

Развитие персонала

Направление, стратегические цели и факты 2025 года

1 Исследование мнений персонала¹ 8 ДОСТОЙНАЯ РАБОТА И ЭКОНОМИЧЕСКИЙ РОСТ Задачи 8.5, 8.8 Цель ◆ Не менее 65 п. п. уровень индекса удовлетворенности и лояльности сотрудников к 2025 году Факт ◆ 76 п. п. +3 п.п. к 2023 году сводный индекс удовлетворенности и лояльности сотрудников²	2 Создание инклюзивной среды 8 ДОСТОЙНАЯ РАБОТА И ЭКОНОМИЧЕСКИЙ РОСТ Задача 8.5 Цель ◆ Компания стремится развивать инклюзивную среду для людей с ограниченными возможностями на рабочих местах, в инфраструктуре городов и населенных пунктов, а также увеличивать количество трудоустроенных сотрудников с ограниченными возможностями в зависимости от потребности бизнеса Факт ◆ Настроена работа с центрами занятости для оказания содействия в подборе людей с ограниченными возможностями	3 Гендерное равенство 8 ДОСТОЙНАЯ РАБОТА И ЭКОНОМИЧЕСКИЙ РОСТ Задача 8.5 Цель ◆ Компания готова предоставлять возможность для профессионального и карьерного роста всем сотрудникам. Это зависит в первую очередь от уровня развития компетенций и показателей личной эффективности Факт ◆ 21% без изм. к 2024 году доля женщин среди руководителей всех уровней ◆ 25% без изм. к 2024 году доля женщин среди кадрового резерва программы «Топ» (10 женщин из 40 человек) ◆ 33% без изм. к 2024 году доля женщин в общей численности персонала Компании	4 Обучение и оценка 4 КАЧЕСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАНИЕ Задача 4.4 Цель ◆ До 123 часов на одного сотрудника — увеличение среднегодового количества часов обучения к 2025 году ◆ Развитие программы переподготовки и профессионального развития ◆ Инвестирование в будущее поколения сотрудников Компании Факт ◆ 150 часов +28,6% к 2024 году среднегодовое количество часов обучения на одного сотрудника ◆ 341 млн руб. +5% к 2024 году инвестиции в обучение сотрудников ◆ 500 новых сотрудников трудоустроено в рамках профориентационной работы и привлечения молодежи ◆ >48% участников программы «ФосАгро-СТАРТ», продолжающих работать в Компании, получили повышение и были включены в кадровый резерв	5 Система мотивации и вознаграждения 8 ДОСТОЙНАЯ РАБОТА И ЭКОНОМИЧЕСКИЙ РОСТ Задача 8.8 Цель ◆ Стимулирование сотрудников повышать производительность труда и достигать высоких производственных результатов, а также удержание высококвалифицированных сотрудников в Компании ◆ Подготовка потенциальных топ-менеджеров Компании из числа внутренних кандидатов Факт ◆ 10% индексация заработной платы с 1 октября 2025 года ◆ 5,1 тыс. случаев наставничества осуществлены в 2025 году ◆ 40 участников программы «Команда будущего» ◆ 45 менторов для участников из числа действующего топ-менеджмента Компании ◆ 33 участника программы «Команда будущего» — менторы программы «ФосАгро-Старт»	6 Социальные льготы и гарантии для сотрудников 8 ДОСТОЙНАЯ РАБОТА И ЭКОНОМИЧЕСКИЙ РОСТ Задачи 8.5, 8.8 Цель ◆ Оказание комплексной социальной поддержки нашим сотрудникам, ежегодное увеличение финансирования социальных льгот и гарантий, выплат материальной помощи, реализация корпоративных социальных программ Факт ◆ 3 251,7 млн руб. +19,2% к 2024 году расходы на социальные программы для сотрудников ◆ 198,4 тыс. руб. +12,5% к 2024 году расходы на социальные программы на одного сотрудника
---	---	---	--	---	---

¹ С 2024 года исследование мнений персонала проводится с периодичностью раз в два года.
² Указаны результаты последней оценки, которая проводилась в 2024 году.

Наши награды 2025 года

- ◆ Третий год подряд становимся обладателями «платинового» статуса в списке лучших работодателей по версии Forbes.
- ◆ Сохраняем лидерство в рейтинге работодателей РБК.
- ◆ Вошли в топ-3 работодателей России в химической отрасли и **топ-100** рейтинга работодателей среди крупнейших компаний страны по версии HeadHunter.
- ◆ Наш корпоративный семейный конкурс «Поколение ФосАгро» стал **финалистом Национальной премии в области развития корпоративного спорта** в номинации «Лучшее семейное корпоративное мероприятие» и основой проведения **Всероссийского марафона «Земля спорта»** при поддержке Минсельхоза России.
- ◆ Движение **«ЗОЖмания»** и проект **«Агенты безопасности»** — **призеры Международной премии в области корпоративных коммуникаций «ИнтерКомм»**.
- ◆ **Стали лауреатом премии People Motivation Awards за достижения в области мотивации сотрудников.**
- ◆ **13 работников Компании стали победителями XXVI Всероссийского конкурса «Инженер года — 2025», из них четыре сотрудника получили звание «Профессиональный инженер России».**
- ◆ Вошли в наивысшую группу рейтинга «Лидеры корпоративной благотворительности» среди компаний с наиболее эффективными социальными программами. Коллективный договор производственного комплекса в Череповце — победитель конкурса «Коллективный договор — основа защиты социально-трудовых прав».
- ◆ 22 сотрудникам Группы «ФосАгро» вручены **государственные награды Российской Федерации**.
- ◆ Директор Кировского производственного комплекса награжден орденом «За доблестный труд».



Дмитрий Бородич
Директор по персоналу и социальной политике ПАО «ФосАгро»

Одной из стратегических задач кадровой политики является поддержка и совершенствование системы обучения и развития персонала.

Компания стремится обеспечить необходимое качество подготовки специалистов, внутренних экспертов и будущих руководителей Компании, инвестируя средства в совершенствование и повышение квалификации персонала, развитие внутреннего кадрового резерва и профессиональный рост молодых специалистов.

Стратегия

Ключевая сила и актив Группы «ФосАгро» — это сильная команда профессионалов, обладающих необходимыми знаниями и навыками для реализации стратегических целей. Непрерывное развитие и удержание мотивированных и квалифицированных сотрудников, широкая социальная поддержка сотрудников и их семей, равные возможности, безопасная и комфортная рабочая среда, работа над вовлеченностью являются стратегическими приоритетами кадровой политики. Эффективность такого подхода подтверждается лидерством Группы в ключевых рейтингах работодателей России.

Корпоративная HR-конференция

Один из важнейших факторов эффективного развития кадровой политики — это профессионализм и постоянное повышение квалификации сотрудников HR-подразделений. Группа «ФосАгро» с 2024 года проводит ежегодную HR-конференцию, направленную на развитие эффективного взаимодействия, повышение профессиональных компетенций участников, а также изучение и распространение лучших HR-практик. В 2025 году в конференции приняли участие более чем 150 представителей функции со всех предприятий Компании.

В 2025 году особое внимание было уделено таким темам, как теория поколений, бренд работодателя, применение ИИ-технологий, профилактика психологического выгорания, внутреннее карьерное консультирование.

Для достижения целевых показателей мы:



развиваем эффективность найма и удержания высококвалифицированных специалистов



организуем подготовку кадрового резерва



разрабатываем и внедряем программы развития и роста сотрудников на ключевых должностях



формируем благоприятные условия труда для комфорта, благополучия и лучшей эффективности труда



масштабируем программы развития менеджмента для формирования эффективной культуры руководства



реализуем корректирующие мероприятия по итогам исследования мнений сотрудников «Точка роста», которое проходит раз в два года



совершенствуем корпоративную систему управления профессиональными знаниями и внедряем курсы, направленные на развитие личностных компетенций



предлагаем модульное дистанционное обучение по рабочим профессиям, вопросам безопасности труда и управленческим навыкам



улучшаем наставничество и систему адаптации сотрудников



комплексно реализуем систему профессиональной ориентации школьников и молодежи, взаимодействуем с профильными учебными заведениями

Подход к управлению

GRI 3-3

В основе нашего подхода — активное и эффективное управление результативностью работы на всех уровнях, от отдельного сотрудника до Группы в целом. Это позволяет обеспечить стабильное развитие и достигать поставленных бизнес-целей.

Ценность профессионального и личностного развития становится необходимым условием успеха и востребованности в постоянно меняющемся мире. Высокий уровень материальной компенсации зачастую уже не служит достаточной мотивацией — необходимым условием становится ощущение своей востребованности в том случае, если Компания серьезно занимается развитием профессиональных умений

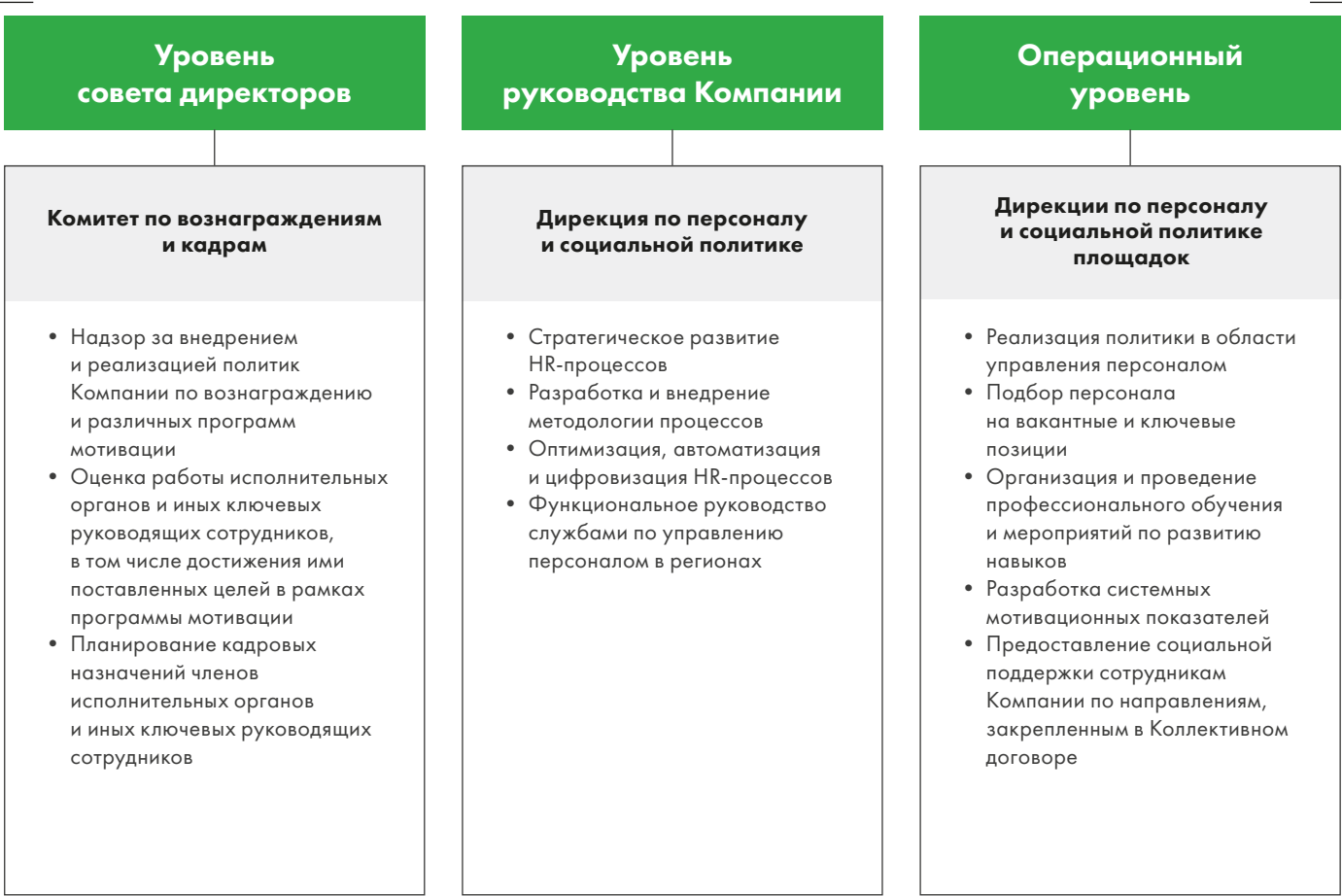
и знаний, спрос на которые в будущем возрастет. Поэтому стратегически наше внимание сосредоточено на поддержке стремления сотрудников к самосовершенствованию. Компания создает необходимые условия для максимального раскрытия сотрудниками своего потенциала.

Основные предприятия Компании расположены в Мурманской, Вологодской, Ленинградской и Саратовской областях. Компания вносит значительный вклад в развитие местной экономики и входит в число крупнейших работодателей, оказывая значительное положительное влияние на социальное благополучие городов и регионов деятельности.

Развивая производство и создавая новые рабочие места, мы ориентируемся на принцип приоритета трудоустройства жителей региона.

87,9% сотрудников предприятий — персонал, нанятый из числа местного населения.

Интегрированная система HR-менеджмента



Корпоративный GPT-чат

Большие языковые модели



В 2025 году внедрен корпоративный GPT-сервис — внутренняя платформа для использования языковых моделей искусственного интеллекта в рамках Компании. Предназначен для автоматизации рутинных задач, анализа данных, генерации контента и повышения общей эффективности работы сотрудников.

Эффект: повышение продуктивности сотрудников.



Взаимодействие с заинтересованными сторонами

Для прозрачного взаимодействия с сотрудниками и профсоюзными организациями в Компании функционируют различные традиционные и цифровые каналы коммуникации, что позволяет охватить все целевые аудитории. Основные механизмы взаимодействия:

- совместные комиссии, рабочие группы, консультации с профсоюзами, социальная поддержка сотрудников;
- исследование мнений сотрудников, опросы об уровне удовлетворенности действующими социальными льготами, политике Компании в области корпоративной социальной ответственности и другие целевые опросы;
- открытые каналы коммуникации.

и возможность сотрудников открыто делиться своим мнением. Среди каналов коммуникации есть корпоративные СМИ, интранет-портал, чат-бот, горячая линия, мобильное приложение, информационные ящики для обращений, аккаунты Компании в социальных сетях. Регулярные информационные встречи сотрудников с руководством являются одним из ключевых и наиболее востребованных каналов коммуникации.

- Горячая линия: 8 (8202) 59-32-32, help@phosagro.ru
- www.phosagro.ru/contacts/
- Служба поддержки персонала: 8 (800) 200-41-41, hr-phach@phosagro.ru

За счет эффективных коммуникаций, открытости и готовности предоставить обратную связь у сотрудников значительно вырос уровень доверия как к непосредственным руководителям, так и к топ-менеджменту предприятий и Группы в целом.

Принципы управления персоналом

Взаимоотношения Компании и сотрудников регламентируются Трудовым кодексом Российской Федерации.

В 2025 году Заявление о прозрачности в отношении закона Великобритании «О современном рабстве» было утверждено в новой редакции: раскрыта информация о содействии достижению ЦУР ООН и социальных проектах Компании, реализуемых в интересах противодействия нарушению прав человека.

За последние три года сотрудники Компании прошли более 36 тыс. человеко-курсов дополнительного обучения в области защиты прав человека и корпоративной этики.

Основные направления политики управления персоналом Группы «ФосАгро»:

- управление организационными изменениями;
- привлечение и подбор персонала;
- обучение и развитие персонала;
- мотивация и вознаграждение;
- социальные гарантии;
- корпоративное информирование;
- рабочее время и отдых;
- соблюдение прав человека и недопущение дискриминации.

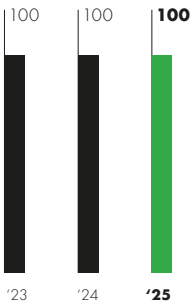
GRI 2-30

Коллективные договоры, заключаемые по результатам совместной работы с профсоюзными организациями, с указанием условий трудоустройства и оплаты труда сотрудников каждого производственного предприятия Компании охватывают 100% сотрудников АО «Апатит», его филиалов и обособленных подразделений. Договоры заключаются сроком на три года.

Компания признает важность культуры равных возможностей и проводит честную, открытую политику по отношению к сотрудникам. Компания не допускает никаких форм дискриминации на рабочем месте. Возможности для роста в одинаковой степени предоставляются всем сотрудникам, и главными ориентирами в карьерном продвижении женщин и мужчин являются уровень профессионализма, стабильные показатели эффективности и приверженность корпоративным ценностям.

Доля сотрудников, охваченных коллективными договорами, %

СОКБ 33



◆ **В структуре персонала преобладают мужчины, что связано с производственным профилем Группы и спецификой химической и горной отраслей. Вместе с тем Группа «ФосАгро» стремится поддерживать гендерное разнообразие в производственном и административном блоках с учетом специфики своей деятельности и на основании данных аспектов разрабатывать стратегию формирования доходов сотрудников, при которой за равный вклад и уровень профессионализма предусмотрен равный размер оплаты труда.**



Подбор персонала

На российском рынке труда в 2025 году сохраняется значительный разрыв между спросом и предложением кадров: недостаток квалифицированной рабочей силы остается серьезной экономической

проблемой. В качестве эффективного решения Компания реализует комплексный подход к найму сотрудников. Используемые методы включают привлечение специалистов через специализированные

платформы поиска работы, использование реферальной программы, применение технологий кадрового маркетинга и автоматизацию процессов подбора персонала. Эти меры позволяют своевременно

Кодекс этики

Группа «ФосАгро» осуществляет свою деятельность на основе поддержки безупречной репутации и соблюдения этических норм ведения бизнеса. В Компании действует Кодекс этики, принятый в 2014 году и обновленный в 2021 году. Действие документа распространяется на всех сотрудников и определяет нашу корпоративную культуру, нормы и основы взаимодействия внутри коллектива, с бизнес-сообществом, социальным окружением и другими заинтересованными сторонами.

В процессе согласования и заключения контрактов с внешними контрагентами важным этапом является проработка договоренности и включение в договор обязательств о взаимном соблюдении прав человека и Кодекса этики Группы «ФосАгро».

Документ определяет общие ценности и формирует основу успеха Компании, помогая избегать неоправданных рисков, поддерживать долгосрочный экономический рост, укреплять позиции на российском и зарубежных рынках, а также повышать ценность Компании для акционеров и других заинтересованных сторон.

● **Группа «ФосАгро» успешно справляется с задачами по привлечению персонала, в целом показатель укомплектованности по предприятиям Группы составляет**

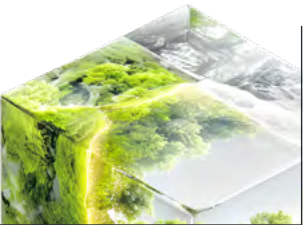
98%

привлекать высокопрофессиональных сотрудников и укреплять кадровый потенциал организации.

Компания совершенствует процессы подбора сотрудников путем разработки и внедрения технологий искусственного интеллекта. Так, в 2025 году стартовал проект «HR-ассистент» для ускорения найма персонала на базе GigaChat.

С учетом сложившейся ситуации на рынке труда Компания продолжает инвестировать в профессиональную подготовку, обучение и развитие персонала, а также работу с учебными заведениями,

реализуя образовательную модель «Школа — колледж/университет — предприятие». Ее основная цель — привлечение в Компанию высокообразованной, мотивированной, имеющей хорошую профессиональную подготовку молодежи, что достигается благодаря выстраиванию системы постоянного повышения качества образования и целенаправленной профессиональной ориентации.



Ключевые направления образовательной модели «Школа — колледж/университет — предприятие»:

1 Проект «ФосАгро-школа» подразумевает работу с учебными заведениями общего образования в регионах присутствия. С помощью создания необходимых условий в школах проводится целенаправленная профессиональная ориентация учащихся выпускных классов. В 2025 году Компания взаимодействовала с шестью школами.	2 Благодаря сотрудничеству с учебными заведениями среднего профессионального образования ведется подготовка квалифицированных специалистов соответствующего уровня и профиля. Студенты получают профессионально значимые навыки, становятся конкурентоспособными на рынке труда, ориентирующимися в смежных областях деятельности и готовыми к профессиональному росту и дальнейшему трудоустройству в Компании. В 2025 году Компания активно работала с тринадцатью учебными заведениями среднего профессионального образования.	3 Взаимодействие с высшими учебными заведениями позволяет привлекать талантливых выпускников университетов по приоритетным направлениям деятельности Группы и создавать условия для их профессионального роста. Сегодня Группа «ФосАгро» активно работает с 22 профильными высшими учебными заведениями. Подробно о реализации программ модели, включая сотрудничество со школами, средними и высшими учебными заведениями и программу для молодых специалистов «ФосАгро-СТАРТ», читайте в разделе «Развитие регионов присутствия» с. 246
--	---	---

ИИ-ассистент для оптимизации работы кадровых служб

ИИ-агенты

В 2025 году в Компании разрабатывали, а в начале 2026 года внедрили ИИ-ассистента для оптимизации работы кадровых служб.

Цель проекта: оптимизация работы с вакансиями.

Цифровое решение на основе генеративного искусственного интеллекта стало еще одним результатом стратегического сотрудничества Компании с ИТ-командой Сбера и партнерами.

Внедренный виртуальный ассистент разработан на базе технологий Центра речевых технологий и нейросетевой модели Сбера GigaChat для бизнеса.

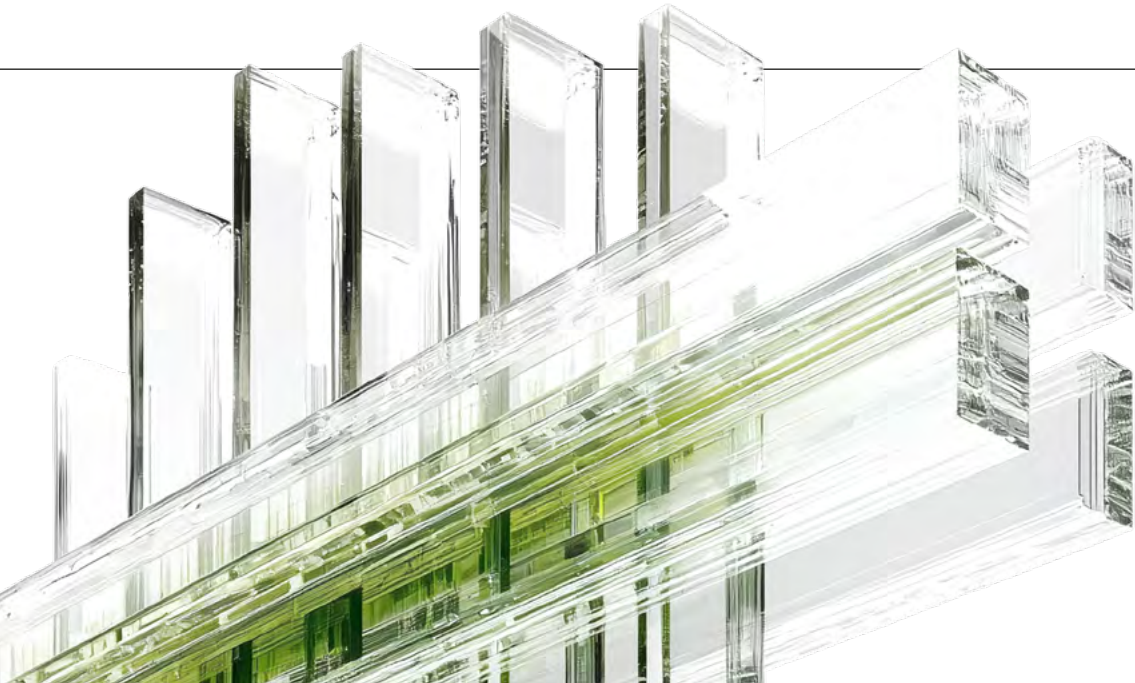
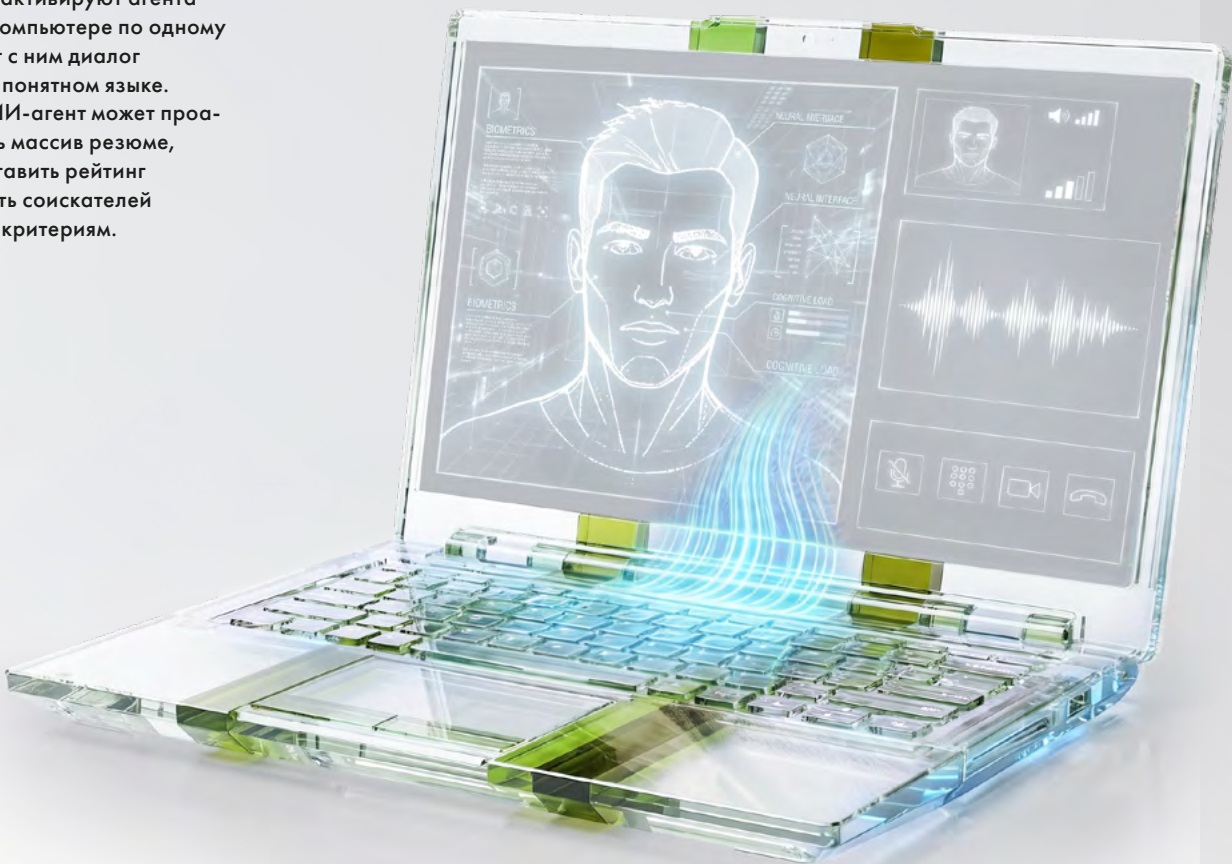
Принцип работы ИИ-агента: специалисты активируют агента на рабочем компьютере по одному клику и ведут с ним диалог на простом и понятном языке. По запросу ИИ-агент может проанализировать массив резюме, оценить, выставить рейтинг и ранжировать соискателей по заданным критериям.

Кроме того, цифровой помощник может помочь специалисту кадровой службы подготовиться к собеседованию с кандидатами.

Эффект: по результатам тестов эта технология, по сравнению с прежними ручными процессами, сэкономила более 93% времени на поиск кандидатов, на 90% ускорила время подготовки и размещения вакансий, более чем на 70% сократила время оценки соискателей. Процесс от старта работы с вакансией до трудоустройства сотрудника потенциально ускоряется более чем на 40%.

ИИ-агент интегрирован с корпоративной базой знаний Компании и сторонней рекрутинговой платформой, благодаря чему ассистент может генерировать ответ с использованием большого объема внешней информации, поддерживает контекст, включая корпоративные термины, аббревиатуры и сокращения.

В планах развития ИИ-агента — наращивание автоматизации бизнес-процессов, еще более глубокая интеграция с различными сервисами, подключение ассистента к общению с соискателями, решения стратегических задач для развития бизнеса.



Риски и возможности

На достижение целей Компании в области управления персоналом оказывают влияние, в частности, следующие стратегические риски:

- 3 Социальный
- 4 Кадровый
- 6 Охраны труда и промышленной безопасности

Более подробная информация представлена в разделе «Стратегические риски»

с. 72

Специфические факторы риска, характерные для управления персоналом, связаны:

- ◆ с соблюдением прав человека и этических стандартов;

◆ достаточностью персонала, его квалификацией и развитием;
- ◆ обеспечением конкурентоспособного уровня мотивации и социальной поддержки персонала;
- ◆ обеспечением охраны труда.

Для снижения указанных рисков Компания разрабатывает необходимые корректирующие мероприятия и использует открывающиеся возможности, подробное описание которых приведено ниже, в том числе:

- комплексный подход к привлечению высококвалифицированного персонала: реферальные программы, инструменты кадрового маркетинга, автоматизированные решения для подбора персонала и др.;
- широкие возможности для саморазвития сотрудников Компании с помощью платформы онлайн-обучения, корпоративной электронной библиотеки, системы наставничества и др.;
- использование автоматизированных решений и сервисов в области оценки и развития персонала.

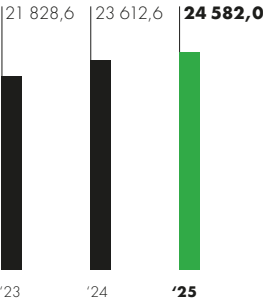
Метрики и результаты 2025 года

Среднесписочная численность персонала предприятий Группы в 2025 году составила

24 582 человека.

Среднесписочная численность персонала предприятий¹ Группы «ФосАгро», человек

СОКБ 21



GRI 2-8

Общее количество сотрудников, с которыми были заключены договоры гражданско-правового характера, в 2025 году составило 948 человека, или 3,6% от среднесписочной численности (в 2024 году — 852 человека, 3,6% от среднесписочной численности, в 2023 году — 758 человек, 3,5% от среднесписочной численности).

Основные виды выполняемых работ — документационное сопровождение, клининговые, информационно-консультационные, бухгалтерские услуги, услуги по социальной поддержке и контролю.

Представление информации о сотрудниках по полу, регионам, виду трудового договора и типу занятости, человек

GRI 2-7, SASB EM-MM-000.B²

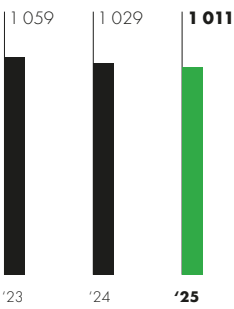
	Бессрочный договор			Временный договор			Количество сотрудников (численность персонала) ³			Полная занятость			Частичная занятость		
	2023	2024	2025	2023	2024	2025	2023	2024	2025	2023	2024	2025	2023	2024	2025
Мужчины	6 736	6 903	6 935	473	518	532	7 209	7 421	7 467	7 204	7 418	7 462	5	3	5
Женщины	2 426	2 517	2 571	229	252	259	2 655	2 769	2 830	2 635	2 742	2 813	20	27	17
Мурманская область, итого	9 162	9 420	9 506	702	770	791	9 864	10 190	10 297	9 839	10 160	10 275	25	30	22
Мужчины	4 433	4 741	4 879	110	154	129	4 543	4 895	5 008	4 538	4 890	5 005	5	5	3
Женщины	2 991	3 142	3 249	246	230	230	3 237	3 372	3 479	3 218	3 347	3 463	19	25	16
Вологодская область, итого	7 424	7 883	8 128	356	384	359	7 780	8 267	8 487	7 756	8 237	8 468	24	30	19
Мужчины	1 792	2 061	2 262	112	146	142	1 904	2 207	2 404	1 901	2 205	2 402	3	2	2
Женщины	806	899	968	105	94	82	911	993	1 050	899	975	1 030	12	18	20
Саратовская область, итого	2 598	2 960	3 230	217	240	224	2 815	3 200	3 454	2 800	3 180	3 432	15	20	22
Мужчины	1 192	1 307	1 364	144	156	245	1 336	1 463	1 609	1 335	1 463	1 608	1	0	1
Женщины	680	732	749	59	64	96	739	796	845	738	795	845	1	1	0
Ленинградская область, итого	1 872	2 039	2 113	203	220	341	2 075	2 259	2 454	2 073	2 258	2 453	2	1	1
Мужчины	206	217	208	3	3	4	209	220	212	209	220	212	0	0	0
Женщины	157	158	157	8	5	3	165	163	160	160	162	160	5	1	0
г. Москва, итого	363	375	365	11	8	7	374	383	372	369	382	372	5	1	0
Мужчины	563	580	608	1	2	6	564	582	614	550	576	609	14	6	5
Женщины	292	310	315	4	6	11	296	316	326	286	305	315	10	11	11
Прочие, итого	855	890	923	5	8	17	860	898	940	836	881	924	24	17	16
Мужчины	14 922	15 809	16 256	843	979	1 058	15 765	16 788	17 314	15 737	16 772	17 298	28	16	16
Женщины	7 352	7 758	8 009	651	651	681	8 003	8 409	8 690	7 936	8 326	8 626	67	83	64
Итого	22 274	23 567	24 265	1494	1 630	1 739	23 768	25 197	26 004	23 673	25 098	25 924	95	99	80

¹ Для расчета данного показателя используется методология расчета в среднем за период — исчисляется путем суммирования списочной численности сотрудников за каждый календарный день периода и деления полученной суммы на число календарных дней периода.

² Численность сотрудников, не являющихся наемными работниками, показана на с. 382.

³ Списочная численность персонала на конец отчетного периода. В списочную численность включаются сотрудники, работающие по трудовому договору.

Производительность¹, т/человек



Производительность снизилась из-за роста численности персонала Компании в процессе реализации инвестиционных проектов и возврата функций по ремонту и обслуживанию оборудования.

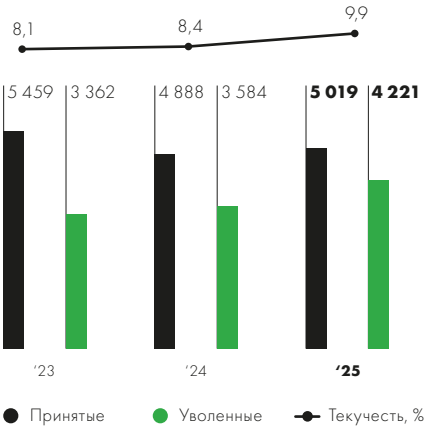
Структура персонала, %

GRI 405-1, СОКБ 25

Возраст	Среднесписочная численность, %					
	2023		2024		2025	
	Мужчины	Женщины	Мужчины	Женщины	Мужчины	Женщины
По полу и возрасту						
Младше 30 лет	11,3	5,3	11,5	5,3	11,5	5,3
От 30 до 50 лет	45,3	22,8	45,4	22,4	44,8	22,2
Старше 50 лет	9,7	5,6	9,7	5,7	10,3	5,8
По категориям						
Рабочие	42,9	13,6	43,1	13,3	42,8	13,1
Специалисты и служащие	12,9	17,2	12,7	17,3	12,8	17,4
Руководители	10,5	2,9	10,8	2,8	11,0	2,9
По уровню образования						
Высшее	25,5	19,6	26,0	19,7	26,1	19,7
Начальное профессиональное	16,6	4,8	16,1	4,5	15,8	4,5
Общее	10,1	3,4	9,9	3,4	10,1	3,5
Среднее профессиональное	14,2	5,8	14,6	5,8	14,6	5,7

Основные показатели текучести персонала², человек

GRI 401-1, СОКБ 34



Показатель текучести кадров в 2025 году составил 9,9%, что на 1,5 п. п. выше 2024 года. Это обусловлено ростом числа уволенных по собственному желанию, связанным с наличием на рынке труда большего количества выгодных предложений по оплате и иным условиям.

¹ Отношение объемов производства (удобрения, кормовые фосфаты, ТПФН (триполифосфат натрия), фтористый алюминий, КФН (кремнефтористый натрий), сульфат алюминия, прочая товарная продукция, апатитовый, нефелиновый и сиенитовый концентраты) к среднесписочной численности Группы Компаний «ФосАгро».

² Основные показатели текучести кадров по возрастным группам, полу и регионам представлены на с. 384.

Исследование мнений персонала

В 2024 году в Компании принято решение проводить исследование мнений персонала «Точка роста» с периодичностью один раз в два года. Последний опрос проводился в 2024 году.

Данный опрос охватывает весь периметр Группы «ФосАгро» (в 2024 году участие приняли порядка 83% сотрудников). Исследование позволяет сотрудникам открыто высказать свое мнение и повлиять на конкретные изменения в Компании. «Точка роста» также дает возможность понять, как сотрудники воспринимают

реализованные улучшения, а также выявить проблемы, которые они считают новыми вызовами для предприятия.

В 2024 году сводный индекс удовлетворенности и лояльности составил 76 п. п. при целевом показателе не менее 65 п. п.

Подробнее об исследовании читайте в **Отчете за 2024 год**

По результатам опроса в 2024 году доля сотрудников, готовых рекомендовать Компанию как работодателя, составила

89%

Создание инклюзивной среды

На конец 2025 года в Группе работало 194 сотрудника с ограниченными возможностями здоровья (в 2024 году — 157 сотрудников), в 2023 году — 128 сотрудников). Мы убеждены, что для приема на работу людей с функциональными особенностями требуется индивидуальный подход, поэтому несем ответственность за создание инклюзивной среды.

Компания соблюдает все обязательства, установленные действующим законодательством, связанные с трудоустройством сотрудников с ограниченными возможностями здоровья. Кроме того, мы принимаем на работу людей с функциональными особенностями, организуя рабочие места с учетом индивидуальной программы реабилитации/абилитации. Из-за ограниченного количества рабочих мест с допустимыми условиями труда для людей с функциональными особенностями Компания заключает договора об аренде рабочих мест и оказывает содействие по их обустройству в других организациях.

Мы поддерживаем технологический фестиваль «Абилимпикс» и выступаем в нем экспертами (конкурс профессионального мастерства среди людей с ограниченными возможностями здоровья), активно участвуем в ярмарках вакансий для людей с инвалидностью.



Гендерное равенство

Обязательства, которые в соответствии с законодательством обеспечивает Компания для усиления социальной защищенности женщин:

- не применяет их труд при выполнении задач, связанных с подъемом и перемещением вручную тяжестей, превышающих предельно допустимые нормы;
- освобождает от исполнения трудовых обязанностей и выводит с территории предприятия беременных женщин,

нуждающихся в соответствии с медицинским заключением в переводе на более легкую работу;

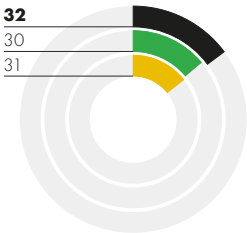
- по заявлению женщины предоставляет отпуск по уходу за ребенком до достижения им возраста трех лет;
- запрещает направлять беременных женщин в служебные командировки, привлекать их к сверхурочной работе, работе в ночное время, выходные и праздничные нерабочие дни

(исключение допускается с письменного согласия и при отсутствии медицинских противопоказаний);

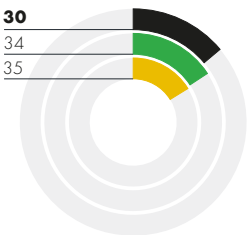
- не допускает расторжения трудового договора по инициативе работодателя с беременными женщинами, за исключением случаев ликвидации предприятия, а также с женщинами, имеющими детей в возрасте до трех лет, с одинокими матерями с детьми до 18 лет.

Доля женщин среди участников корпоративных программ, %

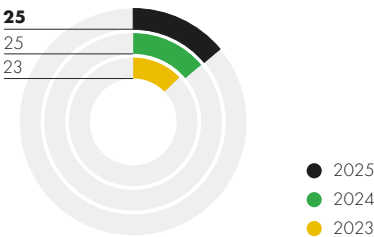
Программа «ФосАгро-СТАРТ»



Мероприятия по внутрикорпоративному обучению



Программа «Команда будущего» (ранее — «Кадровый резерв топ-40»)



21%
доля женщин среди руководителей всех уровней

33%
доля женщин в общей численности персонала Компании

25%
доля женщин среди кадрового резерва программы «Команда будущего» (10 женщин из 40 человек)

Участие женщин во внутренних тематических мероприятиях

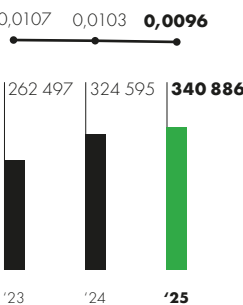
- ◆ **Суперфинал** конкурса «Молодой руководитель — 2025» — девять мужчин, три женщины.
- ◆ **Суперфинал** общекорпоративного конкурса «Наставник года — 2025» — шесть мужчин, две женщины.
- ◆ Победители суперфинала в категории «Наставник рабочих профессий» и «Наставник административно-управленческого персонала» — женщины.



Затраты Компании на обучение персонала, тыс. руб.

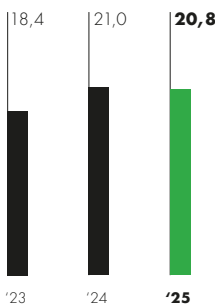
СОКБ 31

Общие затраты на обучение



● Доля расходов на обучение работников к общей сумме управленческих расходов, %

Затраты на обучение одного сотрудника



В 2025 году различные виды обучения прошел 17 921 сотрудник, что на 5,9% выше, чем в 2024 году. Среднегодовое количество часов обучения на одного сотрудника составило около 150, что на 28,6% выше, чем в 2024 году.

Основные принципы управления системой корпоративного образования Группы «ФосАгро»:



соответствие обучения общей стратегии развития Компании



выстраивание процессов по принципу приоритетности выявленных потребностей и практической необходимости обучения различных групп персонала



планирование и координация процесса, аудит качества и эффективности системы обучения



использование современных эффективных методов и форм исходя из экономической и методологической целесообразности их применения



развитие новых видов обучения



индивидуальный подход к обучению и развитию молодых специалистов



активная политика по обеспечению преемственности руководящего звена, целенаправленное обучение управленческого резерва

Обучение и оценка

4

Руководство Компании заинтересовано в привлечении высококвалифицированных сотрудников и молодых специалистов, в формировании на предприятиях системы передачи знаний и опыта новым поколениям сотрудников, обеспечении возможности для сотрудников предприятий непрерывного обучения и развития. Значительное внимание уделяется повышению квалификации, профессиональному росту, развитию производственной инициативы и внутренней экспертизы сотрудников.

В 2025 году мы продолжили работу по развитию системы дистанционного обучения сотрудников и разработке внутренних учебных материалов. Использование автоматизированных решений и сервисов в области оценки и обучения персонала позволило нам увеличить количество методов и инструментов оценки и развития персонала.

Наша цель — создание корпоративной образовательной среды, в которой поощряется развитие профессионализма, саморазвитие, обучение и обмен знаниями, активно используются новые инструменты, методы и технологии.

Данные об обучении сотрудников¹

GRI 404-1, СОКБ 31, 32

Наименование	Ед. изм.	2023	2024	2025	Изменения, %
Количество сотрудников, прошедших обучение	чел.	15 739	16 915	17 921	5,9
Среднее количество часов обучения на одного сотрудника (в год)	час	99,4	116,6	150,0	28,6
В разбивке по полу					
• Женщины	час	73,5	79,8	100,2	25,6
• Мужчины	час	113,3	135,8	175,2	29,0
В разбивке по уровню сотрудников					
• Руководители	час	109,1	160,9	240,5	49,5
• Специалисты	час	73,5	93,8	118,0	25,8
• Рабочие	час	110,8	117,3	143,2	22,1
Среднее количество часов обязательного обучения на одного сотрудника (в год)	час	94,0	108,3	143,7	32,7
СОКБ 32					
Среднее количество часов необязательного обучения на одного сотрудника (в год)	час	5,3	8,3	6,3	−24,1
Общий объем инвестиций в обучение	тыс. руб.	262 497	324 595	340 886	5,0
СОКБ 31					
Объем инвестиций в обучение одного сотрудника (в год)	тыс. руб.	18,4	21,0	20,8	−0,9
СОКБ 31					
• Женщины	тыс. руб.	19,3	23,6	23,2	−1,7
• Мужчины	тыс. руб.	17,9	19,6	19,6	0,0

◆

В 2025 году мы продолжили совершенствовать систему корпоративного обучения на основе внедренных удаленных форматов обучения и развития персонала, используя цифровые технологии и создавая смешанные программы обучения.

Компания развивает систему дистанционного обучения, разрабатывает онлайн-курсы, модернизирует техническое оснащение учебного процесса, создавая компьютерные тренажеры и внедряя VR-технологии. В 2025 году экспертами дистанционного обучения было разработано 32 новых курса. На сегодня система дистанционного обучения включает 316 актуальных курсов, а VR-библиотека содержит 25 курсов по тематике промышленной безопасности, охране труда и два курса по сборке/разборке динамического оборудования.

Также мы предоставляем возможности для саморазвития сотрудников с помощью корпоративной электронной библиотеки и платформы онлайн-обучения.



В 2025 году на корпоративной образовательной платформе Eduson сотрудники прошли обучение по более чем 10,7 тыс. курсов, 19,2 тыс. лекций, сдали свыше 60,8 тыс. тестов, потратив более 5,5 тыс. часов на обучение. Общее время пользования корпоративной электронной библиотекой Alpina составило около 4,9 тыс. часов.

Программы развития кадрового резерва

GRI 404-2

Компания стремится максимально удовлетворять собственную потребность в кадрах за счет отбора, развития и назначений сотрудников из числа кадрового резерва.

С 2025 года обучение действующих руководителей и кадрового резерва проводится по новым комплексным программам развития. Разработка архитектур комплексных программ осуществлялась с привлечением консалтинговой компании «ЭКОПСИ-Консалтинг». Были разработаны и апробированы архитектуры программ для кадрового резерва для уровней управления² N-5, N-4, N-3, N-2. Архитектуры программ включают как дистанционный, так и очный формат обучения. Развитие кадрового резерва Компании направлено на системное мышление и принятие решений, навыки коммуникации, мотивации и делегирования, развития персонала, а также повышение знаний участников в области цифрового лидерства.

Начиная с 2021 года в Компании применяется менторинг как инструмент развития сотрудников кадрового резерва, молодых специалистов, участников корпоративного конкурса «Молодой руководитель». Любой сотрудник может ознакомиться на корпоративном портале с составом менторов и краткими анкетами, а затем подать заявку на менторинг. Состав менторов — 45 действующих руководителей различных направлений.

«Команда будущего» и «Команда профессионалов»

Помимо работы с участниками кадрового резерва, существуют корпоративные программы для действующих руководителей. Корпоративная программа «Команда будущего» направлена на создание условий для профессионального и личностного роста, обмен опытом и преодоление новых вызовов в условиях

постоянных изменений для действующих руководителей. Программа включает четыре очные сессии, в ходе которых проходит групповое обучение участников, а также задействуются методы индивидуальной поддержки: работа в тройках, менторинг, работа в проектных группах.

В конце 2025 года в Москве прошла отчетная сессия программы, в ходе которой команды представили свои проекты. Наивысший балл получил проект «Внедрение машинного зрения для мониторинга дефектов конвейера». Второе и третье места соответственно заняли проекты «Система прогнозирования оттока персонала» и «Создание системы информационных панелей для производственного персонала».

С 2025 года выпускниками программы «Команда будущего» инициировано создание экспертного сообщества «Команда профессионалов». В состав экспертного сообщества вошли 15 участников. В 2025 году силами «Команды профессионалов» проведено шесть встреч с молодыми специалистами в городах Балаково, Волхов, Кировск, Череповец. Проведены мастерские в рамках Слета участников программы «ФосАгро-СТАРТ». Проведены очные развивающие мероприятия комплексной программы развития резерва уровня N-2. Реализован проект создания платформы подачи идей и предложений «Банк идей Идеагора», и теперь каждый сотрудник может подать свою идею улучшений по 11 направлениям. Также участники экспертного сообщества вовлекаются в решение задач от руководства Компании и реализацию организационных проектов.

Карьерное консультирование

В 2025 году в Центре обучения и развития карьеры ГК «ФосАгро» появилось новое направление работы — карьерное консультирование сотрудников.

Основная задача — расширить представления о карьерных возможностях в Компании, помочь сотрудникам

в развитии своей карьеры и управлении ей, поддержать в карьерном переходе, помочь интегрировать профессиональные или карьерные стремления сотрудников в цели Компании, способствовать сохранению сотрудников.

В 2025 году создана внутренняя экспертиза в области карьерного консультирования: подготовлены внутренние карьерные консультанты, проводятся карьерные сессии и обучение руководителей проведения карьерных диалогов с сотрудниками. В Компании формируется установка на возможность перемещения сотрудников между подразделениями, площадками и функциями.

Карьерные консультанты принимают вызов времени, работая с широким спектром запросов: помогают определить профессиональную и карьерную цель, следующий шаг в профессии, индивидуальную траекторию развития, подготовиться к важному диалогу с руководителем, работают с карьерными препятствиями, поддерживая сотрудников в принятии важных карьерных решений.

Правила эффективного руководителя

Один из фокусов обучения и развития персонала Компании — повышение уровня культуры управления руководителей.

Проект «Правила эффективного руководителя» (ПЭР), внедренный с 2022 года, направлен на укрепление управленческой культуры и создание единых стандартов взаимодействия между руководителем и подчиненным. Он включает базовые принципы эффективной коммуникации, что способствует повышению вовлеченности и лояльности сотрудников.

В 2025 году продолжилось тиражирование программы на всех четырех производственных комплексах АО «Апатит» с более углубленным пониманием и применением практик.

¹ Периметр 2 — АО «Апатит» с филиалами и иными обособленными подразделениями.

² В Компании определено отнесение должностей к следующим уровням управления: Высший: N, N-1, N-2 — генеральный директор, директора функциональных направлений, директор в производстве, главный инженер общества (филиала), директор управляемого предприятия и дочернего зависимого общества, советник генерального директора. Средний: N-3, N-4 — начальник управления, заместитель начальника управления, руководители группы, главный инженер, главный специалист и т. д. Нижний: N-5 — начальник смены, мастер, заведующий и т. д.

К тиражированию присоединились новые подразделения: сернокислотное производство и производства сложных минеральных удобрений на Череповецком комплексе, Волховский филиал ООО «Механик», цех производства полифосфатов, производство экстракционной фосфорной кислоты и отдел главного механика в Волховском филиале АО «Апатит».

Впервые в 2025 году прошла встреча участников тиражирования ПЭР, в ходе которой участники обменялись своим уникальным опытом применения ПЭР, обсудили вопрос создания сообщества участников тиражирования ПЭР и приняли решение о переименовании программы. Новое название программы — «Практики эффективного руководителя».

Виртуальный учебно-методический комплекс
В 2025 году Компания продолжила внедрение виртуального учебно-методического комплекса и системы дистанционного обучения, направленного на автоматизацию процессов обучения и развития персонала.

В течение 2025 года экспертами структурных подразделений были разработаны 14 новых учебно-методических комплексов с электронными курсами для 12 ключевых профессий.

Также в 2025 году были разработаны и введены в эксплуатацию 23 новых **электронных курса по дополнительным компетенциям, актуализированы девять курсов.**

По состоянию на конец 2025 года виртуальный учебно-методический комплекс включает:

- **матрицу** из 24 общекорпоративных, общепрофессиональных и специальных компетенций;
- **учебно-методические комплексы** по 15 общекорпоративным и общепрофессиональным компетенциям, что составляет 23% от объема теоретического обучения;
- **инструмент создания курсов** по девяти специальным компетенциям, включающий в себя методические рекомендации по разработке учебно-методического комплекса, шаблон технического задания на разработку

программы, шаблон презентации по учебному курсу, учебные материалы по обучению внутренних разработчиков, рекомендации по мотивации внутренних разработчиков;

- **контент в объеме 100%** теоретического обучения по специальным компетенциям в дистанционном формате по 30 профессиям;
- **личные кабинеты** по основным структурным подразделениям производственных площадок, которые содержат курсы по общим и общепрофессиональным компетенциям рабочих профессий, а также курсы, направленные на развитие дополнительных компетенций, схемы производства, рабочие атласы и др.

В дальнейшем планируется тиражировать результаты проекта. На 2026 год запланирована подготовка более 60 учебно-методических комплексов.

Наставничество
Функционирование системы наставничества на производственных предприятиях Компании способствует повышению качества профессионального обучения, снижению количества ошибок и брака, уровня травматизма и текучести персонала, а в конечном счете — повышению производительности труда.

В Компании реализуются программы развития наставников, обеспечивается коммуникационная и методологическая поддержка их деятельности, проводятся корпоративные конкурсы для мотивации лучших наставников, корпоративные слеты для обмена опытом между наставниками предприятий. С целью признания значимости и ценности деятельности наставников в Компании сформирована система их материальной и нематериальной мотивации (доска почета наставников, оплата труда сотрудников, привлекаемых к подготовке кадров в роли наставника, благодарственные письма и пр.).

Кроме того, в Компании проводится ежегодный корпоративный конкурс **«Наставник года»**. Среди его основных задач — развитие и повышение престижа наставничества, повышение уровня заинтересованности и поощрение, и признание личного вклада наставников в развитие молодых специалистов.

В работу по передаче знаний и опыта для развития у новых сотрудников профессиональных компетенций (в том числе знаний и навыков работы с техникой, технологией, программным обеспечением, используемым в рабочем процессе) вовлечены более 2,7 тыс. опытных и квалифицированных сотрудников предприятий Группы «ФосАгро». В 2025 году осуществлены 5,1 тыс. случаев наставничества.

Оценка персонала

В Компании действует система оценки персонала, целью которой является установление соответствия уровня развития компетенций сотрудников требованиям должности/ профессии и планирование развития персонала.

Направления использования результатов оценки персонала:

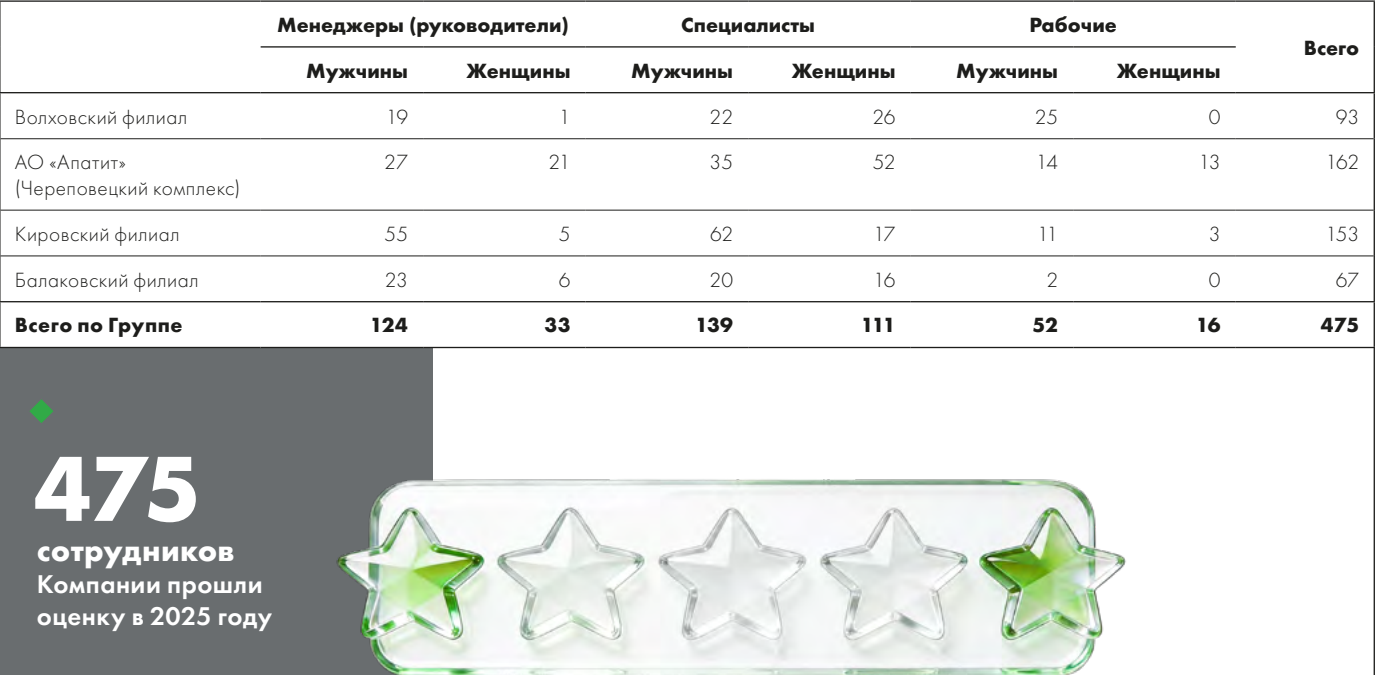
- планирование обучения персонала;
- разработка учебных программ;
- определение состава кадрового резерва;
- принятие кадровых решений в связи с назначением на должности;
- формирование индивидуальных планов развития и программ развития;
- подготовка предложений руководству относительно пересмотра заработных плат и иных условий работы сотрудников и принятия иных организационных решений;
- формирование проектных команд;
- отбор в корпоративные программы и корпоративные конкурсы.

Доля сотрудников, для которых проводятся периодические оценки результативности и развития карьеры¹, %

GRI 404-3

Категория	2023		2024		2025	
	Мужчины	Женщины	Мужчины	Женщины	Мужчины	Женщины
Менеджеры (руководители)	2,4	0,5	1,0	0,3	0,8	0,2
Специалисты	1,6	1,6	0,8	0,9	0,8	0,7
Рабочие	1,8	0,3	1,0	0,2	0,3	0,1
Всего в разбивке по полу	5,7	2,4	2,9	1,4	1,9	1,0

Персонал, прошедший оценку в 2025 году¹, человек



Инвестиции в будущее поколения сотрудников «ФосАгро»

С 2013 года ФосАгро реализует образовательную профориентационную модель «Школа — колледж/ университет — предприятие».

Подробно о реализации программ модели, включая сотрудничество со школами, средними и высшими учебными заведениями и программу для молодых специалистов «ФосАгро-СТАРТ», читайте в разделе «Развитие регионов присутствия»	с. 246
<u>О широкомасштабной программе сотрудничества с ведущими аграрными вузами России</u>	с. 246

¹ Периметр 2 — АО «Апатит» с филиалами и иными обособленными подразделениями.

Система мотивации и вознаграждения5

Комплексная система мотивации персонала, действующая в Компании, стимулирует сотрудников к достижению высоких производственных результатов, повышению производительности труда, а также направлена на привлечение и удержание в Компании высококвалифицированного персонала. Компания гарантирует достойное вознаграждение за труд, льготы, компенсации, а также широкий набор мер социальной поддержки.

На 10% были проиндексированы заработные платы всех сотрудников в 2025 году. Помимо индексации, в течение года проводились дополнительные увеличения заработной платы сотрудникам преимущественно рабочих профессий, по которым на рынке труда наблюдался дефицит и высокая конкуренция между работодателями. Были выплачены уже ставшие традиционными премии к профессиональным праздникам (по 100 тыс. рублей и по 20 тыс. руб. ветеранам), а также увеличен размер выплаты вознаграждения по итогам работы за год.

СОКБ 26

Размер средней заработной платы сотрудников Компании в отчетном году составил 181 817 рублей. Во всех регионах присутствия размер средней заработной платы сотрудников Компании превышает среднее значение показателя в регионе.

Наша система вознаграждения обеспечивает:



поддержание достойного уровня оплаты труда



предоставление сотрудникам вознаграждения в материальной и нематериальной формах



реализацию мотивационных программ — применение прозрачной системы ключевых показателей эффективности для определения размера вознаграждения руководителей



участие в социальных программах для сотрудников



мотивационные программы для сотрудников производств, ориентированных на выполнение целевых показателей



применение системы компенсаций и льгот для отдельных категорий сотрудников

В 2025 году продолжалась работа по развитию системы оплаты труда на основе грейдов. Произведена оценка должностей по балльно-факторному методу управляемых предприятий и дочерних обществ (не относящихся к туристическому кластеру). В планах на 2026 год — произвести анализ

действующей системы ключевых показателей эффективности на предмет возможных улучшений.

В Компании запрещена любая дискриминация при установлении и изменении заработной платы по признакам пола, возраста, расы, национальности, происхождения и вероисповедания.

Соотношение базовой заработной платы и вознаграждения женщин и мужчин¹

GRI 405-2

Регион/ категория	Различие в оплате труда мужчин и женщин								
	Рабочие			Специалисты и служащие			Руководители		
	2023	2024	2025	2023	2024	2025	2023	2024	2025
Вологодская область	0,72	0,73	0,71	0,67	0,66	0,67	0,63	0,68	0,73
Саратовская область	0,68	0,70	0,67	0,56	0,56	0,55	0,69	0,71	0,69
Ленинградская область	0,71	0,75	0,71	0,58	0,57	0,54	0,71	0,70	0,71
г. Москва	0,47	0,46	0,47	0,80	0,79	0,91	0,22	0,18	0,25
Мурманская область	0,61	0,60	0,58	0,69	0,69	0,67	0,65	0,65	0,67
Прочие	0,66	0,64	0,72	0,98	0,82	0,85	1,35	1,32	1,05
Итого	0,63	0,64	0,62	0,68	0,66	0,66	0,59	0,56	0,65

Соотношение стандартной заработной платы начального уровня в разбивке по полу в сравнении с минимальной местной заработной платой

GRI 202-1

Регион	Диапазон соотношений стандартной заработной платы начального уровня и установленной минимальной заработной платы в существенных регионах деятельности ² организации, в том числе гендерная дифференциация					
	2023		2024		2025	
	Мужчины	Женщины	Мужчины	Женщины	Мужчины	Женщины
Вологодская область	1,19	1,15	1,19	1,19	1,14	1,14
Ленинградская область	1,75	1,30	2,64	1,62	2,46	1,57
Мурманская область	1,00	1,00	1,15	1,14	1,10	1,08
Саратовская область	1,15	1,05	1,11	1,18	1,07	1,13
г. Москва	2,16	1,41	2,09	1,37	2,31	1,35



¹ Показатели за 2023 год по Ленинградской области пересмотрены, так как уточнен расчет.

² Существенные регионы деятельности — регионы с основными производственными мощностями Компании, максимальной численностью персонала и управленческими структурами.

Поддержка семьи, материнства и детства

Поддержка сотрудников с семьями — надежная инвестиция в стабильность и мотивацию персонала. Наличие у сотрудника «надежного тыла» напрямую влияет на его продуктивность.

Ежегодно для детей сотрудников организуются оздоровительный летний отдых и специализированные экскурсии. Для поддержки многодетных семей сотрудникам предоставляется материальная помощь из расчета выплаты на каждого ребенка. Сотрудникам, находящимся в отпуске по уходу за ребенком от 1,5 до 3 лет, предоставляется ежемесячная материальная помощь. В коллективных договорах предложены и введены новые льготы для семей, воспитывающих детей с ограниченными возможностями здоровья. Все дети сотрудников в возрасте от 1 года до 14 лет получают новогодние подарки, родителям детей до 1 года выплачивается материальная помощь в размере стоимости корпоративного детского новогоднего подарка. Ежегодно ко Дню знаний родители первоклассников получают материальную помощь в размере 10 тыс. руб. Также предоставляются дополнительные оплачиваемые дни к отпуску (на День знаний, день рождения ребенка), материальная помощь

на рождение ребенка, организация детского и семейного оздоровительного отдыха.

Внедрение комплексного подхода, включающего не только финансовую, но и организационную поддержку семей сотрудников, формирует долгосрочную лояльность.

Забота о здоровье

Компания обеспечивает сотрудников санаторно-курортными (реабилитационно-восстановительными) путевками в санатории местного и южного направлений, а также корпоративные санатории. Сотрудники с членами своих семей имеют возможность на конкурсной основе воспользоваться программой оздоровительного отдыха бесплатно с оплатой 50% расходов на проезд к месту отдыха. Сотрудникам и ветеранам, а также членам их семей предоставляются льготные путевки в корпоративные санатории и базы отдыха.

Санаторно-курортное лечение и медицинское обслуживание сотрудников — действенный инструмент профилактики заболеваний и снижения числа больничных.

В Компании реализуются корпоративные программы добровольного медицинского страхования (ДМС) для сотрудников.

Системное оздоровление, в отличие от разовых мер, формирует устойчивую приверженность Компании. Каждый сотрудник Компании обеспечен полисом дополнительного медицинского страхования, в которое включены медицинские обследования, приемы врачей, льготные стоматологические услуги, включая протезирование зубов, а также услуги телемедицины.

Улучшение условий труда и корпоративные мероприятия

Компания уже более 10 лет осуществляет масштабную программу по улучшению социально-бытовых условий труда. В 2025 году мы реализовали проекты на сумму около 600 млн руб. для улучшения условий на наших предприятиях.

С 2024 года на площадках Компании проводятся корпоративные конкурсы (чемпионат «Ходоки», «Покорение «ФосАгро», «ЗОЖмания»), семейные забеги, оценка функционального состояния здоровья (чекапы), дни здоровья. Работники могут воспользоваться консультациями специалистов по личностному консультированию, нутрициологии и ЛФК. На предприятиях открываются комнаты психологической

разгрузки и уголки здоровья, а также проводится производственная гимнастика прямо на рабочих местах. В условиях повышенной динамики и стресса современного бизнеса поддержка ментального здоровья становится критически важным компонентом социального пакета, напрямую влияющим на вовлеченность и устойчивость команды.

Корпоративный спорт — это не просто досуг, а часть культуры, укрепляющая здоровье, командный дух и снижающая уровень стресса.

Программы личностного консультирования для сотрудников — это не терапевтическая, а развивающая услуга, направленная на решение рабочих и личных задач: управление стрессом, преодоление профессионального выгорания, развитие эмоционального интеллекта, налаживание коммуникаций в коллективе, поиск баланса между работой и личной жизнью.

В 2025 году участие в корпоративных мероприятиях приняли

>270

тыс. человек

Нутрициологическая поддержка и культура здорового питания — тренд, набирающий силу в корпоративной среде. Работа нутрициолога направлена на формирование долгосрочных здоровых привычек. Специалист по питанию помогает сотрудникам скорректировать рацион для улучшения самочувствия, повышения энергии и контроля веса, проводит регулярные тематические лекции и мастер-классы, индивидуальные консультации и первичную диагностику, составляет рекомендации по питанию, ведет работу с корпоративной столовой по формированию сбалансированного меню.

Поддержка ветеранов

Ветеранские организации предприятий объединяют увольняющихся пенсионеров и при поддержке Компании реализуют комплекс мер социальной поддержки и организуют их досуг. Для работников-пенсионеров реализуется корпоративная пенсионная программа.

Жилищная программа

В Группе «ФосАгро» реализуется корпоративная жилищная программа, в которую входят:

программа компенсации процентов, уплаченных по ипотечным кредитам. Кандидаты отбираются на основании балльной системы с целью закрепления в Компании квалифицированного персонала дефицитных профессий и специальностей, в том числе из других регионов. Преимущественное право имеют сотрудники, состоящие	в кадровом резерве, участники корпоративных программ развития молодых специалистов, а также сотрудники, имеющие высокие результаты в работе и общественной жизни предприятия;	В 2025 году введен в эксплуатацию новый корпоративный дом в городе Череповец на 72 квартиры. Всего с начала программы более 3,3 тыс. сотрудников улучшили свои жилищные условия при содействии Компании.
	- строительство корпоративного жилья в городах присутствия; - предоставление служебного жилья для специалистов, приезжающих из других городов.	

