

Как у Компании обстоят дела с корпоративным управлением — «С» 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 вдвое. 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 — популярного продукта нашего производства, который служит сырьем для алюминиевой промышленности.

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

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

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

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

Обращение генерального директора



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

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

Александр Гильгенберг
Генеральный директор
ПАО «ФосАгро»

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.



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

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

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

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

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

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

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

Компания разрабатывает крупнейшее в мире месторождение апатит-нефелиновых руд, содержащих фосфор, в Хибинских горах (Мурманская область). Эти руды имеют вулканическое происхождение, что обеспечивает улучшенное качество наших удобрений. 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 — оработка подземным способом подкарьерных запасов Центрального рудника, на котором последние полвека добыча велась открытым способом.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Компания продолжает переход на отечественную операционную систему Astra Linux и офисное приложение P7.

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 Волкове.

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 усилить 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 инвестиционным проектам 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.