

Стратегия

Стратегия-2025

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

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

Информация о проекте стратегии до 2030 года представлена в заключительном подразделе настоящего раздела

с. 69

Достижение целей Стратегии-2025

Операционная эффективность и рост производства

Расширение мощностей

Производство апатитового концентрата:

- 11,1 млн т
- 11,6 млн т

Производство минеральных удобрений и кормовых фосфатов:

- 11,5 млн т
- 12,0 млн т

Поддержание высокого уровня обеспеченности собственными ресурсами

Аммиак:

- 76 %
- 72 %

Серная кислота:

- 91 %
- 93 %

Сульфат аммония¹

- 75 %
- 45 %

Повышение операционной эффективности

Реализация проектов, направленных на технические и организационные усовершенствования и повышение операционной эффективности, включая внедрение ИИ-технологий в ключевые производственные, сервисные и общекорпоративные бизнес-процессы

Увеличение эффективности продаж

Расширение присутствия на премиальных рынках, собственная продукция (минеральные удобрения и КМКФ)

Количество дистрибуционно-логистических центров:

- 35
- 37

Общие емкости хранения:

- > 650 тыс. т
- > 1000 тыс. т

Емкости хранения жидких комплексных удобрений:

- 62 тыс. т
- 121 тыс. т

Увеличение доли продаж премиальных марок

Доля комплексных удобрений (NPK/NPS/PKS) в общем объеме продукции:

- 43 %
- 35 %

Целевые значения — 2025

Статус — 2025 (достижение цели)

Повышение эффективности логистики

Сокращение транспортных издержек

- Расширение использования собственного подвижного состава
- Расширение использования инновационного подвижного состава:

- 34,1 %

Обеспечение ритмичности производства и сбыта

Достигнутый грузооборот железнодорожной инфраструктуры основных производственных площадок:

- 28,3 млн т/год
- 28,9 млн т/год

Развитие портовой инфраструктуры

Оптимальная с точки зрения затрат и надежности поставок структура портовых мощностей:

- 8,0 млн т/год
- 9,5 млн т/год

Экологическая эффективность

Минимизация эмиссии загрязняющих веществ²

Удельная эмиссия загрязняющих веществ:

- 0,800 кг/т
- 0,667 кг/т

Минимизация нагрузки на водные объекты²

Удельные сбросы сточных вод³:

- 1,70 м³/т
- 1,63 м³/т

Минимизация образования отходов

Доля утилизации и переработки отходов I–IV классов:

- 40,00 %
- 40,75 %

Социальная ответственность

Удовлетворенность персонала

Сводный индекс удовлетворенности и лояльности:

- 65 п. п
- 76 п. п⁴

Воздействие на климат

Минимизация эмиссии парниковых газов охвата 1

Удельная эмиссия парниковых газов охвата 1:

- 109,1 кг CO₂-экв./т
- 118,1 кг CO₂-экв./т

Базовым годом климатической стратегии выбран 2018 г.

Промышленная безопасность и охрана труда

Развитие культуры безопасности и обеспечение соблюдения высоких стандартов в области охраны труда и промышленной безопасности

Уровень производственного травматизма:

- снижение на 10% ежегодно
- коэффициент LTIFR 0,49
- 0 аварий в 2025 году

¹ Неисполнение показателя самообеспеченности сульфатом аммония связано с тем, что часть выпускаемого сульфата аммония (139 тыс. т в 2025 году), в отличие от принятого в Стратегии-2025 сценария не используется для переработки в сложные минеральные удобрения, а реализуется в качестве товарной продукции. В случае принятия в расчёт 139 тыс. т, значение фактической доли самообеспеченности в 2025 году – 75%.

² На тонну продукции и полуфабрикатов.

³ Без учета шахтнорудничных и карьерных вод.

⁴ С 2024 года исследование мнений персонала проводится с периодичностью один раз в два года. Указаны результаты последней оценки, которая проводилась в 2024 году.

Операционная эффективность и рост производства

Расширение мощностей

12 ОТВЕТСТВЕННОЕ ПОТРЕБЛЕНИЕ И ПРОИЗВОДСТВО

◆

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



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

Достижение целевых производственных показателей, млн т

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

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

Развитие рудно-сырьевой базы (Кировский филиал АО «Апатит»)

◆

Строительство горизонта +310 м на Расвумчоррском руднике

Срок реализации

2016–2019

Целевые показатели

До 4 млн т руды в год

Стоимость проекта

5,2 млрд руб.

Статус

С 2018 года ведется отработка запасов

◆

Горизонт +10 м ОКР

Срок реализации

1-й пусковой комплекс (Кукисвумчоррское крыло): 2016–2022
2-й пусковой комплекс (Юкспорское крыло): 2016–2023
Дальнейшее развитие горизонта с закупкой горно-шахтного оборудования: 2021–2035

Целевые показатели

До 9 млн т руды в год
запасы, вовлекаемые в отработку, – более 200 млн т

Стоимость проекта

40,4 млрд руб.

Статус

С 2022 года ведется отработка запасов

◆

Вскрытие и подготовка к отработке запасов месторождения Плато Расвумчорр до горизонта +310 м

Срок реализации

1-й пусковой комплекс: 2018–2025
2-й пусковой комплекс: 2022–2031
Дальнейшее развитие горизонта с закупкой горно-шахтного оборудования: 2022–2040

Целевые показатели

+1,4 млн т / год апатитового концентрата к 2035 году

Стоимость проекта

43,9 млрд руб.

Статус

В четвертом квартале 2025 года запущен 1-й пусковой комплекс с началом добычи руды на горизонте +430 м



◆

Отработка участка Гакман

Срок реализации

2022–2035

Целевые показатели

+0,6 млн т апатитового концентрата к 2034 году

Стоимость проекта

9,3 млрд руб.

Статус

С января 2025 года начата добыча руды на горизонте +320 м



◆

Развитие Восточного рудника

Срок реализации

2019–2040

Целевые показатели

+4,7 млн т апатитового концентрата к 2032 году

Стоимость проекта

80,7 млрд руб.

Статус

Поставка карьерной техники — в соответствии с графиком. Завершены работы по запуску ЦПТ¹ после реконструкции расширения отвала вскрыши

¹ Комплекс циклично-поточной транспортировки.

Развитие химических производств АО «Апатит»

◆ Проекты Стратегии 2019–2025, реализованные в 2025 году

◆ Увеличение мощностей фосфорных удобрений, («Проект +750»), Череповец Срок реализации 2015–2019 Целевые показатели +1 127 тыс. т / год фосфорных удобрений Стоимость проекта 11,4 млрд руб. Статус Реализован	◆ Программа развития Балаковского филиала (1-й этап) Срок реализации 2019–2021 Целевые показатели +110 тыс. т / год гранулированного сульфата аммония Стоимость проекта 0,6 млрд руб. Статус Реализован	◆ Развитие Волховского филиала до 2025 года Срок реализации 2018–2023 — выход на мощность по выпуску удобрений 2024–2026 — завершение строительства инфраструктурных объектов Целевые показатели +838 тыс. т / год MAP +44 тыс. т / год водорастворимого моноаммонийфосфата (SMAP) +250 млн кВт • ч / год производство электроэнергии Стоимость проекта 33,7 млрд руб. Статус Реализован	◆ Увеличение переработки апатитового концентрата и выпуска аммофоса за счет технического перевооружения производства экстракционной фосфорной кислоты (ПЭФК-450) в Волховском филиале Срок реализации 2023–2024 Целевые показатели +107 тыс. т / год аммофоса Стоимость проекта 2,3 млрд руб. Статус Реализован	◆ Увеличение выпуска КМКФ в Балаковском филиале Срок реализации 2021–2024 Целевые показатели +100 тыс. т МСР Стоимость проекта 3,3 млрд руб. Статус Реализован	◆ Программа развития Балаковского филиала (3-й этап) Срок реализации 2022–2025 Целевые показатели IRR 25% +732 тыс. т / год минеральных удобрений Стоимость проекта 18,2 млрд руб. Статус В апреле — июне 2025 года в режиме опытно-промышленных испытаний начат выпуск MAP, DAP, NPK, NPS	
◆ Строительство агрегата азотной кислоты с увеличением выпуска азотных удобрений, Череповец Срок реализации 2017–2019 Целевые показатели +150 тыс. т / год азотных удобрений Стоимость проекта 2,2 млрд руб. Статус Реализован	◆ Увеличение переработки апатитового концентрата за счет модернизации дигидратного производства фосфорной кислоты, Череповец Срок реализации 2022–2024 Целевые показатели +173 тыс. т / год DAP Стоимость проекта 4,4 млрд руб. Статус Реализован	◆ Программа развития Балаковского филиала (2-й этап) Срок реализации 2021–2024 Целевые показатели +196 тыс. т гранулированного сульфата аммония Стоимость проекта 4,6 млрд руб. Статус Реализован				◆ Увеличение мощности цеха фтористого алюминия до 79,1 тыс. т / год, Череповец Срок реализации 2023–2025 Целевые показатели +4,5 тыс. т / год фтористого алюминия Стоимость проекта 0,4 млрд руб. Статус Реализован

Поддержание высокого уровня обеспеченности собственными ресурсами

Обеспеченность собственными ресурсами

Высокая степень вертикальной интеграции является важным конкурентным

преимуществом Группы «ФосАгро». Обладая запасами фосфатного сырья, на 100% обеспечивающими наши потребности для выпуска фосфорных минеральных

удобрений, мы наращиваем объемы производства и других ключевых видов сырья, тем самым повышая сырьевую безопасность и способствуя оптимизации затрат.

Уровень обеспеченности ключевыми сырьевыми ресурсами собственного производства

Показатель	2019 (факт)	2023 (факт)	2024 (факт)	2025 (план)	2025 (факт)	Стратегия–2025
Аммиак, %	86	75	74	71	72	76
Производство, млн т	1,9	2,0	2,0	2,0	2,0	1,9
Потребление, млн т	2,2	2,6	2,7	2,8	2,7	2,5
Серная кислота, %	88	92	93	96	93	91
Производство, млн т	6,1	8,1	8,5	9,2	8,8	7,8
Потребление, млн т	6,9	8,8	9,1	9,6	9,5	8,6
Сульфат аммония ¹ , %	3	46	37	62	45	75
Производство, млн т	0,0	0,3	0,2	0,3	0,2	0,7
Потребление, млн т	0,4	0,6	0,5	0,5	0,5	0,9

Капитальные вложения



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

Дисциплинированный подход к капиталовложениям

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

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

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

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



Строительство производства сульфата аммония, Череповец

Срок реализации

2018–2019

Целевые показатели

+300 тыс. т / год
сульфата аммония

Стоимость проекта

2,5 млрд руб.

Статус

Реализован



Строительство пятой установки по производству серной кислоты (СК-3300)

Срок реализации

2017–2020

Статус

Реализован



Техпереворужение СК-20

Срок реализации

2021–2024

Статус

Реализован



Техническое перевооружение сернокислотного производства и объектов инфраструктуры с увеличением производительности на 93 т МНГ в час (СК-20/1)

Срок реализации

2024–2025

Статус

В июне 2025 года выполнен пуск сернокислотного производства

Проекты Стратегии 2019–2025, реализованные в 2025 году



¹ Неисполнение показателя самообеспеченности сульфатом аммония связано с тем, что часть выпускаемого сульфата аммония (139 тыс. т в 2025 году), в отличие от принятого в Стратегии-2025 сценария, не используется для переработки в сложные минеральные удобрения, а реализуется в качестве товарной продукции. В случае принятия в расчёт 139 тыс.т, значение фактической доли самообеспеченности в 2025 году – 75%.

² Минимальный уровень IRR периодически пересматривается, учитывая в том числе текущий уровень ключевой ставки Банка России.

Финансирование капитальных затрат за период 2023–2025 годов

Показатель	2023 (факт)	2024 (факт)	2025 (факт)
CAPEX ¹ , млрд руб.	53,4	62,9	53,6
EBITDA скорректированная, млрд руб.	168,4	170,6	199,4
CAPEX / EBITDA скорректированная, %	32	37	27

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

Программа развития Балаковского филиала АО «Апатит» (3-й этап)	4,4
Техническое перевооружение сернокислотного производства и объектов инфраструктуры с увеличением производительности на 93 т МНГ в час (СК-20/1)	4,4
Вскрытие и отработка Плато Расвумчорр в Кировском филиале АО «Апатит»	2,6
Программа развития Волховского филиала АО «Апатит» до 2030 года	1,9
Строительство горизонта +10 м на Кировском руднике в Кировском филиале АО «Апатит»	1,6
Увеличение объемов добычи руды на открытых горных работах, Коашвинский и Ньюрклакский карьеры в Кировском филиале АО «Апатит»	1,6
Развитие собственной генерации электроэнергии в Балаковском филиале АО «Апатит»	1,1
Прочие проекты в составе инвестиционных проектов	4,9
Всего инвестиционные проекты	22,5

Повышение производственной эффективности

8 ДОСТОЙНАЯ РАБОТА И ЭКОНОМИЧЕСКИЙ РОСТ

◆

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

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

¹ Без учета капитализируемых ремонтов.

◆

В 2025 году реализовывался проект «Внедрение рискориентированного ТОиР² в Балаковском филиале АО «Апатит»

◆

Балаково

Срок реализации

Январь 2024 — июнь 2026 года

Ключевые инициативы проекта

1. Внедрение принципов и подходов рискориентированного ТОиР

2. Оценка и достижение экономического эффекта от внедрения процессов рискориентированного ТОиР

3. Перестроение бизнес-процессов управления ТОиР и практическое обучение

4. Удержание текущего уровня ключевых производственных цехов

5. Снижение бюджета ТОиР на 13% относительно плана 2024 года

Экономический эффект в 2025 году

Исполнены целевые показатели по оптимизации затрат бюджета услуг ТОиР и удержанию целевого КТГ³.

◆

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

◆

Кировск

Срок реализации

Ноябрь 2024 — декабрь 2025 года

Ключевые инициативы проекта

1. Внедрение надежно-ориентированного подхода к управлению ТОиР

2. Обеспечение надежности оборудования/техники при ограничениях бюджета ТОиР

3. Достижение установленных целевых значений КТГ и бюджета на 2025 год с учетом производственной программы

4. Устойчивость и приживаемость внедренных бизнес-процессов

5. Повышение КТГ автосамосвалов и экскаваторов

6. Снижение бюджета ТОиР в 2025 году на 7,1% от планового уровня

Экономический эффект в 2025 году

По итогам 2025 года – экономия бюджета ТОиР при достижении целевых значений КТГ добычной техники в четвертом квартале и росте приживаемости целевых бизнес-процессов ТОиР до уровня умеренного развития

◆

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

◆

Кировск

Срок реализации

09.01.2024 — 31.12.2025

Ключевые инициативы проекта

1. Разработка целевых процессов надежно-ориентированного подхода к ТОиР

2. Повышение компетенции персонала функции ТОиР

3. Обеспечение приживаемости бизнес-процессов системы ТОиР

4. Снижение бюджета ТОиР в 2025 году на 14% относительно 2024 года

5. Достижение и удержание КТГ ПДМ⁴ и СБУ⁵ на целевом уровне

Экономический эффект в 2025 году

Ключевые результаты проекта по итогам 2025 года:

• Достигнут целевой уровень снижения бюджета.

• Достигнут целевой уровень КТГ ПДМ

² Техническое обслуживание и ремонт.
³ Коэффициент технической готовности.
⁴ Погрузочно-доставочные машины.
⁵ Самоходные буровые установки.

59

61

ИИ проекты

Проект AIХимик: функционал российской АСУП дополнен ИИ-технологиями

Машинное обучение и генеративный ИИ



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

Принцип работы: модель машинного обучения на основе данных от смежных систем прогнозирует качество готовой продукции, а языковая модель контролирует соблюдение технологических регламентов. Технология RAG отвечает за поиск нужной информации в базе знаний Компании. Model Context Protocol (MCP)

позволяет интегрировать в работу системы ИИ-агентов, которые могут самостоятельно анализировать контекст и решать актуальные задачи.

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

Эффект:

- Снижение себестоимости продукции и эксплуатационных затрат за счет точного поддержания технологического режима. Система помогает минимизировать нештатные ситуации, а в случае их возникновения оперативно предлагает наиболее эффективные варианты действий.

- Увеличение выпуска готовой продукции. Решение уже показало свою востребованность и эффективность, поэтому Компания намерена реализовывать его и для других своих агрегатов и производств.
- «ГигаЧат», внедренный в АСУП, контролирует качество продукции и превосходит зарубежные аналоги, которые использовались раньше. Персонал Компании получил мощный инструмент, который берет на себя рутину и помогает справляться со сложными ситуациями.

Проект «Предиктивная аналитика»

Машинное обучение



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

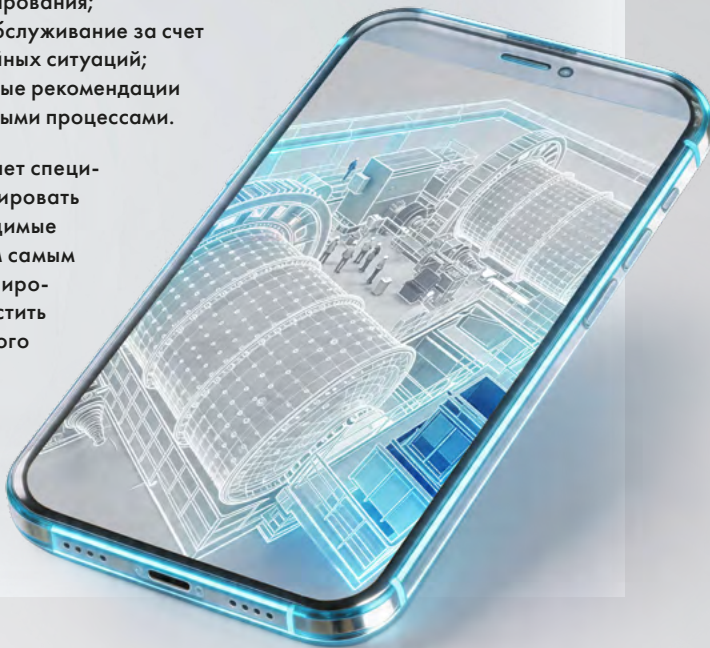
Разработка успешно применяется на апатит-нефелиновых обогатительных фабриках Кировского филиала АО «Апатит».

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

Задачи системы:

- спрогнозировать остаточный ресурс оборудования для планирования;
- сократить расходы на обслуживание за счет предупреждения аварийных ситуаций;
- предоставить оперативные рекомендации для управления ремонтными процессами.

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



Проект «Диагностика ИИ-потенциала Группы «ФосАгро»

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

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

Проект предполагает разработку тепловой карты ИИ-готовности по 16 бизнес-направлениям для приоритизации ИИ-проектов с точки зрения бизнес-эффектов, сроков и сложности реализации. Проведение аудита позволит выявить

слабые места, определить приоритетные направления развития и создать стратегию, обеспечивающую устойчивое внедрение ИИ в интересах развития бизнеса.

Срок реализации: сентябрь 2025 — март 2026 года

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

Ключевые инициативы проекта:

- Анализ направлений применения и внедрения ИИ в химической и смежных индустриях среди международных и российских конкурентов.

- Диагностика и формирование тепловой карты по 16 бизнес-направлениям с оценкой их ИИ-готовности по модели зрелости.
- Приоритизация ИИ-проектов/инициатив с точки зрения бизнес-эффектов, сроков и сложности реализации.
- Разработка моделей оценки экономического эффекта от применения ИИ-решений и модели управления ИИ-проектами.
- Внедрение системного учета компонентов (резерва).
- Разработка дорожных карт развития ИИ (по критериям модели зрелости ИИ).

Увеличение эффективности продаж

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

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

разработки и продвижения новых, в первую очередь сложных марок минеральных удобрений.

При этом цели взаимосвязаны, поскольку исторически существует предрасположенность географических рынков к потреблению определенных марок удобрений. В частности, один из ключевых для нас регионов, страны Южной Америки, во многом ориентирован на потребление

двойных марок удобрений с целью последующего самостоятельного приготовления их комбинаций, максимально соответствующих выращиваемым культурам, типам почв, климату и другим факторам сельскохозяйственного производства. В то же время потребители ключевого для Компании российского рынка исторически ориентированы на закупку сложных и комплексных марок удобрений, не требующих смешения и готовых к внесению.

Расширение присутствия на премиальных рынках

2

ЛИКВИДАЦИЯ ГОЛОДА

12

ОТВЕТСТВЕННОЕ ПОТРЕБЛЕНИЕ И ПРОИЗВОДСТВО

15

СОХРАНЕНИЕ ЭКОСИСТЕМ СУШИ

◆

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

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

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

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

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

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

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

Достижение целевых ориентиров

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

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

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

В 2025 году продолжило активно развиваться новое направление бизнеса — поставки семян отечественной селекции. Объем их реализации в отчетном году составил 45,5 тыс. посевных единиц, что выше уровня 2024 года в 2,7 раза.

Это позволило клиентам Компании получить доступ к комплексному сервису, включающему агрохимическое обследование, подбор гибридов, разработку систем питания растений и поставку соответствующих удобрений.

В 2025 году состоялось подписание Соглашения о сотрудничестве между ООО «ФосАгро-Регион» и ФГБУ «Госсорткомиссия»¹ для реализации совместного пилотного проекта в области современных агротехнологий. Цель проекта — раскрыть потенциал российских сортов, добиться их большей продуктивности, качества и конкурентоспособности за счет разработки систем минерального питания, комплементарных конкретному сорту/гибриду. В проекте 2025 года было задействовано 24 селекционных достижения четырех основных технических культур. Результаты проекта планируется интегрировать во ФГИС «Семеноводство»² для обеспечения доступности информации

о рекомендуемых технологиях возделывания сортов/гибридов с использованием удобрений Компании.

Планы на 2026 год

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

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

¹ Государственная комиссия Российской Федерации по испытанию и охране селекционных достижений.
² ФГИС «Семеноводство» — Федеральная государственная информационная система, созданная Минсельхозом для прослеживаемости оборота семян сельскохозяйственных растений.

Увеличение доли продаж премиальных марок удобрений

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

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

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

Структура продаж минеральных удобрений и кормовых фосфатов, тыс. т

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

2

ЛИКВИДАЦИЯ ГОЛОДА

12

ОТВЕТСТВЕННОЕ ПОТРЕБЛЕНИЕ И ПРОИЗВОДСТВО

13

БОРЬБА С ИЗМЕНЕНИЕМ КЛИМАТА

◆

Задачи 2.4, 12.5, 13.2. Расширяем продажи минеральных удобрений улучшенного качества³ и развиваем современные системы питания растений, в том числе ограничивающие выбросы парниковых газов при применении и помогающие адаптироваться к изменению климата.

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

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

- удобрения с микроэлементами — считаются одним из наиболее многообещающих способов борьбы с недоеданием и дефицитом питательных веществ, поскольку входящие в состав удобрений микронутриенты имеют свойств накапливаться растениями и дополнять тем самым рацион питания человека;

- биологические и биоминеральные удобрения — в перспективе являются одним из наиболее действенных способов обеспечения глобальной продовольственной безопасности, поскольку повышают агрохимическую эффективность систем питания растений без нанесения вреда экосистеме.

Более подробная информация об этих и других инновационных марках удобрений Компании представлена в разделе «Научная и просветительская деятельность»	с. 114
--	--------

³ Подтверждено сертификатом соответствия, выдаваемым Роскачеством, предоставляющим производителю право маркировать продукцию отличительным знаком «Зеленый эталон» (знак «Зеленый эталон» принадлежит Минсельхозу России). АО «Апатит» внесено в Перечень производителей сельскохозяйственной продукции, продовольствия, промышленной и иной продукции с улучшенными характеристиками.

Повышение эффективности логистики

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

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



Сокращение транспортных издержек

◆

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

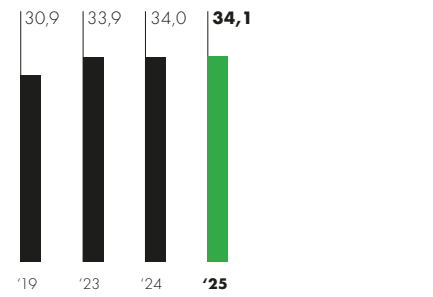
12

ОТВЕТСТВЕННОЕ ПОТРЕБЛЕНИЕ И ПРОИЗВОДСТВО

характеризующиеся повышенной грузоподъемностью и увеличенным межремонтным пробегом. Этот подход позволил достичь следующих результатов:

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

Доля инновационного подвижного состава¹, %



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

В рамках реализации Стратегии-2025 использование собственного подвижного состава существенно расширилось. При этом приобретаются преимущественно инновационные вагоны,

¹ В общем количестве подвижного состава, находящегося в собственности Компании или в лизинге.

Обеспечение ритмичности производства и сбыта

◆

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

9

ИНДУСТРИАЛИЗАЦИЯ, ИННОВАЦИИ И ИНФРАСТРУКТУРА

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

Производственный кластер в г.Череповце

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

Фосфорный комплекс

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

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

График реализации программы реновации подвижного состава АО «Апатит» и филиалов

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

ИИ проекты

Мобильный голосовой обходчик

Компьютерное зрение

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

Проект реализовывался при грантовой поддержке Сколково совместно с ГК ЦРТ.

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

Бортовая система технического зрения на базе ИИ

Компьютерное зрение

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

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

Кировский филиал

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

Балаковский филиал

В 2025 году построено 5,3 км новых железнодорожных путей, уложено восемь комплектов стрелочных переводов, выполнена модернизация устройств

сигнализации, централизации и блокировки (СЦБ), осуществлен переход на цифровую радиосвязь.

Волховский филиал

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

Подробнее о проекте ИТЛС читайте в подразделе «Повышение производственной эффективности»	с. 61
--	-------

Достижение целевых ориентиров, млн т / год

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

Развитие портовой инфраструктуры

◆

9

ИНДУСТРИАЛИЗАЦИЯ, ИННОВАЦИИ И ИНФРАСТРУКТУРА

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

Наряду с развитием логистической и сбытовой инфраструктуры на российском рынке Компания работает над повышением надежности и эффективности экспорта своей продукции — за счет как снижения себестоимости перевалки, так и обеспечения продаж высокотехнологичными перевалочными мощностями.

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

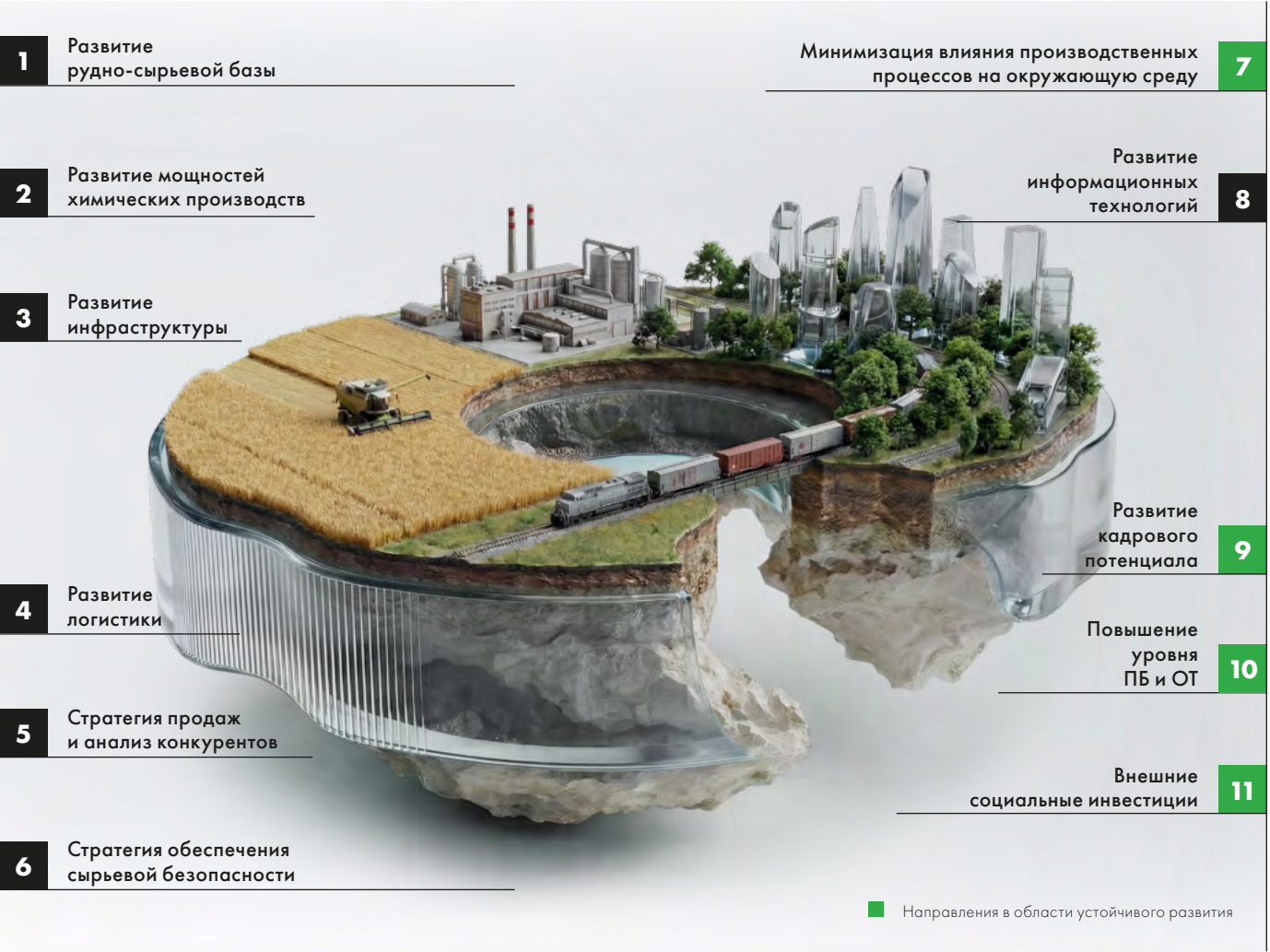
Нашей стратегической целью 2025 года являлись создание и поддержание оптимальной с точки зрения затрат и надежности поставок портовой инфраструктуры, позволяющей переваливать на экспорт не менее 8,0 млн т / год. Фактический объем перевалки в отчетном году составил 9,3 млн т, а в целом на сегодня Компания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

Ключевыми для Группы «ФосАгро» являются порты, расположенные на северо-западе России. Ставка сделана на оригинальные технологии и современные специализированные терминалы, позволяющие минимизировать влияние на окружающую среду.

Стратегия-2030

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

Направления проекта стратегии Группы «ФосАгро» на период до 2030 года



По всем направлениям развития Компании до 2030 года представлены 11 групп целевых показателей (метрик), ключевые из которых в базовом сценарии стратегии — увеличение объема выпуска/продаж агрохимической продукции, поддерживаемое развитием

рудно-сырьевой базы для обеспечения прироста объемов минеральных удобрений апатитовым концентратом, а также высоким уровнем обеспеченности прочими ключевыми сырьевыми ресурсами собственного производства — серной кислотой и аммиаком.

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

