутренних документах общества закреплён порядок подготовки и проведения заседаний совета директоров, обеспечивающий членам совета директоров возможность надлежащим образом подготовиться к его проведению	1. В обществе утверждён внутренний документ, определяющий процедуру подготовки и проведения заседаний совета директоров, в котором в том числе установлено, что уведомление о проведении заседания должно быть сделано, как правило, не менее чем за пять дней до даты его проведения 2. В отчетном периоде отсутствующим в месте проведения заседания совета директоров членам совета директоров предоставлялась возможность участия в обсуждении вопросов повестки дня и голосовании дистанционно — посредством конференц- и видео-конференц-связи	• <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается	
2.7.3	Форма проведения заседания совета директоров определяется с учетом важности вопросов повестки дня. Наиболее важные вопросы решаются на заседаниях, проводимых в очной форме	1. Уставом или внутренним документом общества предусмотрено, что наиболее важные вопросы (в том числе перечисленные в рекомендации 168 Кодекса) должны рассматриваться на очных заседаниях совета директоров	• <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается	
2.7.4	Решения по наиболее важным вопросам деятельности общества принимаются на заседании совета директоров квалифицированным большинством или большинством голосов всех избранных членов совета директоров	1. Уставом общества предусмотрено, что решения по наиболее важным вопросам, в том числе изложенным в рекомендации 170 Кодекса, должны приниматься на заседании совета директоров квалифицированным большинством, не менее чем в три четверти голосов, или же большинством голосов всех избранных членов совета директоров	• <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается	

2.8	Совет директоров создает комитеты для предварительного рассмотрения наиболее важных вопросов деятельности общества			
2.8.1	Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с контролем за финансово-хозяйственной деятельностью общества, создан комитет по аудиту, состоящий из независимых директоров	1. Совет директоров сформировал комитет по аудиту, состоящий исключительно из независимых директоров. 2. Во внутренних документах общества определены задачи комитета по аудиту, в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 172 Кодекса 3. По крайней мере, один член комитета по аудиту, являющийся независимым директором, обладает опытом и знаниями в области подготовки, анализа, оценки и аудита бухгалтерской (финансовой) отчетности 4. Заседания комитета по аудиту проводились не реже одного раза в квартал в течение отчетного периода	• <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается	
2.8.2	Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с формированием эффективной и прозрачной практики вознаграждения, создан комитет по вознаграждениям, состоящий из независимых директоров и возглавляемый независимым директором, не являющимся председателем совета директоров	1. Советом директоров создан комитет по вознаграждениям, который состоит только из независимых директоров 2. Председателем комитета по вознаграждениям является независимый директор, который не является председателем совета директоров	• Соблюдается • <u>Частично соблюдается</u> • Не соблюдается	Критерий 1 не соблюден в части того, что в состав комитета по вознаграждениям и кадрам входит член совета директоров, не обладающий статусом независимого. Формирование комитета происходило из состава совета директоров, путем отбора тех директоров, которые обладали опытом работы, профессиональной подготовкой, навыками и знаниями, в наибольшей степени существенными для эффективного

		3. Во внутренних документах общества определены задачи комитета по вознаграждениям, включая в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 180 Кодекса, а также условия (события), при наступлении которых комитет по вознаграждениям рассматривает вопрос о пересмотре политики общества по вознаграждению членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников	выполнения целей и задач комитета. После избрания на годовом общем собрании акционеров Общества в 2026 году нового состава совета директоров, совет директоров будет стремиться сформировать комитет по вознаграждениям и кадрам только из независимых директоров. Критерий 2 не соблюден в той части, что председателем комитета по вознаграждениям и кадрам является член совета директоров, не обладающий статусом независимого, однако он является экспертом высокого уровня в областях управления персоналом, при этом его позиция по вопросам повестки дня заседаний совета директоров Общества всегда была основана исключительно на его профессиональном опыте и знаниях, являлась непредвзятой, не зависящей от взглядов других членов совета директоров и менеджмента Общества. Председатель комитета по вознаграждениям и кадрам не является председателем совета директоров Общества. При формировании нового состава комитета по вознаграждениям и кадрам в 2026 году совет директоров будет стремиться избрать председателем комитета по вознаграждениям и кадрам независимого директора. Критерий 3 не соблюден в части того, что во внутренних документах Общества не определены условия (события), при наступлении которых комитет по вознаграждениям и кадрам совета директоров рассматривает вопрос о пересмотре политики Общества по вознаграждению членов совета
--	--	---	--

				директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников. Общество исходило из того, что указанная в положении о комитете по вознаграждениям и кадрам совета директоров задача периодического пересмотра такой политики подразумевает поддержание ее в актуальном состоянии, отвечающем текущим потребностям Общества. При рассмотрении советом директоров Общества изменений в Положение о комитете по вознаграждениям и кадрам либо Положения о комитете по вознаграждениям и кадрам в новой редакции (предположительно в 2026–2027 годах), условия (события) для пересмотра указанной выше политики будут включены в проекты рассматриваемых документов
2.8.3	Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с осуществлением кадрового планирования (планирования преемственности), профессиональным составом и эффективностью работы совета директоров, создан комитет по номинациям (назначениям, кадрам), большинство членов которого являются независимыми директорами	1. Советом директоров создан комитет по номинациям (или его задачи, указанные в рекомендации 186 Кодекса, реализуются в рамках иного комитета<5>), большинство членов которого являются независимыми директорами 2. Во внутренних документах общества определены задачи комитета по номинациям (или соответствующего комитета с совмещенным функционалом), включая в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 186 Кодекса	• <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается	Соответствующие задачи реализуются комитетом по вознаграждениям и кадрам совета директоров, большинство членов которого являются независимыми директорами. Задачи комитета по вознаграждениям и кадрам определены положением об этом комитете, утвержденным советом директоров

		3. В целях формирования совета директоров, наиболее полно отвечающего целям и задачам общества, комитет по номинациям в отчетном периоде самостоятельно или совместно с иными комитетами совета директоров или уполномоченное подразделение общества по взаимодействию с акционерами организовал взаимодействие с акционерами, не ограничиваясь кругом крупнейших акционеров, в контексте подбора кандидатов в совет директоров общества		
2.8.4	С учетом масштабов деятельности и уровня риска совет директоров общества удостоверился в том, что состав его комитетов полностью отвечает целям деятельности общества. Дополнительные комитеты либо были сформированы, либо не были признаны необходимыми (комитет по стратегии, комитет по корпоративному управлению, комитет по этике, комитет по управлению рисками, комитет по бюджету, комитет по здоровью, безопасности и окружающей среде и др.)	1. В отчетном периоде совет директоров общества рассмотрел вопрос о соответствии структуры совета директоров масштабу и характеру, целям деятельности и потребностям, профилю рисков общества. Дополнительные комитеты либо были сформированы, либо не были признаны необходимыми	• <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается	
2.8.5	Состав комитетов определен таким образом, чтобы он позволял проводить всестороннее обсуждение предварительно рассматриваемых вопросов с учетом различных мнений	1. Комитет по аудиту, комитет по вознаграждениям, комитет по номинациям (или соответствующий комитет с совмещенным функционалом) в отчетном периоде возглавлялись независимыми директорами	• Соблюдается • <u>Частично соблюдается</u> • Не соблюдается	Критерий 1 не соблюден в той части, что председателем комитета по вознаграждениям и кадрам является член совета директоров, не обладающий статусом независимого, однако его компетенция, опыт работы, специальные знания

		2. Во внутренних документах (политиках) общества предусмотрены положения, в соответствии с которыми лица, не входящие в состав комитета по аудиту, комитета по номинациям (или соответствующий комитет с совмещенным функционалом) и комитета по вознаграждениям, могут посещать заседания комитетов только по приглашению председателя соответствующего комитета		позволяют наиболее эффективно руководить деятельностью комитета. При формировании нового состава комитета по вознаграждениям и кадрам в 2026 году совет директоров будет стремиться избрать председателем комитета по вознаграждениям и кадрам независимого директора. Критерий 2 соблюден полностью
2.8.6	Председатели комитетов регулярно информируют совет директоров и его председателя о работе своих комитетов	1. В течение отчетного периода председатели комитетов регулярно отчитывались о работе комитетов перед советом директоров	• <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается	
2.9	Совет директоров обеспечивает проведение оценки качества работы совета директоров, его комитетов и членов совета директоров			
2.9.1	Проведение оценки качества работы совета директоров направлено на определение степени эффективности работы совета директоров, комитетов и членов совета директоров, соответствия их работы потребностям развития общества, активизацию работы совета директоров и выявление областей, в которых их деятельность может быть улучшена	1. Во внутренних документах общества определены процедуры проведения оценки (самооценки) качества работы совета директоров 2. Оценка (самооценка) качества работы совета директоров, проведенная в отчетном периоде, включала оценку работы комитетов, индивидуальную оценку каждого члена совета директоров и совета директоров в целом	• Соблюдается • <u>Частично соблюдается</u> • Не соблюдается	Критерий 2 не соблюден в той части, что индивидуальная оценка каждого члена совета директоров в отчетном году не проводилась. Комитетом по вознаграждениям и кадрам совета директоров Общества проведение такой оценки сочтено нецелесообразным, поскольку в отчетном году оценка членов совета директоров проводилась силами аппарата корпоративного секретаря (без привлечения сторонней экспертизы) в форме самооценки методом

		3. Результаты оценки (самооценки) качества работы совета директоров, проведенной в течение отчетного периода, были рассмотрены на очном заседании совета директоров		анкетирования, который не позволял получить обоснованные и релевантные результаты индивидуальной оценки. Для проведения следующей оценки качества работы совета директоров Общества в соответствии с рекомендациями Кодекса будет привлечена сторонняя экспертная организация, и при утверждении технического задания на оценку комитет по вознаграждениям и кадрам учтет рекомендацию о проведении индивидуальной оценки каждого члена совета директоров
2.9.2	Оценка работы совета директоров, комитетов и членов совета директоров осуществляется на регулярной основе не реже одного раза в год. Для проведения независимой оценки качества работы совета директоров не реже одного раза в три года привлекается внешняя организация (консультант)	1. Для проведения независимой оценки качества работы совета директоров в течение трех последних отчетных периодов по меньшей мере один раз обществом привлекалась внешняя организация (консультант)	• <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается	
3.1	Корпоративный секретарь общества осуществляет эффективное текущее взаимодействие с акционерами, координацию действий общества по защите прав и интересов акционеров, поддержку эффективной работы совета директоров			
3.1.1	Корпоративный секретарь обладает знаниями, опытом и квалификацией, достаточными для исполнения возложенных на него обязанностей, безупречной репутацией и пользуется доверием акционеров	1. На сайте общества в сети интернет и в годовом отчете представлена биографическая информация о корпоративном секретаре (включая сведения о возрасте, образовании, квалификации, опыте), а также сведения о должностях в органах управления иных юридических лиц, занимаемых корпоративным секретарем в течение не менее чем пяти последних лет	• <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается	

3.1.2	Корпоративный секретарь обладает достаточной независимостью от исполнительных органов общества и имеет необходимые полномочия и ресурсы для выполнения поставленных перед ним задач	1. В обществе принят и раскрыт внутренний документ — положение о корпоративном секретаре 2. Совет директоров утверждает кандидатуру на должность корпоративного секретаря и прекращает его полномочия, рассматривает вопрос о выплате ему дополнительного вознаграждения 3. Во внутренних документах общества закреплено право корпоративного секретаря запрашивать, получать документы общества и информацию у органов управления, структурных подразделений и должностных лиц общества	• <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается	
4.1	Уровень выплачиваемого обществом вознаграждения достаточен для привлечения, мотивации и удержания лиц, обладающих необходимой для общества компетенцией и квалификацией. Выплата вознаграждения членам совета директоров, исполнительным органам и иным ключевым руководящим работникам общества осуществляется в соответствии с принятой в обществе политикой по вознаграждению.			

4.1.1	Уровень вознаграждения, предоставляемого обществом членам совета директоров, исполнительным органам и иным ключевым руководящим работникам, создает достаточную мотивацию для их эффективной работы, позволяя обществу привлекать и удерживать компетентных и квалифицированных специалистов. При этом общество избегает большего, чем это необходимо, уровня вознаграждения, а также неоправданно большого разрыва между уровнями вознаграждения указанных лиц и работников общества	1. Вознаграждение членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества определено с учетом результатов сравнительного анализа уровня вознаграждения в сопоставимых компаниях	• <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается	
4.1.2	Политика общества по вознаграждению разработана комитетом по вознаграждениям и утверждена советом директоров общества. Совет директоров при поддержке комитета по вознаграждениям обеспечивает контроль за внедрением и реализацией в обществе политики по вознаграждению, а при необходимости — пересматривает и вносит в нее коррективы	1. В течение отчетного периода комитет по вознаграждениям рассмотрел политику (политики) по вознаграждениям и (или) практику ее (их) внедрения, осуществил оценку их эффективности и прозрачности и при необходимости представил соответствующие рекомендации совету директоров по пересмотру указанной политики (политик)	• Соблюдается • <u>Частично соблюдается</u> • Не соблюдается	Критерий соблюден частично, так как политика по вознаграждениям как самостоятельный документ не была предметом рассмотрения комитета по вознаграждениям и кадрам, и в этом заключается частичное несоблюдение критерия. Однако комитет на периодической основе рассматривал отчеты об исполнении внутренних документов, регламентирующих вознаграждения руководящих должностных лиц, в том числе отчеты о достижении ключевых показателей эффективности, давал рекомендации по изменению состава и порядка определения целевых значений ключевых показателей эффективности. Общество считает, что используемый подход обеспечивает достаточный уровень вовлеченности совета директоров и его комитета по вознаграждениям и кадрам в процесс формирования системы мотивации, контроля за ее внедрением

				и реализацией. По этой причине неисполнение критерия не является ограниченным по времени, а разработка и введение в Обществе единой политики (в виде отдельного документа) по вознаграждению и возмещению расходов членов совета директоров, исполнительных органов общества и иных руководящих работников общества в текущем периоде не рассматриваются
4.1.3	Политика общества по вознаграждению содержит прозрачные механизмы определения размера вознаграждения членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества, а также регламентирует все виды выплат, льгот и привилегий, предоставляемых указанным лицам	1. Политика (политики) общества по вознаграждению содержит (содержат) прозрачные механизмы определения размера вознаграждения членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества, а также регламентирует (регламентируют) все виды выплат, льгот и привилегий, предоставляемых указанным лицам	• Соблюдается • <u>Частично</u> <u>соблюдается</u> • Не соблюдается	Критерий соблюден частично, так как механизм определения вознаграждений членам органов управления и иным руководящим должностным лицам является прозрачным, но при этом не содержится в одном документе, а определяется набором внутренних документов общества и решений органов управления (и в этом заключается частичное неисполнение критерия). Используемый подход обеспечивает доступность и прозрачность информации о системе вознаграждений в Обществе для всех заинтересованных сторон. В связи с этим неисполнение критерия не является ограниченным по времени, а разработка и введение в Обществе единой политики по вознаграждению и возмещению расходов членов совета директоров, исполнительных органов общества и иных ключевых руководящих работников общества в текущем периоде не рассматриваются

4.1.4	Общество определяет политику возмещения расходов (компенсаций), конкретизирующую перечень расходов, подлежащих возмещению, и уровень обслуживания, на который могут претендовать члены совета директоров, исполнительные органы и иные ключевые руководящие работники общества. Такая политика может быть составной частью политики общества по вознаграждению	1. В политике (политиках) по вознаграждению или в иных внутренних документах общества установлены правила возмещения расходов членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества	• <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается	
4.2	Система вознаграждения членов совета директоров обеспечивает сближение финансовых интересов директоров с долгосрочными финансовыми интересами акционеров			
4.2.1	Общество выплачивает фиксированное годовое вознаграждение членам совета директоров. Общество не выплачивает вознаграждение за участие в отдельных заседаниях совета или комитетов совета директоров. Общество не применяет формы краткосрочной мотивации и дополнительного материального стимулирования в отношении членов совета директоров	1. В отчетном периоде общество выплачивало вознаграждение членам совета директоров в соответствии с принятой в обществе политикой по вознаграждению	• <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается	
		2. В отчетном периоде обществом в отношении членов совета директоров не применялись формы краткосрочной мотивации, дополнительного материального стимулирования, выплата которого зависит от результатов (показателей) деятельности общества. Выплата вознаграждения за участие в отдельных заседаниях совета или комитетов совета директоров не осуществлялась		

4.2.2	Долгосрочное владение акциями общества в наибольшей степени способствует сближению финансовых интересов членов совета директоров с долгосрочными интересами акционеров. При этом общество не обуславливает права реализации акций достижением определенных показателей деятельности, а члены совета директоров не участвуют в опционных программах	1. Если внутренний документ (документы) — политика (политики) по вознаграждению общества — предусматривает (предусматривают) предоставление акций общества членам совета директоров, должны быть предусмотрены и раскрыты четкие правила владения акциями членами совета директоров, нацеленные на стимулирование долгосрочного владения такими акциями	• <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается	
4.2.3	В обществе не предусмотрены какие-либо дополнительные выплаты или компенсации в случае досрочного прекращения полномочий членов совета директоров в связи с переходом контроля над обществом или иными обстоятельствами	1. В обществе не предусмотрены какие-либо дополнительные выплаты или компенсации в случае досрочного прекращения полномочий членов совета директоров в связи с переходом контроля над обществом или иными обстоятельствами	• <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается	
4.3	Система вознаграждения членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества предусматривает зависимость вознаграждения от результата работы общества и их личного вклада в достижение этого результата			
4.3.1	Вознаграждение членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества определяется таким образом, чтобы обеспечивать разумное и обоснованное соотношение фиксированной части вознаграждения и переменной части вознаграждения, зависящей от результатов работы общества	1. В течение отчетного периода одобренные советом директоров годовые показатели эффективности использовались при определении размера переменного вознаграждения членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества	• <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается	

	и личного (индивидуального) вклада работника в конечный результат	2. В ходе последней проведенной оценки системы вознаграждения членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества совет директоров (комитет по вознаграждениям) удостоверился в том, что в обществе применяется эффективное соотношение фиксированной части вознаграждения и переменной части вознаграждения 3. При определении размера выплачиваемого вознаграждения членам исполнительных органов и иным ключевым руководящим работникам общества учитываются риски, которое несет общество, с тем чтобы избежать создания стимулов к принятию чрезмерно рискованных управленческих решений		
4.3.2	Общество внедрило программу долгосрочной мотивации членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества с использованием акций общества (опционов или других производных финансовых инструментов, базисным активом по которым являются акции общества)	1. В случае, если общество внедрило программу долгосрочной мотивации для членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества с использованием акций общества (финансовых инструментов, основанных на акциях общества), программа предусматривает, что право реализации таких акций и иных финансовых инструментов наступает не ранее чем через три года с момента их предоставления. При этом право их реализации обусловлено достижением определенных показателей деятельности общества	• <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается	

4.3.3	Сумма компенсации (золотой парашют), выплачиваемая обществом в случае досрочного прекращения полномочий членам исполнительных органов или ключевых руководящих работников по инициативе общества и при отсутствии с их стороны недобросовестных действий, не превышает двукратного размера фиксированной части годового вознаграждения	1. Сумма компенсации («золотой парашют»), выплачиваемая обществом в случае досрочного прекращения полномочий членам исполнительных органов или ключевым руководящим работникам по инициативе общества и при отсутствии с их стороны недобросовестных действий, в отчетном периоде не превышала двукратного размера фиксированной части годового вознаграждения	• <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается	
5.1	В обществе создана эффективно функционирующая система управления рисками и внутреннего контроля, направленная на обеспечение разумной уверенности в достижении поставленных перед обществом целей.			
5.1.1	Советом директоров общества определены принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе	1. Функции различных органов управления и подразделений общества в системе управления рисками и внутреннего контроля четко определены во внутренних документах /соответствующей политике общества, одобренной советом директоров	• <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается	
5.1.2	Исполнительные органы общества обеспечивают создание и поддержание функционирования эффективной системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе	1. Исполнительные органы общества обеспечили распределение обязанностей, полномочий, ответственности в области управления рисками и внутреннего контроля между подотчетными им руководителями (начальниками) подразделений и отделов	• <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается	
5.1.3	Система управления рисками и внутреннего контроля в обществе обеспечивает объективное, справедливое	1. В обществе утверждена антикоррупционная политика	• <u>Соблюдается</u> • Частично	

	и ясное представление о текущем состоянии и перспективах общества, целостность и прозрачность отчетности общества, разумность и приемлемость принимаемых обществом рисков	2. В обществе организован безопасный, конфиденциальный и доступный способ (горячая линия) информирования совета директоров или комитета совета директоров по аудиту о фактах нарушения законодательства, внутренних процедур, кодекса этики общества	• соблюдается • Не соблюдается	
5.1.4	Совет директоров общества предпринимает необходимые меры для того, чтобы убедиться, что действующая в обществе система управления рисками и внутреннего контроля соответствует определенным советом директоров принципам и подходам к ее организации и эффективно функционирует	1. В течение отчетного периода совет директоров (комитет по аудиту и (или) комитет по рискам (при наличии) организовал проведение оценки надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля 2. В отчетном периоде совет директоров рассмотрел результаты оценки надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля общества и сведения о результатах рассмотрения включены в состав годового отчета общества	• <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается	
5.2	Для систематической независимой оценки надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля, и практики корпоративного управления общество организывает проведение внутреннего аудита			
5.2.1	Для проведения внутреннего аудита в обществе создано отдельное структурное подразделение или привлечена независимая внешняя организация. Функциональная и административная подотчетность подразделения внутреннего аудита разграничены. Функционально подразделение внутреннего аудита подчиняется совету директоров	1. Для проведения внутреннего аудита в обществе создано отдельное структурное подразделение внутреннего аудита, функционально подотчетное совету директоров, или привлечена независимая внешняя организация с тем же принципом подотчетности	• <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается	

5.2.2	Подразделение внутреннего аудита проводит оценку эффективности системы внутреннего контроля, оценку эффективности системы управления рисками, а также системы корпоративного управления. Общество применяет общепринятые стандарты деятельности в области внутреннего аудита	1. В отчетном периоде в рамках проведения внутреннего аудита дана оценка надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля 2. В отчетном периоде в рамках проведения внутреннего аудита дана оценка практики (отдельных практик) корпоративного управления, включая процедуры информационного взаимодействия (в том числе по вопросам внутреннего контроля и управления рисками) на всех уровнях управления общества, а также взаимодействия с заинтересованными лицами	• <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается	
6.1	Общество и его деятельность являются прозрачными для акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц.			
6.1.1	В обществе разработана и внедрена информационная политика, обеспечивающая эффективное информационное взаимодействие общества, акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц	1. Советом директоров общества утверждена информационная политика общества, разработанная с учетом рекомендаций Кодекса 2. В течение отчетного периода совет директоров (или один из его комитетов) рассмотрел вопрос об эффективности информационного взаимодействия общества, акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц и целесообразности (необходимости) пересмотра информационной политики общества	• <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается	

6.1.2	Общество раскрывает информацию о системе и практике корпоративного управления, включая подробную информацию о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса	1. Общество раскрывает информацию о системе корпоративного управления в обществе и общих принципах корпоративного управления, применяемых в обществе, в том числе на сайте общества в сети Интернет 2. Общество раскрывает информацию о составе исполнительных органов и совета директоров, независимости членов совета и их членстве в комитетах совета директоров (в соответствии с определением Кодекса) 3. В случае наличия лица, контролирующего общество, общество публикует меморандум контролирующего лица относительно планов такого лица в отношении корпоративного управления в обществе	• Соблюдается • <u>Частично</u> • <u>соблюдается</u> • Не соблюдается	Критерий 2 соблюден частично. В отчетном периоде Общество воспользовалось правом, предоставленным постановлением Правительства Российской Федерации от 04.07.2023 № 1102 «Об особенностях раскрытия и (или) предоставления информации, подлежащей раскрытию и (или) предоставлению в соответствии с требованиями федерального закона «Об акционерных обществах» и федерального закона «О рынке ценных бумаг», и не раскрыло сведения о составе совета директоров, независимости членов совета и их членстве в комитетах совета директоров Общества, так как, по мнению Общества, опубликование указанных сведений приведет (может привести) к введению ограничительных мер в отношении Общества и (или) иных лиц. В дальнейшем Общество будет стремиться, как и прежде, раскрывать информацию, подлежащую обязательному раскрытию, в полном объеме, за исключением случаев, когда раскрытие отдельных сведений может привести к введению ограничительных мер в отношении Общества и (или) иных лиц. Критерии 1 и 3 соблюдены полностью
6.2	Общество своевременно раскрывает полную, актуальную и достоверную информацию об обществе для обеспечения возможности принятия обоснованных решений акционерами общества и инвесторами			

6.2.1	Общество раскрывает информацию в соответствии с принципами регулярности, последовательности и оперативности, а также доступности, достоверности, полноты и сравнимости раскрываемых данных	1. В обществе определена процедура, обеспечивающая координацию работы всех структурных подразделений и работников общества, связанных с раскрытием информации или деятельность которых может привести к необходимости раскрытия информации 2. В случае если ценные бумаги общества обращаются на иностранных организованных рынках, раскрытие существенной информации в Российской Федерации и на таких рынках осуществляется синхронно и эквивалентно в течение отчетного года 3. Если иностранные акционеры владеют существенным количеством акций общества, то в течение отчетного года раскрытие информации осуществлялось не только на русском, но также на одном из наиболее распространенных иностранных языков	• <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается	
6.2.2	Общество избегает формального подхода при раскрытии информации и раскрывает существенную информацию о своей деятельности, даже если раскрытие такой информации не предусмотрено законодательством	1. В информационной политике общества определены подходы к раскрытию сведений об иных событиях (действиях), оказывающих существенное влияние на стоимость или котировки его ценных бумаг, раскрытие сведений о которых не предусмотрено законодательством 2. Общество раскрывает информацию о структуре капитала общества в соответствии с рекомендацией 290 Кодекса в годовом отчете и на сайте общества в сети Интернет	• <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается	

		3. Общество раскрывает информацию о подконтрольных организациях, имеющих для него существенное значение, в том числе о ключевых направлениях их деятельности, о механизмах, обеспечивающих подотчетность подконтрольных организаций, полномочиях совета директоров общества в отношении определения стратегии и оценки результатов деятельности подконтрольных организаций 4. Общество раскрывает нефинансовый отчет — отчет об устойчивом развитии, экологический отчет, отчет о корпоративной социальной ответственности или иной отчет, содержащий нефинансовую информацию, в том числе о факторах, связанных с окружающей средой (в том числе экологические факторы и факторы, связанные с изменением климата), обществом (социальные факторы) и корпоративным управлением, за исключением отчета эмитента эмиссионных ценных бумаг и годового отчета акционерного общества		
6.2.3	Годовой отчет, являясь одним из наиболее важных инструментов информационного взаимодействия с акционерами и другими заинтересованными сторонами, содержит информацию, позволяющую оценить итоги	1. Годовой отчет общества содержит информацию о результатах оценки комитетом по аудиту эффективности процесса проведения внешнего и внутреннего аудита	• <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не	

	деятельности общества за год	2. Годовой отчет общества содержит сведения о политике общества в области охраны окружающей среды, социальной политике общества	соблюдается	
6.3	Общество предоставляет информацию и документы по запросам акционеров в соответствии с принципами равнодоступности и необременительности			
6.3.1	Предоставление обществом информации и документов по запросам акционеров осуществляется в соответствии с принципами равнодоступности и необременительности	1. В информационной политике (внутренних документах, определяющих информационную политику) общества определен необременительный порядок предоставления по запросам акционеров доступа к информации и документам общества 2. В информационной политике (внутренних документах, определяющих информационную политику) содержатся положения, предусматривающие, что в случае поступления запроса акционера о предоставлении информации о подконтрольных обществу организациях общество предпринимает необходимые усилия для получения такой информации у соответствующих подконтрольных обществу организаций	• <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается	
6.3.2	При предоставлении обществом информации акционерам обеспечивается разумный баланс между интересами конкретных акционеров и интересами	1. В течение отчетного периода общество не отказывало в удовлетворении запросов акционеров о предоставлении информации либо такие отказы были обоснованными	• <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не	

	самого общества, заинтересованного в сохранении конфиденциальности важной коммерческой информации, которая может оказать существенное влияние на его конкурентоспособность	2. В случаях, определенных информационной политикой общества, акционеры предупреждаются о конфиденциальном характере информации и принимают на себя обязанность по сохранению ее конфиденциальности	соблюдается	
7.1	Действия, которые в значительной степени влияют или могут повлиять на структуру акционерного капитала и финансовое состояние общества и, соответственно, на положение акционеров (существенные корпоративные действия), осуществляются на справедливых условиях, обеспечивающих соблюдение прав и интересов акционеров, а также иных заинтересованных сторон			
7.1.1	Существенными корпоративными действиями признаются реорганизация общества, приобретение 30 и более процентов голосующих акций общества (поглощение), совершение обществом существенных сделок, увеличение или уменьшение уставного капитала общества, осуществление листинга и делистинга акций общества, а также иные действия, которые могут привести к существенному изменению прав акционеров или нарушению их интересов. Уставом общества определен перечень (критерии) сделок или иных действий, являющихся существенными корпоративными действиями, и такие действия отнесены к компетенции совета директоров общества	1. Уставом общества определен перечень (критерии) сделок или иных действий, являющихся существенными корпоративными действиями. Принятие решений в отношении существенных корпоративных действий уставом общества отнесено к компетенции совета директоров. В тех случаях, когда осуществление данных корпоративных действий прямо отнесено законодательством к компетенции общего собрания акционеров, совет директоров предоставляет акционерам соответствующие рекомендации	• <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается	
7.1.2	Совет директоров играет ключевую роль в принятии решений или выработке рекомендаций в отношении существенных корпоративных действий, совет директоров опирается на позицию независимых директоров общества	1. В обществе предусмотрена процедура, в соответствии с которой независимые директора заявляют о своей позиции по существенным корпоративным действиям до их одобрения	• <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается	

7.1.3	При совершении существенных корпоративных действий, затрагивающих права и законные интересы акционеров, обеспечиваются равные условия для всех акционеров общества, а при недостаточности предусмотренных законодательством механизмов, направленных на защиту прав акционеров, — дополнительные меры, защищающие права и законные интересы акционеров общества. При этом общество руководствуется не только соблюдением формальных требований законодательства, но и принципами корпоративного управления, изложенными в Кодексе	1. Уставом общества с учетом особенностей его деятельности к компетенции совета директоров отнесено одобрение, помимо предусмотренных законодательством, иных сделок, имеющих существенное значение для общества 2. В течение отчетного периода все существенные корпоративные действия проходили процедуру одобрения до их осуществления	• <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается	
7.2	Общество обеспечивает такой порядок совершения существенных корпоративных действий, который позволяет акционерам своевременно получать полную информацию о таких действиях, обеспечивает им возможность влиять на совершение таких действий и гарантирует соблюдение и адекватный уровень защиты их прав при совершении таких действий			
7.2.1	Информация о совершении существенных корпоративных действий раскрывается с объяснением причин, условий и последствий совершения таких действий	1. В случае, если обществом в течение отчетного периода совершались существенные корпоративные действия, общество своевременно и детально раскрывало информацию о таких действиях, в том числе о причинах, условиях совершения действий и последствиях таких действий для акционеров	• <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается	
7.2.2	Правила и процедуры, связанные с осуществлением обществом существенных корпоративных действий, закреплены во внутренних документах общества	1. Во внутренних документах общества определены случаи и порядок привлечения оценщика для определения стоимости имущества, отчуждаемого или приобретаемого по крупной сделке или сделке с заинтересованностью	• <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается	

		2. Внутренние документы общества предусматривают процедуру привлечения оценщика для оценки стоимости приобретения и выкупа акций общества		
		3. При отсутствии формальной заинтересованности члена совета директоров, единоличного исполнительного органа, члена коллегиального исполнительного органа общества или лица, являющегося контролирующим лицом общества, либо лица, имеющего право давать обществу обязательные для него указания, в сделках общества, но при наличии конфликта интересов или иной их фактической заинтересованности, внутренними документами общества предусмотрено, что такие лица не принимают участия в голосовании по вопросу одобрения такой сделки		

Отчет о заключенных ПАО «ФосАгро» в 2025 году сделках, в совершении которых имеется заинтересованность

Отчет о совершенных ПАО «ФосАгро» в отчетном (2025) году сделках, признаваемых в соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах» сделками, в совершении которых имела заинтересованность, с указанием по каждой сделке заинтересованного лица (заинтересованных лиц), существенных условий и органа управления акционерного общества, принявшего решение о согласии на ее совершение или ее последующем одобрении (при наличии такого решения), а для каждой сделки (группы взаимосвязанных сделок), размер которой (которых) составлял два или более процента балансовой стоимости активов акционерного общества, — также с указанием основания (оснований), по которому (по которым) лицо (лица) признано (признаны) заинтересованным (заинтересованными) в совершении сделки, доли участия заинтересованного лица (заинтересованных лиц) в уставном (складочном) капитале (доли

принадлежавших заинтересованному лицу (заинтересованным лицам) акций) акционерного общества и юридического лица, являвшегося стороной в сделке, на дату совершения сделки.

№ п/п	Наименование (вид) сделки	Стороны по сделке	Существенные условия сделки					Лицо, имеющее (имевшее) заинтересованность в совершении сделки, и основания, по которым это лицо является таковым
			Предмет сделки	Сумма займа	Дата выдачи займа	Срок займа	Процентная ставка по займу	
1	Договор займа № 1/ФА/ФАД/25-10-046 от 30.05.2025 (с учетом дополнительных соглашений к нему)	ПАО «ФосАгро» — Займодавец, ООО «ФосАгро-Дон» — Заемщик	Займодавец передает Заемщику денежные средства, а Заемщик обязуется вернуть их с процентами	610 000 000 (шестьсот десять миллионов) рублей	30.05.2025	До 30.09.2025	Ключевая ставка Банка России	1. XXXXXXXX являлся генеральным директором, членом правления и членом совета директоров ПАО «ФосАгро» и одновременно членом правления (коллегиального исполнительного органа) ООО «ФосАгро-Регион» — управляющей организации ООО «ФосАгро-Дон» / ООО «ФосАгро-Воронеж» / ООО «ФосАгро-Кубань» / ООО «ФосАгро-Ставрополь» / ООО «ФосАгро-Липецк» / ООО «ФосАгро-Тамбов» / ООО «ФосАгро-Курск» / ООО «ФосАгро-Орел» (стороны сделки).
2	Договор займа № 1/ФА/ФАВ/25-10-050 от 06.06.2025	ПАО «ФосАгро» — Займодавец, ООО «ФосАгро-Воронеж» — Заемщик	Займодавец передает Заемщику денежные средства, а Заемщик обязуется вернуть их с процентами	210 000 000 (двести десять миллионов) рублей	06.06.2025	До 04.09.2025	Ключевая ставка Банка России	2. XXXXXXXX являлся членом совета директоров ПАО «ФосАгро» и одновременно членом правления (коллегиального исполнительного органа) ООО «ФосАгро-Регион» — управляющей организации ООО «ФосАгро-Дон» / ООО «ФосАгро-Воронеж» / ООО «ФосАгро-Кубань» / ООО «ФосАгро-Ставрополь» / ООО «ФосАгро-Липецк» / ООО «ФосАгро-Тамбов» / ООО «ФосАгро-Курск» /
3	Договор займа № 1/ФА/ФАД/25-10-051 от 06.06.2025	ПАО «ФосАгро» — Займодавец, ООО «ФосАгро-Дон» — Заемщик	Займодавец передает Заемщику денежные средства, а Заемщик обязуется вернуть их с процентами	513 000 000 (пятьсот тринадцать миллионов) рублей	06.06.2025	До 31.08.2025	Ключевая ставка Банка России	ООО «ФосАгро-Орел» (стороны сделки).
4	Договор займа № 1/ФА/ФА-К6 /25-10-053 от 23.06.2025	ПАО «ФосАгро» — Займодавец, ООО «ФосАгро-Кубань» — Заемщик	Займодавец передает Заемщику денежные средства, а Заемщик обязуется вернуть их с процентами	400 000 000 (четыреста миллионов) рублей	24.06.2025	3 месяца с даты выдачи займа	Ключевая ставка Банка России	2. XXXXXXXX являлся членом совета директоров ПАО «ФосАгро» и одновременно членом правления (коллегиального исполнительного органа) ООО «ФосАгро-Регион» — управляющей организации ООО «ФосАгро-Дон» / ООО «ФосАгро-Воронеж» / ООО «ФосАгро-Кубань» / ООО «ФосАгро-Ставрополь» /
5	Договор займа № 1/ФА/ФА-Ст/25-10-054 от 24.06.2025	ПАО «ФосАгро» — Займодавец, ООО «ФосАгро-Орел» — Заемщик	Займодавец передает Заемщику денежные средства, а Заемщик обязуется вернуть их с процентами	600 000 000 (шестьсот миллионов) рублей	24.06.2025	2 месяца с даты выдачи займа	Ключевая ставка Банка России	ООО «ФосАгро-Липецк» / ООО «ФосАгро-Тамбов» / ООО «ФосАгро-Курск» /

		Ставрополь» — Заемщик	вернуть их с процентами					ООО «ФосАгро-Орел» (стороны сделки). 3. XXXXXXXX являлся членом совета директоров ПАО «ФосАгро» и одновременно членом правления (коллегиального исполнительного органа) ООО «ФосАгро-Регион» — управляющей организации ООО «ФосАгро-Дон» / ООО «ФосАгро-Воронеж» / ООО «ФосАгро-Кубань» / ООО «ФосАгро-Ставрополь» / ООО «ФосАгро-Липецк» / ООО «ФосАгро-Тамбов» / ООО «ФосАгро-Курск» / ООО «ФосАгро-Орел» (стороны сделки).
6	Договор займа № 1/ФА/ ФА-Лп/25-10-062 от 24.06.2025	ПАО «ФосАгро» — Займодавец, ООО «ФосАгро-Липецк» — Заемщик	Займодавец передает Заемщику денежные средства, а Заемщик обязуется вернуть их с процентами	100 000 000 (сто миллионов) рублей.	24.06.2025	2 месяца с даты выдачи займа	Ключевая ставка Банка России	4. XXXXXXXX являлся членом совета директоров ПАО «ФосАгро» и одновременно членом правления (коллегиального исполнительного органа) ООО «ФосАгро-Регион» — управляющей организации ООО «ФосАгро-Дон» / ООО «ФосАгро-Воронеж» / ООО «ФосАгро-Кубань» / ООО «ФосАгро-Ставрополь» / ООО «ФосАгро-Липецк» / ООО «ФосАгро-Тамбов» / ООО «ФосАгро-Курск» / ООО «ФосАгро-Орел» (стороны сделки).
7	Договор займа № 1/ФА/ ФАТм /25-10-055 от 25.06.2025	ПАО «ФосАгро» — Займодавец, ООО «ФосАгро-Тамбов» — Заемщик	Займодавец передает Заемщику денежные средства, а Заемщик обязуется вернуть их с процентами	500 000 000 (пятьсот миллионов) рублей	25.06.2025	2 месяца с даты выдачи займа	Ключевая ставка Банка России	4. XXXXXXXX являлся членом совета директоров ПАО «ФосАгро» и одновременно членом правления (коллегиального исполнительного органа) ООО «ФосАгро-Регион» — управляющей организации ООО «ФосАгро-Дон» / ООО «ФосАгро-Воронеж» / ООО «ФосАгро-Кубань» / ООО «ФосАгро-Ставрополь» / ООО «ФосАгро-Липецк» / ООО «ФосАгро-Тамбов» / ООО «ФосАгро-Курск» / ООО «ФосАгро-Орел» (стороны сделки).
8	Договор займа № 1/ФА/ФАВ/25-10-056 от 30.06.2025	ПАО «ФосАгро» — Займодавец, ООО «ФосАгро-Воронеж» — Заемщик	Займодавец передает Заемщику денежные средства, а Заемщик обязуется вернуть их с процентами	427 000 000 (четыреста двадцать семь миллионов) рублей	30.06.2025	3 месяца с даты выдачи займа	Ключевая ставка Банка России	1. Гильгенберг Александр Александрович являлся генеральным директором и членом правления ПАО «ФосАгро» и одновременно
9	Договор займа № 1/ФА/ФА-Кр/20-10-57 от 01.07.2025	ПАО «ФосАгро» — Займодавец, ООО «ФосАгро-Курск» — Заемщик	Займодавец передает Заемщику денежные средства, а Заемщик обязуется вернуть их с процентами	323 000 000 (триста двадцать три миллиона) рублей	01.07.2025	3 месяца с даты выдачи займа	Ключевая ставка Банка России	
10	Договор займа № 1/ФА/ ФА-Ст/25-10-059 от 14.07.2025	ПАО «ФосАгро» — Займодавец, ООО «ФосАгро-	Займодавец передает Заемщику денежные средства, а Заемщик обязуется	600 000 000 (шестьсот миллионов) рублей	14.07.2025	2 месяца с даты выдачи займа	Ключевая ставка Банка России	

11	Договор займа № 1/ФА/ ФА-Ст/25-10-060 от 21.07.2025	Ставрополь» — Заемщик	вернуть их с процентами	470 000 000 (четыре­ста семьдесят миллионов) рублей	21.07.2025	2 месяца с даты выдачи займа	Ключевая ставка Банка России	членом правления (коллегиального исполнительного органа) ООО «ФосАгро-Регион» — управляющей организации ООО «ФосАгро-Кубань» / ООО «ФосАгро-Ставрополь» / ООО «ФосАгро-Орел» (стороны сделки). 2. XXXXXXXX являлся членом совета директоров ПАО «ФосАгро» и одновременно членом правления (коллегиального исполнительного органа) ООО «ФосАгро-Регион» — управляющей организации ООО «ФосАгро-Кубань» / ООО «ФосАгро-Ставрополь» / ООО «ФосАгро-Орел» (стороны сделки). 3. XXXXXXXX являлся членом совета директоров ПАО «ФосАгро» и одновременно членом правления (коллегиального исполнительного органа) ООО «ФосАгро-Регион» — управляющей организации ООО «ФосАгро-Кубань» / ООО «ФосАгро-Ставрополь» / ООО «ФосАгро-Орел» (стороны сделки). 4. XXXXXXXX являлся членом совета директоров ПАО «ФосАгро» и одновременно членом правления (коллегиального исполнительного органа) ООО «ФосАгро-Регион» — управляющей организации ООО «ФосАгро-Кубань» / ООО «ФосАгро-Ставрополь» / ООО «ФосАгро-Орел» (стороны сделки).
12	Договор займа № 1/ФА/ ФА-Ор/25-10-061 от 23.07.2025	ПАО «ФосАгро» — Займодавец, ООО «ФосАгро-Орел» — Заемщик	Займодавец передает Заемщику денежные средства, а Заемщик обязуется вернуть их с процентами	300 000 000 (триста миллионов) рублей	23.07.2025	3 месяца с даты выдачи займа	Ключевая ставка Банка России	
13	Договор займа № 1/ФА/ФА-Кб/25-10-066 от 29.07.2025	ПАО «ФосАгро» — Займодавец, ООО «ФосАгро-Кубань» — Заемщик	Займодавец передает Заемщику денежные средства, а Заемщик обязуется вернуть их с процентами	200 000 000 (двести миллионов) рублей	29.07.2025	2 месяца с даты выдачи займа	Ключевая ставка Банка России	
14	Договор займа № 1/ФА/АПТ/25-10-067 от 05.08.2025	ПАО «ФосАгро» — Займодавец, АО «Апатит» — Заемщик	Займодавец передает Заемщику денежные средства, а Заемщик обязуется	3 000 000 000 (три миллиарда) рублей	06.08.2025	До 07.10.2025	Ключевая ставка Банка России	Гильгенберг Александр Александрович являлся генеральным директором и членом правления ПАО «ФосАгро» и одновременно

15	Договор займа № 1/ФА/АПТ/25-10-018 от 07.08.2025 (с учетом дополнительного соглашения к нему)		вернуть их с процентами	2 000 000 000 (два миллиарда) рублей	07.08.2025	До 30.10.2025	Ключевая ставка Банка России	генеральным директором АО «Апатит» (стороны сделки).
----	---	--	-------------------------	--------------------------------------	------------	---------------	------------------------------	--

Сумма каждой из перечисленных выше сделок составляет менее двух процентов стоимости активов, определяемых по данным консолидированной финансовой отчетности ПАО «ФосАгро» на последнюю отчетную дату (дату окончания последнего завершенного отчетного периода, предшествующего дате совершения соответствующей сделки).

Все перечисленные сделки одобрены советом директоров ПАО «ФосАгро» 20 ноября 2025 г. (протокол заседания совета директоров от 21 ноября 2025 г.).

Генеральный директор ПАО «ФосАгро» _____/А. А. Гильгенберг/

Достоверность содержащихся в настоящем отчете данных подтверждается ревизионной комиссией ПАО «ФосАгро».

Члены ревизионной комиссии:

_____/Е. В. Викторова/

_____/О. Ю. Лизунова/

_____/Л. Ф. Агабекян/

Отчет о заключенных ПАО «ФосАгро» в 2025 году крупных сделках

В отчетном (2025) году сделки, признаваемые в соответствии с федеральным законом «Об акционерных обществах» крупными сделками, ПАО «ФосАгро» не совершались.

Глоссарий

АК — апатитовый концентрат

АКРА — российское рейтинговое агентство

АНО — автономная некоммерческая организация

АНОФ — апатитонефелиновая обогатительная фабрика

АО — акционерное общество

АПК — агропромышленный комплекс

АСУТП — автоматизированная система управления технологическим процессом

БРИКС — объединение десяти государств: Бразилии, России, Индии, КНР, ЮАР, ОАЭ, Ирана, Египта, Эфиопии и Индонезии (англ. BRICS — сокращение от Brazil, Russia, India, China, South Africa)

б. п. — базисный пункт

га — гектар

ГДР — глобальная депозитарная расписка

ГОК — горно-обогатительный комплекс

Группа «ФосАгро» — ПАО «ФосАгро» и подконтрольные ему юридические лица

д. в. — действующее вещество

ДЗО — дочерние и зависимые общества

долл. США — доллар США

ЖКУ — жидкие комплексные удобрения

Индекс МосБиржи (ранее — индекс ММВБ) — ценовой, взвешенный по рыночной капитализации композитный фондовый индекс. Тикер — MCX:IMOEX. На срочном рынке Московской биржи торгуется расчетный фьючерс, базовым активом которого является индекс МосБиржи

ИТ — информационные технологии

кВт • ч — киловатт-час

кг — килограмм

ККУ — Кодекс корпоративного управления Банка России

КМКФ — кормовой фосфат

КПЭ — ключевые показатели эффективности

м — метр

МВт — мегаватт

мг — миллиграмм

млн — миллион

млрд — миллиард

МСФО — международные стандарты финансовой отчетности

МУ — минеральные удобрения

Н/д — нет данных

НДПИ — налог на добычу полезных ископаемых

НДС — налог на добавленную стоимость

ОАО — открытое акционерное общество

ООН — Организация Объединенных Наций

ООО — общество с ограниченной ответственностью

п. п. — процентный пункт

ПАО — публичное акционерное общество

ПМЭФ — Петербургский международный экономический форум

РАПУ — Российская ассоциация производителей удобрений
 РСБУ — российские стандарты бухгалтерского учета
 РСПП — Российский союз промышленников и предпринимателей
 РТС — Российская торговая система; одна из ведущих российских бирж до декабря 2011 года, когда она совместно с ММВБ объединилась в биржу ММВБ-РТС (с 2012 года — Московская биржа). Индекс РТС (MCX: RTSI) — фондовый индекс, основной индикатор фондового рынка России, расчет которого начался 1 сентября 1995 года со 100 пунктов. В настоящее время рассчитывается Московской биржей. Рассчитываемый в долларах США, индекс РТС имеет единую базу расчета с рассчитываемым в рублях индексом Московской биржи
 руб. — российский рубль
 СМИ — средства массовой информации
 СНГ — Содружество Независимых Государств
 Стратегия-2025 — Стратегия развития ПАО «ФосАгро» до 2025 года
 СУРиВК — система управления рисками и внутреннего контроля
 сут. — сутки
 США — Соединенные Штаты Америки
 ТМЦ — товарно-материальные ценности
 ТПП — Торгово-промышленная палата Российской Федерации
 тыс. — тысяча
 ТЭЦ — теплоэлектроцентраль
 ФАО — Продовольственная и сельскохозяйственная организация ООН (англ. Food and Agriculture Organization (FAO))
 ЦУР — Цели ООН в области устойчивого развития
 ч — час
 ЭФК — экстракционная фосфорная кислота.
 Эксперт РА — крупнейшее российское кредитное рейтинговое агентство, аккредитованное Банком России
 ЭТП — электронная торговая площадка
 ЮНЕСКО — специализированное учреждение Организации Объединенных Наций по вопросам образования, науки и культуры (англ. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO))
 ЮНКТАД — Конференция ООН по торговле и развитию (англ. United Nations Conference on Trade and Development, UNCTAD) — орган Генеральной Ассамблеи ООН
 ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas) — Бразильская ассоциация по техническим нормам
 AN — нитрат аммония (аммиачная селитра)
 APP — полифосфат аммония
 CAPEX (Capital Expenditure) — капитальные расходы
 CBAM (Carbon Border Adjustment Mechanism) — Трансграничное углеродное регулирование
 CDP (Carbon Disclosure Project) — проект раскрытия информации об углеродных выбросах
 CO₂ — оксид углерода (IV); углекислый газ
 CO₂-экв. — условная единица, которая используется для оценки объемов выбросов парниковых газов (в том числе для расчета углеродного следа)
 CUSIP (Committee on Uniform Security Identification Procedures) — Комитет по разработке процедур стандартной идентификации акций
 DAP — диаммонийфосфат

EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) — прибыль компании до вычета процента по кредитам, налога на прибыль и амортизации по основным нематериальным активам

ESG (Environmental, Social and Governance) — критерии экологического, социального и государственного управления

FOB (Free on Board) — торговый термин «Инкотермс», использующийся для обозначения условий поставки груза и определения стороны, на которую возлагаются расходы по транспортировке

Global Compact LEAD — платформа для устойчивого корпоративного лидерства в рамках Глобального договора Организации Объединенных Наций

GRI (the Global Reporting Initiative) — глобальная инициатива отчетности

IFA (International Fertilizer Association) — Международная ассоциация производителей минеральных удобрений

IFRS S1 и S2 (International Financial Reporting Standards; МСФО C1 и C2) — стандарты в области устойчивого развития, опубликованные в июне 2023 года Советом по международным стандартам устойчивого развития (ISSB)

IRR (Internal Rate of Return) — внутренняя норма доходности

ISIN (International Securities Identification Number) — Международный идентификационный код ценной бумаги

K₂O — оксид калия

LTIFR (Lost Time Injury Frequency Rate) — коэффициент частоты травм с временной потерей трудоспособности

MAP — моноаммонийфосфат, аммофос

MAR (Market Abuse Regulation) — Регламент Европейского союза о недопущении манипулирования рынком

MCP — кормовой монокальцийфосфат

NP — азотно-фосфорное удобрение

NPK — азотно-фосфорно-калиевое удобрение

NPS — азотно-фосфорное серосодержащее удобрение

P₂O₅ — оксид фосфора (V)

PKS — фосфорно-калийное гранулированное удобрение

RAEX («РАЭКС-Аналитика») — крупнейшее российское агентство в области некредитных рейтингов

RIC (Reuters Instrument (Identification) Code) — код инструмента Reuters

SEDOL (Stock Exchange Daily Official List) — список идентификационных кодов ценных бумаг, используемый в Великобритании и Ирландии

STPP — триполифосфат натрия

Контактная информация

Отдел по связям с инвесторами

Андрей Серов

Начальник отдела по связям с инвесторами

Тел.: +7 (495) 231-31-15

Email: ir@phosagro.ru

Корпоративный секретарь

Сергей Самосюк

Тел.: +7 (495) 232-96-89, доб. 2712

Email: ks@phosagro.ru

Адрес ПАО «ФосАгро»

Российская Федерация, 119333, Москва, Ленинский проспект, д. 55/1, стр. 1

Тел.: +7 (495) 232-96-89

Факс: +7 (495) 956-19-02

Аудиторы

АО «Технология Доверия — Аудит»

Российская Федерация, 125047, Москва, ул. Кржижановского, д. 14, к. 3, пом. 5/1

Тел.: +7 (495) 967-60-00

Факс: +7 (495) 967-60-01

Веб-сайт: www.tedo.ru

Юникон АО

Российская Федерация, 107061, Преображенская площадь, д. 8, БЦ «Прео-8»

Тел.: +7 (495) 797-56-65

Факс: +7 (495) 797-56-60

Веб-сайт: www.unicon.ru

Держатель реестра (регистратор)

АО «Реестр»

Российская Федерация, 129090, Москва, Большой Балканский переулок, д. 20, стр. 1

Тел.: +7 (495) 617-01-01

Факс: +7 (495) 680-80-01

Email: reestr@aoreestr.ru

Веб-сайт: www.aoreestr.ru

Контакты для сотрудников и потенциальных сотрудников

Дмитрий Бородич

Директор по персоналу и социальной политике

Тел.: +7 (495) 231-31-15

Email: info@phosagro.ru

Контакты для СМИ

Андрей Подкопалов

Директор по информационной политике

Тел.: +7 (495) 232-96-89, доб. 2651

Тимур Белов

Руководитель пресс-службы

Тел.: +7 (495) 232-96-89, доб. 2652

Email: pr@phosagro.ru

Контакты по вопросам, связанным с устойчивым развитием

Сергей Кудряшов

Начальник отдела устойчивого развития

Тел.: +7 (495) 231-27-47

Email: esg@phosagro.ru

Ирина Лукина

Ведущий специалист отдела устойчивого развития

Тел.: +7 (495) 232-96-89

Email: esg@phosagro.ru