

Устойчивая система корпоративного управления

5

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

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

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

5

50%

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

3

комитета совета директоров, проводящих регулярные заседания

85%

доля соблюдаемых принципов Кодекса корпоративного управления

Рейтинг/индекс устойчивого развития	2023	2024	2025	
(шкала C — AAA)	AA↑	AAA↑	AAA	
	Индексы «Устойчивость и открытость» (шкала C — A)	A	A	A
	Индекс «Вектор устойчивого развития» (шкала C — A)	A	A	A
Expert	«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

◆
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.

АКРА

◆ Стабильно высокие позиции в рейтингах и индексах устойчивого развития.

Рейтинг/индекс устойчивого развития	2023	2024	2025
«Форум Доноров», «Лидеры корпоративной благотворительности» (шкала C — A+)	A+	A+	A+
Рейтинг корпоративной прозрачности (шкала D — A+)	A+	A+	A+
«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, масштабой системы продаж и эффективной логистики. Особенностью бизнес-модели является ориентация на устойчивое развитие и интеграция принципов зеленой химии. Мы в полной мере используем наши конкурентные преимущества и стремимся соответствовать высочайшим операционным стандартам на каждом этапе жизненного цикла нашей продукции.

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

Возможности

B1

Развитие собственных технологий и импортозамещение

B2

Внедрение новых видов удобрений с повышенной экологической безопасностью и улучшенной биодоступностью

B3

Разработка специализированных удобрений, адаптированных под разные климатические условия

B4

Создание логистической инфраструктуры для упрощения доставки сырья на перерабатывающие заводы

B5

Создание конвейерных линий для транспортировки руды между карьерами и обогательными фабриками

B6

Использование дистанционно управляемой техники для повышения эффективности и безопасности добычи и перевозок

B7

Внедрение энергоэффективных технологий

B8

Развитие водосберегающих технологий в процессе производства, включая повторное использование промышленных сточных вод

B9

Автоматизация и цифровизация производства

B10

Рост спроса на удобрения в условиях ухудшения плодородия почв

B11

Разработка образовательных программ для клиентов, обучающих эффективному использованию удобрений

B12

Инвестирование в цифровые решения для мониторинга движения грузов

B13

Заключение долгосрочных контрактов с портовыми операторами и перевозчиками для снижения затрат и повышения надежности логистики

B14

Запуск образовательных программ и семинаров для отечественных и иностранных аграриев, демонстрирующих преимущества удобрений Группы «ФосАгро»

B15

Расширение ассортимента специализированных удобрений, адаптированных под климатические условия разных регионов.

B16

Использование ESG-подхода в маркетинге, подчеркивающего экологическую безопасность удобрений Группы «ФосАгро»

Риски

P1

Принятие неверного стратегического решения

P5

Сбои в производственном процессе

P6

Риски, связанные с охраной труда и промышленной безопасностью

P7

Ущерб для окружающей среды и связанные с этим убытки

P9

Неэффективность или нарушение бизнес-процессов, включая риски, связанные с контрагентами и цепочкой поставок

P16

Убытки, вызванные неспособностью контрагентов выполнить свои финансовые обязательства своевременно и в полном объеме

P20

Введение санкций и иных ограничений

20

21

Мы задействуем

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

Более подробная информация о Стратегии Компании представлена в разделе «Стратегия»

с. 50

Цикл создания стоимости

1 Разработка процессов и продукции

B1 B2 B3 P1 P20



Задача 2.4

Цикл создания стоимости в Группе «ФосАгро» начинается со всестороннего анализа предпочтений потребителей и рыночных тенденций. Основываясь на этих данных, результатах наиболее актуальных научных изысканий в сфере зеленой химии, наши научно-исследовательские центры в Череповце и Москве разрабатывают максимально улучшенные минеральные удобрения¹, пользующиеся устойчивым спросом у потребителей.

Широкая продуктовая линейка

58 марок

агрохимикатов, в том числе удобрений всех видов и кормов

2 284,9 млн. руб

инвестиции в научную и исследовательскую деятельность и разработку новых продуктов (R&D)

2 Добыча минерального сырья

B4 B5 B6 P5 P6 P7



Задача 12.5

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

Уникальная по размерам и качеству ресурсная база

42,1 млн т/год

добыча руды

3 Производство удобрений

B7 B8 B9 P5 P6 P7



Задача 3.9, 6.3, 8.5, 12.5, 15.3

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

Обеспеченность сырьем собственного производства

100%²

apatитовый концентрат

72%

аммиак

93%

серная кислота

45%

сульфат аммония

4 Транспорт и логистика

B12 B13 P9



Задача 9.1

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

в 74 региона России

осуществляются поставки

9,5 млн т/год

портовые перевалочные мощности

34%

доля инновационных железнодорожных вагонов в парке подвижного состава Компании

28,9 млн т/год

грузооборот железнодорожной инфраструктуры химических предприятий Группы

5 Маркетинг и продажи

B14 B15 B16 P9



Задача 2.4, 12.5

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

37 центров

дистрибуции в российских регионах

>1 млн т

единовременные мощности хранения складских комплексов

85 культур³

важных для российских аграриев, доступно для расчета в «Агрокалькуляторе»

6 Применение удобрений и сервис

B3 B10 B11 P9 P16



Задача 13.2, 17.16

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

>38 млн

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

На 120 тыс. га

проведено агрохимическое обследование почв в рамках развития сервисной модели в 2025 году

3 500 проб почв

исследовано в собственной агрохимической лаборатории в 2025 году

Мы создаем

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

¹ Минеральные удобрения ФосАгро прошли сертификацию Роскачества, предоставляющей право маркировать продукцию знаком соответствия «Зеленый эталон», подтверждающим улучшенные характеристики удобрений.

² Без учета закупаемого сирийского концентрата для промышленных испытаний.

³ 38 основных культур и 47 культур-предшественников.