

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 году¹. 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 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 во всех 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 новых направлений на стратегически важном

внутреннем рынке мы продолжили наращивать поставки семян отечественной селекции, запустили и аккредитовали агрохимическую лабораторию, обеспечив доступность комплексного сервиса, включающего наряду с поставками удобрений агрохимическое обследование почв, подбор гибридов и разработку систем питания растений, позволяющих раскрыть полностью потенциал российских селекционных достижений.

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 жителей 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 компаний 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 «AAA», а также ESG-индексы РСГП на максимальном уровне «А». Кроме того, в отчетном году рейтинговое агентство RAEX подтвердило ESG-рейтинг «ФосАгро» на уровне «AAA», 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.

¹ Включая капитализируемые ремонты.

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.