

ПРЕДВАРИТЕЛЬНО УТВЕРЖДЕН
советом директоров
ПАО «ФосАгро» 05.03.2025
(протокол от 07.03.2025 № б/н)
УТВЕРЖДЕН
годовым общим собранием акционеров
(протокол от 03 июня 2025 № б/н)

Годовой отчет
ПАО «ФосАгро» за 2024 год

ОГЛАВЛЕНИЕ

ОБ ОТЧЕТЕ	3
О КОМПАНИИ.....	4
Миссия и ценности Компании	4
Навигатор по Целям устойчивого развития ООН (ЦУР ООН)	5
Ключевые события 2024 года	8
Инвестиционные преимущества и кредитные рейтинги.....	9
Бизнес-модель	14
География деятельности	17
СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ОТЧЕТ	19
Обращение председателя совета директоров.....	19
Обращение генерального директора.....	23
Контекст развития	26
Обзор рынка	32
Стратегия	38
Стратегические риски	55
ФИНАНСОВЫЙ ОБЗОР	74
ОПЕРАЦИОННЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ.....	89
КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ	96
Система корпоративного управления	96
Практика корпоративного управления	98
Общее собрание акционеров	106
Совет директоров	106
Исполнительные органы	125
Отчет о вознаграждениях	127
Корпоративный контроль	131
Соблюдение этических норм.....	139
АКЦИОНЕРНЫЙ КАПИТАЛ.....	162
Структура акционерного капитала	162
Динамика акций.....	162
Аналитический охват	165
Управление долгом.....	166
Дивидендная политика	169
Взаимодействие с акционерами и инвесторами.....	173
Раскрытие информации	175
ПРИЛОЖЕНИЯ	176
Заявление об ответственности руководства	176
Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления	177
Отчет о заключенных ПАО «ФосАгро» в отчетном (2024) году сделках, в совершении которых имеется заинтересованность	248
Отчет о заключенных ПАО «ФосАгро» в отчетном (2024) году крупных сделках	248
Глоссарий.....	249
Контактная информация.....	252

ОБ ОТЧЕТЕ

Вашему вниманию представлен Годовой отчет публичного акционерного общества «ФосАгро» (далее — ПАО «ФосАгро», ФосАгро) за 2024 год (далее — Отчет).

Отчет отражает основную информацию и результаты деятельности ПАО «ФосАгро» (материнской компании) и входящих в одну группу с ПАО «ФосАгро» организаций (далее совместно именуемых «Группа «ФосАгро» или «Группа», «Компания») за 2024 год по направлениям деятельности, информацию о корпоративном управлении и корпоративной ответственности. Основные подконтрольные организации и доля участия ПАО «ФосАгро» в их капитале приведены в консолидированной отчетности по международным стандартам финансовой отчетности (МСФО) за 2024 год.

Отчет составлен в соответствии с требованиями и рекомендациями:

- положения Центрального банка Российской Федерации (далее — Банк России) от 27 марта 2020 года № 714-П «О раскрытии информации эмитентами эмиссионных ценных бумаг»;
- письма Банка России от 10 апреля 2014 года № 06-52/2463 «О Кодексе корпоративного управления»;
- письма Банка России от 27 декабря 2021 года № ИН-06-28/102 «О раскрытии в годовом отчете публичного акционерного общества отчета о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления»;
- а также руководствуясь иными нормами законодательства в том числе:
 - Кодекса корпоративного управления Великобритании;
 - Правил листинга Московской и Лондонской бирж.

О Компании

Миссия и ценности Компании

Наша миссия

Заботимся о плодородии земли для процветания жизни

Группа «ФосАгро» — один из мировых лидеров отрасли минеральных удобрений и несет особую ответственность за обеспечение глобальной продовольственной безопасности.

Мы предлагаем экологически¹ предпочтительные удобрения, а также услуги по их доставке и обучению сельхозпроизводителей наиболее рациональному их применению.

Наше видение

- Глобальность
- Органический рост и развитие
- Здоровый образ жизни и безопасность на рабочем месте
- Забота об окружающей среде
- Социальная ответственность
- Инновации и цифровая трансформация

Наши ценности

- **Лидерство.** Мы стремимся показать лучшие результаты в своей области, ставим перед собой амбициозные цели и намерены превзойти самих себя в будущем.
- **Командная работа.** Мы умеем работать в команде, нам важно слаженное взаимодействие всех подразделений.
- **Профессионализм.** Каждый из нас эксперт в своем деле.
- **Надежность.** На нас можно положиться, мы выполняем все свои обязательства.
- **Совершенствование и инновации.** Мы непрерывно развиваемся, работая над постоянным улучшением и совершенствованием всех процессов.
- **Безопасность.** Мы соблюдаем правила безопасности на своем рабочем месте, поддерживая и разделяя культуру безопасности в Компании.
- **Духовность и нравственность.** Мы за человеческую цельность: соблюдение морально-нравственных норм, следование духовным принципам, преданность семье и делу.








¹ Здесь и далее по тексту отчета экологичность минеральных удобрений упоминается в связи с прохождением продукцией ФосАгро экологической сертификации по стандарту международного уровня «Листок жизни».








Навигатор по Целям устойчивого развития ООН (ЦУР ООН)




17 ЦУР ООН являются для нас важнейшим ориентиром при принятии как стратегических, так и ежедневных управленческих решений. Придерживаясь миссии и руководствуясь ценностями Компании, которые, в свою очередь, поддерживаются корпоративной Стратегией-2025, мы стремимся внести свой вклад и отслеживаем прогресс по достижению задач приоритетных для нас 11 ЦУР ООН.

▲ ОКАЗЫВАЕМ ПОЛОЖИТЕЛЬНОЕ ВЛИЯНИЕ

▼ МИНИМИЗИРУЕМ НЕГАТИВНОЕ ВЛИЯНИЕ

 <p>2 ЛИКВИДАЦИЯ ГОЛОДА</p> <p>▲</p> <p>Задача 2.4</p>	 <p>3 ХОРОШЕЕ ЗДОРОВЬЕ И БЛАГОПОЛУЧИЕ</p> <p>▼</p> <p>Задачи 3.4 и 3.9</p>  <p>Национальный проект</p> <ul style="list-style-type: none">• «Демография»: «Спорт — норма жизни»	 <p>4 КАЧЕСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАНИЕ</p> <p>▲</p> <p>Задача 4.4</p>    <p>Национальные проекты</p> <ul style="list-style-type: none">• «Демография»: «Спорт — норма жизни»• «Образование»: престиж инженерных профессий• «Культура»: создание культурно-образовательных и музейных комплексов
--	---	---

<p>6 ЧИСТАЯ ВОДА И САНИТАРИЯ</p>  <p>▲ ▼</p> <p>Задачи 6.1 и 6.3</p>	<p>8 ДОСТОЙНАЯ РАБОТА И ЭКОНОМИЧЕСКИЙ РОСТ</p>  <p>▲ ▼</p> <p>Задачи 8.3, 8.5 и 8.8</p>	<p>9 ИНДУСТРИАЛИЗАЦИЯ, ИННОВАЦИИ И ИНФРАСТРУКТУРА</p>  <p>▲</p> <p>Задача 9.1</p>
<p>11 УСТОЙЧИВЫЕ ГОРОДА И НАСЕЛЕННЫЕ ПУНКТЫ</p>  <p>▲</p> <p>Задача 11.3</p>  <p>Национальный проект</p> <ul style="list-style-type: none"> • «Жилье и городская среда»: «Формирование комфортной городской среды» 	<p>12 ОТВЕТСТВЕННОЕ ПОТРЕБЛЕНИЕ И ПРОИЗВОДСТВО</p>  <p>▲ ▼</p> <p>Задача 12.4</p>	<p>13 БОРЬБА С ИЗМЕНЕНИЕМ КЛИМАТА</p>  <p>▲ ▼</p> <p>Задачи 13.1 и 13.2</p>

<p>17 ПАРТНЕРСТВО В ИНТЕРЕСАХ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ</p>  <p>▲</p> <p>Задачи 17.16 и 17.17</p>  <p>Национальный проект</p> <ul style="list-style-type: none"> • «Жилье и городская среда»: «Формирование комфортной городской среды» 	<p>15 СОХРАНЕНИЕ ЭКОСИСТЕМ СУЩИ</p>  <p>▼</p> <p>Задача 15.1</p>
---	---

ФосАгро является одним из наиболее активных участников крупнейшей в мире корпоративной инициативы в области устойчивого развития. Впервые статус Global Compact LEAD был присвоен Компании в 2019 году.



Более подробная информация о ЦУР ООН представлена на сайте Компании в разделе «Приверженность целям ООН»:
<https://www.phosagro.ru/sustainability/>

Ключевые события 2024 года

Январь

- Группа «ФосАгро» стала лидером биржевых торгов минеральными удобрениями.
- Компания еще на 15% проиндексировала заработные платы всем сотрудникам.
- Увеличена доля продукции горно-обогажительного комбината, выпущенной с использованием зеленой электроэнергии, до 18,1%.
- Череповецкий комплекс АО «Апатит» выпустил 150-миллионную тонну азотных и фосфорных удобрений.

Февраль

- Получена высшая награда национальной премии «Лидеры ответственного бизнеса».
- Группа «ФосАгро» присоединилась к Арабской ассоциации производителей удобрений.
- Компания продлевает финансовую поддержку и в партнерстве с Продовольственной и сельскохозяйственной организацией ООН (ФАО) запускает третий этап глобального проекта в области защиты почв до 2026 года.

Март

- Введено в промышленную эксплуатацию новое высокотехнологичное производство на Волховском производственном комплексе.
- Введен в эксплуатацию горизонт +10 м Кировского рудника.
- Увеличены мощности по выпуску гранулированного сульфата аммония в Балакове до 360 тыс. т в год.

Апрель

- «Эксперт РА» и АКРА подтвердили кредитный рейтинг ПАО «ФосАгро» на наивысшем уровне «AAA(RU)» со стабильным прогнозом по рейтингу.
- Компания в первом квартале нарастила выпуск агрохимической продукции почти на 7% — до рекордных 3 млн т.
- Расширено соглашение с ПАО «РУСАЛ» о поставках фтористого алюминия с увеличением поставок до 96 тыс. т в год.

Май

- Кировский филиал АО «Апатит» выработал юбилейную 750-миллионную тонну апатитового концентрата в год своего 95-летия.
- Совет директоров ФосАгро одобрил ход реализации ключевых инвестиционных проектов компании в рамках Стратегии-2025.

Июнь

- Размещены облигации на 100 млн долл. США с расчетами в рублях.
- Группа «ФосАгро» и ОАО «РЖД» в рамках ПМЭФ-2024 заключили соглашение о сотрудничестве для координации долгосрочных планов по перевозке грузов.
- Группа «ФосАгро» и Газпромбанк в ходе ПМЭФ-2024 подписали соглашение о сотрудничестве в реализации климатических проектов.

Июль

- ФосАгро вошла в топ-3 ренкинга RAEX по взаимодействию бизнеса с заинтересованными сторонами.
- Завершено внедрение информационной системы «Кибер Бэкап», которое обеспечивает надежную защиту критически важной информации и эффективную работу всей цифровой инфраструктуры.

Август

- Группа «ФосАгро» стала победителем премии «Экспортер года» учрежденной Правительством РФ в Северо-Западном федеральном округе.

Сентябрь

- Размещен выпуск рублевых облигаций с переменным купоном объемом 35 млрд руб.
- В АО «Апатит» внедрена информационная система LD.TaxMonitor для интеграции информационной системы в числе первых налогоплательщиков с АИС «Налог-3» в соответствии с требованием Федеральной налоговой службы Российской Федерации.

Октябрь

- ФосАгро стала первым обладателем высшего ESG-рейтинга RAEX — «AAA», став лидером среди всех 80 компаний списка.
- Победа в премии «Экспортер года» учрежденной Правительством РФ.
- Образовательный проект Группы «ФосАгро» ProAgro Lectorium стал победителем международной премии BRICS Solutions Awards
- Победа в конкурсе и премии журнала CFO Russia «Лучший ЭДО в России и СНГ 2024».

Ноябрь

- Череповецкий комплекс Группы «ФосАгро» выпустил рекордную 105-миллионную тонну серной кислоты в год 50-летия сернокислотного производства.
- ФосАгро получила наивысшую оценку в рейтинге лучших работодателей России по версии Forbes.
- Кировский филиал АО «Апатит» в дни празднования своего 95-летия добыл юбилейную 2,2-миллиардную тонну апатит-нефелиновой руды.
- Размещены облигации объемом 20 млрд руб.
- Система электронного кадрового документооборота Группы «ФосАгро» отмечена премией CNews Awards 2024.

Декабрь

- Компания вошла в топ рейтинга «Лидеры корпоративной благотворительности — 2024».
- ФосАгро, АО «АгроГард» и МГУ им. М. В. Ломоносова при поддержке ФАО дали старт пилотного проекта инициативы по защите почв RECSOIL в России.
- Председатель совета директоров ФосАгро Виктор Черепов стал победителем в номинации «Лучший независимый директор» премии «Топ-1 000 российских менеджеров».
- Совет директоров ФосАгро отметил досрочное достижение ключевых целей Стратегии-2025: инвестиции в развитие составили более 330 млрд руб., значительно превысив целевой показатель 250 млрд руб. до 2025 года включительно.
- ФосАгро победила в итоговом ESG-ренкинге компаний RAEX за 2024 год и подтвердила лидерство в оценке социальных факторов.

Инвестиционные преимущества и кредитные рейтинги

1. Статус глобального производителя экологичных удобрений²

- Компания обладает крупнейшими мощностями по выпуску фосфорсодержащих удобрений³ в Европе и входит в мировой топ-5 производителей DAP/MAP⁴ по объему производственных мощностей.
- Фокус на потребителя. Модель продаж, ориентированная на максимизацию чистой экспортной маржи с глобальным присутствием.

² подтверждено экологической сертификацией по стандарту международного уровня «Листок жизни» (<https://ecounion.ru/companies/ao-apatit-cherepoveczkij-himicheskij-klaster-gruppy-fosagro/>)"

³ По суммарному объему мощностей по производству DAP/MAP/NP/NPK/NPS.

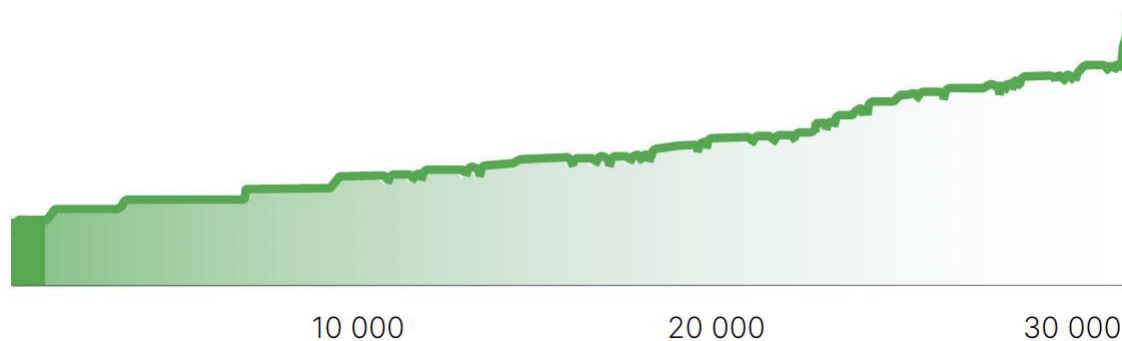
⁴ От англ. monoammonium phosphate / diammonium phosphate — моноаммонийфосфат и диаммонийфосфат.

- Сертификация по ключевым национальным и международным стандартам является подтверждением качества продукции Компании и эффективного управления всеми стадиями ее жизненного цикла.
- Технологии, используемые для производства продукции, соответствуют высочайшим современным стандартам.

2. Уникальная ресурсная база и ведущая позиция по показателям рентабельности среди лидеров отрасли

- Важный фактор безопасности продукции Компании — магматическое происхождение добываемого на Кольском полуострове фосфатного сырья, гарантирующее ограниченное содержание вредных веществ и улучшенное качество удобрений⁵.
- Широкий ассортимент готовых решений для фермеров.
- Крупнейший мировой производитель высокосортного фосфатного сырья с содержанием P₂O₅ 39% (по данным IFA).
- Лидер по объемам поставок удобрений на рынок страны⁶.
- Один из лучших показателей рентабельности в сегменте фосфорсодержащей продукции.
- Крупнейший европейский производитель фосфорсодержащих удобрений (по суммарному объему мощностей производства DAP/MAP/NP/NPK/NPS, по данным CRU).
- Единственный в России и один из ведущих в Европе производителей кормового монокальцийфосфата (MCP), а также единственный в России производитель нефелинового концентрата.

Позиция Группы «ФосАгро» на кривой затрат мирового производства DAP, тыс. т

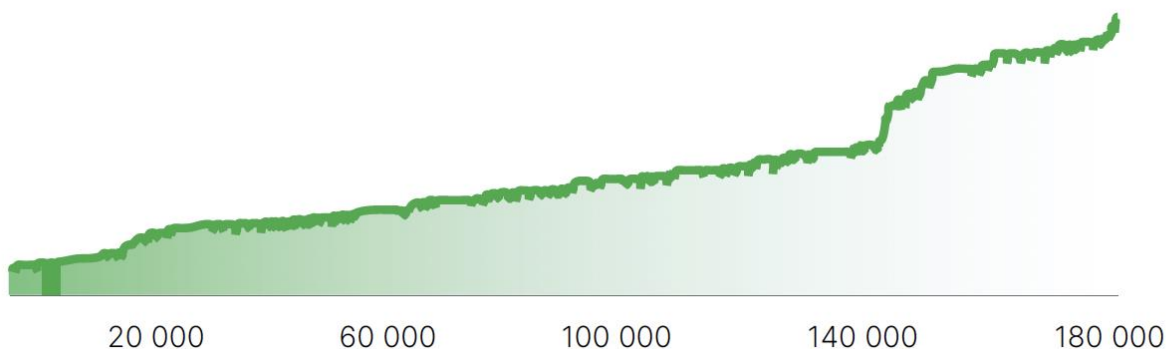


Источник: CRU Industry Cost Curves 2024

Позиция Группы «ФосАгро» на кривой затрат мирового производства карбамида, тыс. т

⁵ минеральные удобрения ФосАгро прошли сертификацию Роскачества, предоставляющей право маркировать продукцию знаком соответствия «Зеленый эталон», подтверждающим улучшенные характеристики удобрений

⁶ Объем поставок минеральных удобрений российским сельскохозяйственным товаропроизводителям в пересчете на 100% питательных веществ – д.в. Данные Российской ассоциации производителей удобрений по итогам 2024 г.



Источник: CRU Industry Cost Curves 2024

Доля поставок Группы «ФосАгро» на основных рынках сбыта (доля поставок сложных и комплексных удобрений в общем импорте в регионе), оценка, %

Страна	2022	2023	2024
Россия (доля в общем объеме поставок)	45	54	58
Европа	24	17	15
Латинская Америка, кроме Бразилии	12	19	21
Африка	15	13	17
Индия	38	18	20
Бразилия	12	20	23

3. Экологичные удобрения⁷

Группа «ФосАгро» первой в России прошла оценку соответствия требованиям национального стандарта на улучшенную продукцию и получила сертификат российского национального стандарта ГОСТ Р 58658-2019, вводящего самые жесткие в мире ограничения на содержание тяжелых металлов и мышьяка. Таким образом, Компания получила право маркировать свою продукцию специальным знаком «**Зеленый эталон**». В сентябре 2024 года все выпускаемые агрохимикаты ресертифицированы. Статус продукции с улучшенными характеристиками подтвержден. Право использовать - маркировку «Зеленый эталон» сохранено.

Помимо этого, продукция Компании успешно прошла сертификацию в рамках добровольной системы «**Листок жизни**». Данная система соответствует международному стандарту ISO 14024 и оценивает экологическую безопасность на всех этапах жизненного цикла продукта — от добычи, обогащения и транспортировки сырья до производства, хранения и транспортировки готовой продукции вплоть до применения удобрений и утилизации упаковки.

⁷ подтверждено экологической сертификацией по стандарту международного уровня «Листок жизни» (<https://ecounion.ru/companies/ao-apatit-cheropoveczkij-himicheskij-klaster-gruppy-fosagro/>)"

Российский стандарт экомаркировки «Листок жизни» для минеральных удобрений признан Всемирной ассоциацией экомаркировки и включен в глобальную базу стандартов устойчивого развития Standards Map.

В 2024 году АО «Апатит» подтвердило право использовать признанную на международном уровне экомаркировку «Листок жизни» для минеральных удобрений, успешно пройдя ресертификационный аудит⁸. Он включал проверку документации, оценку жизненного цикла продукции на соответствие критериям экологической безопасности, а также очные аудиты производственных площадок. Было подтверждено отсутствие опасных концентраций тяжелых металлов в удобрениях.

Группа приняла экологическое заявление «Зеленый колос», подтверждающее, что в составе продукции не содержится опасных для здоровья человека или почв концентраций кадмия.

Череповецкий, Волховский и Балаковский производственные комплексы Группы, а также комплекс Компании по добыче и обогащению фосфатного сырья в Кировске успешно прошли сертификационный аудит Бразильской ассоциации по техническим нормам (ABNT⁹).

В период с ноября 2024 по январь 2025 года был проведен аудит по стандарту Бразильской ассоциации технических стандартов, включавший комплексную оценку жизненного цикла продукции с акцентом на безопасность, сырьевые компоненты и готовую продукцию, а также оценку соответствия упаковки критериям стандарта ABNT NBR 13230.

На упаковку продукции Группы наносится пиктограмма, приведенная в регулировании Европейского союза, которая используется для информирования потребителей о безопасных с точки зрения тяжелых металлов удобрениях, содержание кадмия в которых не превышает 20 мг / кг P₂O₅.

4. Разумное распределение капитала в высокоэффективные инвестиционные проекты

Инвестиционные проекты могут быть приняты к реализации при соблюдении условий высокого уровня доходности (в большинстве случаев IRR¹⁰ 20+), а также соответствия критериям наилучших доступных технологий, устойчивого развития и при соблюдении целевого соотношения капитальных вложений к EBITDA и комфортного уровня ковенанта «Чистый долг / EBITDA».

Затраты	2022 (факт)	2023 (факт)	2024 (план)	2024 (факт)
Инвестиционные проекты	24,1	18,8	25,6	26,5
Поддержание мощностей	27,0	31,3	34,5	33,9
Непромышленное строительство	2,2	3,3	2,8	2,5
Всего без учета капитализируемых ремонтов	53,2	53,4	62,9	62,9
Всего с учетом капитализируемых ремонтов	63,0	64,2	75,2	75,2

5. Устойчивая система корпоративного управления

⁸ Аудит проводился экспертами аккредитованного органа по сертификации «Экологический союз» (регистрационный номер RA.RU.11NB64) с 29 сентября по 13 ноября 2024 года.

⁹ Associação Brasileira de Normas Técnicas.

¹⁰ От англ. Internal Rate of Return — внутренняя норма доходности.

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

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





В течение 2024 года продолжалось своевременное обслуживание банковских кредитов, а также был реализован комплекс мероприятий, позволивших продолжить обслуживание выпусков еврооблигаций в изменившихся регуляторных условиях. Таким образом, ФосАгро еще раз подтвердила свое высокое кредитное качество.

- Пять (50%) независимых директоров в составе совета директоров.
- Три комитета совета директоров, проводящих регулярные заседания.
- 87% доля соблюдаемых принципов Кодекса корпоративного управления

Стабильные позиции в кредитных рейтингах

Облигации ПАО «ФосАгро» включены в первый уровень списка ценных бумаг на Московской бирже. Рейтинговые агентства «Эксперт РА» и АКРА присвоили выпуску наивысшие кредитные рейтинги на уровне «ruAAA» и «AAA (RU)» соответственно.

Стабильно высокие позиции в рейтингах и индексах ESG

ESG-рейтинг/индекс	2022	2023	2024
 (шкала C — AAA)	A	AA↑	AAA↑
 Индексы «Устойчивость и открытость» (шкала C — A)	A	A	A
Индекс «Вектор устойчивого развития» (шкала C — A)	A	A	A
 «Эксперт РА» «ESG-прозрачность» (шкала от 0,00 до 2,00)	1,95↑	1,95	2,00↑
 Национальное рейтинговое агентство	Группа 2, 0,74 балла	Группа 1↑, 0,83 балла	Группа 1, 0,85 баллов

(шкала Группа 5 — Группа 1, от 0 до 1 балла)			
 Форум Доноров Форум Доноров, «Лидеры корпоративной благотворительности» (шкала C — A+)	A+↑	A+	A+
 РБК (шкала Уровень III — Уровень I)	Уровень I	Уровень I	Уровень I
Forbes «Лучшие работодатели» (шкала Бронза – Платина)	Золото	Платина ↑	Платина

Бизнес-модель

В основе бизнес-модели Группы «ФосАгро» лежит простая идея: лучше, чем конкуренты, знать постоянно меняющиеся запросы рынка и быстрее удовлетворять их с помощью широкой продуктовой линейки, масштабной системы продаж и эффективной логистики. Особенностью бизнес-модели является ориентация на устойчивое развитие и интеграция принципов «зеленой химии», что позволяет создавать инновационные и экологически безопасные решения для сельского хозяйства.

Это, в свою очередь, предполагает гибкое производство, надежную обеспеченность качественными сырьевыми ресурсами с высокой степенью вертикальной интеграции, а главное — постоянную обратную связь и анализ эффективности применения нашей продукции конечными потребителями. Все это обеспечивает нахождение Группы «ФосАгро» в числе наиболее ответственных производителей, а также улучшенное качество и экологичность выпускаемых нами удобрений¹¹.

Мы в полной мере используем наши конкурентные преимущества и стремимся соответствовать высочайшим операционным стандартам на каждом этапе жизненного цикла нашей продукции.

Более подробная информация о Стратегии-2025 Компании представлена в разделе «Стратегия-2025» на с. 40.

Мы задействуем <ul style="list-style-type: none"> • Знания рынка и технологий • Навыки управления, производства и продаж • Энергетические и водные ресурсы 	Мы создаем <ul style="list-style-type: none"> • Устойчивое плодородие почв • Основу для производства безопасных продуктов питания
--	--

¹¹ подтверждено экологической сертификацией по стандарту международного уровня «Листок жизни» (<https://ecounion.ru/companies/aoparatit-cherepoveczkij-himicheskij-klastern-gruppy-fosagro/>)"

<ul style="list-style-type: none"> • Минеральное сырье и материалы • Отношения с партнерами, поставщиками и потребителями • Общественную и частную инфраструктуру • Финансы 	<ul style="list-style-type: none"> • Новые научные знания и технологические инновации • Хорошо оплачиваемые рабочие места и социальные гарантии • Образовательные инициативы и повышение квалификации • Масштабные закупки местных товаров и услуг • Стабильные налоговые выплаты и развитие регионов деятельности • Вклад в международные программы по борьбе с глобальными вызовами • Устойчиво высокий возврат инвестиций
---	---

Цикл создания стоимости

<p>Разработка процессов и продукции ЦУР 2 Задача 2.4</p> <p>Цикл создания стоимости в Группе «ФосАгро» начинается со всестороннего анализа предпочтений потребителей и рыночных тенденций. Основываясь на этих данных, результатах наиболее актуальных научных изысканий в сфере «зеленой химии», наши научно-исследовательские центры в Череповце и Москве разрабатывают максимально эффективные и экологичные марки удобрений¹², пользующиеся устойчивым спросом у потребителей</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Широкая продуктовая линейка. <ul style="list-style-type: none"> ○ свыше 50 марок агрохимикатов, в том числе удобрений всех видов и кормов • 2 635,3 млн руб. инвестиции в научную и исследовательскую деятельность и разработку новых продуктов (R&D) • 5,4 млн долл. США составит сумма инвестиций в реализацию проекта в области защиты почв¹³
<p>Добыча минерального сырья ЦУР 12 Задача 12.4</p> <p>Наше горнодобывающее подразделение в Мурманской области добывает апатит-нефелиновую руду высокого качества для дальнейшего производства фосфорных удобрений</p>	<p><i>Уникальная по размерам и качеству ресурсная база</i></p>
<p>Производство удобрений ЦУР 3, 6, 8, 12, 15 Задачи 3.9, 6.3, 8.3, 12.4, 15.1</p> <p>Наши предприятия в Череповце, Волхове и Балакове производят всю продуктовую линейку фосфорных, азотных и комбинированных удобрений Группы «ФосАгро». Высокая степень вертикальной интеграции позволяет</p>	<p><i>Обеспеченность сырьем собственного производства</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Апатитовый концентрат — 100% • Аммиак — 74% • Серная кислота — 94% • Сульфат аммония — 37%

¹² подтверждено экологической сертификацией по стандарту международного уровня «Листок жизни» (<https://ecounion.ru/companies/aoparatit-cherepoveczkij-himicheskij-klaster-gruppy-fosagro/>)"

¹³ Общий вклад Компании с момента начала сотрудничества с ФАО в 2018 году

<p>обеспечивать максимальную экономическую эффективность производства и полный контроль качества продукции</p>	
<p>Транспорт и логистика <i>ЦУР 9</i> <i>Задача 9.1</i> Благодаря высокой пропускной способности нашей железнодорожной инфраструктуры, большому парку собственных вагонов и современным портовым терминалам наши транспортно-логистические службы обеспечивают надежную доставку продукции Группы «ФосАгро» потребителям в России и на экспортные рынки по всему миру. Эффективное управление запасами позволяет учитывать сезонный спрос на удобрения, избегая дефицита в пиковые периоды и оптимизируя транспортные потоки</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Поставки в 74 региона России • Портовые перевалочные мощности — 9 млн т / год
<p>Маркетинг и продажи <i>ЦУР 2 и 12</i> <i>Задачи 2.4, 12.4</i> Сбытовая сеть Группы «ФосАгро» — крупнейшая в российской агрохимической отрасли. Мы представлены во всех ключевых аграрных регионах России и мира и упорно работаем над дальнейшим повышением доступности наших удобрений для потребителей. Все большие обороты набирает и цифровизация наших сбытовых платформ и сервисов для клиентов</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 37 центров дистрибуции в российских регионах • Аудитория, постоянно использующая цифровые платформы и сервисы Компании, превысила 157 тыс. человек • С использованием Агрокалькулятора фермеры выполнили более 300 тыс. расчетов (с учетом партнерских интеграций)
<p>Применение удобрений и сервис <i>ЦУР 13 и 17</i> <i>Задачи 13.1, 13.2, 17.16, 17.17</i> Мы используем сервисную модель, в рамках которой клиент получает комплексный продукт, включающий и товар, и агрономическую экспертизу, и все это — в цифровой среде. Одна из лучших в отрасли, Агрономическая служба Группы «ФосАгро» обеспечивает обучение, агроконсультирование и агросопровождение наших потребителей. Обратная связь, получаемая нами от клиентов, становится бесценным источником информации для совершенствования текущих продуктов и разработки новых.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Опубликовано >500 агрономических опытов на сайте phosagro.ru • Обследовано около 200 тыс. га почв в 31 регионе шести федеральных округов агрономическими службами Компании

География деятельности

Минеральные удобрения и кормовые фосфаты производства Группы «ФосАгро» востребованы аграриями в России и порядка 100 стран мира благодаря их экологическим свойствам¹⁴ и эффективной логистике.

Разработка продуктов и услуг

В состав Группы «ФосАгро» входит Научно-исследовательский институт по удобрениям и инсектофунгицидам им. профессора Я. В. Самойлова. Кроме того, в Москве действует наш Центр инноваций, занимающийся разработкой передовых систем питания растений в сотрудничестве с ведущими научными центрами.



Добыча минерального сырья

Кировский филиал АО «Апатит» производит высокосортный апатитовый концентрат и нефелиновый концентрат.

- **41 млн т / год добыча руды**



Производство удобрений

1. Череповецкий комплекс (АО «Апатит») — предприятие по производству фосфорсодержащих удобрений, фосфорной и серной кислот, а также NPK-удобрений, аммиака и аммиачной селитры
2. Балаковский филиал АО «Апатит» специализируется на производстве фосфорсодержащих удобрений и кормовых фосфатов
3. Волховский филиал АО «Апатит» — предприятие по производству и минеральных удобрений

Череповецкий комплекс (АО «Апатит»)

8,015 млн т агрохимической продукции,

в том числе:

- азотные удобрения — 2,451 млн т
- фосфорные удобрения — 5,456 млн т
- прочее — 0,108

Балаковский филиал АО «Апатит»

2,491 млн т агрохимической продукции,

в том числе:

- фосфорные удобрения — 1,867 млн т
- КМКФ — 0,411 млн т
- азотные удобрения — 0,142 млн т

¹⁴ подтверждено экологической сертификацией по стандарту международного уровня «Листок жизни» (<https://ecounion.ru/companies/ao-apatit-cherepoveczkij-himicheskij-klaster-gruppy-fosagro/>)"

- прочее — 0,071 млн т

Волховский филиал АО «Апатит»

1,263 млн т агрохимической продукции,

в том числе:

- фосфорные удобрения — 1,141 млн т
- ТПФН — 0,065 млн т
- прочее — 0,057

Итого 11,769 млн т



Транспорт и логистика

Компания обеспечена железнодорожной инфраструктурой, собственным парком вагонов и портовыми перевалочными мощностями на основных экспортных направлениях в объеме около 8 млн т / год, что гарантирует надежность и своевременность поставок потребителям в России и на зарубежных рынках.

- Мурманск
- Усть-Луга (Ленинградская область)
- Котка (Финляндия)
- Санкт-Петербург
- Новороссийск
- Туапсе



Маркетинг и продажи

Сеть торговых подразделений Группы «ФосАгро» охватывает большинство основных аграрных регионов России и стран СНГ. Высококачественная продукция Компании доступна на приоритетном российском рынке, а также сельхозпроизводителям всего мира.



Применение удобрений и сервис

Качественный сервис для аграриев, в том числе консультационная поддержка, наряду с экологическими характеристиками удобрений¹⁵ обеспечивают высокую эффективность применения продукции Компании.

Более подробная информация о географии деятельности представлена на сайте Компании www.phosagro.ru/about/#geo.

¹⁵ подтверждено экологической сертификацией по стандарту международного уровня «Листок жизни» (<https://ecounion.ru/companies/ao-apatit-cheropoveczkij-himicheskij-klaster-gruppy-fosagro/>)"

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ОТЧЕТ

Обращение председателя совета директоров

Уважаемые акционеры!

В 2024 году нашей Компании исполнилось 23 года – прекрасный этап, когда многое уже пройдено, но впереди еще ждут новые успехи, достижения и рекорды, основанные на опыте, понимании рынка, отточенной бизнес-модели и, конечно, на слаженной работе профессиональной команды.

С самого основания Группа «ФосАгро» демонстрирует стабильный рост производственных и финансовых результатов, при этом интегрируя в свою повседневную деятельность принципы устойчивого развития и социальной ответственности. 2024 год не стал исключением – мы продолжили поступательный рост, сохранив приоритетный фокус на самом главном – на людях.

В 2024 году Группа «ФосАгро» досрочно достигла ряда ключевых целей Стратегии - 2025. Какие из результатов можно выделить как особо важные для Компании?

В бизнесе, как и в жизни, достижение поставленных целей требует усилий и планомерных действий. С 2019 года, когда впервые была представлена наша обновленная стратегия, мы последовательно двигались к намеченным стратегическим целям. За этот период Компания инвестировала в развитие более 330 млрд рублей, значительно перевыполнив целевой показатель. Только в 2024 году на развитие Компании были направлены рекордные 75 млрд рублей. В результате мы досрочно реализовали некоторые ключевые цели Стратегии развития до конца 2025 года.

Группа «ФосАгро» – вертикально-интегрированный бизнес, поэтому для нас всегда важно развитие всех сегментов. С 2019 года мы наращивали уровень самообеспеченности сырьем: выпуск аммиака по итогам 2024 года составил почти 2 млн тонн (цель Стратегии-2025 – 1,9 млн тонн), производство серной кислоты превысило 8,5 млн тонн (цель Стратегии-2025 – около 7,8 млн тонн).

По итогам 2024 года выпущены рекордные 11,8 млн тонн агрохимической продукции, из них 11,5 млн тонн – минеральные удобрения и кормовые фосфаты, и в этом мы также досрочно достигли цели Стратегии-2025.

«ФосАгро-Регион крупнейшая российская сеть дистрибуции минеральных удобрений¹⁶, 11 региональных компаний которой работают напрямую с тысячами хозяйств в десятках регионов России — от Калининграда до Петропавловска-Камчатского, а также в странах ближнего зарубежья, добилась в отчетном году новых успехов, увеличив поставки агрохимической продукции российским аграриям до 3,34 млн тонн. Единовременная мощность баз хранения минеральных удобрений превысила 1 млн тонн (цель Стратегии-2025 – 650 тыс. тонн), мощности по хранению жидких комплексных удобрений выросли до более 100 тыс. тонн (цель Стратегии-2025 – 62 тыс. т), а количество центров дистрибуции Компании в России достигло 37 (цель Стратегии-2025 – 35).

¹⁶ по объему складских площадей среди сбытовых сетей производителей минеральных удобрений – членов РАПУ (РАПУ, 2024 год)

На каждом этапе создания стоимости – от добычи нашего базового сырья до сбыта и продаж – Группа «ФосАгро» достигает новых высот и перевыполняет свои планы.

Стабильно растёт комплексный показатель удовлетворенности и лояльности сотрудников, который по итогам внешней оценки в 2024 году достиг 76% (цель Стратегии-2025 – 65%).

Сейчас мы работаем над формированием новой стратегии до 2030 года, учитывая амбициозные задачи, сильные стороны бизнес-модели и высокую квалификацию команды. При этом наша главная цель остается неизменной: устойчивое развитие бизнеса на благо максимально широкого круга стейкхолдеров.

В отчетном году Компания запустила в промышленную эксплуатацию новый завод-миллионник в Волхове. Как этот масштабный запуск повлияет на будущие результаты?

Запуск миллионника в Волхове – важнейший элемент нашей стратегии. Мы уверены, что новый завод станет технологическим лидером химической отрасли на годы вперед

Волховский комплекс перешёл на выпуск востребованной и эффективной марки удобрений – моноаммонийфосфата. Также началось производство нового продукта – водорастворимого аммофоса, незаменимого удобрения для тепличных хозяйств. Объемы его выпуска в 2024 году достигли 46 тысяч тонн.

Для нас особенно важно, что завод построен российскими подрядчиками, с применением только отечественных – лучших в мире – технологий. Новое предприятие – это новые рабочие места: 700 квалифицированных специалистов, из которых половину составляют специалисты инженерной квалификации с высокой заработной платой.

Завод по праву можно назвать «венцом» десятилетнего инвестиционного цикла Компании.

Сохраняет ли Группа «ФосАгро» свою приверженность ESG принципам с учетом большого фокуса на стратегических целях и бизнес-инициативах?

Однозначно, да. ESG лежит в основе самой бизнес-модели Компании, ведь мы поставляем экологичные удобрения¹⁷ фермерам в России и по всему миру, способствуя обеспечению мировой продовольственной безопасности. То есть, сама отрасль минеральных удобрений и в том числе наша Компания – про людей. Кроме того, наша Компания, как владелец крупных добывающих и химических предприятий, является одним из крупнейших работодателей России, в том числе для таких моногородов, как Апатиты и Кировск. Поэтому мы чувствуем свою особую ответственность в том, чтобы максимально учитывать интересы широкого круга заинтересованных сторон.

На самом деле, около половины наших целей, обозначенных в Стратегии -2025, касаются именно вопросов устойчивого ведения бизнеса: экологической эффективности, снижения воздействия на климат, промышленной безопасности и охраны труда, а также социальной ответственности. И по каждой из них мы значительно продвинулись с 2019 года, когда Стратегия была принята.

Говоря про инвестиционные проекты, при модернизации и расширении мощностей мы всегда используем лучшие доступные технологии – эффективные и экологичные. В частности, на заводе в Волхове, о котором я упоминал выше, мы внедрили комплекс по

¹⁷ подтверждено экологической сертификацией по стандарту международного уровня «Листок жизни» (<https://ecounion.ru/companies/ao-apatit-cherepoveczkij-himicheskij-klaster-gruppy-fosagro/>)"

утилизации технологического пара, обеспечивающий предприятие электроэнергией собственной генерации более чем на 80%.

Принципы устойчивого развития и бизнес нашей Компании неразрывно связаны. Очевидно, что поступательный рост производственных показателей не противоречит фокусу на ESG, а, наоборот, позволяет Компании последовательно увеличивать поддержку персонала, а также социальных и благотворительных проектов в регионах присутствия и на федеральном уровне.

Финансирование социальных и благотворительных проектов в 2024 году превысило рекордные 14 млрд рублей, что на 20% больше уровня 2023 года. В том числе, мы увеличили финансирование программ поддержки детского спорта «Детям России – образование, здоровье и духовность» (ДРОЗД), благоустройства регионов присутствия «Наши любимые города» и развития корпоративной образовательной модели «Школа-колледж/вуз-предприятие».

Наши образовательные программы – это вклад не только в будущее нашего бизнеса, но и в развитие отрасли. Мы готовим молодых специалистов со школьной скамьи. В результате приток на предприятия Группы «ФосАгро» квалифицированных молодых специалистов-выпускников корпоративной образовательной программы поступательно растёт. За 10 лет были трудоустроены более 3500 подготовленных при участии Компании инженерных и рабочих кадров.

Забота о трудовом коллективе и всех жителях регионов присутствия – основа нашего развития с самого момента основания. Средняя заработная плата на предприятиях Группы за последние 3 года выросла на 67%, достигнув 183,7 тысяч рублей в 2024 году, что значительно превышает рост потребительских цен.

Несмотря на то, что мы строим устойчивый бизнес не для наград, а для людей, приятно видеть признание наших усилий со стороны экспертов.

В феврале 2024 года Группа «ФосАгро» одержала победу в большинстве номинаций и стала Лауреатом учрежденной по поручению Президента РФ национальной премии «Лидеры ответственного бизнеса» I степени.

В октябре 2024 году крупнейшее российское агентство в области некредитных рейтингов RAEX повысило ESG-рейтинг ФосАгро с AA до максимального уровня AAA. Мы стали первым обладателем высшего рейтинга RAEX. Наша Компания также стала лидером ESG-рэнкинга RAEX не только среди представителей химической промышленности, но и всех 80 компаний, вошедших в список, а также возглавила совместный индекс Мосбиржи и RAEX в области устойчивого развития «ESG сбалансированный», с наибольшим, максимальным, весом в 7,7%.

Мне особо было приятно получить личную награду – победу в номинации «Лучший независимый директор» премии «ТОП-1000 российских менеджеров». Я служу независимым директором уже более 10 лет и в этом качестве был избран председателем совета директоров ПАО «ФосАгро» в 2022 году, переизбран на эту должность в 2023 и в отчетном 2024 году. Я благодарен команде за оказанное доверие, а также за ту работу, которую мы ведем на благо Группы «ФосАгро» и всего рынка.

Какой вы видите Компанию в 2025 году?

Я убежден, что мы продолжим движение по траектории роста, увеличивая производственные и финансовые показатели и расширяя поддержку социальных и благотворительных программ. Группа «ФосАгро» продолжит инвестировать в укрепление вертикальной интеграции, уделяя особое внимание развитию производства ключевых компонентов базового сырья. Это позволит Компании сохранять лидирующие позиции среди наиболее конкурентоспособных производителей фосфорсодержащих удобрений. Я уверен в хороших перспективах для Компании, в том числе в контексте растущего внимания к устойчивым методам ведения сельского хозяйства и заботе о здоровье людей. Наши экологичные удобрения¹⁸ играют ключевую роль не только в производстве качественной сельхозпродукции, но и в обеспечении глобальной продовольственной безопасности за счет эффективного насыщения почвы необходимыми питательными веществами.

Хочу искренне поблагодарить всех, кто способствует успеху нашей Компании. Это сотрудники, партнеры и подрядчики, которые внесли значительный вклад в реализацию инвестиционных программ и достижение стратегических целей. Особая благодарность нашим акционерам и клиентам за доверие и поддержку, что позволяют Группе «ФосАгро» двигаться вперед и достигать новых высот.

*Виктор Черепов,
председатель совета директоров ПАО «ФосАгро»*

¹⁸ подтверждено экологической сертификацией по стандарту международного уровня «Листок жизни» (<https://ecounion.ru/companies/aoparatit-cherepoveczkij-himicheskij-klaster-gruppy-fosagro/>)"

Обращение генерального директора

2024 год стал для Группы «ФосАгро» годом устойчивого роста операционных и финансовых показателей и обеспечил значительный потенциал для их дальнейшего увеличения. Компания вновь подтвердила эффективность своей бизнес-модели, профессионализм команды, глубокое понимание рынка и умение показывать сильные результаты, адаптируясь к любым изменениям рыночной конъюнктуры.

Все это стало возможным благодаря ориентации на принципы устойчивого и ответственного бизнеса, глубоко интегрированные в наши цели и повседневную деятельность. Мы можем обновлять стратегию и модернизировать производство, но одно остается неизменным: Группа «ФосАгро» делает все, чтобы у фермеров на приоритетном российском рынке и по всему миру был доступ к качественным и экологичным удобрениям¹⁹.

В отчетном году Компании исполнилось 23 года, но год также ознаменовался большим юбилеем: Кировский производственный комплекс отметил 95 лет со дня своего основания. С какими результатами предприятие подошло к этой дате?

Кировский филиал АО «Апатит» находится на территории одного из крупнейших и богатейших месторождений мира, что позволяет нам добывать фосфорсодержащее сырье улучшенного качества. Именно здесь начинается наша производственная цепочка. Сегодня Кировский филиал – это три рудника и две обогатительные фабрики, уровень производительности которых позволяет комбинату удерживать статус мирового лидера в производстве высокосортного апатитового концентрата и оставаться единственным отечественным производителем нефелинового концентрата.

В год своего 95-летия Кировский филиал АО «Апатит» выработал юбилейную 750-миллионную тонну апатитового концентрата. Чтобы легче было представить, о каких масштабах идет речь: это десять миллионов семьсот пятнадцать тысяч железнодорожных вагонов, которые, если их скомплектовать в один состав, обогнут экватор Земли более чем три раза.

Также в 2024 году горняки Кировского рудника добыли юбилейную 2,2-миллиардную тонну апатит-нефелиновой руды, которая служит источником сырья для производства экологичных фосфорсодержащих удобрений.

Вертикальная интеграция – одно из важнейших конкурентных преимуществ нашего бизнеса, поэтому мы с особым вниманием относимся к производственной площадке, где начинается наша цепочка создания ценности.

В 2024 году Череповецкий комплекс АО «Апатит» отмечал 50-летие сернокислотного производства. Была ли круглая дата отмечена новыми достижениями?

Череповецкий комплекс АО «Апатит» в 2024 году достиг значимой отметки, выпустив 105-миллионную тонну серной кислоты. Новый производственный рекорд установлен в год, когда отмечалось не только 50-летие сернокислотного производства, но и 55-летие большой химии в Вологодской области.

¹⁹ подтверждено экологической сертификацией по стандарту международного уровня «Листок жизни» (<https://ecounion.ru/companies/ao-apatit-cherepoveckij-himicheskij-klaster-gruppy-fosagro/>)"

Устойчивая динамика выпуска серной кислоты – стратегически важного продукта – это необходимое условие для роста объемов переработки апатитового концентрата и выпуска фосфорсодержащих минеральных удобрений.

За 2024 год на Череповецком комплексе было выпущено 5,5 млн тонн фосфорсодержащих удобрений, что на 6% больше, чем в 2023 году. Эта впечатляющая динамика достигнута в том числе благодаря эффективным программам строительства и модернизации сернокислотных систем, а также преемственности всех поколений работников сернокислотного производства, их ответственности и профессионализму.

Группа «ФосАгро» в 2024 году активно работала над модернизацией и расширением своих мощностей. Расскажите, каких результатов удалось достичь?

В 2024 году проделана большая работа. В Череповце и Волхове, благодаря проектам по увеличению производительности систем экстракционной фосфорной кислоты, переработка апатитового концентрата увеличена суммарно на 400 тыс. тонн в год.

Для производственного предприятия Компании в Волхове важной вехой отчетного года стал запуск в промышленную эксплуатацию нового завода-миллионника, что позволит нарастить ежегодный объём производства на этой площадке минеральных удобрений более чем в 4 раза к уровню 2019 года – до более 1 млн тонн, а также увеличить переработку апатитового концентрата более чем в 5 раз - до более 1,5 млн тонн.

На Балаковском комплексе освоено производство диаммонийфосфата, выпуск кормового монокальцийфосфата расширен на 100 тыс. тонн в год, а сернокислотная установка СК-20 достигла проектной мощности, обеспечив объем производства серной кислоты на площадке на уровне почти 3 млн тонн в год (дополнительно 350 тыс. тонн в год или 13%).

В Балакове также реализуется третий этап развития производственного комплекса, включающий внедрение гибкой схемы выпуска удобрений MAP/DAP/NPS/NPK и увеличение их производства. По завершении проекта объем выпуска удобрений вырастет почти на 1 млн тонн и достигнет 3,5 млн тонн в год.

Из других важных проектов развития площадки в Балакове следует отметить продолжение строительства сернокислотной установки СК-20/1, запуск которой во второй половине 2025 года позволит увеличить производство серной кислоты еще на 750 тыс. тонн в год, а также строительство установки конверсии фосфогипса и развитие собственной генерации электроэнергии, завершение которых также запланировано на 2025 год.

В Кировском филиале Компании в 2024 году введён в эксплуатацию добычной горизонт +10 метров Кировского рудника, а на участке Гакман Юкспорского месторождения начата подземная добыча. Продолжается активное строительство нового рудника для освоения месторождения «Плато Расвумчорр» с объемом капитальных вложений около 38 млрд рублей. На развитие Восточного рудника до 2035 года планируется направить более 33 млрд рублей.

Благодаря системному развитию производства, освоению новых месторождений и модернизации ключевых мощностей Компания демонстрирует устойчивость бизнеса и рост показателей. Реализуемые проекты не только способствуют увеличению выпуска продукции, но и создают задел для дальнейшего расширения производства и повышения его эффективности. В ближайшие годы Группа «ФосАгро» продолжит стратегическое

развитие, укрепляя свои позиции в отрасли и предлагая рынку передовые решения в сфере удобрений и минерального сырья.

Какие финансовые результаты показала Компания в отчетном году? Что особенно хотелось бы отметить?

На наши результаты 2024 года повлияли множество внешних и внутренних факторов, основные из которых - рост объемов производства и цен реализации.

Слаженная работа управленческой команды позволила нам эффективно контролировать себестоимость и увеличить реализацию высокомаржинальных продуктов.

Мы завершили 2024 год с выручкой свыше 507,7 млрд руб., EBITDA более 177 млрд руб., скорректированной чистой прибылью свыше 100 млрд руб., с комфортным уровнем чистого долга (325,4 млрд руб.) и коэффициентом чистый долг/EBITDA 1,84х. Рентабельность по EBITDA составила 34,9%, свободный денежный поток - 29 млрд руб.

В 2025 году мы сосредоточимся на сокращении задолженности, отдавая предпочтение ее погашению, а не рефинансированию, несмотря на доступность рынков долгового финансирования. Этот шаг позволит снизить стоимость обслуживания долга в будущем и укрепит позиции Компании как надежного заемщика с высокими кредитными рейтингами.

2024 был для Группы «ФосАгро» годом свершений, как вы оцениваете ее перспективы в 2025 году?

2025 год обещает быть не менее успешным для Компании. Мы увидели подтверждение этому уже в первый месяц года: в январе был установлен исторический рекорд месячного объема производства и отгрузки продукции.

Впервые в истории Компании было произведено более миллиона тонн минеральных удобрений, кормовых фосфатов и триполифосфата натрия. Также в январе Компания установила сразу два исторических рекорда в части отгрузки, превзойдя за месяц миллионную отметку: по агрохимической продукции (1,07 млн тонн) и по апатитовому концентрату (1,01 млн тонн).

Мы уверены, что достижения 2024 года станут основой для новых успехов в будущем. Хочу поблагодарить команду Группы «ФосАгро» за профессионализм и преданность делу, а также всех наших партнеров, клиентов, подрядчиков и поставщиков - за вклад в достижение столь выдающихся результатов.

*Михаил Рыбников,
генеральный директор ПАО «ФосАгро»*

Контекст развития

Январь

- **В январе российские производители увеличили выпуск удобрений на 20% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года ([источник](#))**
Объем производства удобрений в пересчете на 100% питательных веществ составил 2,4 млн т. Производство азотных удобрений увеличилось на 3,7%, аммиака — на 5,2%.
- **США снизили пошлины на фосфорсодержащие удобрения из России ([источник](#))**
Министерство торговли США снизило компенсационные пошлины на фосфорсодержащие удобрения, импортированные из России в 2021 году, при этом новая ставка пошлины для «ФосАгро» составила 14,3%, для «ЕвроХима» — 23,77%, для остальных российских экспортеров — 16,3%. Новые ставки начали действовать с 29 января.

Февраль

- **Владимир Путин сообщил, что к 2030 году АПК РФ должен вырасти на четверть ([источник](#))**
Глава государства заявил, что к 2030 году объем производства в российском АПК должен увеличиться не менее чем на четверть по сравнению с 2021 годом, а экспорт — вырасти в 1,5 раза. Он подчеркнул, что Россия не только полностью обеспечивает себя продовольствием, но и является лидером на мировом рынке пшеницы, входит в состав двадцати ведущих стран-экспортеров продуктов питания.
- **Европейский Союз значительно нарастил импорт удобрений из России и Беларуси ([источник](#))**
В феврале Евросоюз приобрел рекордные с 2022 года 521,3 тыс. т российских удобрений на сумму 167 млн евро. Это привело к тому, что до 60% всего импорта калийных удобрений в ЕС поступает из России и Белоруссии, а российские поставки азотных удобрений составляют 31% от общего импорта.

Март

- **Поставки российских удобрений в США достигли годового максимума ([источник](#))**
В марте 2024 года США приобрели удобрения из России на 174 млн долл. США, что стало максимумом с февраля 2023 года. Основными видами закупаемых удобрений были калийные, фосфорные и азотные.

Апрель

- **Правительство России продлило квоты на экспорт удобрений ([источник](#))**
Квота на минеральные удобрения была продлена на период с 1 июня по 30 ноября 2024 года. Общий объем экспортной квоты составит свыше 19,7 млн т, в том числе для азотных удобрений — более 12,4 млн т, для сложных удобрений — около 7,3 млн т. Впоследствии квоты были продлены до конца мая 2025 года.
- **В Минсельхозе заявили, что Россия достигла продовольственной безопасности по большинству направлений ([источник](#))**
По словам первого заместителя министра сельского хозяйства РФ Оксаны Лут, для полного достижения продовольственной безопасности российским производителям осталось только увеличить выпуск молочной продукции, плодов и ягод. Кроме того, по ее данным, с 2000 года рост производства продукции АПК в России составил 87%.

Май

- **В России была продлена внутренняя фиксация цен на минеральные удобрения ([источник](#))**
Предельная стоимость удобрений до конца 2024 года осталась на уровне 2022 года. Решение было связано с принятием постановления Правительства РФ о продлении квот на экспорт удобрений. В конце года заморозка цен была продлена и на 2025 год.
- **Производители удобрений на 100% удовлетворили спрос российских аграриев на минеральные удобрения для весенних полевых работ ([источник](#))**
С января по май 2024 года отечественные производители поставили 3,3 млн т удобрений в пересчете на 100% питательных веществ (далее — д.в.), что превысило необходимый объем в 3,2 млн т.

Июнь

- **Россия и ООН подтвердили важность обеспечения экспорта зерна и удобрений ([источник](#))**
Соответствующее заявление было сделано по итогам встречи Генерального секретаря Конференции ООН по торговле и развитию (ЮНКТАД) Ребеки Гринспан и заместителя главы МИД России Сергея Вершинина. Стороны подтвердили свою приверженность обеспечению выполнения соответствующего Меморандума Россия — ООН и отметили ключевую долю России в мировом экспорте зерна и удобрений.
- **Под эгидой РАПУ²⁰ состоялась отраслевая сессия Конференции БРИКС по продовольственной безопасности и устойчивому сельскому хозяйству ([источник](#))**

²⁰ Российская ассоциация производителей удобрений.

Участники обсудили ключевые инициативы, включая создание зерновой биржи, развитие торговли, снижение углеродного следа и укрепление сотрудничества в агросфере. Также обсуждались планы по увеличению поставок удобрений и продовольствия, особенно в страны Глобального Юга.

Июль

- **Госдума приняла закон, предусматривающий повышение НДС в т.ч. на сырье для производства удобрений ([источник](#))**

Государственная дума РФ приняла в третьем чтении закон о совершенствовании налоговой системы, который предусматривает повышение НДС на алмазы, золото, железную руду, уголь и сырье для производства удобрений с 1 января 2025 года. Обновленный проект поправок предусматривает отказ от фиксированного рентного коэффициента для калийных и фосфатных руд и переход на формулу расчета НДС, привязанную к экспортным котировкам (для калия — на FOB Балтика/Черное море, для фосфатов — на FOB Марокко). Формула также учитывает процент содержания полезного вещества в добытой руде.

- **Объем торгов минеральными удобрениями превысил 100 тыс. т ([источник](#))**

Объем торгов в секции «Минеральное сырье и химическая продукция» Санкт-Петербургской Международной Товарно-сырьевой Биржи (СПБМТСБ) за январь-июль 2024 года превысил 100 тыс. тонн, что более чем в два раза больше показателя аналогичного периода прошлого года. В денежном выражении объем торгов достиг 3,1 млрд рублей, увеличившись на 170% по сравнению с 2023 годом.

Август

- **В Москве прошёл круглый стол для иностранных журналистов на тему продовольственной безопасности ([источник](#))**

В Торгово-промышленной палате России прошёл круглый стол для иностранных журналистов на тему продовольственной безопасности, организованный Россотрудничеством. Представители РАПУ рассказали журналистам ведущих африканских СМИ о росте поставок российских удобрений в Африку, отметив более чем двукратный рост поставок за 5 лет.

- **Производители удобрений уже почти на 80% закрыли потребность российских аграриев в минеральных удобрениях на весь 2024 год ([источник](#))**

Российские производители удобрений уже обеспечили почти 80% потребности агропромышленного комплекса страны в минеральных удобрениях на весь 2024 год. С начала года АПК приобрел 4,24 млн т удобрений в пересчете на 100% питательных веществ, при этом общая потребность на год составляет 5,45 млн т.

Сентябрь

- **Заместитель Председателя Правительства Дмитрий Патрушев дал ряд поручений по вопросам развития рынка минеральных удобрений ([источник](#))**

Удовлетворение растущего внутреннего спроса на минеральные удобрения и регулирование их оборота обсудили на расширенном совещании под председательством Дмитрия Патрушева. Было поручено Минсельхозу совместно с Минпромторгом до конца октября утвердить Стратегический план по наращиванию приобретения минеральных удобрений регионами до 2030 года, Минтрансу и РЖД — принять меры для обеспечения их бесперебойных поставок аграриям, а ФАС и Минпромторгу — изучить возможность постоянного повышения приоритетности перевозок удобрений.

Октябрь

- **Кабмин сообщил, что не планирует продлевать экспортные пошлины на удобрения ([источник](#))**

О соответствующих планах заявил заместитель министра финансов Алексей Сазанов, который отметил, что Правительство РФ отменит «курсовую» экспортную пошлину на удобрения с 1 января 2025 года в связи с повышением НДС.

- **Правительство РФ увеличило объем квоты на вывоз минеральных удобрений ([источник](#))**

Объем квоты на сложные минеральные удобрения был повышен до 7,6 млн т. По заявлению ведомства, данное решение направлено на то, чтобы позволить производителям экспортировать невостребованные остатки готовой продукции в условиях полного обеспечения потребностей внутреннего рынка.

- **В РАПУ доложили об обеспечении потребности аграриев в удобрениях за 2024 год на 90% ([источник](#))**

По состоянию на первую половину октября российские производители более чем на 90% обеспечили спрос российского АПК на весь 2024 год, о чем рассказал глава Российской ассоциации производителей удобрений Андрей Гурьев. Он также отметил, что залогом динамичного развития российского рынка удобрений стали масштабные инвестиции, которые за предшествующие 10 лет превысили 1,8 трлн рублей.

- **Страны БРИКС поддержали инициативу по созданию Зерновой биржи ([источник](#))**

Об этом было заявлено в итоговой декларации XVI саммита объединения, который проходил в Казани. Кроме того, страны-участницы приняли обязательство содействовать развитию торговли сельскохозяйственной продукцией и удобрениями в соответствии с правилами ВТО, а также минимизировать перебои в поставках продовольствия и средств производства для сельского хозяйства.

Ноябрь

- **В США снизили импортные пошлины для Группы ФосАгро ([источник](#))**
Министерство торговли страны приняло финальное решение в рамках административного пересмотра компенсационной пошлины на импорт фосфорных удобрений Группы ФосАгро в 2022 году — с изначально планируемого уровня в 28,5% до 18,2%.
- **Россия в 2024 году полностью обеспечила себя зерном за счет хорошего урожая ([источник](#))**
Об этом сообщила министр сельского хозяйства РФ Оксана Лут на заседании Правительства. Она также отметила, что качество зерна нового урожая оказалось выше прошлогоднего, при этом примерно треть объема пшеницы приходится на I и III классы.
- **В рамках COP29²¹ состоялась панельная сессия по продовольственной безопасности ([источник](#))**
В сессии приняли участие президент РАПУ Андрей Гурьев и заместитель министра сельского хозяйства РФ Андрей Разин. Участники подчеркнули важность международного сотрудничества, инноваций в сельском хозяйстве и устойчивых методов ведения агробизнеса для обеспечения глобальной продовольственной безопасности в условиях климатических изменений. Также была отмечена ключевая роль России как крупного производителя и экспортера сельскохозяйственной продукции и удобрений в этих процессах.

Декабрь

- **Россия установила новый рекорд по производству удобрений ([источник](#))**
Производство удобрений в России в 2024 году превысило 63 млн т, увеличившись примерно на 7% по сравнению с прошлым годом. При этом экспорт российских удобрений достиг рекордных 40 млн т, а объем поставок удобрений на внутренний рынок составил 5,5 млн т (в пересчете на 100% действующего вещества).
- **Производители удобрений опередили график и полностью обеспечили годовую потребность российского АПК ([источник](#))**
Уже в начале декабря 2024 года российские производители на 100% обеспечили потребность АПК России в минеральных удобрениях и уже начали поставки под весенние полевые работы. По данным Минсельхоза России, аграриями было приобретено 5,5 млн т минеральных удобрений.
- **Кабмин снизил экспортные пошлины на минеральные удобрения до конца 2024 года ([источник](#))**
Решение коснулось азотных, фосфорных, калийных и сложных удобрений. Пошлина на вывоз таких удобрений, в соответствии с решением Правительства России, составила не более 7% в зависимости от

²¹ 29-я Конференция ООН по изменению климата.

курса рубля. Принятое решение было направлено на снижение финансовой нагрузки на отрасль и поддержку производителей минеральных удобрений.

Январь 2025

- **Бразилия, Индия и Китай стали основными покупателями российских удобрений в 2024 году ([источник](#))**
Суммарный импорт этими странами российских удобрений составил 6,2 млрд долл. США. Бразилия лидирует с объемом импорта на 3,4 млрд долл. США, за ней следуют Индия с 1,5 млрд долл. США и Китай с 1,3 млрд долл. США.
- **Евросоюз принял решение ввести пошлины на сельскохозяйственный импорт из России ([источник](#))**
Еврокомиссия утвердила предложение ввести пошлины на ряд сельскохозяйственных продуктов из России и Белоруссии, а также на азотные удобрения. После вступления в силу этого решения весь сельскохозяйственный импорт из России будет облагаться тарифами ЕС.
- **Полномочия по регулированию оборота минеральных удобрений переданы от Минпромторга Минсельхозу ([источник](#))**
Этот шаг направлен на достижение целей, поставленных перед АПК на ближайшие годы, включая многократное увеличение объемов сельхозпроизводства и повышение доступности удобрений для аграрных предприятий. Поскольку внутренний рынок России уже полностью обеспечен минеральными удобрениями, ведомству предстоит сосредоточиться на расширении их экспорта.

Обзор рынка

Мировой рынок минеральных удобрений испытывает влияние динамичных событий в глобальной политике и экономике, обусловлен сложным взаимодействием международных и региональных факторов, отраслевых тенденций, стабильности товарных цепочек и других ключевых элементов.

В 2024 году наблюдалось укрепление тенденции восстановления спроса на удобрения, обусловленное увеличением доступности удобрений и нормализацией новых торговых потоков. Это происходило несмотря на сохранение и ужесточение санкций и протекционистских мер со стороны некоторых мировых экспортеров, а также перебои в производстве и торговле удобрениями.

Мировая отрасль минеральных удобрений, наряду с смежными секторами, сталкивается с серьезными вызовами, включая рост затрат на ведение бизнеса, увеличение процентных ставок и дефицит оборотных средств. Финансовые трудности негативно влияют на сроки реализации инвестиционных проектов в ряде государств, что создает дополнительные сложности для развития отрасли.

Несмотря на глобальные вызовы и геополитические изменения, правительства большинства стран продолжали оказывать значительную поддержку сельскохозяйственному сектору в 2024 году. Это позволило сохранить стабильность цепочек поставок и способствовало восстановлению спроса на удобрения. В отчетном году на рынках минеральных удобрений наблюдалось снижение ценовой волатильности по сравнению с предыдущими годами, что положительно повлияло на планирование будущих урожаев и общий объем потребления удобрений.

Значительные колебания ценовой доступности удобрений стали ключевым фактором спада и последующего восстановления мирового потребления. С середины 2021 года по середину 2022 года цены на удобрения росли быстрее, чем на сельскохозяйственную продукцию, что привело к снижению доступности и сокращению закупок. Однако с середины 2022 года по середину 2023 года ситуация изменилась: цены на удобрения падали быстрее, чем на сельскохозяйственные культуры, что увеличило доступность и использование удобрений.

В период с середины 2023 года и в течение 2024 года колебания доступности стали менее выраженными, но появились заметные различия между питательными веществами. Калийные и азотные удобрения оставались более привлекательными по отношению к сельскохозяйственным культурам (калийные — для масличных культур и азотные — для риса), тогда как доступность фосфорных удобрений была ниже, частично из-за восстановления их цен.

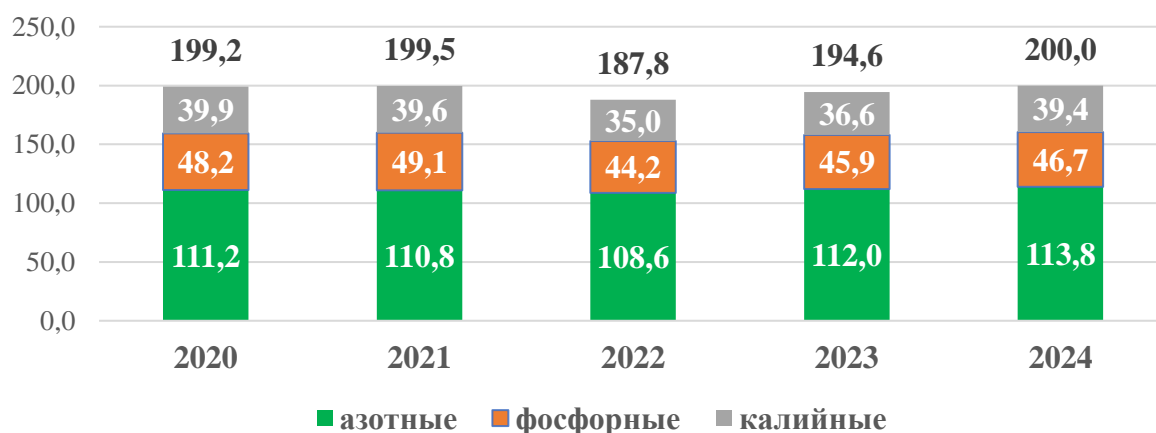
По предварительным оценкам консалтинговых агентств и отраслевых аналитиков²², мировое потребление минеральных удобрений в 2024 году составит 200,0 млн т д.в., что на 2,8% или на 5,4 млн т д.в. больше, чем в 2023 году.

В частности, объем потребления азотных удобрений увеличится на 1,8 млн т N (+1,6%) до 113,8 млн т N, потребление фосфорных удобрений вырастет на 0,8 млн т P₂O₅ (+1,8%) до

²² Здесь и далее используются данные IFA (Международная Ассоциация производителей и потребителей удобрений), консалтинговых агентств CRU, Argusmedia, Profergsu; экспертные оценки отраслевых аналитиков в отечественных и зарубежных СМИ.

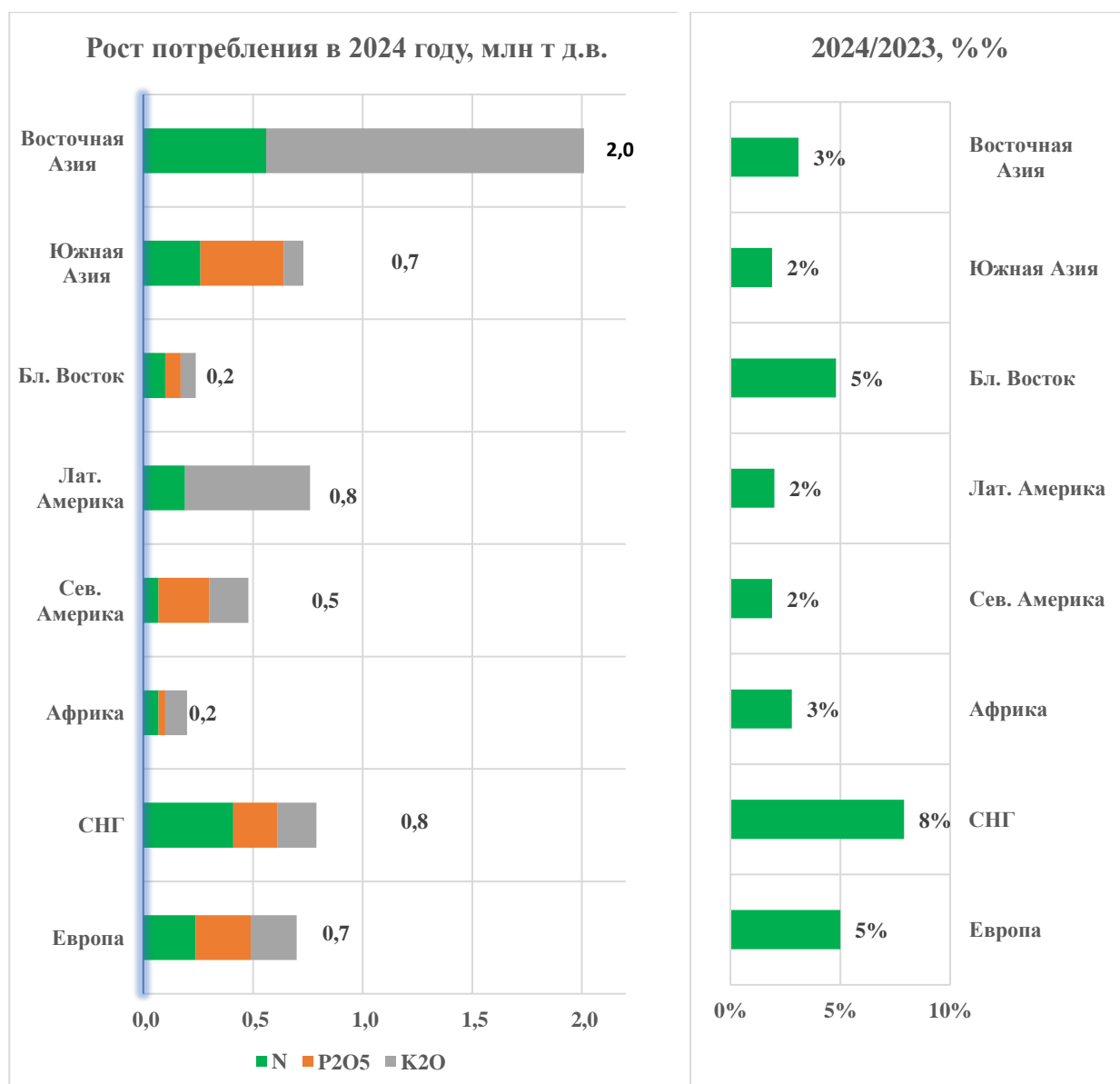
46,7 млн т P_2O_5 . Самый значительный рост ожидается в потреблении калийных удобрений, которое увеличится на 2,8 млн т K_2O (+7,7%) и достигнет 39,4 млн т K_2O .

Оценка мирового потребления минеральных удобрений, млн т д.в.



В 2024 году наблюдалось дальнейшее восстановление потребления удобрений во всех ключевых регионах. Наиболее высокие темпы роста, достигающие до 5% и выше год к году, были зафиксированы в странах бывшего СССР (исключая Украину и Прибалтику), на Ближнем Востоке (в основном благодаря Турции) и в Европе, где наблюдался эффект низкой базы после длительного периода снижения в предыдущие три года. В Африке, Северной и Южной Америке, а также в странах Азии темпы роста потребления составили около 2–3%.

Оценка изменения объемов потребления по регионам за 2024 год, млн т д. в.

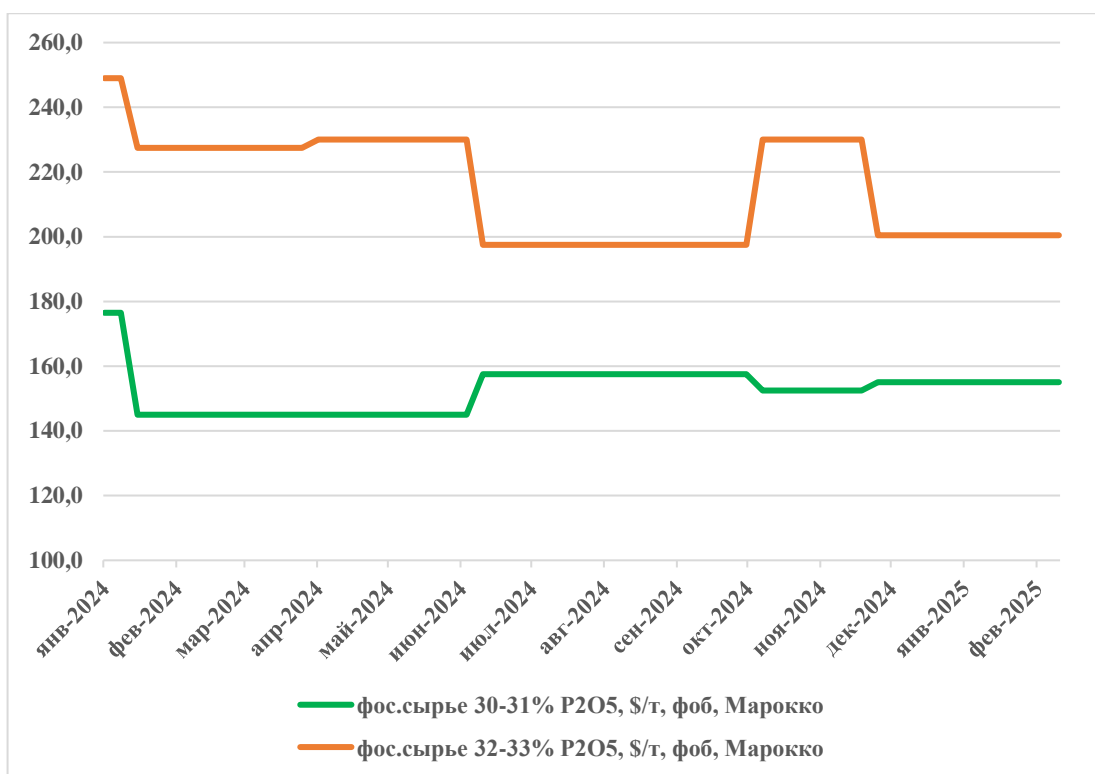


Рынок фосфатного сырья и фосфорсодержащих удобрений

По предварительным оценкам, мировое производство фосфатного сырья в 2024 году составило 209 млн т, что на 1,5 млн т больше, чем в прошлом году. Рост производства фосфатного сырья в Северной Африке, в основном в Марокко, составил 2,5 млн т, но был нивелирован сокращением производства на Ближнем Востоке (-0,8 млн т). В других регионах объемы производства либо незначительно снизились, либо остались на уровне 2023 года.

Ценовая конъюнктура мирового рынка фосфатного сырья характеризуется заметным расширением ценового диапазона для марок с высоким и низким содержанием полезного вещества (P₂O₅). Это указывает на рост дефицита высокосортного сырья, что приводит к сохранению высоких цен на него, в то время как цены на низкосортное сырье остаются относительно низкими.

Динамика цен на фосфатное сырье, (FOB Марокко), долл. США / т

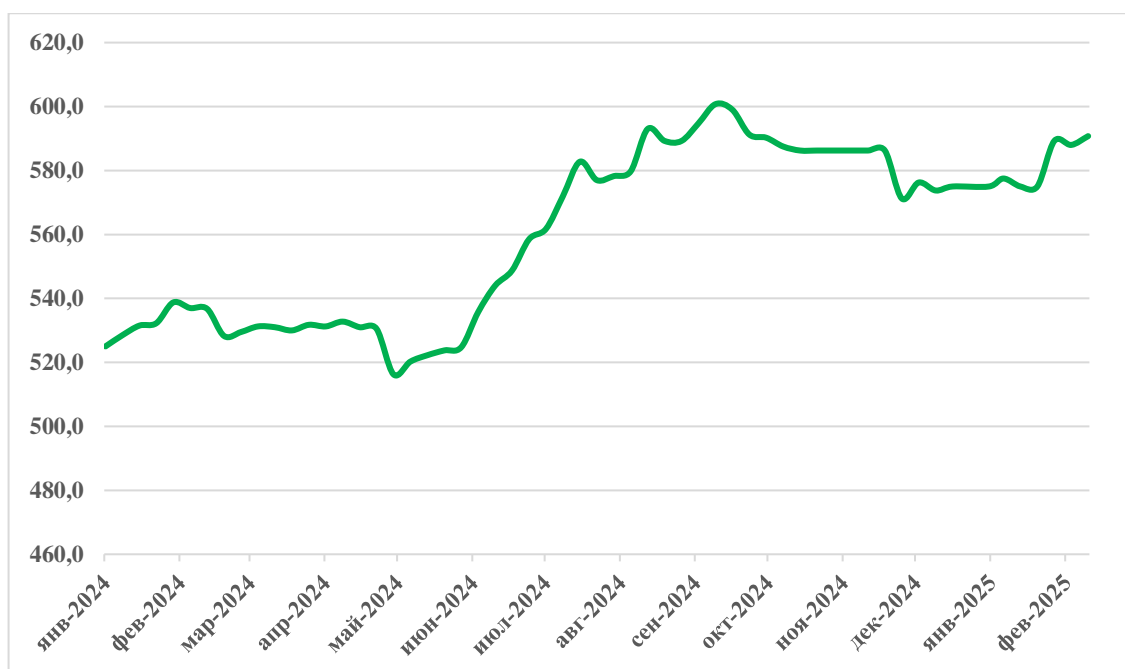


По предварительным оценкам, мировое производство сложных фосфорсодержащих удобрений (DAP+MAP) в 2024 году составило 61,2 млн т, что на 0,8 млн т (-1%) ниже объемов производства в 2021 году. Рост производства в Северной Африке и России (суммарно на 1,0 млн т) был нивелирован сокращением производства в Северной Америке и на Ближнем Востоке из-за остановок по техническим причинам, в Китае — из-за экспортных ограничений, а в Индии — в связи с ослаблением внутренней конъюнктуры рынка.

Объем мировой торговли DAP/MAP в 2024 году составил 29,4 млн т, что на 0,4 млн т или на 1% ниже показателя 2023 года. Существенное сокращение импорта DAP/MAP отмечено в Индии (-2,0 млн т) из-за снижения субсидий на фосфорные и калийные удобрения году после рекордных субсидий в предыдущие годы. В Бразилии импорт MAP снизился на 1,0 млн т до 4,4 млн т, что было вызвано относительно низкой ценовой доступностью аммофоса по сравнению с другими фосфорсодержащими удобрениями, такими как суперфосфаты и NPK. Между тем, в странах Европы, Юго-Восточной Азии и Австралии отмечен рост импорта фосфорсодержащих удобрений в отчетном году.

В 2024 году ценовая конъюнктура на рынках фосфорсодержащих удобрений была сформирована балансом спроса и предложения. Во второй половине года цены начали расти, что было вызвано ограничениями на экспорт из Китая и снижением производства у некоторых ключевых производителей, частично из-за технических причин. Средняя цена DAP/MAP в 2024 году составила 558 долл. США / т (FOB Балтика) против среднего уровня 2023 года, который был 521 долл. США / т.

Динамика мировых цен на DAP/MAP (FOB Балтика), долл. США / т



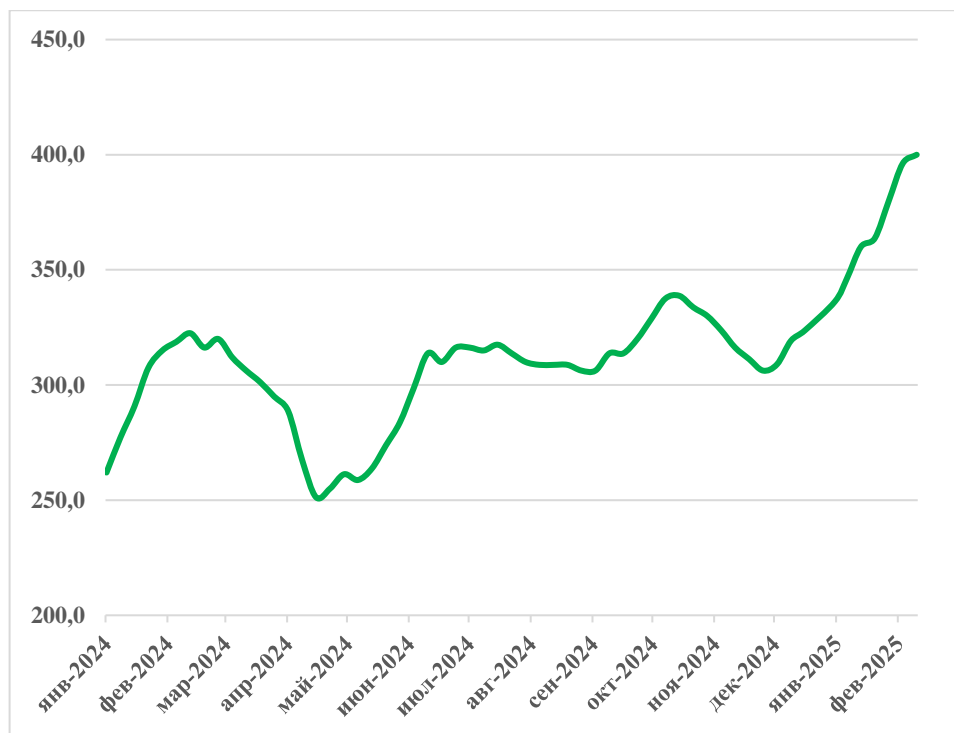
Рынок азотных удобрений

Мировой рынок азотных удобрений характеризовался высокой ценовой волатильностью, вызванной сезонными факторами и значительными изменениями в товаропотоках в азиатском регионе. Это было обусловлено почти полным отсутствием экспорта из Китая, который направил свои ресурсы на внутренние поставки. Средняя цена карбамида на рынке составила 304 долл. США / т (FOB Балтика), что незначительно ниже показателя 2023 года — 310 долл. США / т. Однако разница между минимальными и максимальными котировками в течение года оставалась существенной, колебания наблюдались в пределах 100–150 долл. США / т.

Предварительные оценки показывают, что мировое производство карбамида в 2024 году увеличилось на 6,8 млн т (+3,6%) и достигло 194 млн т. Наиболее заметный рост производства отмечен в Китае и в России, что стало возможным благодаря увеличению загрузки новых мощностей, запущенных в 2022–2023 годах. Также наблюдался рост внутреннего производства карбамида в Европе, обусловленный более благоприятной ценовой ситуацией на газовом рынке.

Объем мировой торговли карбамидом в отчетном году остался практически на уровне 2023 года, составив около 54,5 млн т. Почти полный уход Китая с экспортного рынка (-4,0 млн т) был компенсирован увеличением экспорта из России и стран СНГ (суммарно +1,5 млн т), Ближнего Востока (+1,8 млн т), а также ростом внутривнутрирегиональной торговли в Западной Европе и Юго-Восточной Азии.

Динамика мировых цен на карбамид (FOB Балтика), долл. США / т

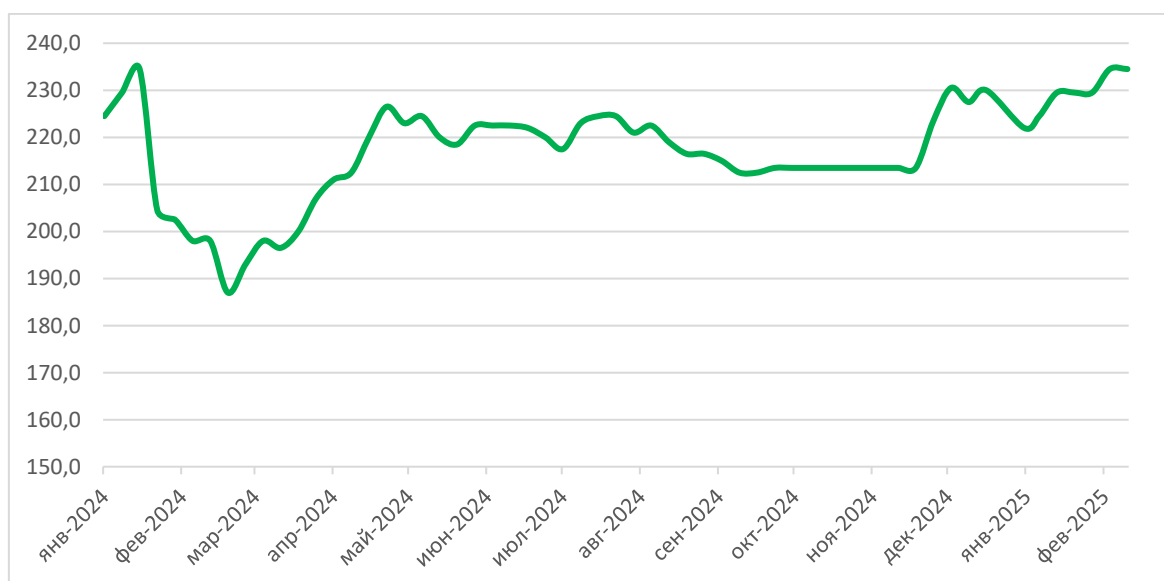


Рынок калийных удобрений

Мировой рынок калийных удобрений в 2024 году характеризовался стабильным объемом производства и экспорта после практически полного восстановления во второй половине 2023 года. Относительно низкие цены на калийные удобрения увеличили их доступность по сравнению с ценами на основную сельскохозяйственную продукцию, что привело к значительному росту импорта на ключевых рынках сбыта, таких как Бразилия, США, Китай и страны Юго-Восточной Азии.

По предварительным оценкам, объем мировой торговли хлоркалием в 2024 году составил 58,8 млн т, что на 4,5 млн т больше, чем в 2023 году (+8%). Мировое производство хлоркалия в отчетном году достигло рекордного уровня в 72,3 млн т, что на 4,2 млн т больше, чем в прошлом году.

Динамика мировых цен на хлоркалий (стандарт, FOB Балтика), долл. США / т



Топ-5 мировых мощностей по производству фосфорных удобрений и кормовых фосфатов за 2024 год

#	Компания	Страна	Мощности, млн т
1	ОСР	Марокко	17,1
2	Mosaic	США/Бразилия	13,9
3	Группа «ФосАгро»	Россия	8,9
4	Maaden/Sabic	Сауд. Аравия	7,7
5	Yara	Норвегия	7,0

Источник: CRU Group, публичные данные компаний.

Топ-5 мировых мощностей по производству фосфатного сырья за 2024 год

#	Компания	Страна	Мощности, млн т
1	ОСР	Марокко	47,5
2	Mosaic	США/Бразилия	20,6
3	Группа «ФосАгро»	Россия	11,4
4	JPMC	Иордания	11,3
5	Maaden/Sabic	Сауд. Аравия	10,3

Источник: CRU Group, публичные данные компаний.

Стратегия

Стратегия-2025

В 2024 году Компания продолжала руководствоваться Стратегией-2025, принятой советом директоров в марте 2019 года. Большинство стратегических целей сохранили свою актуальность и в отчетном году. Более того, по ряду существенных целевых показателей запланированные на 2025 год значения достигнуты досрочно.

- Компания поддерживает высокий уровень обеспеченности собственными ресурсами. Обеспеченность серной кислотой собственного производства составила в 2024 году 93% (цель Стратегии-2025 — 91%).
- Производство апатитового концентрата выросло до 11,4 млн т (цель Стратегии-2025 — 11,1 млн т)
- Единовременная мощность хранения баз крупнейшей в России сети дистрибуции «ФосАгро Регион» в 2024 году превысила 1 млн т (цель Стратегии-2025 — 650 тыс. т).
- Компания нарастила в 2024 году мощности хранения жидких комплексных удобрений до 101 тыс. т (цель Стратегии-2025 — 62 тыс. т).
- Количество центров дистрибуции Компании в России в 2024 году достигло 37 (цель Стратегии-2025 — 35).
- Стабильно растет показатель удовлетворенности и лояльности сотрудников, который по итогам общекорпоративных опросов в 2024 году достиг 76% (цель Стратегии-2025 — 65%).

В течение отчетного года менеджмент Компании представил на рассмотрение совета директоров предложения в отношении ключевых аспектов Стратегии развития Группы «ФосАгро» на период до 2030 года, включая набор целевых показателей и основных направлений развития. Планируется, что проект Стратегии будет представлен

на рассмотрение совета директоров во втором квартале 2025 года, а до конца текущего года новая Стратегия-2030 будет утверждена.

Ключевой особенностью Стратегии-2025 является глубокая интеграция принципов устойчивого развития во все ее направления.

Цели в области охраны труда и промышленной безопасности.

Отсутствие аварий и травм на производстве

Цели в области экологии и климата

Минимизация выбросов в атмосферу и использования воды, увеличение переработки отходов

Цели в области корпоративной социальной ответственности

Вклад в достижение целей устойчивого развития ООН



УВЕЛИЧЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОДАЖ

- Расширение присутствия на приоритетном российском и премиальных рынках
- Увеличение доли продаж премиальных марок удобрений

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЛОГИСТИКИ

- Обеспечение ритмичности производства и сбыта
- Сокращение удельных транспортных издержек
- Развитие портовой инфраструктуры

ОПЕРАЦИОННАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ И РОСТ ПРОИЗВОДСТВА

- Расширение мощностей
- Рост обеспеченности собственными ресурсами
- Повышение операционной эффективности

Прогресс в достижении стратегических целей Стратегии-2025 в 2024 году		
Стратегические цели		Целевые значения — 2025 / Статус-2024 (прогресс)
Увеличение эффективности продаж	Расширение присутствия на премиальных рынках, собственная продукция (МУ и КМКФ)	Объем продаж: Россия и страны СНГ — 3,7 млн т / 3,1 млн т (+11% к 2023 году) Объем продаж: Южная и Северная Америка — 3,5 млн т / 4,0 млн т (+5% к 2023 году) Количество дистрибуционно-логистических центров: 35/37 (+9% к 2023 году) Общие емкости хранения: >650 тыс. т / 1 млн т (+15% к 2023 году) Емкости хранения жидких комплексных удобрений: 62 тыс. т / 101 тыс. т (+19% к 2023 году)
	Увеличение доли продаж премиальных марок, собственная продукция (МУ и КМКФ)	Доля комплексных удобрений (NPK/NPS/PKS) в общем объеме продукции: 43,0% (5,0 млн т) / 33,3% (3,9 млн т) (+10% к 2023 году)
Повышение эффективности логистики	Сокращение транспортных издержек	Расширение использования собственного подвижного состава Использование инновационного подвижного состава
	Обеспечение ритмичности производства и сбыта	Достигнутый грузооборот железнодорожной инфраструктуры основных производственных площадок: 28,3 млн т / год / 27,5 млн т / год (+4% к 2023 году)
	Развитие портовой инфраструктуры	Оптимальная с точки зрения затрат и надежности поставок структура портовых мощностей: 8,0 млн т / 9,0 млн т (+12,5% к 2023 году)
Операционная эффективность и рост производства	Расширение мощностей	Переработка апатитового концентрата ²³ : 8,4 млн т / 9,1 млн т (+4% к 2023 году) Производство апатитового концентрата: 11,1 млн т / 11,4 млн т (+7% к 2023 году) Производство минеральных удобрений и кормовых фосфатов: 11,5 млн т / 11,5 млн т (+4% к 2023 году)

²³ В тексте Годового отчета за 2023 год на с. 52–53 была допущена опечатка, следует читать: «Переработка апатитового концентрата: цель-2025 — 8,4 млн т».

	Поддержание высокого уровня обеспеченности собственными ресурсами	Аммиак: 76% / 74% (–1% к 2023 году) Серная кислота: 91% / 93% (+2% к 2023 году) Сульфат аммония: 75% / 37% ²⁴ (–20% к 2023 году)
	Повышение операционной эффективности	Фактический эффект 2024 года, утвержденный управляющими комитетами проектов: >1,4 млрд руб.
Экологическая эффективность	Минимизация эмиссии загрязняющих веществ	Удельная эмиссия: 0,8 кг/т ²⁵ / 0,712 кг/т ²⁵ (–11% к 2023 году)
	Минимизация нагрузки на водные объекты	Удельные сбросы сточных вод: 1,7 м3/т без учета шахтно-рудничных и карьерных вод / 1,8 м3/т без учета шахтно-рудничных и карьерных вод (–5,3% к 2023 году)
	Минимизация образования отходов	Доля утилизации и переработки отходов I–IV классов: 40,0% / 40,3% (+0,2% к 2023 году)
Воздействие на климат	Минимизация выбросов парниковых газов охвата 1	Валовые выбросы парниковых газов охвата 1: 4,2 млн т CO ₂ -экв. (2028 год) / 4,7 млн т CO ₂ -экв. (–1,5% к 2023 году)
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 0,54 (–11% к 2023 году)
		Недопущение несчастных случаев со смертельным исходом / 0 случаев в 2024 году Недопущение аварий / 0 аварий в 2024 году
Социальная ответственность	Удовлетворенность персонала	Сводный индекс удовлетворенности и лояльности: 65% / 76% (+4% к 2023 году)

²⁴ Неисполнение показателя самообеспеченности сульфатом аммония связано с тем, что часть выпускаемого сульфата аммония (142 тыс. т в 2024 году), в отличие от принятого в Стратегии-2025 сценария, не используется для переработки в сложные минеральные удобрения, а реализуется в качестве товарной продукции.

²⁵ На тонну продукции и полуфабрикатов.

Увеличение эффективности продаж

Стратегическими целями Группы «ФосАгро» в области сбыта являются расширение присутствия на 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.

В подтверждение наиболее существенным в отчетном году был рост поставок на рынок Российской Федерации и на рынок Бразилии, что во многом обусловило опережающий рост реализации сложных и комплексных марок удобрений.

Расширение присутствия на премиальных рынках

Объем поставок минеральных удобрений и кормовых фосфатов, собственная продукция, тыс. т

Регион	2022 (факт)	2023 (факт)	2024 (факт)	2024 (факт) / 2023 (факт), %	Стратегия- 2025
Россия и СНГ	2 571	2 801	3 097	10,6	3 700
Европа	2 239	2 137	2 298	7,5	3 100
Северная и Южная Америка	2 651	3 811	3 964	4,0	3 500
Прочие	3 493	2 390	2 245	-6,1	1 255
Всего	10 954	11 139	11 604	4,2	11 555

ЦУР 2, 12, 15

Задачи 2.4, 12.4, 15.1. Продвигаем и популяризируем лучшие практики ведения сельского хозяйства, внедряя сервисную модель обслуживания.

Мы сохраняем стратегическую приверженность главному для нас рынку — внутреннему российскому, и это нашло отражение в приросте соответствующих продаж в отчетном году на 9,6%, а с учетом рынков стран СНГ — на 10,6%. Это стало основным драйвером

увеличения общего объема продаж удобрений, включая кормовые фосфаты, в 2024 году на 4,2%.

Достижение целевых ориентиров

Показатель	2022 (факт)	2023 (факт)	2024 (факт)	2024 (факт) / 2023 (факт), %	Стратегия- 2025
Количество центров дистрибуции	33	34	37	8,8	35
Емкость хранения, всего, тыс. т	821	868	1 000	15,2	>650
Емкость хранения жидких комплексных удобрений (ЖКУ), тыс. т	74	85	101	8,8	62

С 2018 по 2024 год Компания направила 5,4 млрд руб. на развитие собственной сети дистрибуции «ФосАгро-Регион», работающей в России и странах ближнего зарубежья. К началу 2025 года количество центров дистрибуции достигло 37, а единовременные мощности хранения складских комплексов — 1 млн т, включая рекордные для страны 101 тыс. т мощностей для перевалки жидких минеральных удобрений. С начала реализации стратегических инициатив мощности хранения данного вида удобрений выросли в девять раз. В 2025 году Группа «ФосАгро» сосредоточится на дальнейшем расширении сети дистрибуции, модернизации логистической инфраструктуры и запуске новых логистических центров в ключевых аграрных регионах России.

В рамках развития сервисной модели в 2024 году Компания продолжила предоставлять российским аграриям услугу агрохимического обследования почв. За год агрономические службы обследовали более 100 тыс. га, что почти вдвое больше показателей предыдущего года. Всего с момента старта инициативы было обследовано почти 200 тыс. га в 31 регионе в шести федеральных округах. В 2025 году Компания планирует усилить сервисное направление, предлагая российским аграриям расширенный набор агрономических и технологических решений, ориентированных на повышение эффективности сельскохозяйственного производства.

В 2024 году продолжили активно развиваться новые направления бизнеса — поставки средств защиты растений и семян отечественной селекции. Это позволило клиентам Компании получить доступ к комплексному сервису, включающему агрохимическое обследование, подбор гибридов, разработку систем питания и защиты растений, а также поставку продукции и дополнительные услуги. В частности, в первый же год объем продаж семян отечественной селекции составил 35 тыс. посевных единиц.

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 2024 году выросла до 33,3% благодаря спросу на такую продукцию на приоритетном внутреннем рынке. Достигнутая Компанией гибкость производственных линий позволяет максимально

оперативно реагировать на изменения требований рынка, обеспечивая при этом полную загрузку мощностей.

Структура продаж минеральных удобрений и кормовых фосфатов, тыс. т

Показатель	2022 (факт)	2023 (факт)	2024 (факт)	2024 (факт) / 2023 (факт), %	Стратегия- 2025
Urea/AN/AS	2 551	2 561	2 500	-2,4	2 515
MCP	350	377	399	6,0	472
APP	112	198	187	-5,4	213
НРК/РК/РКС	3 670	3 500	3 859	10,2	4 980
МАР/ДАР	4 272	4 504	4 660	3,5	3 270
Всего	10 954	11 139	11 604	4,2	11 450
<i>Доля сложных удобрений, %</i>	<i>33,5</i>	<i>31,4</i>	<i>33,3</i>		<i>43,4</i>

ЦУР 2, 12, 13

Задачи 2.4, 12.4, 13.1, 13.2. Расширяем продажи экологичных минеральных удобрений²⁶ и развиваем инновационные 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 свойство накапливаться в растениях 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.

Повышение эффективности логистики

Основная часть грузоперевозок Компании (около 99%) осуществляется железнодорожным транспортом по сети ОАО «РЖД». Общий грузооборот в 2024 году составил 30,5 млн т, что на 1,0% превышает показатели 2023 года. В 2025 году прогнозируется увеличение грузооборота до 31,0 млн т.

²⁶ подтверждено экологической сертификацией по стандарту международного уровня «Листок жизни» (<https://ecounion.ru/companies/aoparatit-cherepoveczkij-himicheskij-klastern-gruppy-fosagro/>)"

На железнодорожные перевозки приходятся основные мероприятия как по повышению надежности доставки продукции, так и по оптимизации транспортных издержек. Безусловным приоритетом является и обеспечение безопасности перевозок.

Сокращение транспортных издержек

ЦУР 12

Задача 12.4. Обеспечиваем рациональное обращение с химическими веществами и отходами на протяжении всего жизненного цикла, включая транспортировку.

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

Другие направления обеспечения транспортной безопасности и оптимизации транспортных затрат в 2024 году включали:

- выработку взаимовыгодных условий и заключение договоров с ОАО «РЖД», подразумевающих софинансирование развития транспортной инфраструктуры станций примыкания к производственным площадкам Компании: Волховский филиал — финальная стадия.
- получение тарифных преференций на перевозку сырья — жидкой серы и серной кислоты;
- подтверждение возможности получения субсидий на экспортные перевозки промышленной продукции железнодорожным транспортом в период с 2022 по 2024 год, согласно постановлению Правительства Российской Федерации от 28 июля 2022 года № 1347 «О государственной поддержке российских организаций промышленности в целях компенсации затрат на транспортировку промышленной продукции».

Обеспечение ритмичности производства и сбыта

ЦУР 9

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

Критическим с точки зрения эффективности системы перевозок Группы «ФосАгро» элементом является пропускная способность внутренней железнодорожной инфраструктуры основных производственных площадок Компании. Благодаря реализованным в период действия стратегического цикла 2019–2025 годов комплексным инвестиционным программам Компании пропускная способность внутренней

железнодорожной инфраструктуры основных производственных площадок либо достигла целевой, либо превысила ее.

С 2022 года в Компании реализуется программа реновации собственного подвижного состава до 2034 года, в рамках которой запланировано приобрести 392 вагона-самосвала для перевозки руды (думпкара) и 11 электровозов для Кировского филиала, а также 23 маневровых локомотива для Череповецкого комплекса и Балаковского филиала.

В 2024 году приобретено: три маневровых локомотива, два электровоза, 29 думпкаров.

На площадке фосфорного комплекса в Череповце проводятся работы по строительству контейнерной площадки и монтажу необходимого оборудования, что позволит существенно нарастить перспективные контейнерные перевозки. В рамках четырехстороннего соглашения между АО «Апатит», ПАО «Северсталь», ОАО «РЖД» и АО «Ленгипротранс» проводится имитационное моделирование работы Череповецкого железнодорожного узла с последующим составлением перечня мероприятий, которые позволят переработать как текущий, так и перспективный грузооборот. Закончить работы по этим двум проектам планируется в 2025 году.

В 2024 году в рамках реализации комплексного инвестиционного проекта «Развитие Волховского филиала» была увеличена пропускная способность железнодорожной инфраструктуры в Волхове, что позволило значительно увеличить грузооборот. В рамках второго этапа проекта достигнуто соглашение с ОАО «РЖД» о совместном финансировании строительства инфраструктуры общего пользования.

Продолжена проработка проекта по расширению транспортной инфраструктуры Балаковского филиала, что будет способствовать увеличению объема отгрузки готовой продукции и прием новых видов сырья — хлористого калия и сульфата аммония.

Достижение целевых ориентиров, млн т / год

Железнодорожная инфраструктура химических предприятий, грузооборот	2022 (факт)	2023 (факт)	2024 (факт)	Стратегия-2025
Череповецкий комплекс	15,4	15,3	16,1	16,5
Балаковский филиал	6,7	7,2	6,9	8,0
Волховский филиал	3,8	4,0	4,5	3,8
Всего	25,9	26,5	27,5	28,3

Развитие портовой инфраструктуры

ЦУР 9

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 — как за счет снижения себестоимости перевалки, так и за счет обеспечения продаж высокотехнологичными перевалочными мощностями.

Нашей стратегической целью является создание и поддержание оптимальной с точки зрения затрат и надежности поставок портовой инфраструктуры, позволяющей переваливать на экспорт не менее 8 млн т / год. Уже на сегодня Компания превысила целевой объем перевалочных мощностей. С учетом планов по дальнейшему расширению производственных мощностей осуществляется проработка мероприятий, которые позволят увеличить доступный объем перевалочных мощностей до 10 млн т / год.

Ключевыми для Группы «ФосАгро» являются порты, расположенные на северо-западе России. В Ленинградской области и Санкт-Петербурге — ООО «Европейский серный терминал», АО «Петролеспорт», АО «Первый контейнерный терминал» и АО «Морской порт Санкт-Петербург», в Мурманске — ООО «Мурманский балкерный терминал». Кроме того, Компания также использует терминал в порту Хамина-Котка, Финляндия. Ставка сделана на специализированные терминалы, оборудованные с учетом минимизации влияния на окружающую среду.

Операционная эффективность и рост производства

Расширение мощностей

ЦУР 12

Задача 12.4. Производим экологичную продукцию с соблюдением требований экологически безопасного производства²⁷, 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	2022 (факт)	2023 (факт)	2024 (план)	2024 (факт)	Стратегия -2025
Производство азотных удобрений	2,5	2,6	2,5	2,6	2,5
Производство фосфорных удобрений и кормового монокальцийфосфата	8,2	8,4	8,7	8,9	8,9
Производство апатитового концентрата	10,9	10,7	11,1	11,4	11,1
Собственная переработка апатитового концентрата	8,7	9,1	9,3	9,5	8,4

²⁷ подтверждено экологической сертификацией по стандарту международного уровня «Листок жизни» (<https://ecounion.ru/companies/ao-apatit-cherepoveczkij-himicheskij-klaster-gruppy-fosagro/>)"

Реализация наиболее значимых проектов

Проект	Срок реализации	Целевые показатели	Инвестиции	Статус
Увеличение переработки апатитового концентрата в дигидратном производстве ЭФК ²⁸ -2,3 (Череповец)	2023–2024	IRR 24% +218 тыс. т/год переработка АК +173 тыс. т/год DAP	4,4 млрд руб.	В сентябре 2024 году завершены работы по монтажу новых ленточных фильтров в корп. 5.55/5.58, фильтры запущены в работу в плановые сроки. Также завершен монтаж новой ВВУ ²⁹ -64, установка вышла на проектные показатели. Выполнены работы по модернизации системы абсорбции в корп. 5.58 в период остановочного капитального ремонта корпуса. В результате реализации проекта участок ЭФК-2,3 достиг заявленной целевой производительности 141 т/ч по производству АК
Увеличение переработки апатитового концентрата (Волхов)	2023–2024	IRR 25% +153 тыс. т/год переработка АК +107 тыс. т/год MAP	2,3 млрд руб.	В октябре 2024 года завершены работы по модернизации производства фосфорной кислоты ПЭФК-450 с достижением целевой производительности 185 т/ч по производству АК
Увеличение производства КМКФ (Балаково)	2021–2024	IRR 22% +100 тыс. т / год МСР	3,3 млрд руб.	В рамках проекта проведено техническое перевооружение цеха минеральных солей, установлено новое, более мощное оборудование. В июле 2024 года достигнута целевая производительность
Увеличение переработки апатитового концентрата в полугидратном производстве ЭФК-1 (Череповец)	2024–2025	IRR 24% +40 тыс. т / год переработка АК +98 тыс. т / год NPK 15-15-15	1,8 млрд руб.	В 2024 году начата реализация проекта, законтрактовано основное оборудование для реализации ключевых мероприятий. В 2025 году запланированы работы по модернизации ВВУ-1, 5 с заменой греющих камер и осевых насосов на более мощные агрегаты. Кроме того, планируется замена

²⁸ Экстракционная фосфорная кислота.

²⁹ Вакуум-выпарная установка.

				ковшей карусельного вакуумного фильтра № 3 на новые с усиленной конструкцией и замена циркуляторов H120AC, H220AC на модернизированные
--	--	--	--	--

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 в сырье для 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	2022 (факт)	2023 (факт)	2024 (план)	2024 (факт)	2025 (план)	Стратегия-2025
Аммиак, %	76,0	75,0	74,0	74,0	71,4	76,0
<i>Производство, млн т</i>	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	1,9
<i>Потребление, млн т</i>	2,6	2,6	2,7	2,7	2,8	2,5
Серная кислота, %	92,0	92,0	95,0	93,4	97,0	91,0
<i>Производство, млн т</i>	7,9	8,1	8,7	8,5	9,4	7,8
<i>Потребление, млн т</i>	8,6	8,8	9,1	9,1	9,7	8,6
Сульфат аммония³⁰, %	51,0	46,0	49,0	37,0	57,0	75,0
<i>Производство, млн т</i>	0,3	0,3	0,3	0,2	0,3	0,7
<i>Потребление, млн т</i>	0,6	0,6	0,6	0,5	0,5	0,9

Реализация наиболее значимых проектов

Проект	Срок реализации	Целевые показатели	Инвестиции	Статус
Техническое перевооружение технологической системы СК-20 с заменой контактного аппарата (Балаково)	2021–2024	+350 тыс. т / год серной кислоты	6,7 млрд руб	В марте 2024 года выполнен выход на целевую производительность 135 т/ч

³⁰ Неисполнение показателя самообеспеченности сульфатом аммония связано с тем, что часть выпускаемого сульфата аммония (142 тыс. т в 2024 году), в отличие от принятого в Стратегии-2025 сценария, не используется для переработки в сложные минеральные удобрения, а реализуется в качестве товарной продукции.

Техническое перевооружение сернокислотного производства и объектов инфраструктуры с увеличением производительности на 93 т МНГ в час (СК-20/1) (Балаково)	2024–2025	+750 тыс. т / год серной кислоты 100%-ное самообеспечение Балаковской площадки серной кислотой	6,2 млрд руб.	Ведется комплектация товарно-материальных ценностей (ТМЦ), исполнители на основной комплекс работ определены. Выполняются земляные работы и демонтажные работы фундаментов, монтаж металлоконструкций и основного оборудования.
---	-----------	---	---------------	---

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 15%³¹)
- Годовой бюджет капитальных затрат — не выше 50% EBITDA
- Оптимизация оборотного капитала

Структура капитальных затрат, млрд руб.

Показатель	2022 (факт)	2023 (факт)	2024 (план)	2024 (факт)
Инвестиционные проекты	24,1	18,8	25,6	26,5
Поддержание мощностей	27,0	31,3	34,5	33,9
Непромышленное строительство	2,2	3,3	2,8	2,5
Всего без учета капитализируемых ремонтов	53,2	53,4	62,9	62,9
Всего с учетом капитализируемых ремонтов	63,0	64,2	75,2	75,2

³¹ Минимальный уровень IRR периодически пересматривается, учитывая в том числе текущий уровень ключевой ставки Банка России.

Финансирование капитальных затрат за период 2022–2024 годов

	2022 (факт)	2023 (факт)	2024 (факт)
CAPEX ³² , млрд руб.	53,2	53,4	62,9
ЕБИТДА скорректированная, млрд руб.	266,9	168,4	170,6
CAPEX / ЕБИТДА скорректированная, %	20	32	37

Детализация ключевых инвестиционных проектов 2024 года

3-й этап развития Балаковского филиала АО «Апатит» (создание гибкой схемы по производству удобрений MAP, DAP, NPK, NPS)	8,4
Вскрытие и отработка Плато Расвумчорр (Кировск)	4,3
Увеличение переработки апатитового концентрата в ЭФК-2,3 (Череповец)	3,4
Строительство горизонта +10м Кировского рудника (Кировск)	2,5
Развитие Восточного рудника, блок-целик под Саамским карьером, участок Гакман, развитие фабрики АНОФ-3 (Кировск)	2,5
Увеличение переработки апатитового концентрата (Волхов)	1,6
Строительство установки конверсии фосфогипса (Балаково)	1,3
Прочие инвестиционные проекты ³³	2,5
Всего инвестиционные проекты	26,5

Повышение производственной эффективности

ЦУР 8

Задача 8.3. 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.

В 2024 году успешно завершен проект «Повышение эффективности работы структурных подразделений АО «Апатит» и его филиалов в 2024 году»

Производственная площадка	Срок реализации	Ключевые инициативы проекта	Экономический эффект в 2024 году

³² Без учета капитализируемых ремонтов.

³³ Включая проекты «Увеличение производства КМКФ (Балаково)» и «Увеличение переработки апатитового концентрата в полугидратном производстве ЭФК-1 (Череповец)».

Череповец, Кировск, Балаково, Волхов	Январь — декабрь 2024 года	1. Увеличение объемов переработки апатитового концентрата и выпуска аммофоса 2. Снижение сквозных потерь апатитового концентрата 3. Повышение товарного извлечения апатитового концентрата	1 425 млн руб.
--	----------------------------------	--	----------------

В отчетном году предприятия Группы успешно внедрили российское программное обеспечение, в том числе в рамках импортозамещения:

Проект «Внедрение программного обеспечения «Мобильный голосовой обходчик» — с использованием технологии искусственного интеллекта распознавания и генерации речи. Проект реализован с привлечением государственного финансирования (49,2% от общего бюджета проекта).

Производственная площадка	Срок реализации	Ключевые инициативы проекта	Результаты в 2024 году
Все производственные площадки	Октябрь 2023 — ноябрь 2024 года	<ol style="list-style-type: none"> 1. Реализация голосового ввода данных для регистрации технологических операций и результатов технического и коммерческого осмотра железнодорожно го подвижного состава 2. Унификация и расширение регистрируемых параметров неисправностей подвижного состава 	<ul style="list-style-type: none"> • Сокращение более чем в пять раз времени передачи и обработки информации о результатах технических осмотров • Формирование статистической базы дефектов подвижного состава для прогнозирования, с применением технологий искусственного интеллекта, изменений технического состояния подвижного состава
Учитывая положительный опыт реализации данного проекта, бизнес-аналитики и ИТ-специалисты Компании начали проработку возможностей тиражирования апробированных технологий искусственного интеллекта, распознавания и генерации речи, на другие бизнес-процессы Группы «ФосАгро».			

Проект «Внедрение системы управления производством MES-системы (АСУП) для крупного холдинга химической отрасли» — первое внедрение отечественного программного обеспечения подобного функционала в промышленности.

Проект включен в списки особо значимых проектов программы импортозамещения в ИТ Правительства Российской Федерации и выполнен с привлечением государственного финансирования.

Производственная площадка	Срок реализации	Ключевые инициативы проекта	Результаты в 2024 году
Череповецкий химический комплекс АО «Апатит».	Декабрь 2022 — февраль 2025 года	Импортозамещение иностранного программного обеспечения управления и контроля производственными процессами PI System компании AVEVA (ушла с рынка Российской Федерации) на отечественную платформу ZIoT Platform / Платформа промышленного интернета вещей от ГК «Цифра»	Успешно внедрено ПО с обеспечением гарантии и технической поддержки
В результате проекта организована непрерывная работа производственных процессов на отечественном прикладном программном продукте, что позволит в дальнейшем развивать функциональность и тиражировать систему на другие объекты Компании			

Заявление S172

В соответствии с разделом 172 «Содействие успеху компании» закона Великобритании 2006 года «О компаниях» совет директоров ФосАгро совершает добросовестные действия для ее успеха и выгоды, при этом учитывая возможные последствия принимаемых решений в долгосрочной перспективе для общества и экологии, а также интересы сотрудников Компании и других заинтересованных сторон.

Для членов совета директоров ФосАгро эти нормы означают необходимость ответственного взаимодействия со стейкхолдерами Компании, максимально возможного соблюдения их интересов.

Не менее одного раза в год комитет по стратегии и устойчивому развитию (до 2022 года — комитет по устойчивому развитию) совета директоров рассматривает результаты исследования мнений заинтересованных сторон относительно существенных для них аспектов деятельности Компании.

Эти результаты используются для определения тем и показателей, подлежащих раскрытию в нефинансовой отчетности ПАО «ФосАгро», и для определения приоритетов во взаимодействии и механизмов такого взаимодействия со стейкхолдерами Компании, в том числе на уровне совета директоров.

В отчетном году продолжилась практика проведения мероприятий с участием членов совета в местах нахождения производственных активов, что позволяет совету директоров взаимодействовать на новом уровне с целым рядом заинтересованных сторон: региональными и муниципальными органами власти, ключевыми руководящими работниками подконтрольных ПАО «ФосАгро» организаций, коллективами производственных предприятий, жителями регионов присутствия. В течение 2024 года такие мероприятия проводились на площадках Череповецкого и Кировского производственных комплексов. Члены совета директоров ознакомились с промышленными объектами, провели встречи с ключевыми сотрудниками, посетили социальные объекты.

Выездные заседания совета, иные мероприятия с участием членов совета директоров, проходящие в местах нахождения производственных активов Компании, являются важнейшим элементом системы обратной связи, помогающей совету директоров понимать все детали экономического, социального и экологического воздействия Компании на внешнюю среду.

Кроме того, в феврале 2024 года председатель совета директоров возглавил делегацию Группы «ФосАгро» на встречах с руководством Продовольственной и сельскохозяйственной организации Объединенных Наций (ФАО ООН) и Организации Объединенных Наций по вопросам образования, науки и культуры (ЮНЕСКО) — организаций, с которыми на протяжении длительного времени Компания реализует совместные проекты.

Оценка перспектив Компании

Сценарии развития Группы «ФосАгро» рассматриваются советом директоров при утверждении стратегии. Принятый в Компании цикл стратегического планирования составляет пять лет.

Начиная с 2019 года в практику работы совета входит рассмотрение плана действий на случай изменений критических для Компании внешних условий хозяйствования. В частности, среди таких изменений для сценарного планирования нами рассматривалось введение ограничений для поставок продукции на ключевые рынки.

В 2024 году продолжали действовать компенсационные пошлины, система квотирования поставок на экспорт. Вызванные введением международных санкций ограничения и нарушения логистических цепочек продолжали осложнять поставки продукции Компании на ранее традиционные для нее рынки. Ожидаемое введение в 2025 году дополнительных пошлин на поставку минеральных удобрений в страны Европейского союза станет еще одним вызовом для Группы «ФосАгро», который потребует новых мер управления, новых подходов и решений.

Как и в 2022 году, негативное влияние на деятельность Компании в отчетном году оказывали прекращение деятельности в Российской Федерации ряда западных поставщиков оборудования, услуг и технологий, а также сложности в осуществлении платежей.

Риски, которые могут повлиять на реализацию Стратегии-2025, были рассмотрены советом директоров при ее утверждении и рассматриваются в процессе осуществляемого два раза в год мониторинга. Разработанные для каждого из рисков карты управления содержат его детальное описание, оценку вероятности и существенности, риск-аппетита, а также меры управления. Все указанные параметры рисков актуализируются ежегодно.

Информация о стратегических рисках приведена в разделе «Стратегический отчет», с. 59.

В условиях беспрецедентного уровня реализации указанных рисков Компания обеспечивает бесперебойную работу всех своих производственных площадок, своевременные поставки удобрений и заботу о наших сотрудниках и их семьях. Коллективу Группы «ФосАгро» в короткие сроки удастся справиться с возникающими вызовами, не просто удерживая бизнес в стабильном состоянии, но и добиваясь новых рекордных достижений.

С учетом указанной информации совет директоров имеет разумные основания полагать, что Компания сможет продолжать свою деятельность и выполнять свои обязательства по мере наступления срока их погашения как на горизонте утвержденной Стратегии-2025, так и в перспективе до 2030 года, без каких-либо оговорок.

Стратегические риски

Эффективное управление рисками — необходимое условие для достижения стратегических целей и устойчивого развития Компании. Мы непрерывно развиваем

и совершенствуем систему управления рисками, что позволяет нам своевременно выявлять внешние и внутренние риски и разрабатывать эффективные меры по их минимизации.

Влияние на устойчивое развитие

В 2023 году введен в действие стандарт международной финансовой отчетности в области устойчивого развития IFRS S1 «Общие требования к раскрытию финансовой информации, связанной с устойчивым развитием». Данный стандарт предполагает выделение рисков, связанных с устойчивым развитием. Под такими рисками понимаются риски, которые могут повлиять на денежные потоки, доступ к финансированию или стоимость капитала в краткосрочной, среднесрочной или долгосрочной перспективе. Согласно стандарту, указанные риски возникают в ходе взаимодействия с заинтересованными сторонами, обществом, экономикой и окружающей средой на протяжении всей цепочки создания стоимости.

2024 год не является отчетным периодом для применения стандарта IFRS S1. Тем не менее, в целях более полного раскрытия информации риски Компании классифицированы на предмет их влияния на устойчивое развитие, а также указан характер такого влияния.

Стратегические риски имеют долгосрочный характер, так как оказывают влияние на достижение Компанией долгосрочных целей. Вместе с тем, ряд рисков могут быть подвержены влиянию краткосрочной и среднесрочной конъюнктуры (валютный, процентный, товарно-сырьевой, санкционный и др.).

<p>Риск-аппетит</p> <p>При достижении целей Группа «ФосАгро» руководствуется риск-аппетитом, то есть приемлемым уровнем риска. Риск-аппетит является неотъемлемой частью процесса принятия стратегических и операционных решений. Совет директоров определяет общий риск-аппетит при переоценке рисков Компании, а также при утверждении стратегии, бюджета, инвестиционной программы и рассмотрении других вопросов, относящихся к его компетенции. Практическое применение риск-аппетит находит в конкретных процедурах и ключевых показателях деятельности Компании.</p>	<p>Стратегические риски</p> <p><i>Оценка: 4 (сфокусированный на возможностях)</i></p> <p>Группа «ФосАгро» стремится находить и использовать возможности, открывающиеся на рынке в связи с изменениями внешней среды. Компания оперативно реагирует на изменение конъюнктуры и выбирает приоритетные рынки сбыта с наиболее благоприятными условиями для реализации своей продукции. В то же время Компания выстраивает свою бизнес-модель таким образом, чтобы обеспечить оптимальный баланс между устойчивым развитием и операционной эффективностью.</p>	<p>Производственные риски</p> <p><i>Оценка: 2 (низкий)</i></p> <p>Компания стремится минимизировать незапланированные простои производства, обеспечив при этом соответствие технологических процессов и качества готовой продукции установленным требованиям. Создание безопасных условий труда является безусловным приоритетом для Компании. Группа «ФосАгро» прикладывает максимальные усилия, чтобы минимизировать воздействие производственных процессов на окружающую среду и климат.</p>
<p>Финансовые риски</p>	<p>Операционные риски</p>	<p>Регуляторные риски</p>

<p><i>Оценка: 3 (сбалансированный)</i></p> <p>Компания, являясь надежным заемщиком, стремится привлекать кредитные средства на наиболее выгодных условиях, доступных на рынке. Группа «ФосАгро» осуществляет основные операции в валюте и использует методы натурального хеджирования, чтобы снизить валютные риски. Компания не готова брать на себя кредитные риски, связанные с контрагентами, и стремится работать с ними на наиболее выгодных для себя условиях либо использует стратегию передачи таких рисков.</p>	<p><i>Оценка: 2 (низкий)</i></p> <p>Группа «ФосАгро» стремится обеспечить непрерывную работу бизнес-процессов, ИТ-инфраструктуры, а также максимальную защиту от киберугроз и мошенничества. При планировании и реализации инвестиционных проектов Компания обеспечивает соответствие стратегическим приоритетам и целевым показателям эффективности с учетом возможных отклонений, связанных с изменением внешних факторов.</p>	<p><i>Оценка: 1 (минимальный)</i></p> <p>Группа «ФосАгро» стремится обеспечить максимальное соответствие нормативным требованиям к своей деятельности, в том числе в части налогообложения. В составе отраслевых объединений Компания принимает участие в проработке законодательных инициатив с целью минимизации риска возможных несоответствий. Помимо законодательных требований, Компания ведет деятельность, основываясь на ценностях и этических принципах, минимизируя возможные репутационные потери.</p>
---	--	--

- 0 Нулевой риск-аппетит (отказ от деятельности)
- 1 Минимальный риск-аппетит (предельное снижение подверженности риску)
- 2 Низкий риск-аппетит (снижение подверженности риску)
- 3 Сбалансированный риск-аппетит (риски и возможности сбалансированы)
- 4 Сфокусированный на возможностях (увеличение подверженности риску)
- 5 Максимальный риск-аппетит (максимизация подверженности риску)

Наиболее существенные риски, присущие деятельности группы «ФосАгро»



№	Риск	Описание	Меры по управлению риском	Ключевые индикаторы / реализация риска
1	Стратегического планирования	Связан с принятием неверного стратегического решения и связанных с ним управленческих решений в результате ошибочной оценки внутренних и внешних факторов, влияющих на перспективы развития Компании и ее способность достигать своих стратегических целей	Группа «ФосАгро» активно отслеживает как внутренние, так и внешние факторы, которые могут повлиять на реализацию стратегии. Кроме того, Компания применяет системный подход к оценке потенциальных затрат и выгод от новых стратегических инициатив, чтобы облегчить процесс принятия оптимальных решений. Инициирована актуализация стратегии Компании до 2030 года с учетом последних изменений во внешней и внутренней среде	Негативные отклонения фактических показателей реализации стратегии от плановых. Изменения в геополитической обстановке способствуют сохранению неопределенности и, как следствие, высокой оценки данного риска
2	Недостижения целей в области ESG и устойчивого развития	В качестве факторов риска рассматриваются отсутствие или несвоевременная актуализация целей в области ESG и устойчивого развития (ЦУР), а также недостаток ресурсов и процессов, необходимых для достижения указанных целей. ➤ Влияет на устойчивое развитие через постановку целей и планирование ресурсов для их достижения	При участии комитета совета директоров по стратегии и устойчивому развитию были установлены и приоритизированы ЦУР и стратегические цели в области ESG. Для достижения указанных целей в Компании разработаны и успешно реализуются План низкоуглеродного перехода, Климатическая стратегия, Водная стратегия, Программа энергоэффективности и другие мероприятия. Значительная работа в этом направлении позволила Компании существенно улучшить свои рейтинги и стать одним из лидеров отрасли в области ESG. При этом вследствие изменений в геополитической обстановке ряд международных рейтинговых агентств	Негативные отклонения фактических показателей ESG и достижения ЦУР от плановых. Существенной реализации риска не наблюдалось

№	Риск	Описание	Меры по управлению риском	Ключевые индикаторы / реализация риска
			<p>в области ESG приостановил свою работу в России.</p> <p><u>Более подробная информация о мероприятиях и показателях в этой области представлена в разделе «Навигатор по ЦУР ООН» на с. 6</u></p>	
3	Социальный	<p>Возникновение неблагоприятной социальной ситуации в регионах деятельности.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Влияет на устойчивое развитие через взаимодействие с обществом в регионах присутствия Компании 	<p>Реализуя принципы партнерства и сотрудничества между бизнесом и государством, Компания проактивно осуществляет социальные программы. Социальные проекты направлены в том числе на оказание помощи местным органам власти в вопросах развития спорта и культуры, жизнеобеспечения и развития городов, где Компания осуществляет свою деятельность. Одной из основных целей социальной деятельности Группы «ФосАгро» является обеспечение устойчивого развития регионов присутствия Компании.</p>	<p>Негативные отклонения фактических показателей ESG (по социальному направлению) от плановых.</p> <p>Существенной реализации риска не наблюдалось</p>
4	Кадровый	<p>События и решения, связанные с наймом, развитием и удержанием персонала.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Влияет на устойчивое развитие через зависимость от персонала, который является одним из основных ресурсов Компании 	<p>Группа «ФосАгро» реализует независимые и совместные программы, направленные на подготовку и привлечение талантливых молодых специалистов, в том числе из других регионов, развитие профессиональных компетенций сотрудников и повышение их мотивации для увеличения продолжительности и эффективности их работы в Компании.</p>	<p>Текущая текучесть кадров, квалификация персонала.</p> <p>Существенной реализации риска не наблюдалось. Вместе с тем изменения на рынке труда, в том числе связанные с поколенческими и геополитическими факторами,</p>

№	Риск	Описание	Меры по управлению риском	Ключевые индикаторы / реализация риска
				способствуют сохранению напряженности данного риска
5	Производственный	Негативные события технического/промышленного характера, приводящие к сбоям в производственном процессе	Группа «ФосАгро» стремится обеспечивать бесперебойную работу оборудования и сокращение времени его внеплановых простоев. С этой целью Компания инвестирует в строительство нового и модернизацию существующего оборудования, проводит работы по его профилактическому обслуживанию и капитальному ремонту, используя резервное оборудование и создавая запас комплектующих, запчастей и расходных материалов. Программа страхования Компании включает в себя страхование риска перерыва в производстве	Внеплановые простои оборудования. Существенной реализации риска не наблюдалось
6	Охраны труда и промышленной безопасности	Риски, связанные с травмами, профессиональными заболеваниями, происшествиями, несчастными случаями на производственных объектах и иными происшествиями, в том числе террористическими актами, а также риски, связанные с несоответствием требованиям законодательства в области охраны труда, промышленной	Группа «ФосАгро» обеспечивает охрану труда, промышленную безопасность и антитеррористическую защищенность объектов в соответствии с действующим законодательством и передовым международным опытом в этой области. С этой целью Компания организует обучающие мероприятия по охране труда и промышленной безопасности для сотрудников с последующей проверкой полученных ими знаний, принимает меры по развитию культуры безопасности, обеспечению антитеррористической	Случаи производственного травматизма и другие инциденты. В 2024 году имели место отдельные случаи реализации данного риска (при этом отсутствовал смертельный травматизм). Компания провела тщательное расследование каждого случая. По итогам расследований реализованы

№	Риск	Описание	Меры по управлению риском	Ключевые индикаторы / реализация риска
		безопасности и противодействия терроризму	защищенности объектов и соблюдению стандартов в сфере безопасности со стороны подрядчиков. Помимо этого, проводятся аудиты и проверки системы безопасности, направленные на обеспечение соблюдения соответствующих регламентов и требований стандарта OHSAS 18001. Задачи и мероприятия по снижению указанных рисков определены в соответствующих внутренних нормативных документах Компании.	корректирующие мероприятия, направленные на недопущение повторения подобных случаев
7	Экологический	<p>Возникновение фактического и потенциального ущерба для окружающей среды в результате деятельности Компании.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Влияет на устойчивое развитие через воздействие на окружающую среду 	<p>В Компании утверждены Политика в области охраны окружающей среды, Водная стратегия, а также Кодекс поведения контрагента, содержащий ключевые требования к поставщикам и подрядчикам в области экологии. Группа «ФосАгро» проводит регулярный анализ и оценку воздействия своей деятельности на окружающую среду. Минимизация влияния на экологию достигается за счет модернизации очистных сооружений и складских систем, а также реализации программ энергосбережения. В Компании реализуются проекты по всем основным направлениям воздействия на окружающую среду (водопользование, выбросы парниковых газов и других загрязняющих веществ, отходы, биоразнообразии).</p>	<p>Превышение предельно допустимых показателей негативного воздействия на окружающую среду.</p> <p>Существенной реализации риска не наблюдалось</p>

№	Риск	Описание	Меры по управлению риском	Ключевые индикаторы / реализация риска
			<p>Инвестиционные проекты Группы «ФосАгро» реализуются с применением наилучших доступных технологий, что после их ввода в эксплуатацию позволяет уменьшить удельные расходы сырья и энергоресурсов, а также удельную эмиссию нормируемых веществ. Цели и результаты работы по минимизации воздействия на окружающую среду Компания раскрывает в соответствии с требованиями применимого законодательства и глобальных инициатив.</p>	
8	Проектный	<p>Нарушение сроков и превышение бюджета реализации проектов строительства и модернизации, а также недостижение плановых показателей эффективности проектов</p>	<p>Группа «ФосАгро» стремится придерживаться утвержденных сроков и бюджетов проектов, а также применять унифицированный подход к их реализации на основе процедур проектного менеджмента. Все проекты проходят через многоэтапный процесс рассмотрения и утверждения. Для масштабных и наиболее важных проектов организуется проектный офис. Компания проводит регулярный мониторинг соблюдения сроков и бюджетов реализации проектов</p>	<p>Негативные отклонения фактических показателей эффективности проектов от плановых.</p> <p>Существенной реализации риска не наблюдалось. При этом вследствие изменений в геополитической обстановке наблюдались отклонения, связанные с поставками импортного оборудования. Компания выстраивает бизнес-процессы таким образом, чтобы минимизировать риск подобных отклонений,</p>

№	Риск	Описание	Меры по управлению риском	Ключевые индикаторы / реализация риска
				в том числе за счет импортозамещения
9	Бизнес-процессов и систем	Неэффективность или нарушение бизнес-процессов Компании, включая риски, связанные с контрагентами и цепочкой поставок	<p>Группа «ФосАгро» стремится к эффективному функционированию всех бизнес-процессов и систем в Компании. Для этого регулярно проводится оценка эффективности бизнес-процессов, выявляются их проблемные зоны, разрабатываются и выполняются мероприятия по повышению эффективности.</p> <p>Группа «ФосАгро» стремится минимизировать риски сбоя поставок основных видов сырья и материалов. Для этих целей Компания использует многоступенчатые тендерные процедуры и практикует подписание долгосрочных договоров с наиболее надежными поставщиками, а также постоянно работает над оптимизацией логистической инфраструктуры и обеспеченностью подвижным составом.</p> <p>Группа «ФосАгро» осуществляет постоянный мониторинг состояния ИТ-инфраструктуры и выполняет мероприятия по снижению рисков, связанных с нарушением непрерывности бизнес-процессов в результате как технологических причин, так и кибератак</p>	<p>Негативные отклонения фактических показателей бизнес-процессов (по направлениям деятельности) от плановых.</p> <p>Существенной реализации риска не наблюдалось. При этом вследствие изменений в геополитической обстановке наблюдались отклонения, связанные в том числе с поставками импортных материалов и использованием программного обеспечения. Компания выстраивает бизнес-процессы таким образом, чтобы минимизировать риск подобных отклонений, в том числе за счет импортозамещения.</p>

№	Риск	Описание	Меры по управлению риском	Ключевые индикаторы / реализация риска
10	Налоговый	<p>Возможные претензии со стороны налоговых органов из-за ошибок в исчислении налогов или их несвоевременной уплаты.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Влияет на устойчивое развитие через взаимодействие с фискальными органами, что оказывает непосредственное влияние на денежные потоки 	<p>Группа «ФосАгро» соблюдает налоговое законодательство стран, в которых ведет свою деятельность. Компания отслеживает все изменения в налоговом законодательстве (в том числе планируемые), анализирует правоприменительную практику и направляет в соответствующие государственные органы запросы о разъяснении порядка налогообложения. Проводятся консультации с юридическими и бухгалтерскими консультантами по различным вопросам применения налогового законодательства. Кроме того, в Компании внедрена система налогового мониторинга, которая позволяет оперативно выявлять и минимизировать налоговые риски во взаимодействии с Федеральной налоговой службой</p>	<p>Налоговые претензии.</p> <p>Существенной реализации риска не наблюдалось</p>
11	Информационной безопасности	<p>Убытки, причиненные имуществу и активам Компании в результате несанкционированного доступа к ее информационным системам или раскрытия конфиденциальной информации</p>	<p>Группа «ФосАгро» реализует комплекс мер по предотвращению несанкционированного доступа к ее информационным системам и раскрытия конфиденциальной информации. Для контроля доступа к информационным ресурсам и системам применяются различные технические и программные средства, в том числе с использованием шифрования. Права доступа к информации предоставляются в зависимости от принадлежности к определенной группе</p>	<p>Несанкционированное раскрытие конфиденциальной информации; несанкционированный доступ к ИТ-системам.</p> <p>Существенной реализации риска не наблюдалось</p>

№	Риск	Описание	Меры по управлению риском	Ключевые индикаторы / реализация риска
			пользователей. Принято четкое определение понятия «конфиденциальная информация», и установлен порядок ее использования. Компания проводит регулярные проверки с целью обеспечения неукоснительного соблюдения политики конфиденциальности. Советом директоров ПАО «ФосАгро» утверждена и реализуется Политика в области информационной безопасности	
12	Экономической безопасности	Убытки, причиненные имуществу и активам Компании в результате правонарушений в экономической сфере, совершенных сотрудниками или третьими лицами, включая мошенничество и хищения	Компания принимает меры по предотвращению причинения возможного ущерба ее имуществу и активам в результате нарушения законодательства в сфере экономики. Эти меры, в частности, включают обеспечение пропускного режима на территории производственных и административных помещений, четкое разграничение ответственности при заключении договоров или совершении сделок, проверку благонадежности контрагентов до заключения договоров, а также организацию горячей линии. Помимо этого, различные подразделения Компании проводят дополнительные проверки	Случаи хищения и мошенничества. Существенной реализации риска не наблюдалось
13	Нормативно-правовой	Несвоевременное получение/продление лицензий. Изменения в законодательстве, которые	Группа «ФосАгро» ведет деятельность в полном соответствии с законодательством. С целью своевременного получения информации	Отклонения, связанные с выполнением требований нормативных правовых актов.

№	Риск	Описание	Меры по управлению риском	Ключевые индикаторы / реализация риска
		<p>могут привести к увеличению затрат на ведение бизнеса, осуществлению ограничительных мер регулируемыми органами, снижению инвестиционной привлекательности и (или) неблагоприятным изменениям в конкурентной среде.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Влияет на устойчивое развитие через взаимодействие с регуляторной средой 	<p>о возможных изменениях в нормативно-правовой сфере Компания осуществляет мониторинг деятельности органов исполнительной и законодательной власти и надзорных органов, а также принимает участие в обсуждении законодательных инициатив и подготовке соответствующих рекомендаций в сотрудничестве с отраслевыми объединениями. Компания осуществляет своевременную подготовку и подачу документов для получения или продления лицензий и иных разрешений, необходимых для ведения деятельности</p>	<p>Существенной реализации риска не наблюдалось</p>
14	Коррупционный	<p>Потери в результате несоблюдения или ненадлежащего соблюдения Компанией или ее сотрудниками требований применимого антикоррупционного законодательства (штрафы, наложенные на Компанию государственными органами, и прочие убытки)</p>	<p>Группа «ФосАгро» обеспечивает соблюдение своими предприятиями и партнерами требований антикоррупционного законодательства. Это достигается за счет организации обучающих мероприятий по противодействию коррупции и практическому применению антикоррупционного законодательства, а также посредством доведения до сведения всех сотрудников и партнеров Компании принципа полного неприятия коррупции. В Группе «ФосАгро», в частности, утверждены Политика противодействия мошенничеству и коррупции, Кодекс этики, Положение о конфликте интересов.</p>	<p>Совершение коррупционных действий, конфликт интересов.</p> <p>Существенной реализации риска не наблюдалось</p>

№	Риск	Описание	Меры по управлению риском	Ключевые индикаторы / реализация риска
			<p>Контрагенты Компании обязаны декларировать соответствие требованиям в части антикоррупционного законодательства.</p> <p>Компания является членом Антикоррупционной хартии российского бизнеса</p>	
15	Репутационный	<p>Ущерб деловой репутации Компании в результате публикации недостоверных либо порочащих ее сведений или обвинений, утечки конфиденциальной информации, а также нарушения сотрудниками принципов деловой этики.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Влияет на устойчивое развитие через взаимодействие с обществом посредством формирования деловой репутации Компании 	<p>В своей деятельности Группа «ФосАгро» руководствуется принципом прозрачности, раскрывая информацию обо всех существенных фактах и обстоятельствах своей деятельности. Компания также утвердила информационную политику и политику работы со СМИ. Информация о деятельности Компании публикуется на ее веб-сайте и в СМИ. Группа «ФосАгро» предоставляет ответы на запросы СМИ, проводит регулярный мониторинг соответствующих публикаций в российских и зарубежных СМИ и социальных сетях.</p> <p>В целях обеспечения деловой репутации в Компании утвержден Кодекс этики, который систематизирует правила поведения сотрудников Компании исходя из требований добросовестности, разумности, справедливости и партнерства, способствующих осуществлению ее успешной деятельности</p>	<p>Уровень доверия к Компании заинтересованных сторон.</p> <p>Существенной реализации риска не наблюдалось</p>

№	Риск	Описание	Меры по управлению риском	Ключевые индикаторы / реализация риска
16	Кредитный	<p>Финансовые потери, вызванные неспособностью покупателей, коммерческих подрядчиков и других финансовых контрагентов выполнить свои финансовые обязательства перед Компанией своевременно и в полном объеме.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Влияет на устойчивое развитие через взаимодействие с контрагентами, кредитные обязательства которых оказывают непосредственное влияние на денежные потоки 	<p>В Компании утверждены политики по управлению кредитными рисками, в соответствии с которыми применяются различные методы минимизации кредитного риска, в том числе согласование условий поставки, предусматривающих полную или частичную предоплату с полным или частичным страхованием кредитного риска, использованием аккредитивов. Компания рассматривает возможность работы с поставщиками и подрядчиками на условиях авансирования только после подтверждения их надежности, а также при предоставлении банковских гарантий, если сумма авансового платежа превышает установленные внутренние лимиты. Банки, финансовые организации и страховые компании, с которыми сотрудничает Группа «ФосАгро», имеют высокий уровень финансовой стабильности и соответствуют критериям, определенным в казначейской политике Компании. На регулярной основе она отслеживает ковенанты по действующим кредитным соглашениям</p>	<p>Просроченная дебиторская задолженность, резерв по сомнительным долгам.</p> <p>Существенной реализации риска не наблюдалось</p>
17	Валютный	<p>Финансовые потери, вызванные неблагоприятными изменениями обменных курсов по отношению к базовой валюте Компании</p>	<p>В условиях колебаний курса рубля по отношению к основным валютам Компания стремится использовать структуру долгового финансирования в разрезе валют в соответствии с валютной</p>	<p>Неблагоприятное изменение валютных курсов.</p> <p>Существенной реализации риска не наблюдалось</p>

№	Риск	Описание	Меры по управлению риском	Ключевые индикаторы / реализация риска
			<p>структурой выручки. В настоящее время большая часть долга номинирована в долларах США как естественный вариант хеджирования выручки, главным образом номинированной также в долларах США. Компания ведет мониторинг прогнозов аналитиков и факторов, которые могут повлиять на курс рубля по отношению к основным валютам.</p> <p>При необходимости Компания может частично или полностью хеджировать свои валютные позиции.</p>	
18	Товарно-сырьевой	<p>Убытки, связанные с неблагоприятными изменениями рыночных цен на минеральные удобрения и другую продукцию, а также ростом цен на основное сырье и оборудование, которое приобретает Компания</p>	<p>В условиях волатильности цен на свои основные продукты Компания постоянно оптимизирует структуру продаж по маркам удобрений в зависимости от приоритета рынков, стремясь к достижению максимальной рентабельности. Кроме того, Компания наращивает долю продаж удобрений конечным потребителям, повышает эффективность производства и предоставляет своим клиентам дополнительные услуги, в частности фасовку, смешивание (блендинг) и хранение удобрений. Для снижения расходов на сырье и оборудование Группа «ФосАгро» проводит тендеры на закупку с участием нескольких поставщиков, заключает долгосрочные договоры поставки</p>	<p>Неблагоприятное изменение цен на продукцию и сырье.</p> <p>Существенной реализации риска не наблюдалось</p>

№	Риск	Описание	Меры по управлению риском	Ключевые индикаторы / реализация риска
			и формирует прочные взаимоотношения с поставщиками	
19	Климатический	<p>Риски, связанные с изменениями в природных процессах и явлениях в процессе изменения климата (физические факторы), а также с принятием политических, экономических, финансовых и иных решений правительствами, международными организациями, финансовыми структурами, объединениями производителей и потребителей, другими общественными организациями с целью снижения темпов климатических изменений на основе сокращения выбросов парниковых газов путем введения углеродного регулирования, ограничений на использование ископаемого топлива и потребление электроэнергии, полученной из невозобновляемых источников (переходные факторы).</p>	<p>Процессы по выявлению и оценке рисков, связанных с изменением климата, выстраиваются в Компании по всей цепочке создания стоимости, являясь неотъемлемой частью системы управления рисками и внутреннего контроля Компании. Советом директоров утверждена Климатическая стратегия Группы «ФосАгро», основными элементами которой являются анализ климатических рисков и возможностей, сценарный анализ, установление научно обоснованных целей и план низкоуглеродного перехода. В соответствии с Климатической стратегией реализуются первоочередные действия по разработке и реализации программы мероприятий по снижению прямых выбросов (область охвата 1), программы внутренней энергоэффективности и работы с поставщиками энергоресурсов по улучшению климатических характеристик поставляемой энергии (область охвата 2), плана взаимодействия с поставщиками и потребителями и ESG-рейтинга поставщиков (область охвата 3). Принимаемые меры позволили Компании улучшить рейтинги в области</p>	<p>Негативные отклонения в результате воздействия климатических факторов (по направлениям деятельности).</p> <p>В 2024 году имели место случаи нетипичных погодных явлений. Вместе с тем на данном этапе довольно сложно оценить, насколько они связаны с климатическими изменениями. В любом случае Компания не понесла существенных потерь, связанных с указанными природными явлениями</p>

№	Риск	Описание	Меры по управлению риском	Ключевые индикаторы / реализация риска
		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Влияет на устойчивое развитие через воздействие возможного изменения климата, а также влияние регуляторных изменений на деятельность Компании 	климатической отчетности и устойчивого развития	
20	Санкционный	<p>Введение другими странами санкций и иных ограничений в отношении компаний Группы «ФосАгро».</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Влияет на устойчивое развитие через возможное воздействие санкций на денежные потоки, доступ к финансированию или стоимость капитала 	Глобальный характер мировой экономики и геополитические изменения создают предпосылки для различного рода санкций в отношении экономики России и операций Компании со стороны отдельных государств или их объединений. Гибкая модель бизнес-процессов Компании позволяет минимизировать негативные последствия такого рода санкций и ограничений	<p>Потери, связанные с введением санкций и иных ограничений.</p> <p>Изменения в геополитической обстановке привели к реализации данного риска, а также способствуют сохранению его высокой оценки. Оперативная разработка и выполнение корректирующих мероприятий позволили Компании не допустить нарушения непрерывности деятельности и обеспечить выполнение плановых показателей</p>
21	Процентный	Компания осуществляет кредитные заимствования для финансирования инвестиционной программы	Соотношение долга с фиксированной и плавающей процентной ставкой является предметом постоянного мониторинга и управления с целью минимизации риска	Расходы, связанные с изменением процентных ставок.

№	Риск	Описание	Меры по управлению риском	Ключевые индикаторы / реализация риска
		<p>и пополнения оборотных средств, в том числе с использованием кредитов под плавающую процентную ставку. Рост плавающих процентных ставок может привести к увеличению расходов на обслуживание долга и повлиять на финансовый результат.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Влияет на устойчивое развитие через возможное изменение процентных ставок, что оказывает непосредственное влияние на денежные потоки 	<p>изменения процентных ставок. Оптимизация портфеля заимствований, в том числе с использованием различных валют, позволила Компании минимизировать размер платежей по привлеченным средствам</p>	<p>В 2024 году произошло увеличение ключевой ставки Банка России с 16% до 21%, что привело к существенному увеличению расходов по обслуживанию кредитов в рублях.</p>

Финансовый обзор

В 2024 году Группа «ФосАгро» показала сильные финансовые результаты, сохранив уверенное поступательное движение вперед, несмотря на внешние вызовы.

Достигнутые уровни по ключевым показателям были обеспечены высокой эффективностью производственных активов Компании, ростом производства высокомаржинальных видов удобрений, увеличением выпуска основных сырьевых ресурсов и гибкой сбытовой политикой Компании на фоне восстановления цен реализации на глобальных рынках и динамики курса рубля.

Выручка Группы «ФосАгро» в отчетном году выросла на 15,3% к уровню прошлого года и составила 507,7 млрд руб., EBITDA — 177,0 млрд руб., а скорректированная чистая прибыль — 100,4 млрд руб. Рентабельность по EBITDA находится на уровне 34,9%.

Группа «ФосАгро» остается одной из самых эффективных компаний индустрии. Ключевыми факторами, обеспечивающими контроль себестоимости, являются высокая степень вертикальной интеграции и приобретение основных видов сырья и материалов у российских поставщиков.

Устойчивое финансовое положение Компании подтверждено рейтингами авторитетных рейтинговых агентств «Эксперт РА» и АКРА на максимальном уровне «AAA», что свидетельствует о способности Компании своевременно и в полном объеме обслуживать все свои долговые обязательства, в том числе номинированные в иностранной валюте.

На конец 2024 года долговая нагрузка Компании оставалась на комфортном уровне. Соотношение «Чистый долг / EBITDA» составило 1,84х.

Из событий после отчетной даты, которые повлияли на уровень долговой нагрузки Компании, можно выделить погашение выпуска еврооблигаций на сумму 500 млн долл. США в январе 2025 года. Выпуск был погашен в полном объеме как в российском периметре, так и за его пределами.

В 2025 году Группа «ФосАгро» планирует отдавать предпочтение погашению задолженности, а не ее рефинансированию, что послужит сокращению стоимости обслуживания долгового портфеля в будущем и упрочит позиции Компании как высококлассного заемщика с высокими кредитными рейтингами.

Александр Шарабайко

*Заместитель генерального директора по финансам и международным проектам
ФосАгро*

Выручка, млн руб.

2022	2023	2024	Изменение 2024 к 2023, %
569 527,00	440 304,00	507 689,00	15,30

ЕБИТДА скорректированная³⁴, млн руб.

2022	2023	2024	Изменение 2024 к 2023, %
266 947,00	168 352,00	170 553,00	1,31

Чистая прибыль, млн руб.

2022	2023	2024	Изменение 2024 к 2023, %
184 714,00	86 141,00	84 469,00	- 1,94

Основные внешние факторы, повлиявшие на финансовые результаты

Достижению сильных финансовых результатов Группы «ФосАгро» в 2024 году, помимо увеличения объема продаж и поддержания себестоимости на конкурентном уровне, способствовали следующие рыночные события:

- дальнейшее восстановление мирового потребления удобрений после кризисного сокращения в 2021–2022 годах;
- сохранение экспортных ограничений в Китае и снижение конкуренции на рынках Азии и Латинской Америки;
- ограниченный ввод новых мощностей по фосфорсодержащим удобрениям;
- диверсификация и расширение географии поставок удобрений, в основном в страны Глобального Юга;
- сбалансированность рынков и снижение ценовой волатильности; цены на фосфорные удобрения остаются стабильными на достигнутых, высоких уровнях с середины 2024 года.

Анализ выручки

Выручка компании за 12 месяцев 2024 года выросла к уровню прошлого года на 15,3%. Рост выручки был связан в основном с увеличением объемов продаж фосфорных удобрений (в основном NPK — рост продаж к уровню прошлого года более 18%), на фоне восстановления с начала года средних цен реализации на глобальных рынках и динамики курса рубля.

Основные финансовые и операционные показатели, млн руб.

Показатель	2022	2023	2024	Изменение 2024 к 2023, %
Финансовые показатели				
Выручка	569 527,00	440 304,00	507 689,00	15,30
ЕБИТДА	257 879,00	183 038,00	177 005,00	(3,30)
Рентабельность по ЕБИТДА	45,30	41,60	34,90	

³⁴ Скорректированная ЕБИТДА рассчитывается как операционная прибыль, увеличенная на сумму амортизации, без учета курсовых разниц от операционной деятельности.

ЕВИТДА скорректированная ³⁵	266 947,00	168 352,00	170 553,00	1,31
Рентабельность по ЕВИТДА скорректированной, %	46,90	38,20	33,60	
Чистая прибыль	184 714,00	86 141,00	84 469,00	(1,94)
Чистая прибыль скорректированная ³⁶	182 297,00	104 105,00	100 372,00	(3,59)
Свободный денежный поток скорректированный ³⁷	141 024,00	70 208,00	28 986,00	(58,71)
	31.12.2022	31.12.2023	31.12.2024	Изменение 2024 к 2023, %
Чистый долг	180 338,00	223 207,00	325 356,00	45,76
«Чистый долг / ЕВИТДА» скорректированный, за 12 месяцев	0,68	1,33	1,91	43,61
«Чистый долг / ЕВИТДА» за 12 месяцев	0,70	1,22	1,84	50,82
Добавленная стоимость	340 632,00	249 320,00	293 113,00	17,56
Чистая добавленная стоимость	311 093,00	217 038,00	256 567,00	18,21
Объем продаж, тыс. т				
Фосфорсодержащие удобрения и кормовые фосфаты	8 402,80	8 578,20	9 104,70	6,14
Азотные удобрения	2 550,80	2 560,50	2 499,60	(2,38)
Итого удобрений	10 953,60	11 138,70	11 604,30	4,18
Другая продукция	270,10	287,00	294,40	2,58
Итого удобрений и прочей продукции	11 223,70	11 425,70	11 898,70	4,14

Структура выручки по основным видам продукции, млрд руб.

Показатель	2022	2023	2024	Изменение 2024 к 2023, %
Фосфорсодержащая и азотсодержащая продукция	551,0	421,7	492,5	16,79
Прочее	18,5	18,6	15,2	(18,28)
Всего	569,5	440,3	507,7	15,31

Анализ операционных затрат

Себестоимость реализованной продукции, млн руб.

³⁵ Скорректированная ЕВИТДА рассчитывается как операционная прибыль, увеличенная на сумму амортизации, без учета курсовых разниц от операционной деятельности.

³⁶ Скорректированная чистая прибыль определяется как чистая прибыль без учета прибыли/убытка от курсовых разниц по операционной и финансовой деятельности, нетто.

³⁷ Скорректированный свободный денежный поток рассчитывается как денежные потоки от операционной деятельности за вычетом денежных потоков от инвестиционной деятельности, скорректированные на сумму денежных средств и их эквивалентов, выбывших в результате потери контроля над иностранными дочерними компаниями.

Показатель	2022	2023	2024	Изменение 2024 к 2023 , %
Амортизация	26 979	29 374	33 207	13,0
Материалы и услуги	54 178	65 738	79 112	20,3
<i>Транспортировка апатитового концентрата</i>	<i>11 610</i>	<i>13 468</i>	<i>16 739</i>	<i>24,3</i>
<i>Затраты на ремонт</i>	<i>12 002</i>	<i>15 865</i>	<i>19 382</i>	<i>22,2</i>
<i>Услуги по переработке давальческого сырья</i>		<i>4 341</i>	<i>6 269</i>	<i>44,4</i>
<i>Расходы на буровые и взрывные работы</i>	<i>3 217</i>	<i>3 101</i>	<i>3 152</i>	<i>1,6</i>
<i>Прочие материалы и услуги</i>	<i>27 349</i>	<i>28 963</i>	<i>33 570</i>	<i>15,9</i>
Сырье	108 323	63 335	64 670	2,1
<i>Аммиак</i>	<i>19 550</i>	<i>11 533</i>	<i>14 343</i>	<i>24,4</i>
<i>Сера и серная кислота</i>	<i>40 798</i>	<i>11 507</i>	<i>12 255</i>	<i>6,5</i>
<i>Калий</i>	<i>27 418</i>	<i>22 444</i>	<i>17 574</i>	<i>(21,7)</i>
<i>Природный газ</i>	<i>14 226</i>	<i>15 033</i>	<i>16 948</i>	<i>12,7</i>
<i>Сульфат аммония</i>	<i>6 331</i>	<i>2 818</i>	<i>3 550</i>	<i>26,0</i>
Фонд оплаты труда (ФОТ) и социальные отчисления	19 667	26 265	35 169	33,9
Электроэнергия	6 754	7 317	8 340	14,0
Топливо	6 459	5 754	7 215	25,4
Продукция для перепродажи	15 599	16 056	12 675	(21,1)
Таможенные пошлины	1 420	13 207	34 139	158,5
Фрахт, портовые и стивидорные расходы	16 382	9 924	11 441	15,3
Оплата услуг ОАО «РЖД» и вознаграждений операторов	12 647	14 047	19 306	37,4
Прочее	610	599	885	47,7
Всего	269 018	251 616	306 159	21,7

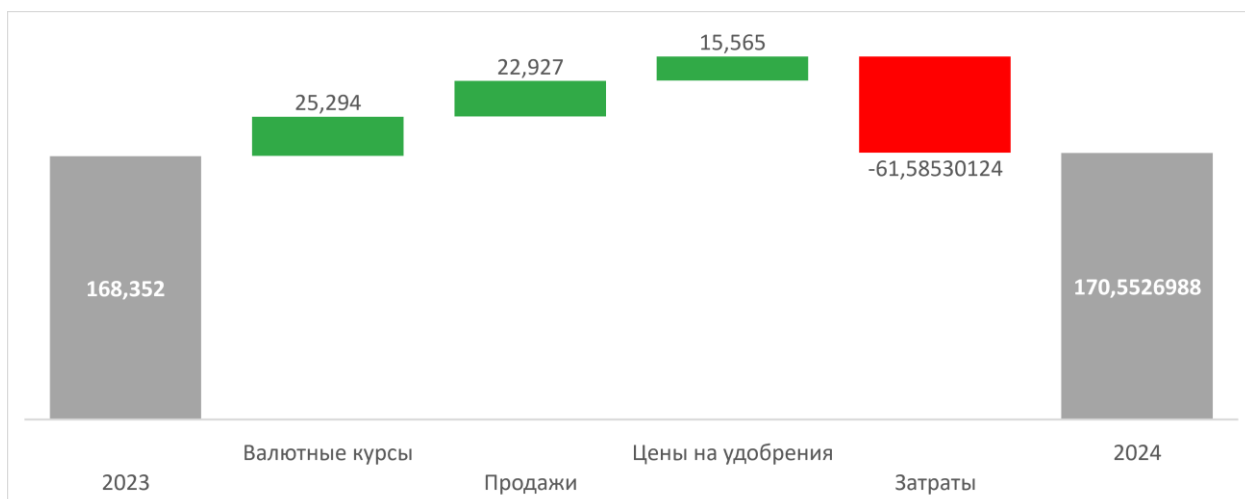
Себестоимость реализованной продукции в 2024 году выросла на 21,7%, до 306,2 млрд руб., главным образом за счет введенных с 2023 года экспортных таможенных пошлин (на 158,5% к уровню 2023 года, до 34,1 млрд руб.) и расходов на материалы и услуги (на 20,3% к уровню 2023 года, до 79,0 млрд руб.), а также фонда оплаты труда и социальных отчислений (на 33,9% по сравнению с 2023 годом, до 35,1 млрд руб.).

ЕВИТДА скорректированная

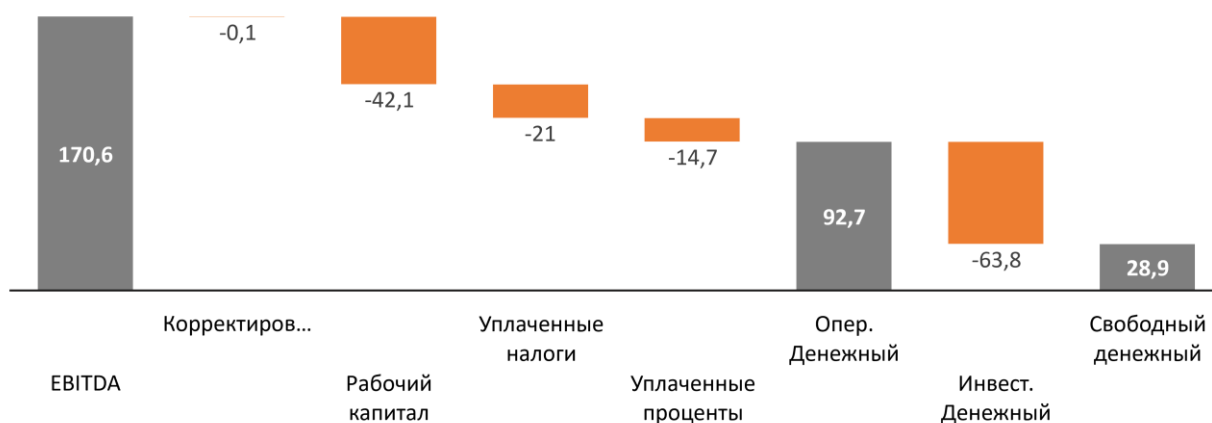
Скорректированная ЕВИТДА Группы «ФосАгро» в 2024 году увеличилась на 1,3% по сравнению с 2023 годом, до 170,6 млрд руб. Рентабельность по скорректированной ЕВИТДА за этот период составила 33,6%.

На динамику показателя относительно прошлого года положительно повлияли рост объемов и цен реализации. В то же время данный показатель находился под давлением таких факторов, как рост себестоимости на фоне уплаты введенных с 2023 года экспортных пошлин, рост потребления сырьевых ресурсов и увеличение расходов на персонал.

Показатель «ЕБИТДА скорректированная» за 2024 год (к факту 2023 года), млрд руб.



Преобразование скорректированной ЕБИТДА в скорректированный свободный денежный поток в 2024 году, млрд руб.



Скорректированный свободный денежный поток

В 2024 году скорректированный свободный денежный поток Компании составил 29 млрд руб., что на 59% ниже уровня 2023 года.

На величину показателя в 2024 году оказали влияние рост расходов на экспортные таможенные пошлины, введенные в 2023 году, плановый уровень капиталовложений (связанный с реализацией крупных инвестиционных проектов), рост процентных расходов на фоне повышения ключевой ставки Банка России и отток денежных средств во втором полугодии на финансирование оборотного капитала (на фоне роста отгрузок в страны Латинской Америки и общего увеличения сроков оборачиваемости дебиторской задолженности).

Капитальные вложения в 2024 году с учетом капитализируемых ремонтов составили 75 млрд руб. Основные инвестиции были направлены на развитие рудно-сырьевой базы в Кировске, развитие производственных мощностей в Балаково, а также поддержание производственных мощностей на всех технологических переделах — от добычи и обогащения до переработки в готовую продукцию.

Долговые обязательства

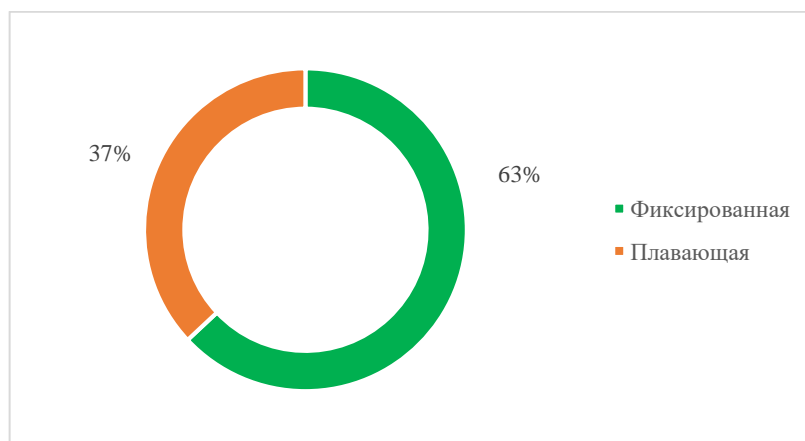
Чистый долг по состоянию на 31 декабря 2024 года увеличился по сравнению с концом 2023 года и составил 325,4 млрд руб. Существенное влияние на размер долга в рублевом выражении оказали ослабление рубля относительно доллара США в течение 2024 года и пересчет валютного долга Компании по новому курсу на конец года. Также рост чистого долга был связан с сокращением объема денежных средств на балансе компании после выплаты в конце года объявленных дивидендов за второй и третий кварталы 2024 года.

При этом на фоне невысокого роста показателя EBITDA выросло и соотношение чистого долга к скорректированному показателю EBITDA — до 1,91x на 31 декабря 2024 года, по сравнению с 1,33x годом ранее.

Сохранение высокого кредитного качества и своевременное обслуживание своих долговых обязательств продолжают оставаться приоритетами для Компании.

Несмотря на доступность рынков долгового финансирования, в текущем году Компания будет отдавать предпочтение погашению задолженности, а не ее рефинансированию. Данная мера позволит сократить стоимость обслуживания долгового портфеля в будущем и упрочит позиции Компании как высококлассного заемщика с высокими кредитными рейтингами.

Структура кредитов и займов по типу ставки по состоянию на 31 декабря 2024 года, %



Структура кредитов и займов по валютам на 31 декабря 2024 года, %

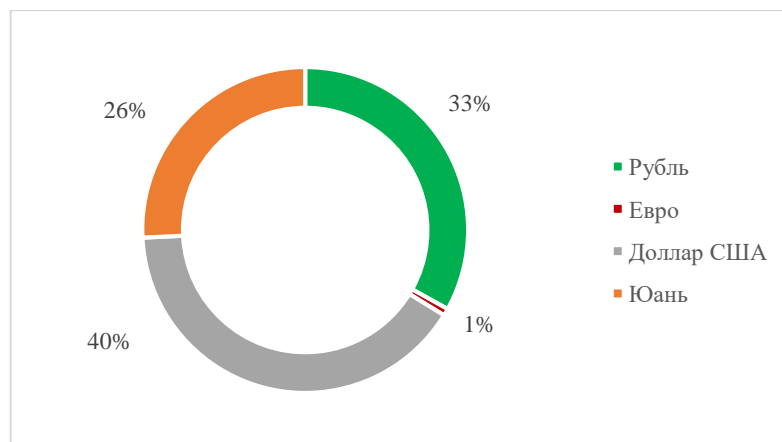


График погашения задолженности, млрд руб.

Показатель	2025	2026	2027	2028	2029	Итого
Необеспеченные банковские кредиты ³⁸	96,7	19,1	–	–	–	115,8
Облигации ³⁹	62,7	101,9	–	39,0	10,2	213,8
Проценты к уплате	2,6	–	–	–	–	2,6
Итого задолженность	162,0	121,0	–	39,0	10,2	332,2

Налоговая политика

В 2023 году совет директоров ПАО «ФосАгро» утвердил Налоговую стратегию в новой редакции. Подход к налогообложению разработан в соответствии со Стратегией-2025 и сочетает социальную ответственность Компании в сфере развития и поддержания благополучия регионов деятельности, минимизацию рисков возникновения споров с налоговыми органами и максимальное использование инструментов управления налоговой нагрузкой, предусмотренных законодательством для активно инвестирующих компаний, в частности соглашений о защите и поощрении капиталовложений (СЗПК) и специальных инвестиционных контрактов (СПИК).

Подход к управлению, участие в формировании государственной политики в сфере налогообложения и организация налоговой функции Группы описаны в Налоговой стратегии Компании.

Полный текст документа «Налоговая стратегия в новой редакции» представлен на сайте Компании: https://cdn.phosagro.ru/upload/docs/nalog_strategy_ru_new.pdf.

³⁸ Сумма задолженности по необеспеченным банковским кредитам показана без учета банковской комиссии в сумме 4 млн руб.

³⁹ Сумма задолженности по облигациям показана без учета банковской комиссии в сумме 464 млн руб.

Сведения об уплате налогов в разбивке по странам присутствия, млн руб.

Налоговая юрисдикция	Выручка от сделок с несвязанным и сторонами			Выручка от сделок внутри Группы с другими налоговыми юрисдикциями			Прибыль/(убыток) до налогообложения			Налог на прибыль уплаченный (по кассовому у методу) ⁴⁰			Налог на прибыль начисленный ⁴¹			Действующая налоговая ставка ⁴² , %			Среднесписочная численность сотрудников, человек			Материальные активы (кроме денежных средств и их эквивалентов)			Общая сумма оплаты труда			Внутригрупповые займы полученные		
	2022	2023	2024	2022	2023	2024	2022	2023	2024	2022	2023	2024	2022	2023	2024	2022	2023	2024	2022	2023	2024	2022	2023	2024	2022	2023	2024	2022	2023	2024
Российская Федерация	440639	44304	5076	106420	0	0	157360	114603	109044	41393	36132	20953	3927	34577	254	20,0	20,0	20,0	19,839	218	23617	32733	36857	4302	55745	70948	10733	1391	213642	
Швейцария	96268	0	0	27436	0	0	57850	0	0	331	0	0	764	0	0	1,25	-	-	3,6	0	0	0	0	0	528	0	0	0	0	0

⁴⁰ Сумма уплаченного налога на прибыль в 2023 году включает обеспечительный платеж по налогу на сверхприбыль в сумме 6 355 млн руб.

⁴¹ К прибыли/убытку до налогообложения применяется налоговая ставка, действующая в каждой юрисдикции. Различия между налогом на прибыль организаций, начисленным на прибыль/убыток, и суммой налога, подлежащей уплате, обусловлены следующими причинами:

- исключение операций внутри Группы;
- начисление резервов в соответствии с МСФО (преимущественно резерв ожидаемых кредитных убытков);
- применение пониженной ставки налогообложения для некоторых российских и зарубежных компаний Группы;
- статьи, не уменьшающие налогооблагаемую базу или не включаемые в налогооблагаемую базу, включая расходы на благотворительность;
- прочие различия (включая налог на сверхприбыль в 2023 году в сумме 6 355 млн руб.).

⁴² Для российской налоговой юрисдикции применяется усредненная действующая налоговая ставка.

Кипр	0	0	0	4	0	0	(4 2 43)	0	0	2	0	0	2	0	0	1 2 , 5 0	-	-	3 0	0	0	0	0	0	5 7	0	0	0	0	0
Польша	8 08 8	0	0	0	0	0	4 94 3	0	0	4 8	0	0	2 3 5	0	0	1 9 , 0 0	-	-	1 5	0	0	0	0	0	5 5	0	0	0	0	0
Германия	7 44 6	0	0	0	0	0	5 24 2	0	0	2	0	0	1 2 9	0	0	3 2 , 2 7	-	-	7	0	0	0	0	0	3 3	0	0	0	0	0
Франция	7 04 5	0	0	0	0	0	5 54 1	0	0	5	0	0	9 4	0	0	2 5 , 0 0	-	-	6	0	0	0	0	0	5 8	0	0	0	0	0
Сербия	2 02 0	0	0	58	0	0	1 06 3	0	0	1	0	0	6 5	0	0	1 5 , 0 0	-	-	1 4	0	0	0	0	0	2 8	0	0	0	0	0
Литва	1 59 8	0	0	0	0	0	1 03 8	0	0	2 6	0	0	0	0	0	1 5 , 0 0	-	-	4	0	0	0	0	0	2 0	0	0	0	0	0
Румыния	4 05 0	0	0	0	0	0	1 91 6	0	0	0	0	0	6 3	0	0	1 6 ,	-	-	7	0	0	0	0	0	1 4	0	0	0	0	0

Сведения о платежах в бюджет, кроме налога на прибыль и налога на сверхприбыль, млн руб.

Показатель	Группа			Россия			Польша			Швейцария			Франция			Германия			Сербия			Литва			Румыния			Африка			Бразилия			Сингапур			Кипр			Финляндия								
	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2									
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0						
	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2						
	2	3	4	2	3	4	2	3	4	2	3	4	2	3	4	2	3	4	2	3	4	2	3	4	2	3	4	2	3	4	2	3	4	2	3	4	2	3	4	2	3	4	2	3	4			
НДС ⁴⁴	2	1	2	2	1	2	(((1			3						((
	0	7	0	1	7	0	1	0	0	7	0	0	4	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	9	0	0	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0			
	4	7	1	6	7	1	0	0	0	0	0	0	4	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
	2	0	8	5	0	8	8			7			7			8																																
	5	0	1	0	0	1)))			1			0			0			0			0			0			0			0			0			0					
НДФЛ	(7	3	(5	1	(1	3	(5	3	(1	1	(1	5							(5	0	(5	0							(1	6	(1	0						
	7	3	2	5	1	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
	4	0	8	9	0	9	9			3			1			5									0			0			0			0			0			0			0					
)	8))	8))))))))))))))					
Страховые взносы	(9	1	(4	1	(1	4	(2	3	(2	1	(4	0	(1	0	(5	0	(7	0	(4	0				(1	2												
	9	1	0	4	9	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
	2	2	2	3	5	2)			8			1			0			0			0			0			0			0			0			0			0			0					
)	2))	2))))))))))))))					
НДПИ	(9	1	(8	1																																										
	8	7	4	8	7	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
	0	7	4	0	7	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
	2	3	4	3	3	4	2			4			4			4			4			4			4			4			4			4			4			4			4					

⁴⁴ Данные по выплатам/возмещению НДС представлены на нетто-основе — сумма сформирована путем взаимозачета НДС, уплаченного и возмещенного компаниями Группы «ФосАгро» в каждой юрисдикции.

	ООО «Корпоративное питание»	Услуги социального характера
	ООО «Промтранспорт»	Транспортные услуги
	ООО «Механик»	Услуги по ремонту
	ООО «ФосАгро-Регион»	Торговля на внутреннем рынке
	ООО «ФосАгро-Орел»	Торговля на внутреннем рынке
	ООО «ФосАгро-Белгород»	Торговля на внутреннем рынке
	ООО «ФосАгро-Волга»	Торговля на внутреннем рынке
	ООО «ФосАгро-Липецк»	Торговля на внутреннем рынке
	ООО «ФосАгро-Курск»	Торговля на внутреннем рынке
	ООО «ФосАгро-Дон»	Торговля на внутреннем рынке
	ООО «ФосАгро-Кубань»	Торговля на внутреннем рынке
	ООО «ФосАгро-Ставрополь»	Торговля на внутреннем рынке
	ООО «ФосАгро-Тамбов»	Торговля на внутреннем рынке
	ООО «ФосАгро-СевероЗапад»	Торговля на внутреннем рынке
	ООО «Смарт Балк Терминал»	Погрузочно-разгрузочные работы
	АО «Научно-исследовательский институт по удобрениям и инсектофунгицидам им. профессора Я. В. Самойлова»	НИОКР
	ООО «Торговый дом «ФосАгро»	Продажи
	ООО «РБЦ ФосАгро»	Сервисная компания
	ООО «ИЦ ФосАгро»	Сервисная компания
	ООО «ФосАгро-Сервис»	Сервисная компания
	ООО «ФосАгро-Сибирь»	Торговля на внутреннем рынке
	ООО «Тирвас общественное питание»	Услуги социального характера
	ООО «Аэропорт Хибинь»	Услуги социального характера
Бразилия	PhosAgro Americas (до 31.03.2022)*	Сервисная компания
Германия	PhosAgro Deutschland GmbH (до 31.03.2022)*	Зарубежный трейдер
Кипр	PhosInt Trading Limited Ltd (до 31.03.2022)*	Зарубежный трейдер
	PhosInt Ltd (до 31.03.2022)*	Холдинговая компания
	Okmus Oy (до 31.03.2022)*	Холдинговая компания

Литва	UAB PhosAgro Baltic (до 31.03.2022)*	Зарубежный трейдер
Польша	PhosAgro Polska Sp. z o.o.(до 31.03.2022)*	Зарубежный трейдер
Румыния	PhosAgro Balkans S.R.L. Romania (с 01.09.2020 по 31.03.2022)*	Зарубежный трейдер
Сербия	PhosAgro Balkans DOO Beograd (до 31.03.2022)*	Зарубежный трейдер
Сингапур	Phosagro Asia Pte Ltd (до 31.03.2022)*	Зарубежный трейдер
Финляндия	Bulk Terminal Kotka Oy (до 31.03.2022)*	Сервисная компания
	Logifert Oy (до 31.03.2022)*	Сервисная компания
Франция	PhosAgro France SAS (до 31.03.2022)*	Зарубежный трейдер
Швейцария	PhosAgro Trading SA (до 31.03.2022)*	Зарубежный трейдер
	PhosAgro Logistics AG (до 31.03.2022)*	Логистика и дистрибуция
	PhosAsset GmbH (до 31.03.2022)*	Холдинговая компания
ЮАР	PhosAgro South Africa Proprietary Limited (с 01.11.2020 по 31.03.2022)*	Зарубежный трейдер
<i>* В марте 2022 года Группа утратила контроль над всеми своими зарубежными компаниями</i>		

Операционные результаты

По итогам 2024 года Группа «ФосАгро» показала исторический рекорд годового объема выпуска агрохимической продукции, показатель вырос на 4,3% и достиг 11,8 млн т.

Это стало возможным благодаря реализации инвестиционных проектов в рамках стратегии долгосрочного развития Компании, в основе которой лежит модернизация действующих и строительство новых мощностей. Основной рост в отчетном году пришелся на производство фосфорсодержащих удобрений (DAP/MAP — рост на 1,0%, NPK — рост на 23,3%, МСР — рост на 10,0%). Динамика показателей связана с выходом на проектную мощность Волховского производственного комплекса и увеличением объемов производства основных сырьевых ресурсов — фосфорной (рост на 5,1%) и серной (рост на 5,3%) кислот.

Продажи агрохимической продукции Группы в 2024 году выросли на 4,1%, что было обеспечено ростом производственных показателей, высокой эффективностью сбытовой сети Группы на рынке России и прочными позициями продукции Компании на глобальных рынках сбыта. Максимальный темп рост продаж в 2024 году наблюдался на рынках России, Латинской Америки и Африки.

Продажи в основном увеличились за счет роста реализации фосфорсодержащих удобрений на 6,1% к уровню прошлого года, а опережающий рост реализации тройных удобрений был связан с увеличением объемов реализации агрохимической продукции на приоритетный внутренний рынок. В течение года спрос на продукцию Группы «ФосАгро» в ключевых аграрных регионах России оставался стабильным, традиционно большая часть поставок пришлась на регионы Черноземья и Юга России, где наиболее развито земледелие. В то же время растет интерес Дальнего Востока и регионов Северо-Запада. Лидирующие позиции Группы «ФосАгро» на российском рынке позволили в 2024 году нарастить внутренние продажи удобрений к уровню прошлого года. В итоге общие продажи агрохимической продукции российским аграриям увеличились до 3,34 млн т.

Александр Гильгенберг

Генеральный директор АО «Апатит»

Производство концентратов, тыс. т

2022	2023	2024	Изменение 2024 к 2023, %
12 031,5	11 829,3	12 524,0	5,9

Производство сырья, тыс. т

2022	2023	2024	Изменение 2024 к 2023, %
13 427,5	13 708,3	14 261,4	4,0

Производство фосфорсодержащих удобрений, тыс. т

2022	2023	2024	Изменение 2024 к 2023, %
8 224,4	8 388,7	8 874,2	5,8

Производство азотных удобрений, тыс. т

2022	2023	2024	Изменение 2024 к 2023, %
2 546,6	2 605,3	2 593,2	-0,5

Продажи концентратов, тыс. т

2022	2023	2024	Изменение 2024 к 2023, %
3 217,6	2 548,0	2 811,3	10,3

Продажи фосфорсодержащих и азотных удобрений, тыс. т

2022	2023	2024	Изменение 2024 к 2023, %
10 953,6	11 138,7	11 604,3	4,2

Портфель продукции

Группа «ФосАгро» — крупнейший производитель жидких азотно-фосфорных удобрений в России. В центре всего, что мы делаем, — наш потребитель. В 2024 году наша продуктовая линейка составляет свыше 50 марок удобрений всех видов, кормов и другой высоко востребованной рынком продукции.

Минеральные удобрения:

- азотно-фосфорные и комплексные удобрения;
 - азотно-фосфорные и комплексные удобрения с микроэлементами;
 - азотные удобрения;
 - водорастворимые и жидкие комплексные удобрения.
1. Кормовые добавки:
 - кормовой карбамид;
 - кормовой монокальцийфосфат.
 2. Концентраты:
 - высококачественный апатитовый концентрат;
 - сиенитовый алюмощелочной концентрат;
 - нефелиновый концентрат.
 3. Технические фосфаты:
 - триполифосфат натрия.
 4. Индустриальные продукты.
 5. АраSil.
 6. Апагипс/техногипс.

Добыча и переработка сырья

Добыча

Кировский филиал АО «Апатит» добывает апатит-нефелиновую руду на шести месторождениях Хибинского массива, расположенного в Мурманской области России. Добыча на месторождениях ведется как открытым, так и подземным способом. Запасы сырья Группы «ФосАгро» имеют магматическое происхождение, не связанное с накоплением тяжелых токсичных металлов. Выпускаемый апатитовый концентрат обладает исключительно высоким уровнем содержания P_2O_5 .

Рудные запасы месторождений Группы «ФосАгро» по состоянию на 1 января 2025 года

Месторождение	Балансовые запасы, тыс. т (категории А + В + С₁ + С₂)	Среднее содержание P₂O₅, %
Кукисвумчоррское	322 935	14,09
Юкспорское	436 928	13,72
Апатитовый цирк	74 265	13,51
Плато Расвумчорр	350 015	12,06
Коашвинское	245 099	17,32
Ньоркпахкское	49 697	14,42
Итого	1 478 939	14,02

В настоящее время извлечение запасов минерально-сырьевой базы Компании смещается с открытой разработки месторождений в сторону увеличения добычи подземными рудниками. В отчетном году доля руды, добываемой подземным способом, составила 77,8%.

Совокупный объем добычи апатит-нефелиновой руды в 2024 году увеличился на 3,8% к уровню предшествующего года и составил 40,7 млн т по сравнению с 39,2 млн т в 2023 году.

В марте 2024 года состоялся ввод в эксплуатацию добычного горизонта +10 м Кировского рудника. Реализация проекта развития нового подземного горизонта началась в 2015 году. Его актуальность была продиктована необходимостью компенсации выбывающих из строя горизонтов рудника с развитием фронта горных работ и, как следствие, сохранением и наращиванием объемов добычи апатит-нефелиновой руды. Объемы добычи руды в горизонте до 2035 года составляют порядка 94 млн т.

В отчетном году продолжилась реализация инвестиционного проекта развития Восточного рудника, направленного на интенсификацию отработки карьеров открытым способом. В 2024 году суммарный объем добычи в рамках проекта составил 8,3 млн т руды.

В 2024 году продолжилась реализация инвестиционного проекта по строительству нового рудника для разработки месторождения Плато Расвумчорр. Плановый срок ввода в эксплуатацию (начало добычи руды) горизонта +430 м — 2025 год. Плановый срок ввода в эксплуатацию горизонта +310 м — 2031 год. В 2024 году продолжалась активная фаза выполнения работ по строительству вентиляционной системы в составе ГВКУ⁴⁶ и СПХР⁴⁷, строительство главного водоотлива и систем связи.

Продолжается работа по инвестиционному проекту «Подготовка к отработке запасов блока-целика под Саамским карьером»: в 2024 году разрабатывалась рабочая документация, завершились работы по строительству вспомогательной автодороги припоральной выемки и гидротехнических сооружений. Продолжаются горно-капитальные работы водоотводного тоннеля Гакман — Лопарская, выполнена проходка выработки тоннеля Юкспорройк — Гакман. Завершение всех работ и начало добычи руды планируется начать в 2028 году.

⁴⁶ Гаситель ветровых колебаний универсальный.

⁴⁷ Системы приема, хранения и регазификации.

В декабре 2024 года обеспечена строительная готовность к началу добычи руды по проекту «Отработка участка Гакман». На 2025 год запланировано начало добычи руды и проведение горно-капитальных работ стратегически важных направлений.

В 2024 году объем безуглеродной электроэнергии, используемой на производствах АО «Апатит», составил 300 млн кВт • ч. Таким образом, минеральные удобрения Волховского и Балаковского производственных комплексов Компании в 2024 году были выпущены с использованием исключительно зеленой покупной электроэнергии, выработанной на гидроэлектростанциях ПАО «ТГК-1».

Переработка руды

В 2024 году объем производства апатитового и нефелинового концентратов вырос на 5,9% к уровню прошлого года и составил 12,5 млн т.

Объем производства концентратов, тыс. т

Показатель	2022	2023	2024	Изменение 2024 к 2023, %
Апатитовый концентрат	10 855,7	10 667,3	11 391,0	6,8
Нефелиновый концентрат (с учетом сиенитового)	1 175,8	1 162,0	1 133,0	-2,5
Итого	12 031,5	11 829,3	12 524,0	5,9

Производство химической продукции

Сырье

Объем производства сырья, тыс. т

Показатель	2022	2023	2024	Изменение 2024 к 2023, %
Аммиак	1 985,3	1 982,8	1 982,5	-0,02
Фосфорная кислота	3 199,4	3 345,3	3 515,4	5,1
Серная кислота	7 920,2	8 120,0	8 546,5	5,3
Сульфат аммония	322,6	260,2	217,0	-16,6
Итого	13 427,5	13 708,3	14 261,4	4,0

Производство фосфорной кислоты, основного сырья для выпуска фосфорных удобрений, в 2024 году выросло на 5,1% к уровню прошлого года и составило 3,5 млн т. Рост был обеспечен проведенной ранее модернизацией производственных агрегатов и увеличением эффективности использования оборудования.

Производство серной кислоты в 2024 году выросло на 5,3% по сравнению с прошлым годом и составило 8,5 млн т. Прирост связан с техническим перевооружением и ростом эффективности производства серной кислоты в Череповце, а также модернизацией оборудования в Балаково в 2024 году.

Выпуск аммиака в 2024 году остался практически на уровне 2023 года и составил почти 2 млн т.

Снижение производства сульфата аммония в 2024 году по сравнению с 2023 годом было связано с соответствующим сокращением выпуска удобрений марок NPS с учетом текущей рыночной конъюнктуры.

Фосфорсодержащие удобрения

Объем производства фосфорсодержащих удобрений, тыс. т

Показатель	2022	2023	2024	Изменение 2024 к 2023, %
DAP/MAP	4 191,9	4 545,0	4 592,0	1,0
NPK	2 553,8	2 463,8	3 038,5	23,3
NPS	1 003,1	806,9	640,1	-20,7
APP	114,0	199,7	193,0	-3,4
MCP	361,6	373,3	410,6	10,0
Итого	8 224,4	8 388,7	8 874,2	5,8

Рост производства фосфорных удобрений в 2024 году, обеспеченный ростом спроса и объема продаж фосфорных удобрений, составил 5,8% к уровню прошлого года и практически достиг 8,9 млн т.

Выпуск основных марок удобрений DAP/MAP увеличился на 1,0% к уровню прошлого года, до 4,6 млн т. Отдельно следует отметить увеличение объемов производства MAP на 8,9% к уровню прошлого года, что было в том числе обеспечено новым производственным комплексом в Волхове, построенным в рамках реализации комплексной программы долгосрочного развития Компании.

На Балаковском комплексе в рамках реализации третьего этапа развития площадки был освоен выпуск диаммонийфосфата. Также увеличен выпуск кормового монокальцийфосфата на 10,0% в связи с выполнением проекта по увеличению выпуска данного продукта.

С учетом потребностей рынка производство взаимозаменяемых по ассортименту видов фосфорных удобрений NPS, NPK и APP варьировалось в 2024 году следующим образом: выпуск NPS-удобрений снизился на 20,7%, NPK — увеличился на 23,3%, APP — снизился на 3,4%.

Азотные удобрения

Объем производства азотных удобрений, тыс. т

Показатель	2022	2023	2024	Изменение 2024 к 2023, %
Аммиачная селитра	693,0	723,4	728,6	0,7
Карбамид	1 688,2	1 714,4	1 722,9	0,5
Сульфат аммония	165,4	167,5	141,7	-15,4
Итого	2 546,6	2 605,3	2 593,2	-0,5

Выпуск продукции азотного сегмента за 2024 год остался практически на уровне 2023 года и составил 2,6 млн т. Производство гранулированного сульфата аммония снизилось на 15,4%, объемы производства карбамида и аммиачной селитры существенно не изменились по сравнению с уровнем 2023 года.

Другая продукция

Производство прочей товарной продукции (в первую очередь триполифосфата натрия, кремнефтористого натрия и др.) в отчетном году составило 301,7 тыс. т, что на 5,5% выше уровня 2023 года.

Продажи

В 2024 году Группа «ФосАгро» нарастила общий объем продаж удобрений и кормового фосфата (КМКФ) на 4,2% по сравнению с 2023 годом, до рекордных 11,6 млн т.

Продажи фосфорсодержащих удобрений составили 9,1 млн т, увеличившись на 6,1% к уровню прошлого года. Опережающий рост реализации тройных удобрений был связан с увеличением объемов реализации агрохимической продукции на приоритетный внутренний рынок.

Продажи в азотном сегменте по итогам 2024 года снизились на 2,4% к уровню прошлого года, в основном за счет снижения экспортных поставок.

Рост поставок удобрений на приоритетный для Группы «ФосАгро» российский рынок составил 9,6%, или 0,2 млн т. Это позволило нарастить общий объем продаж удобрений и КМКФ в 2024 году на 4,2%.

Объем продаж по основным видам продукции, тыс. т

<i>Показатель</i>	2022	2023	2024	Изменение 2024 к 2023, %
Апатитовый концентрат	2 041,2	1 393,3	1 676,6	20,3
Нефелиновый концентрат	1 176,4	1 154,7	1 134,7	-1,7
Итого	3 217,6	2 548,0	2 811,3	10,3
Фосфорсодержащие удобрения				
DAP/MAP	4 272,2	4 503,6	4 659,6	3,5
NPK	2 660,7	2 696,0	3 181,4	18,0
NPS	1 008,8	803,9	677,2	-15,8
APP	111,6	198,1	187,4	-5,4
MCP	349,5	376,6	399,1	6,0
Итого	8 402,8	8 578,2	9 104,7	6,1
Азотные удобрения				
Аммиачная селитра	661,6	688,3	679,5	-1,3
Карбамид	1 741,8	1 698,5	1 681,2	-1,0
Сульфат аммония	147,4	173,7	138,9	-20,0
Итого	2 550,8	2 560,5	2 499,6	-2,4
Итого удобрений	10 953,6	11 138,7	11 604,3	4,2
Прочая продукция				
STPP	48,6	61,7	65,2	5,7
Прочее ^{48*}	221,5	225,3	229,2	1,7

⁴⁸ В 2024 году перечень прочей продукции был расширен и включает фосфогипс, фтористый алюминий, серную кислоту, фосфорную кислоту, кремнефтористый натрий, сульфат алюминия. Объемы продаж за 2022 и 2023 годы были скорректированы соответствующим образом.

Итого прочей продукции	270,1	287,0	294,4	2,6
-------------------------------	--------------	--------------	--------------	------------

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Система корпоративного управления

Принципы корпоративного управления

Принципы корпоративного управления Компании, структура органов управления, практики и процедуры управления закреплены в Уставе и Кодексе корпоративного управления ПАО «ФосАгро».

Полный текст документа «Устав ПАО «ФосАгро» представлен на сайте Компании: <http://www.phosagro.ru/ori/item4157.php>.

Полный текст документа «Кодекс корпоративного управления ПАО «ФосАгро» представлен на сайте Компании: https://www.phosagro.ru/upload/docs/corporate_governance_code.pdf.

Положения Кодекса корпоративного управления ПАО «ФосАгро» не противоречат Кодексу корпоративного управления, рекомендованному к применению Банком России письмом от 10 апреля 2014 года, и Кодексу корпоративного управления Великобритании (UK CGC, FRC, 2024).

Основные принципы управления ФосАгро:

- Подотчетность органов управления
- Обеспечение равенства прав акционеров
- Прозрачность деятельности
- Ответственность перед обществом, государством, стейкхолдерами

Управление устойчивым развитием

Система управления устойчивым развитием в Компании базируется на комплексе внутренних и внешних драйверов.

Внутренние драйверы	Внешние драйверы
Миссия и ценности Компании, поддерживаемые нашей корпоративной стратегией	Нормативное регулирование, ожидания заинтересованных сторон

Шесть основных компонентов системы управления устойчивым развитием представлены на официальном сайте Компании: <https://www.phosagro.ru/sustainability/>.

Инициативы 2024 года

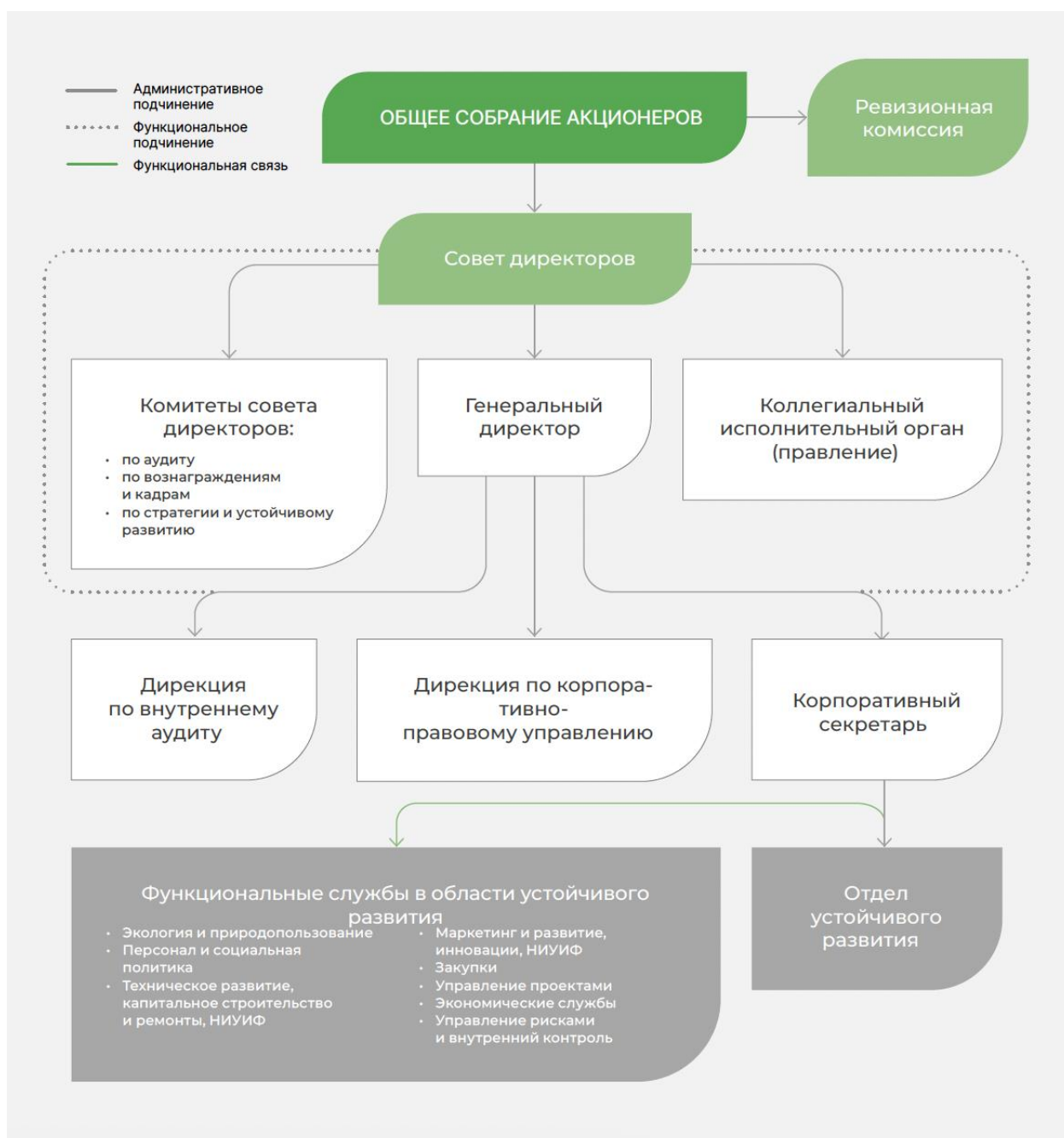
Документационное обеспечение	<ul style="list-style-type: none">• Утверждение заявления о прозрачности в отношении закона Великобритании «О современном рабстве» в новой редакции
Бизнес-процессы и организация	<ul style="list-style-type: none">• Актуализация комплексного регламента взаимодействия при создании нефинансовой отчетности• Создание регламента взаимодействия при расчете и заверении углеродного следа продукции, в том числе для целей СВМ⁴⁹• Подтверждение международных и национальных сертификатов на соответствие требованиям

⁴⁹ Carbon Border Adjustment Mechanism (Трансграничное углеродное регулирование)

	<p>стандартов ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, GMP+, ГОСТ Р 51705.1 (НАССР), Quaidade ABNT Ambiental.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Решение о создании в дирекции по экономическим вопросам АО «Апатит» секции нефинансовой отчетности • Создание службы энергоменеджера для повышения эффективности процессов управления потреблением энергоресурсов
Управление проектами	<ul style="list-style-type: none"> • Расширение КПЭ в области устойчивого развития (состав и покрытие) • Расширение охвата автоматизированной системы ESG-оценки поставщиков • Начало внедрения унифицированных в результате проекта ESG Альянса критериев ESG-оценки поставщиков
ИТ-технологии	<ul style="list-style-type: none"> • Продолжение автоматизации расчета ряда показателей Стандарта GRI и Методических рекомендаций Министерства экономического развития Российской Федерации на основании данных учетных систем Компании • Успешная верификация углеродного следа продукции (в том числе для целей CBAM), расчеты которого осуществлены посредством адаптации действующей автоматизированной учетной системы Компании
Компетенции и люди	<ul style="list-style-type: none"> • Участие в крупнейших международных и российских инициативах на площадках РСПП, ESG Альянса, Глобального договора ООН, РКИК и т. п.
Система анализа и отчетности	<ul style="list-style-type: none"> • Подготовка и утверждение обновленного регламента создания интегрированного годового отчета • Разработка инициатив в области устойчивого развития на основании анализа инструментов внешней ESG-оценки • Отчетность перед комитетом по стратегии и устойчивому развитию на основании мониторинга проектов Компании в области устойчивого развития • Дальнейшее внедрение в нефинансовую отчетность рекомендаций GRI, CDP, IFRS, SASB, Банка России и Министерства экономического развития Российской Федерации • Общественное заверение нефинансовой отчетности Экспертным советом РСПП

Практика корпоративного управления

Структура корпоративного управления и управления в области устойчивого развития



Оценка качества корпоративного управления

При оценке качества корпоративного управления в ФосАгро в качестве лучших практик принимаются положения Кодекса корпоративного управления, рекомендованного к применению Банком России (далее — Кодекс), Кодекса корпоративного управления Великобритании (UK CGC, FRC, 2024), а также критерии ключевых рейтингов в области корпоративного управления и ESG-рейтингов. Уровень фактического исполнения ФосАгро рекомендаций Кодекса ежегодно отражается в соответствующем отчете (Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления), который

рассматривается комитетом по аудиту совета директоров, утверждается советом директоров и является частью Годового отчета.

Результаты выполнения плана улучшений на 2024 год были рассмотрены советом директоров в феврале 2025 года. Совет директоров проанализировал динамику степени соблюдения принципов Кодекса, а также динамику оценки качества объяснений причин несоблюдения или неполного соблюдения. По итогам рассмотрения совет директоров утвердил отчет о соблюдении принципов Кодекса за 2024 год, оценив уровень исполнения рекомендаций Кодекса как высокий.

Соблюдение рекомендаций Кодекса корпоративного управления

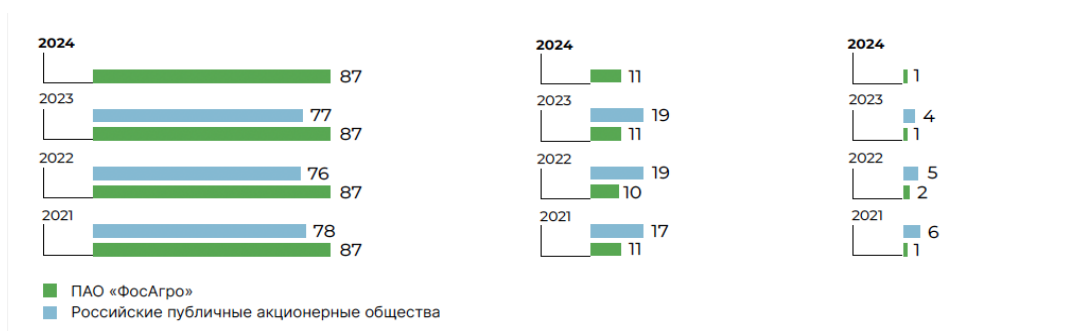
Раздел Кодекса	Всего вопросов	Соблюдается			Частично соблюдается			Не соблюдается		
		2022	2023	2024	2022	2023	2024	2022	2023	2024
1. Права акционеров	13	11	11	11	1	1	1	1	1	1
2. Совет директоров	36	30	30	30	5	6	6	1		
3. Корпоративный секретарь ФосАгро	2	2	2	2						
4. Система вознаграждения	10	8	8	8	2	2	2			
5. Система управления рисками и внутреннего контроля	6	6	6	6						
6. Раскрытие информации	7	7	7	7						
7. Существенные корпоративные действия	5	5	5	5						
Всего	79	69	69	69	8	9	9	2	1	1
Доля соблюдаемых принципов Кодекса, %		87	87	87	10	11	11	3	1	1

Сравнение ФосАгро с другими российскими компаниями по числу соблюдаемых принципов Кодекса⁵⁰, %

Полностью соблюдается

Частично соблюдается

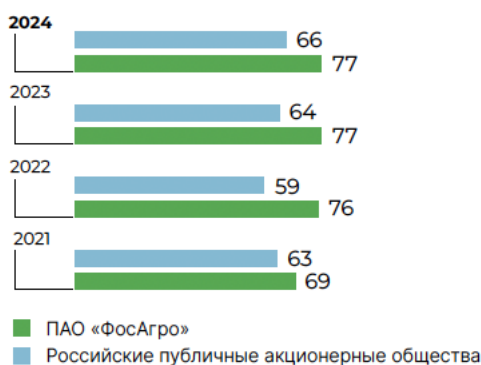
Не соблюдается



⁵⁰ Источник данных о российских публичных обществах — ежегодный Обзор практики корпоративного управления в российских публичных обществах, подготовленный Центральным Банком России на основании отчетов о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления за 2023 год.

Во всех случаях полного или частичного несоблюдения ФосАгро представляет в разделе отчета о соблюдении принципов Кодекса соответствующие объяснения и описание используемых мер, направленных на снижение возникающих в связи с этим рисков. Качество объяснений ФосАгро причин несоблюдения (частичного несоблюдения) рекомендаций Кодекса, по оценке Банка России, в отчете за 2023 год осталось на том же уровне, 77%, при увеличении среднего уровня в Российской Федерации с 64 до 66%. Подробный анализ изменения в самооценке соблюдения принципов корпоративного управления в 2024 году по сравнению с 2023 годом представлен на с. 104.

Сравнение ФосАгро с другими российскими компаниями по уровню качества объяснений причин несоблюдения (частичного соблюдения) принципов Кодекса⁵¹, %



Планы на 2025 год

Основные мероприятия, реализация которых будет способствовать дальнейшему повышению уровня соблюдения принципов Кодекса, а также факторы, от которых зависит решение о реализации указанных мероприятий в 2025 году, приведены в таблице «Изменения в самооценке соблюдения принципов корпоративного управления».

Дополнительно ФосАгро планирует реализовать рекомендации, полученные по итогам самооценки совета директоров за 2024 год (подробности на с. 116)

⁵¹ Источник данных о российских публичных обществах — ежегодный Обзор практики корпоративного управления в российских публичных обществах, подготовленный Центральным Банком России на основании отчетов о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления за 2023 год.

Изменения в самооценке соблюдения принципов корпоративного управления

№ п/п	Номер и краткое описание принципа	2023 год	2024 год	Комментарий
1	1.1.2. Размещение сообщения о проведении общего собрания акционеров на сайте общества в сети интернет не позднее чем за 30 дней до даты проведения общего собрания	Частично соблюдается	Частично соблюдается	<p>В 2023 году критерий 1 соблюден частично, так как по одному из трех общих собраний акционеров ФосАгро, состоявшихся в 2023 году, сообщение о проведении общего собрания акционеров ФосАгро было сделано не за 30, а за 22 дня. В 2024 году сообщения о проведении общих собраний акционеров были сделаны за 30 дней.</p> <p>В 2024 году критерий 3 соблюден частично, так как ФосАгро при подготовке к годовому общему собранию акционеров ФосАгро не раскрывало на сайте информацию о кандидатах в совет директоров ПАО «ФосАгро» (биографические данные, результаты оценки соответствия профессиональной квалификации, опыта и навыков кандидатов текущим и ожидаемым потребностям общества, проведенной комитетом по вознаграждениям и кадрам, информацию о соответствии кандидата критериям независимости), так как, по мнению ФосАгро, опубликование указанных сведений могло привести к введению ограничительных мер в отношении ФосАгро и (или) иных лиц.</p> <p>В дальнейшем ФосАгро будет стремиться, как и прежде, раскрывать информацию, подлежащую обязательному раскрытию, в полном объеме, за исключением случаев, когда раскрытие отдельных сведений может привести к введению ограничительных мер в отношении ФосАгро и (или) иных лиц</p>

2	1.1.5. Возможность для акционера беспрепятственно реализовать право голоса	Не соблюдается	Не соблюдается	Формально принцип не соблюден, так как Устав ПАО «ФосАгро» не предусматривает возможность заполнения электронной формы бюллетеня на сайте в сети интернет. Однако обращаем внимание, что подавляющее большинство акционеров ФосАгро обслуживаются у номинальных держателей (исключение составляют только 56 акционера из 276 тыс., то есть 0,02%), что позволяет каждому из таких акционеров воспользоваться преимуществами удаленного голосования посредством дачи инструкций номинальному держателю (проху voting) и, таким образом, беспрепятственно, простым и удобным способом реализовать право голоса. В будущем (например, при значительном увеличении доли акционеров, не пользующихся услугами номинальных держателей) ФосАгро может вернуться к обсуждению вопроса о необходимости внедрения электронного голосования
3	2.3.2. Предоставление акционерам информации о кандидатах в совет директоров Общества	Частично соблюдается	Частично соблюдается	В 2023 году критерий был соблюден частично, так как акционерам не была предоставлена информация в части оценки соответствия профессиональной квалификации, опыта и навыков кандидатов текущим и ожидаемым потребностям ФосАгро, проведенной советом директоров или его комитетом по вознаграждениям и кадрам из-за сжатых сроков проведения годового общего собрания. В 2024 году критерий соблюден частично, так как ФосАгро при подготовке к годовому общему собранию акционеров ФосАгро не раскрывало на сайте информацию о кандидатах в совет директоров ФосАгро (биографические данные, результаты оценки соответствия профессиональной квалификации, опыта

				<p>и навыков кандидатов текущим и ожидаемым потребностям общества, проведенной комитетом по вознаграждениям и кадрам, информацию о соответствии кандидата критериям независимости), так как, по мнению ФосАгро, опубликование указанных сведений могло привести к введению ограничительных мер в отношении ФосАгро и (или) иных лиц.</p> <p>В дальнейшем ФосАгро будет стремиться, как и прежде, раскрывать информацию, подлежащую обязательному раскрытию, в полном объеме, за исключением случаев, когда раскрытие отдельных сведений может привести к введению ограничительных мер в отношении ФосАгро и (или) иных лиц</p>
4	2.8.2. Работа комитета по вознаграждениям	Частично соблюдается	Частично соблюдается	<p>Описание частичного несоблюдения в 2023 и 2024 годах совпадают.</p> <p>Критерий 1 не соблюден в части того, что в состав комитета по вознаграждениям и кадрам входит член совета директоров, не обладающий статусом независимого.</p> <p>После избрания на годовом общем собрании акционеров ФосАгро в 2025 году нового состава совета директоров он будет стремиться сформировать комитет по вознаграждениям и кадрам только из независимых директоров.</p> <p>Критерий 2 не соблюден в той части, что председателем комитета по вознаграждениям и кадрам является член совета директоров, не обладающий статусом независимого.</p> <p>При формировании нового состава комитета по вознаграждениям и кадрам в 2025 году совет директоров будет стремиться избрать председателем</p>

				<p>комитета по вознаграждениям и кадрам независимого директора.</p> <p>Критерий 3 не соблюден в части того, что во внутренних документах ФосАгро не определены условия (события), при наступлении которых комитет по вознаграждениям и кадрам совета директоров рассматривает вопрос о пересмотре политики общества по вознаграждению членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников. ФосАгро исходило из того, что указанная в положении о комитете по вознаграждениям и кадрам совета директоров задача периодического пересмотра такой политики подразумевает поддержание ее в актуальном состоянии, отвечающем текущим потребностям ФосАгро. При рассмотрении советом директоров Общества изменений в Положение о комитете по вознаграждениям и кадрам либо Положения о комитете по вознаграждениям и кадрам в новой редакции (предположительно, в 2025–2026 годах), условия (события) для пересмотра указанной выше политики будут включены в проекты рассматриваемых документов</p>
5	2.8.5. Состав комитетов совета директоров	Частично соблюдается	Частично соблюдается	<p>Критерий 1 не соблюден в той части, что председателем комитета по вознаграждениям и кадрам является член совета директоров, не обладающий статусом независимого, однако его компетенция, опыт работы, специальные знания позволяют наиболее эффективно руководить деятельностью комитета.</p> <p>При формировании нового состава комитета по вознаграждениям и кадрам в 2025 году совет директоров будет стремиться избрать председателем</p>

				комитета по вознаграждениям и кадрам независимого директора
6	2.9.1. Оценка качества работы совета директоров	Частично соблюдается	Частично соблюдается	<p>Описания частичного несоблюдения в 2023 и 2024 годах совпадают.</p> <p>Критерий 2 не соблюден в той части, что индивидуальная оценка каждого члена совета директоров в 2024 (за 2023), 2023 (за 2022), 2022 (за 2021) годах не проводилась. Проведение такой оценки сочтено нецелесообразным комитетом по вознаграждениям и кадрам, поскольку состав совета директоров с июля 2022 года обновлен на 70%. В текущих условиях совет директоров не увидел рисков в непроведении индивидуальной оценки. Начиная с оценки качества работы совета директоров за 2025 год ФосАгро планирует вернуться к практике оценки в том числе каждого члена совета директоров индивидуально</p>

Общее собрание акционеров

Деятельность высшего органа управления ПАО «ФосАгро» — общего собрания акционеров — регулируется Положением об общем собрании акционеров ПАО «ФосАгро». В июне 2024 года было проведено годовое общее собрание акционеров в заочной форме, на котором были избраны новые составы совета директоров и ревизионной комиссии, определено вознаграждение членам совета директоров, решены иные вопросы компетенции собрания.

Кроме того, в течение 2024 года состоялось два внеочередных общих собрания акционеров, основным вопросом которых было распределение промежуточных дивидендов.

Полный текст документа «Положение об общем собрании акционеров ПАО «ФосАгро» представлен на официальном сайте Компании: <https://www.phosagro.ru/ori/phosagro/vnutrennie-reguliruyushchie-dokumenty/>

Совет директоров

В 2024 году совет директоров продолжил определять стратегические направления и ключевые решения Компании в рамках своей компетенции. При этом в центре внимания совета в течение всего года были задачи сохранения бесперебойности работы производственных активов Компании, поддержания ранее сложившихся и выстраивания новых логистических цепочек.

Стратегия и глобальные вызовы

2025 год является последним годом действия утвержденной в 2019 году стратегии развития Компании, и в отчетном году совет директоров констатировал достижение стратегических целей по большинству утвержденных в ней показателей. Рассмотрев в декабре 2024 года основные аспекты и статус разработки стратегии на период до 2030 года, включая набор инвестиционных инициатив, совет дал рекомендации, касающиеся структуры и наполнения документа, и запланировал рассмотрение их реализации в середине 2025 года.

Совет директоров в отчетном году продолжил практику, положительно себя зарекомендовавшую в 2022 и 2023 годах, и рассматривал вопросы антикризисного управления, связанные с планированием и оценкой мероприятий, обеспечивающих стабильную и устойчивую работу производственных площадок Компании в текущих условиях, в первую очередь по направлениям закупочной и сбытовой деятельности.

Устойчивое развитие и корпоративное управление

В отчетном году совет директоров продолжил анализ соответствия принятых в Компании практик рекомендациям Банка России по учету советом директоров публичного акционерного общества ESG-факторов, а также вопросов устойчивого развития. Оценка деятельности совета начиная с 2021 года, в том числе с привлечением сторонних экспертов, проводится с учетом рекомендаций регулятора. Мероприятия по итогам оценки также во многом ориентированы на этот значимый для Компании документ Банка России, который еще раз подтверждает неразрывную связь качественного корпоративного управления и устойчивого развития Компании.

Информационные технологии и информационная безопасность

Совет директоров дважды в течение отчетного года рассматривал вопрос качества противодействия угрозам в области информационной безопасности. Одной из важных тем повестки был вопрос о стратегии Компании в области информационных технологий

и замещении программных продуктов, поддержка которых в Российской Федерации прекращается в связи с введением санкций.

Регулярные задачи

Кроме упомянутых выше ключевых задач, в работе совета директоров в 2024 году можно выделить следующие традиционные направления:

- оценка и ежеквартальный мониторинг процесса управления рисками;
- оценка и ежеквартальный мониторинг деятельности дочерних обществ в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды;
- оценка полноты исполнения требований Положения об инсайдерской информации;
- оценка качества управления инвестиционными и организационными проектами на предприятиях, входящих в одну группу лиц с ПАО «ФосАгро»;
- назначение и оценка результатов работы правления ПАО «ФосАгро»;
- контроль деятельности менеджмента в сфере взаимоотношений с акционерами, инвесторами и иными стейкхолдерами;
- мониторинг реализации приоритетных направлений деятельности ПАО «ФосАгро» в 2024 году и определение приоритетных направлений деятельности ПАО «ФосАгро» на 2025 год;
- рассмотрение бюджета ПАО «ФосАгро» на 2025 год, а также контроль на ежеквартальной основе ранее утвержденного бюджета на 2024 год;
- результаты и планы работы, а также бюджет Дирекции по внутреннему аудиту;
- ежеквартальное рассмотрение и утверждение финансовой отчетности;
- созыв общих собраний акционеров ПАО «ФосАгро»;
- оценка качества нефинансовой отчетности и утверждение годового отчета ФосАгро.

Участие членов совета директоров в заседаниях

В 2024 году совет директоров провел 10 заседаний, рассмотрев в общей сложности 68 вопросов.

Показатель	2022	2023	2024
Очные	10	12	9
Заочные	2	0	1
Итого	12	12	10

Участие членов совета директоров в заседаниях

	В. Иванов	Ю. Круговых	С. Ложков	Н. Пашкевич	В. Трухачев	А. Селезнев	В. Черепов	М. Рыбников	А. Шарбайк	А. Шаронов
Совет директоров	9/9 (100%)	9/9 (100%)	9/9 (100%)	7/9 (78%)	7/9 (78%)	8/9 (89%)	9/9 (100%)	9/9 (100%)	9/9 (100%)	9/9(100%)
Комитет по аудиту					5/5 (100%)		5/5 (100%)			5/5 (100%)
Комитет по вознаграждениям и кадрам			4/4 (100%)		4/4 (100%)					4/4 (100%)
Комитет по стратегии	3/3 (100%)								3/3 (100%)	3/3 (100%)

и устойчивому развитию										
---------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Состав совета директоров

Согласно уставу ПАО «ФосАгро» заявки на формирование совета директоров в течение 60 дней после окончания календарного года могут направить акционеры, владеющие не менее чем 2% голосующих акций ФосАгро. Кроме того, кандидатов в новый состав совета директоров вправе заявить действующий состав совета. В обоих случаях количество заявляемых кандидатов не может превышать количественный состав совета (10 человек). При подготовке годового общего собрания за 2024 год кандидаты в новый состав совета были заявлены как существенными акционерами, так и советом директоров. Действующие члены совета директоров были избраны на годовом общем собрании акционеров путем кумулятивного голосования, то есть были избраны кандидаты, набравшие наибольшее число голосов.

ФосАгро должна обеспечить сбалансированность состава Совета директоров, в том числе по квалификации его членов, их опыту, знаниям и деловым качествам, а также по критериям независимости. Члены совета директоров должны обладать признанной, в том числе среди инвесторов и акционеров, высокой деловой репутацией и не иметь конфликта интересов с ФосАгро.

Дважды в течение отчетного года характеристики кандидатов в члены совета, а затем и избранных в состав совета директоров оценивались на заседаниях комитета по вознаграждениям и кадрам совета директоров, а также самого совета директоров. Комитет также традиционно оценивает достаточность у кандидата / избранного члена совета директоров времени, необходимого для эффективной работы в составе совета директоров, с учетом всех его внешних назначений. Выводы комитета по итогам рассмотрения этих вопросов включаются в материалы к общему собранию акционеров, в повестку которого входит избрание членов совета директоров.

Оценка соответствия состава совета директоров, опыта, профессиональных знаний, компетенций и навыков его членов стратегическим целям и задачам Компании, а также рискам ее деятельности ежегодно осуществляется самими членами совета директоров в рамках оценки (с привлечением внешнего эксперта или самооценки) совета директоров; итоги обсуждения этого и других аспектов оценки на заседании комитета по вознаграждениям и кадрам доводятся до совета директоров председателем комитета в рамках ежеквартального отчета о деятельности комитета.

Кроме того, в мае 2024 года соответствие компетенций членов совета директоров потребностям ПАО «ФосАгро» было рассмотрено комитетом по вознаграждениям и кадрам в составе вопроса о преемственности членов органов управления и ключевых руководящих сотрудников.

В отчетном году персональный состав совета директоров не поменялся.

Независимость членов совета директоров, %

Неисполнительные директора		0
Независимые директора		50 ⁵²
Исполнительные директора		50

⁵² А. В. Шаронов и Н. В. Пашкевич 7 ноября 2024 года были признаны советом директоров независимыми директорами, несмотря на наличие критерия связанности с ФосАгро – нахождением в составе совета директоров более семи лет.

Гендерное соотношение в совете директоров, %

Мужчины	90
Женщины	10

Возраст членов совета директоров, %

Старше 60 лет	50
50–60 лет	20
40–50 лет	30
До 40 лет	0

Место жительства членов совета директоров, %

Российская Федерация	100
Европа	0
Юго-Восточная Азия	0

Продолжительность непрерывного пребывания в совете директоров, %

До трех лет	70
От четырех до семи лет	10
Свыше семи лет	20

Ключевые компетенции членов совета директоров

Члены совета директоров	Статус	Ключевые компетенции (с учетом профессионального опыта)									Доля в уставном капитале, %
		Информационная политика и связь с общественностью	Стратегия и инновации	Финансы и аудит	Управление рисками	Право и корпоративное управление	Химия и горное дело	Управление персоналом	Корпоративное управление и устойчивое развитие (ESG) ⁵³	Международное сотрудничество	
Виктор Черепов	Председатель, независимый	✓		✓					✓		нет
Виктор Иванов	Независимый						✓	✓			0,0013
Наталья Пашкевич	Независимый ⁵⁴						✓	✓			нет
Андрей Шаронов	Независимый ⁵⁵			✓		✓		✓	✓		нет
Владимир Трухачев	Независимый						✓	✓			нет
Юрий Круговых	Исполнительный	✓						✓			нет
Александр Шарабайко	Исполнительный		✓	✓			✓	✓	✓	✓	нет
Александр Селезнев	Исполнительный		✓	✓							нет

⁵³ Включая такие компетенции, как окружающая среда, здоровье и безопасность.

⁵⁴ Н. В. Пашкевич 7 ноября 2024 года была признана советом директоров независимым директором, несмотря на наличие критерия связанности с ФосАгро — нахождением в составе совета директоров более семи лет.

⁵⁵ А. В. Шаронов 7 ноября 2024 года был признан советом директоров независимым директором, несмотря на наличие критерия связанности с ФосАгро — нахождением в составе совета директоров более семи лет.

Сирожидин Лоиков	Исполнитель ный							✓		✓	нет
Михаил Рыбников	Исполнитель ный		✓	✓			✓		✓		0,024

Независимые директора и их роль

Мнения независимых директоров придают особую ценность решениям совета директоров, поскольку они основаны исключительно на профессиональном опыте и знаниях, всестороннем изучении ими сути вопросов, являются непредвзятыми и самостоятельными и не зависят от взглядов других членов совета директоров и менеджмента ПАО «ФосАгро». Пять из десяти членов совета директоров ФосАгро являются независимыми, один из трех комитетов возглавляется независимым директором.

Оценка независимости членов совета директоров и кандидатов в его члены проводится дважды в год на уровне комитета совета директоров по вознаграждениям и кадрам. Оценка проводится по критериям, установленным Положением о совете директоров ПАО «ФосАгро», п. 2.4 Кодекса, п. 2 Приложения 2 (2.18), Приложением 4 к Правилам листинга ПАО Московская Биржа и п. 10 Кодекса корпоративного управления Великобритании (FRC, 2024 год). В 2024 году пять членов совета директоров (Виктор Иванов, Наталья Пашкевич, Владимир Трухачев, Виктор Черепов и Андрей Шаронов) признаны независимыми, в том числе двое — Андрей Шаронов и Наталья Пашкевич — признаны независимыми, несмотря на наличие критерия связанности с ПАО «ФосАгро» — нахождением в составе совета директоров более семи лет.

Страхование ответственности должностных лиц (D&O)

Компания заключает договоры страхования ответственности D&O ежегодно с 2012 года. В рамках действующего договора страхования (период страхования — с 1 июня 2024 года по 31 мая 2025 года) ответственность за понесенные третьими лицами убытки при исполнении директорами и должностными лицами своих обязанностей застрахована с лимитом ответственности в размере рублевого эквивалента 50 млн долл. США, с расширением суммарного лимита ответственности для всех независимых директоров на 2 млн долл. США. Наряду с членами совета директоров указанным договором застрахована ответственность должностных лиц Компании.

Оценка работы совета директоров

В соответствии с рекомендациями Кодекса ПАО «ФосАгро» проводит оценку работы совета директоров ежегодно, причем один раз в три года — с привлечением внешних экспертов. В январе 2023 года внешняя оценка работы совета директоров за 2022 год была проведена Ассоциацией профессиональных директоров АНД.

Результаты проведенной внешней оценки подтвердили, что совет директоров и его комитеты функционируют в соответствии с рекомендациями Кодекса корпоративного управления ФосАгро и Правилами листинга Московской биржи. Была отмечена высокая эффективность практики корпоративного управления по таким направлениям, как организация и динамика работы совета директоров, взаимодействие с комитетами, роль председателя совета директоров, работа корпоративного секретаря, деятельность Компании в области ESG и устойчивого развития.

Методология оценки, примененная в 2023 году внешними экспертами, была использована для проведения самооценки совета директоров в 2024 году.

При проведении самооценки работы совета директоров за 2024 год (закончена в начале 2025 года) использовался метод анкетирования, при этом вопросы остались неизменными по сравнению с внешней оценкой работы совета директоров за 2022 год, что позволяет считать оценки сопоставимыми в разных периодах и анализировать результаты в динамике.

Результаты самооценки работы совета директоров (по шкале от 1 до 4 баллов)

Направление	2022	2023	2024
Роль совета директоров	3,5	3,5	3,4
Состав и структура совета директоров	3,2	3,5	3,4
Организация и динамика работы совета директоров	3,5	3,6	3,6
Эффективность работы совета директоров	3,3	3,3	3,4
Стратегия и риски	3,4	3,3	3,4
Взаимодействие с внешними стейкхолдерами	3,1	3,3	3,3
Взаимодействие с топ-менеджментом	3,3	3,7	3,5
Взаимодействие с комитетами совета директоров	3,5	3,8	3,7
Председатель совета директоров	3,6	4,0	3,6
Оценка работы корпоративного секретаря	3,6	3,9	3,7
ESG и устойчивое развитие	3,5	3,6	3,7
Интегральная оценка	3,4	3,5	3,5

По мнению членов совета директоров, состав и структура совета соответствуют требованиям Кодекса корпоративного управления ФосАгро и Правилам листинга Московской биржи. Традиционно высоки оценки организации работы совета директоров, его взаимодействия с комитетами. Обращает на себя внимание последовательный рост оценки деятельности совета директоров в части ESG и устойчивого развития. Зоной для развития остается взаимодействие с внешними стейкхолдерами, члены совета обращают внимание на необходимость формирования более широкого взгляда на Компанию и контекст, в котором работает Группа, в том числе по независимым от менеджмента каналам: внешние эксперты, партнеры, клиенты.

В целом оценка выявила такие зоны для развития совета директоров:

- необходимость расширения круга сотрудников Компании, с которым общаются члены совета директоров, за счет руководителей региональных организаций Группы «ФосАгро», в том числе в рамках выездных заседаний совета директоров и его комитетов;
- организация более интенсивного общения членов совета директоров с внешними партнерами Компании (прежде всего покупателями) и с консультантами/экспертами;
- повышение квалификации членов совета директоров посредством лекций, семинаров, изучения исследований в релевантных областях, а также обсуждения их применения в Компании;
- участие членов совета директоров в общественных мероприятиях, проводимых Компанией в регионах присутствия.

Члены совета директоров

Биографии членов совета директоров

Черепов Виктор Михайлович

Председатель совета директоров ПАО «ФосАгро», независимый директор

Год избрания: 2022

Дата рождения: 15 января 1951 года

Опыт работы

2024 год – н. в. — АО «НПФ «Благосостояние», советник.
2023 год — н. в. — Социальный фонд России, член правления.
2022 год — н. в. — ПАО «ФосАгро», председатель совета директоров, председатель комитета по аудиту.
2022 год — н. в. — АО «Компания Усть-Луга», член совета директоров.
2022–2023 годы — АО «Каширский завод металлоконструкций и котлостроения», член совета директоров.
2021 год — н. в. — ООО «РК «Новотранс», советник.
2021 год — н. в. — ООР «Российский союз промышленников и предпринимателей», вице-президент по социальной политике и трудовым отношениям.
2021–2022 годы — АО ХК «Новотранс», член совета директоров.
2020 год — н. в. — Общественный совет Министерства здравоохранения Российской Федерации, заместитель председателя общественного совета.
2019–2024 годы — АО «НПФ «Благосостояние», председатель комитета по кадрам и вознаграждениям, член комитета по стратегическому планированию.
2018–2024 годы — АО «НПФ «Благосостояние», член совета директоров.
2018–2023 годы — ООО «АБ Энерго», член совета директоров.
2016–2023 годы — ООО «Красноярский котельный завод», член совета директоров.
2016–2020 годы — Общественный совет Министерства здравоохранения Российской Федерации, член совета директоров.
2015 год — н. в. — НП «Клуб инвесторов фармацевтической и медицинской промышленности», президент.
2010–2022 годы — ОАО «Подольский машиностроительный завод», член совета директоров.
2010 год — н. в. — Союз «Национальная медицинская палата», член совета по профессиональным квалификациям в здравоохранении.
2008 год — н. в. — Федеральный фонд обязательного медицинского страхования, член правления.
2005–2021 годы — ООР «Российский союз промышленников и предпринимателей», исполнительный вице-президент, управляющий директор управления по взаимодействию с региональными и отраслевыми объединениями.
2002 год — н. в. — Государственный университет управления, заведующий кафедрой управления в здравоохранении и индустрии спорта.

Образование

Карагандинский государственный медицинский институт, специальность «лечебное дело».

Школа медицины, школа народного здоровья Бостонского университета, США.

Институт «Евроменеджмент», ФРГ.

Доктор медицинских наук, профессор, академик Российской академии медико-технических наук, академик Международной академии энергоинформационных наук.

Шарабайко Александр Федорович

Заместитель председателя совета директоров ПАО «ФосАгро», заместитель генерального директора по финансам и международным проектам ПАО «ФосАгро»

Год избрания: 2022

Дата рождения: 25 февраля 1977 года

Опыт работы

2024 год — н. в. — ООО «УК «ЭксОйл групп», член совета директоров, независимый директор.

2022 год — н. в. — ПАО «ФосАгро», заместитель председателя совета директоров, председатель комитета по стратегии и устойчивому развитию.
2019 год — н. в. — ПАО «ФосАгро», заместитель генерального директора по финансам и международным проектам.
2018–2022 годы — ПАО «ФосАгро», член правления.
2017–2019 годы — АО «Апатит», член правления.
2015 год — н. в. — ООО «ФосАгро-Регион», член правления.
2014–2019 годы — ПАО «ФосАгро», директор по экономике и финансам.
2014 год — н. в. — АО «Апатит», советник генерального директора (по совместительству).

Образование

Белорусский государственный экономический университет, специальность «финансы и кредит».

Ноттингемский университет (Великобритания), бакалавр в области финансов.

Московская школа управления «Сколково», executive-коучинг для развития руководителей, управление проектами.

Иванов Виктор Петрович

Член совета директоров ПАО «ФосАгро», независимый директор

Год избрания: 2022

Дата рождения: 17 января 1943 года

Опыт работы

2023 год — н. в. — ПАО «ФосАгро», член комитета по стратегии и устойчивому развитию.

2022–2023 годы — ПАО «ФосАгро», член комитета по вознаграждениям и кадрам.

2022 год — н. в. — ПАО «ФосАгро», член совета директоров.

2017 год — н. в. — АО «Реатэкс», член совета директоров.

2017 год — н. в. — ОАО «АгроХимИнвест», председатель совета директоров.

2013 год — н. в. — АО «Пигмент», член совета директоров.

2012 год — н. в. — НО «Российский союз химиков», президент.

Образование

Томский политехнический институт им. С. М. Кирова, высшее, квалификация — инженер — химик-технолог.

Академия народного хозяйства при Совете министров СССР.

Пашкевич Наталья Владимировна

Член совета директоров ПАО «ФосАгро», независимый директор⁵⁶

Год избрания: 2017

Дата рождения: 5 ноября 1939 года

Опыт работы

2024 год — н. в. — Санкт-Петербургский горный университет, заместитель ректора — первый проректор

2022 год — н. в. — ПАО «ФосАгро», член совета директоров.

2021 год — н. в. — программа стратегического академического лидерства «Приоритет-2030», руководитель программы.

⁵⁶ Н. В. Пашкевич 7 ноября 2024 года была признана советом директоров независимым директором, несмотря на наличие критерия связанности с ПАО «ФосАгро» — нахождением в составе совета директоров более семи лет.

2017–2022 годы — ПАО «ФосАгро», член совета директоров, член комитета по охране труда, промышленной безопасности и охране окружающей среды.

2009 год — н. в. — «Национальный исследовательский университет» в Санкт-Петербургском горном университете, руководитель программы развития.

1999–2024 годы — Санкт-Петербургский горный университет, первый проректор.

Образование

Ленинградский горный институт им. Г. В. Плеханова, квалификация — горный инженер — экономист.

Доктор экономических наук, профессор.

Шаронов Андрей Владимирович

Член совета директоров ПАО «ФосАгро», независимый директор⁵⁷

Год избрания: 2017

Дата рождения: 11 февраля 1964 года

Опыт работы

2022 год — н. в. — ПАО «ФосАгро», член совета директоров, член комитета по аудиту, член комитета по вознаграждениям и кадрам, член комитета по стратегии и устойчивому развитию.

2022 год — ПАО «ФосАгро», председатель совета директоров.

2022 год — н. в. — АНО «Альянс по вопросам устойчивого развития» (ESG Альянс), генеральный директор.

2021 год — н. в. — ООО «Профилум», председатель совета директоров.

2021–2022 годы — ПАО Сбербанк, вице-президент.

2020 год — н. в. — Некоммерческая организация «Фонд развития Центра разработки и коммерциализации новых технологий» (Фонд «Сколково»), член совета директоров, председатель комитета по кадрам и вознаграждениям.

2019 год — н. в. — ПАО «ЭН+ ГРУП», независимый неисполнительный директор, член комитета по аудиту, председатель комитета по корпоративному управлению и номинациям.

2019–2022 годы — ПАО «Россети», член совета директоров (независимый директор), член комитета по кадрам и вознаграждениям.

2018 год — н. в. — АО «Медицина», председатель совета директоров.

2017–2022 годы — ПАО «ФосАгро», член совета директоров, член комитета по аудиту, член комитета по вознаграждениям и кадрам, член комитета по устойчивому развитию.

2016–2022 годы — Фонд формирования целевого капитала «Сколково», директор.

2016–2022 годы — Ассоциация содействия развитию Московской школы управления «Сколково», исполнительный директор.

2016–2021 годы — Московская школа управления «Сколково», президент.

2015 год — н. в. — ПАО «Совкомфлот», председатель комитета по аудиту, член комитета по вознаграждениям.

2014–2022 годы — АНО «Международный форум лидеров бизнеса», председатель попечительского совета.

2014 год — н. в. — ООО «УК «НефтеТрансСервис», председатель совета директоров.

2014 год — н. в. — ПАО «Совкомфлот», член совета директоров (независимый директор), член комитета по инновационному развитию и технической политике.

⁵⁷ А. В. Шаронов 7 ноября 2024 года был признан советом директоров независимым директором, несмотря на наличие критерия связанности с ПАО «ФосАгро» — нахождением в составе совета директоров более семи лет.

2009–2020 годы — Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», профессор (по внешнему совместительству) департамента финансов факультета экономических наук.

Образование

Уфимский авиационный институт, специальность «авиационное приборостроение».
Институт социально-политических исследований Российской академии наук, кандидат социологических наук.
Российская академия государственной службы при Президенте Российской Федерации, специальность «юриспруденция».
Международная бизнес-школа INSEAD, Франция/Сингапур, программа по лидерству LEAP
Московская школа управления «Сколково», executive-коучинг для развития руководителей, топ-команды и организаций.
Университет Боккони, Италия, доктор делового администрирования.

Трухачев Владимир Иванович

Член совета директоров ПАО «ФосАгро» с 24 марта 2023 года, независимый директор

Год избрания: 2023

Дата рождения: 16 июля 1955 года

Опыт работы

2023 год — н. в. — ПАО «ФосАгро», член совета директоров, член комитета по вознаграждениям и кадрам, член комитета по аудиту.

2020 год — н. в. — Российское профессорское собрание, руководитель секции сельскохозяйственных наук.

2019 год — н. в. — ФГБОУ ВО «РГАУ-МСХА им. К. А. Тимирязева», ректор.

2018 год — н. в. — Ассоциация аграрных вузов России «Агрообразование», председатель.

2018 год — н. в. — Российская академия наук (РАН), академик.

Образование

Ставропольский ордена Трудового Красного Знамени сельскохозяйственный институт, квалификация — ветеринарный врач.

РАН, доктор сельскохозяйственных наук, доктор экономических наук, профессор.

Селезнев Александр Евгеньевич

Член совета директоров, руководитель аппарата генерального директора ПАО «ФосАгро»

Год избрания: 2022

Дата рождения: 6 июля 1984 года

Опыт работы

2022 год — н. в. — ПАО «ФосАгро», член совета директоров.

2019 год — н. в. — ПАО «ФосАгро», руководитель аппарата генерального директора.

2019–2022 годы — ПАО «ФосАгро», член правления.

Образование

Московский государственный технический университет им. Н. Э. Баумана, специальность «комплексное обеспечение информационной безопасности автоматизированных систем».

Лоиков Сирожиддин Ахмадбекович

Член совета директоров, первый заместитель генерального директора ПАО «ФосАгро»

Год избрания: 2022

Дата рождения: 9 сентября 1972 года

Опыт работы

2023 год — н. в. — ПАО «ФосАгро», председатель комитета по вознаграждениям и кадрам.

2022 год — н. в. — ПАО «ФосАгро», член совета директоров.

2020 год — н. в. — ПАО «ФосАгро», первый заместитель генерального директора.

2020 год — н. в. — АО «Апатит», советник генерального директора (по совместительству).

2018–2020 годы — ПАО «ФосАгро», заместитель генерального директора.

2018–2020 годы — АО «Апатит», заместитель генерального директора (по совместительству).

2013–2022 годы — ПАО «ФосАгро», член правления.

Образование

Ташкентский государственный экономический университет, специальность «международные экономические отношения».

Ноттингемский университет (Великобритания), бакалавр в области управления бизнесом.

Дипломатическая академия МИД России, специальность «мировая экономика и международные экономические отношения».

Круговых Юрий Николаевич

Член совета директоров, первый заместитель генерального директора ПАО «ФосАгро», заместитель генерального директора по информационной политике АО «Апатит»

Год избрания: 2022

Дата рождения: 29 мая 1955 года

Опыт работы

2022 год — н. в. — ПАО «ФосАгро», первый заместитель генерального директора ПАО «ФосАгро», член совета директоров.

2022 год — ПАО «ФосАгро», член правления.

2015 год — н. в. — АО «Апатит», заместитель генерального директора по информационной политике (по совместительству).

2013 год — н. в. — ООО «ФосАгро-Регион», член правления.

2010–2022 годы — ПАО «ФосАгро», заместитель генерального директора.

Образование

Московский гуманитарный университет, специальность «история».

Рыбников Михаил Константинович

Председатель правления, член совета директоров ПАО «ФосАгро», генеральный директор ПАО «ФосАгро»

Год избрания: 2022

Дата рождения: 30 ноября 1975 года

Опыт работы

2022–2023 годы — ПАО «ФосАгро», член комитета по стратегии и устойчивому развитию.

2022 год — н. в. — ПАО «ФосАгро», генеральный директор.

2022 год — н. в. — ПАО «ФосАгро», член совета директоров, председатель правления.

2021–2022 годы — ПАО «ФосАгро», заместитель генерального директора.

2020–2021 годы — ПАО «ФосАгро», исполнительный директор.

2018 год — н. в. — АО «НИУИФ», член совета директоров.

2018–2022 годы — АО «Апатит», советник генерального директора (по совместительству).

2018–2020 годы — ПАО «ФосАгро», первый заместитель генерального директора.

2016–2022 годы — ПАО «ФосАгро», член совета директоров, председатель комитета по охране труда, промышленной безопасности и охране окружающей среды, член комитета по стратегии, член комитета по устойчивому развитию.

2016 год — н. в. — ООО «ФосАгро-Регион», член правления.

2013–2022 годы — ПАО «ФосАгро», член правления.

Образование

Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова, магистр экономики.

Московская школа управления «Сколково», executive-коучинг для развития руководителей, программа «Лидерство в действии».

Корпоративный секретарь

Корпоративным секретарем обеспечиваются текущее взаимодействие с акционерами, координация действий ПАО «ФосАгро» по защите прав и интересов акционеров, поддержка эффективной работы совета директоров. Утверждение кандидатуры на должность корпоративного секретаря осуществляется советом директоров. Порядок деятельности корпоративного секретаря определяется Положением о корпоративном секретаре, утвержденным советом директоров ПАО «ФосАгро».

Полный текст документа «Положение о корпоративном секретаре ПАО «ФосАгро» представлен на сайте Компании: https://www.phosagro.ru/upload/docs/corporate_secretary_regulation.pdf.

Самосюк Сергей Алексеевич

Год назначения: 2016

Дата рождения: 1 октября 1976 года

Опыт работы

2023 год — н. в. — ООО «ФосАгро-Регион», советник генерального директора по корпоративному управлению (по совместительству).

2022 год — н. в. — ПАО «ФосАгро», советник заместителя генерального директора по продажам и маркетингу (по совместительству).

2021 год — н. в. — член совета директоров АО «АгроГард-Финанс».

2017 год — н. в. — АО «Апатит», советник генерального директора (по совместительству).

2016 год — н. в. — ПАО «ФосАгро», корпоративный секретарь.

Образование

Санкт-Петербургская инженерно-экономическая академия, квалификация — инженер-экономист.

Санкт-Петербургский государственный университет, специальность «юриспруденция».

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», executive MBA.

Достижения

Лауреат профессиональной премии Ассоциации «Национальное объединение корпоративных секретарей» (НОКС) им. А. С. Семенова в номинациях «Актуальные практики корпоративного управления по направлениям «Обеспечение работы совета директоров» и «Лидер баланса в раскрытии» (2023 год).

Лауреат национальных премий «Директор года — 2020» и «Директор года — 2023» в номинации «Директор по корпоративному управлению / корпоративный секретарь».

Комитеты совета директоров

Комитеты совета директоров являются консультативно-совещательными органами. В комитеты совета директоров входят действующие члены совета директоров, обладающие релевантным опытом и знаниями по направлению деятельности комитета. Комитеты также могут привлекать для своей работы внешних экспертов и консультантов. Основная функция комитетов заключается в предварительном рассмотрении важных вопросов, выносимых на обсуждение совета директоров ПАО «ФосАгро».

В отчетном году при совете директоров работали три комитета:

- по аудиту;
- вознаграждениям и кадрам;
- стратегии и устойчивому развитию.

На заседании 3 июля 2024 года совет директоров сохранил действующую структуру комитетов.

Отчеты о деятельности комитетов

Комитет по аудиту

Деятельность комитета регламентируется Положением о комитете по аудиту.

Полный текст документа «Положение о комитете по аудиту ПАО «ФосАгро» представлен на сайте Компании: https://www.phosagro.ru/upload/docs/audit_committee_regulation.pdf

Состав комитета по состоянию на 31 декабря 2024 года

Имя и фамилия	Должность
Виктор Черепов	Председатель комитета, независимый директор
Владимир Трухачев	Член комитета, независимый директор
Андрей Шаронов	Член комитета, независимый директор ⁵⁸

Статистика работы комитета

Год	2022	2023	2024
Заседаний	5	6	5
В том числе очных	5	6	5
Количество вопросов	30	35	26

Ключевые вопросы деятельности в 2024 году

Основной задачей комитета в отчетном году оставалось обеспечение высокого качества, надежности и своевременности финансовой и нефинансовой отчетности Компании.

По итогам года комитет констатирует неизменность высокого качества финансовой отчетности и соблюдение достигнутых в предыдущие периоды сроков ее подготовки, а также расширяющийся охват и улучшение качества нефинансовой отчетности.

⁵⁸ А. В. Шаронов 7 ноября 2024 года был признан советом директоров независимым директором, несмотря на наличие критерия связанности с ПАО «ФосАгро» — нахождением в составе совета директоров более семи лет.

Регулярные задачи комитета

В фокусе внимания комитета находились следующие вопросы:

- анализ, оценка и обсуждение результатов финансово-хозяйственной деятельности ПАО «ФосАгро» на основании консолидированной отчетности по МСФО и причин отклонения от показателей предыдущих периодов;
- анализ ежеквартальной сокращенной консолидированной финансовой отчетности по МСФО и обеспечение достаточности полноты раскрытия информации;
- оценка и обсуждение результатов годового аудита и ежеквартальных проверок отчетности внешними аудиторами как по РСБУ, так и по МСФО;
- рассмотрение плана работы внешнего аудитора при заверении отчетности по МСФО за 2024 год;
- утверждение плана и бюджета, а также оценка результатов работы Дирекции по внутреннему аудиту;
- анализ исполнения ПАО «ФосАгро» требований российского и европейского законодательства в сфере работы с инсайдерской информацией;
- анализ качества корпоративного управления в ПАО «ФосАгро», в том числе соответствия практик Компании рекомендациям Кодекса;
- обсуждение с руководителями юридической и налоговой служб текущих вопросов, которые могут оказать влияние на отчетность Компании;
- развитие регулирования в области нефинансовой отчетности, анализ качества и полноты раскрытия ESG-информации за 2023 год, в том числе по сравнению с прошлыми периодами.

Внешний аудитор

Подход комитета к оценке независимости и эффективности процесса внешнего аудита, а также к назначению или повторному назначению внешнего аудитора детально описан в Политике ПАО «ФосАгро» о выборе внешних аудиторов и принципах формирования отношений с ними в новой редакции, утвержденной советом директоров ФосАгро в августе 2023 года (более подробная информация представлена на сайте Компании: https://cdn.phosagro.ru/upload/docs/External_Auditor_Selection_and_Cooperation_Policy_upd_rus.pdf). Все дополнительные услуги текущих внешних аудиторов, как связанные, так и не связанные с аудитом, были должным образом одобрены партнером компании-аудитора, а также председателем комитета с соблюдением надлежащих соображений независимости.

Председатель комитета по аудиту
Виктор Черепов

Комитет по вознаграждениям и кадрам

Деятельность комитета по вознаграждениям и кадрам (далее в настоящем разделе — комитет) регламентируется Положением о комитете по вознаграждениям и кадрам.

Полный текст документа «Положение о комитете по вознаграждениям и кадрам ПАО «ФосАгро» представлен на сайте Компании: https://www.phosagro.ru/upload/docs/remuneration_committee_regulation_2021.pdf.

Состав комитета по состоянию на 31 декабря 2024 года

Член комитета	Должность
Сирожиддин Лоиков	Председатель комитета, исполнительный директор
Владимир Трухачев	Член комитета, независимый директор
Андрей Шаронов	Член комитета, независимый директор ⁵⁹

Статистика работы комитета

Год	2022	2023	2024
Количество заседаний	3	4	4
В том числе очных	3	4	4
Количество вопросов	12	15	13

Ключевые вопросы деятельности в 2024 году

Дважды в течение года, сначала при оценке номинированных в состав совета директоров кандидатов, а затем при оценке состава совета директоров, комитет анализирует достаточность квалификации его членов, их опыта, знаний и деловых качеств для работы в совете директоров, проводит оценку по критериям независимости, а также устанавливает наличие препятствий для надлежащего исполнения членами совета директоров своих обязанностей.

Выводы комитета по итогам рассмотрения этих вопросов в отношении кандидатов в совет директоров включаются в материалы к общему собранию акционеров, в повестку которого входит избрание членов совета директоров.

Среди факторов, принимаемых комитетом во внимание при подготовке информации для акционеров к годовому общему собранию акционеров, важное место отведено степени влияния существенных внешних назначений независимых членов совета директоров на возможность выполнять ими функции в совете директоров ПАО «ФосАгро» надлежащим образом.

Внешние назначения независимых членов совета директоров по состоянию на 31 декабря 2024 года:

- Виктор Черепов: ООР «Российский союз промышленников и предпринимателей», Государственный университет управления, НП «Клуб инвесторов фармацевтической и медицинской промышленности», ООО «РК «Новотранс», АО «НПФ «Благосостояние», АО «Компания Усть-Луга»;
- Виктор Иванов: НО «Российский союз химиков», ОАО «АгроХимИнвест», АО «Реатэкс», АО «Пигмент»;
- Андрей Шаронов: АНО «Альянс по вопросам устойчивого развития» (ESG Альянс), ПАО «Совкомфлот», ООО «УК «НефтеТрансСервис», ООО «Профилум», ПАО «ЭН+ ГРУП», АО «Медицина»;
- Наталья Пашкевич: Санкт-Петербургский горный университет; программа стратегического академического лидерства «Приоритет-2030», «Национальный исследовательский университет» в Санкт-Петербургском горном университете.
- Владимир Трухачев: ФГБОУ ВО «РГАУ-МСХА им. К. А. Тимирязева», Ассоциация аграрных вузов России «Агрообразование», Российская академия наук.

⁵⁹ А. В. Шаронов 7 ноября 2024 года был признан советом директоров независимым директором, несмотря на наличие критерия связанности с ПАО «ФосАгро» – нахождением в составе совета директоров более семи лет.

Комитет установил, что указанные внешние назначения не только не препятствовали в отчетном году надлежащему исполнению своих обязанностей членами совета директоров ПАО «ФосАгро», но и способствовали внесению ими максимально возможного вклада в развитие Компании.

Среди новшеств в работе комитета можно также отметить рассмотрение отчета о реализации проектов профессиональной ориентации в городах присутствия предприятий Компании.

Регулярные задачи комитета

В фокусе внимания комитета находились следующие вопросы:

- оценка профессиональных качеств, независимости, вовлеченности, существенных внешних назначений кандидатов и членов совета директоров;
- оценка эффективности деятельности исполнительных органов и иных ключевых сотрудников Компании, а также корпоративного секретаря;
- оценка эффективности системы мотивации членов исполнительных органов и иных ключевых сотрудников Компании;
- обеспечение преемственности членов органов управления и ключевых руководящих сотрудников Компании;
- оценка эффективности социальных программ и программ обучения персонала Компании, включая статус продвижения к утвержденной цели Стратегии-2025 в области устойчивого развития — количеству часов обучения сотрудников;
- оценка результатов ежегодного исследования лояльности и удовлетворенности персонала, также включая статус продвижения к утвержденной цели Стратегии-2025 в области устойчивого развития — комплексному индексу лояльности персонала;
- методическое руководство и анализ результатов самооценки совета директоров.

***Председатель комитета по вознаграждениям и кадрам
Сирожиддин Лоиков***

Комитет по стратегии и устойчивому развитию

Деятельность комитета по стратегии и устойчивому развитию (далее в настоящем разделе — комитет) регламентируется Положением о комитете по стратегии и устойчивому развитию.

**Полный текст документа «Положение о комитете по стратегии и устойчивому развитию ПАО «ФосАгро» представлен на сайте Компании:
https://www.phosagro.ru/upload/docs/sustainable_development_committee-ru.pdf.**

Состав Комитета по состоянию на 31 декабря 2024 года

Член комитета	Должность
Александр Шарабайко	Председатель комитета, исполнительный директор
Виктор Иванов	Член комитета, независимый директор

Андрей Шаронов	Член комитета, независимый директор ⁶⁰
----------------	---

Статистика работы Комитета

Год	2022	2023	2024
Количество заседаний,	2	4	3
в том числе очных	2	4	3
Количество вопросов	14	25	19

Ключевые вопросы деятельности в 2024 году

Являясь с 2022 года правопреемником комитета по стратегии, Комитет уделяет значительное внимание мониторингу продвижения к целям Стратегии-2025. Комитет на периодической основе рассматривает соответствие утвержденным в стратегии целям следующих фактических показателей: объемы производства, продажи на приоритетных рынках, индикаторы расширения сбытовой и транспортной инфраструктуры, а также показателей в области ESG, в том числе целевых показателей Климатической и Водной стратегий.

Мониторинг мероприятий, предусмотренных Климатической стратегией и Планом низкоуглеродного перехода, по-прежнему остается важной частью повестки комитета.

Комитет сохраняет преемственность с действовавшим ранее комитетом по устойчивому развитию также в части мониторинга и периодической актуализации плана мероприятий, направленных на достижение стратегических целей в области устойчивого развития.

Вопросы отчетности в области устойчивого развития и надзора за раскрытием нефинансовой информации о деятельности Компании также были существенной частью повестки работы комитета. В апреле отчетного года комитетом был рассмотрен статус разработки Интегрированного годового отчета за 2023 год, в том числе соответствие согласованных комитетом в ноябре 2023 года существенных тем для раскрытия, концепции Отчета и используемых при его создании стандартов. Кроме того, в декабре 2024 года комитет уже традиционно рассмотрел вопросы качества раскрытия информации и обратной связи в отношении Интегрированного годового отчета, по результатам которого дал высокую оценку практике раскрытия нефинансовой информации о работе Компании в Отчете за 2023 год.

Следуя полученным в ходе внешней оценки пожеланиям членов совета директоров, в рамках комитета было проведено рассмотрение с приглашением других членов совета директоров и предметных экспертов таких вопросов, как анализ вызовов и тенденций развития сельскохозяйственной отрасли и смежных отраслей, а также отчет о развитии углеродного полигона в Вологодской области, инновационная деятельность Группы «ФосАгро».

Новшеством в работе комитета в отчетном году стало рассмотрение вопросов о деятельности НИУИФ по разработке новых продуктов и процессов, а также о взаимодействии с поставщиками в области ESG-оценки.

⁶⁰ А. В. Шаронов 7 ноября 2024 года был признан советом директоров независимым директором, несмотря на наличие критерия связанности с ПАО «ФосАгро» – нахождением в составе совета директоров более семи лет.

В фокусе внимания членов комитета были также вопросы комплаенс в сферах охраны окружающей среды, охраны труда и промышленной безопасности, причем комитет анализировал в том числе и те законодательные акты, которые еще находятся на рассмотрении и согласовании.

Регулярные задачи комитета

В фокусе внимания комитета находились следующие вопросы:

- статус реализации Стратегии развития Компании до 2025 года;
- формирование и периодический анализ системы внутренних нормативных документов ФосАгро в области устойчивого развития, а также контроль разработки указанных документов, их актуальности, эффективности и качества;
- контроль выполнения внутренних целей в области устойчивого развития;
- рассмотрение отчетности в области устойчивого развития и надзор за раскрытием информации о деятельности Компании в области устойчивого развития;
- анализ соответствия практик и внутренних документов Компании требованиям рейтингов и конкурсов в области устойчивого развития и организация работы по поддержанию и улучшению позиций Компании в указанных рейтингах/конкурсах.
- мониторинг соблюдения законодательства в области охраны труда, промышленной безопасности, охраны окружающей среды и снижения негативных воздействий на климат в ходе производственной деятельности предприятий Компании;
- оценка экологических, социальных, технологических, климатических и промышленных рисков производственной деятельности предприятий Компании;
- рассмотрение материалов расследования случаев промышленных аварий и инцидентов, случаев нарушения природоохранного законодательства и установленных нормативов в области воздействия на климат;
- рассмотрение предложений по вопросам улучшения условий труда, соблюдения техники безопасности и снижения уровня производственного травматизма, снижения выбросов и сбросов загрязняющих веществ и парниковых газов, образования и размещения отходов, повышения энергоэффективности;
- анализ выполнения мероприятий и программ внедрения ресурсосберегающих, энергосберегающих и климатосберегающих технологий.

***Председатель комитета по стратегии и устойчивому развитию
Александр Шарабайко***

Исполнительные органы

Руководство текущей деятельностью ФосАгро осуществляют два исполнительных органа, подотчетных общему собранию акционеров и совету директоров:

- коллегиальный (правление);
- единоличный (генеральный директор).

В течение 2024 года правление провело семь заседаний, рассмотрев десять вопросов, в большинстве своем связанных с бюджетной дисциплиной Компании.

Структура рассмотренных вопросов, шт.

Рассмотренные вопросы	2022	2023	2024
------------------------------	-------------	-------------	-------------

Утверждение годовых и квартальных смет доходов и расходов (бюджетов), внесение в них изменений и дополнений	4	2	4
Рассмотрение отчетов о финансово-хозяйственной деятельности	4	4	4
Утверждение внутренних документов	–	2	2
Итого	8	8	10

Не реже двух раз в год, по итогам полугодия и календарного года, генеральный директор ПАО «ФосАгро» представляет на рассмотрение и утверждение совета директоров отчет о работе исполнительных органов ФосАгро. Традиционно этот отчет включает в себя информацию о ключевых аспектах работы Компании в области производственной деятельности, сбыта, логистики, закупок, реализации ключевых инвестиционных и целевых проектов. При этом существенную часть отчетов о работе исполнительных органов составляет информация о результатах деятельности в области экологии, охраны труда, социальной поддержки персонала и внешних социальных инвестиций.

В отчетном году Компания достигла высоких результатов в сферах экологии, охраны труда и промышленной безопасности, добившись улучшения большинства контролируемых показателей эффективности. Кроме того, Компания продолжила выполнять все взятые на себя обязательства по развитию социальной сферы в регионах деятельности, сохранив на рекордном уровне прошлого года масштабы поддержки социальных и благотворительных проектов. Совет директоров высоко оценил организацию работы исполнительных органов и ключевых руководящих сотрудников в области учета ESG-факторов и вопросов устойчивого развития.

Нацеленность исполнительных органов ФосАгро и менеджмента Компании в целом на реализацию стратегии Группы «ФосАгро» и долгосрочное устойчивое развитие бизнеса на благо ее акционеров и других стейкхолдеров обеспечивается также привязкой вознаграждения руководителей к стратегическим целям Компании, в том числе в области ESG.

Более подробная информация представлена в разделе «Отчет о вознаграждениях» на с. 130.

В мае 2024 года численный состав правления был утвержден в количестве трех человек. С этой даты и по состоянию на 31 декабря 2024 года членами правления являются М. К. Рыбников, А. А. Сиротенко, Д. В. Морозов.

Биографии членов правления

Рыбников Михаил Константинович

Член правления, член совета директоров ПАО «ФосАгро», генеральный директор ПАО «ФосАгро»

Год избрания: 2022

Дата рождения: 30 ноября 1975 года

Подробная биография Рыбникова Михаила Константиновича представлена в разделе «Совет директоров» на с. 121.

Сиротенко Алексей Александрович

Член правления, заместитель генерального директора ПАО «ФосАгро» по корпоративным и правовым вопросам, директор по правовым вопросам АО «Апатит»

Год избрания: 2013

Доля в уставном капитале / доля принадлежащих обыкновенных акций: нет

Дата рождения: 3 января 1969 года

Опыт работы

2017 год — н. в. — АО «Апатит», директор по правовым вопросам.

2013 год — н. в. — ПАО «ФосАгро», член правления.

2010 год — н. в. — ПАО «ФосАгро», заместитель генерального директора по корпоративным и правовым вопросам (по совместительству).

Образование

Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова, специальность «правоведение», квалификация — юрист.

Ключевые компетенции

Право и корпоративное управление

Морозов Дмитрий Владимирович

Член правления, советник генерального директора ПАО «ФосАгро»

Год избрания: 2022

Доля в уставном капитале / доля принадлежащих обыкновенных акций: нет

Дата рождения: 5 июня 1964 года

Опыт работы

2022 год — н. в. — ПАО «ФосАгро», член правления.

2022 год — н. в. — ПАО «ФосАгро», советник генерального директора (по совместительству).

2019 год — н. в. — АО «Апатит», директор по экономическим вопросам.

2019–2022 годы — ПАО «ФосАгро», директор по экономике.

Образование

Московский государственный институт международных отношений МИД СССР, специальность «международные экономические отношения», квалификация — экономист по международным экономическим отношениям.

Ключевые компетенции

- Стратегия и инновации
- Экономика, финансы и аудит

Отчет о вознаграждениях

Вознаграждение членам совета директоров

При формировании каждого состава совета директоров общее собрание акционеров утверждает размеры и правила определения и выплаты вознаграждений и компенсаций членам совета директоров. Вознаграждение членам совета директоров соответствует текущим рыночным условиям, а его размер обеспечивает привлечение, мотивацию и удержание высококвалифицированных специалистов, необходимых для дальнейшего роста и эффективной деятельности Компании.

При этом ПАО «ФосАгро» избегает выплаты большего, чем это необходимо, вознаграждения. Действующие в настоящее время размеры и правила определения и выплаты вознаграждений и компенсаций членам совета директоров ФосАгро зафиксированы решением годового общего собрания акционеров, состоявшегося 30 июня 2024 года.

Вознаграждение членам совета директоров, руб.

<i>Ф. И. О. члена совета директоров</i>	2022	2023	2024
Омбудсведт Свен	12 171 879,00	–	–
Роджерс Дж. Джеймс Билэнд	10 143 232,50	–	–
Роудс Маркус Джеймс	10 143 232,50	–	–
Роле Ксавье Роберт	5 717 786,80	–	–
Бокова Ирина Георгиевна	5 115 232,97	–	–
Родионов Иван Иванович	9 581 287,50	5 781 472,50	–
Шаронов Андрей Владимирович	14 418 297,00	15 805 053,00	16 762 783,5
Черепов Виктор Михайлович	12 746 475,00	42 146 808,00	44 700 756
Иванов Виктор Петрович	5 748 772,50	15 805 053,00	16 762 783,5
Трухачев Владимир Иванович	–	12 336 169,50	16 762 783,5
Итого	85 786 195,77	91 874 556,00	94 989 106,50

Вознаграждение менеджмента

Принципы вознаграждения

Политику ФосАгро в области вознаграждения членов исполнительных органов и иных ключевых сотрудников определяет совет директоров на основании рекомендаций комитета по вознаграждениям и кадрам.

Комитет по вознаграждениям и кадрам два раза в год детально рассматривает систему мотивации, дает оценку ее эффективности и, при необходимости, рекомендации по ее улучшению.

Вознаграждение руководителей высшего звена Компании состоит из базового оклада, выплачиваемого ежемесячно, и дополнительного вознаграждения, выплачиваемого два раза в год. Выплата дополнительного вознаграждения зависит от достижения КПЭ Компании, полноты и качества выполнения дополнительных задач, поставленных советом директоров и генеральным директором на отчетный период, а также выполнения Компанией плана по EBITDA.

Все ключевые показатели эффективности связаны со стратегическими целями Компании, определенными Стратегией-2025, и ориентированы на их выполнение.

Размер дополнительного вознаграждения составляет от 30 до 150% годового оклада и зависит от уровня занимаемой должности и направления деятельности руководителя. Комитет по вознаграждениям и кадрам совета директоров в процессе ежегодной оценки системы мотивации удостоверяется в том числе в эффективности соотношения, фиксированной и переменной частей вознаграждения.

КПЭ для каждого руководителя высшего звена устанавливаются на год и включают показатели обеспечения операционной эффективности и вклад в достижение корпоративного роста и реализацию стратегии.

Для оценки эффективности работы генерального директора ФосАгро используется ряд показателей, направленных на повышение эффективности осуществляемых инвестиций, повышение эффективности продаж, контроль издержек, снижение травматизма сотрудников Компании и подрядных организаций.

Значения КПЭ генерального директора в разрезе «база/цель/вызов», а также их фактические значения по итогам отчетного периода утверждаются председателем совета директоров. В совокупности эти показатели способствуют достижению стратегических целей Компании, отвечают интересам акционеров как с точки зрения развития Компании, так и с точки зрения минимизации рисков создания стимулов к принятию чрезмерно рискованных управленческих решений.

КПЭ генерального директора и руководителей уровня N – 1, включая показатели в области устойчивого развития, каскадируются и декомпозируются в карты КПЭ руководителей последующих уровней. При этом сами показатели и их вес модифицируются в зависимости от особенностей деятельности конкретного руководителя с учетом соответствия их стратегическим целям Компании. Конкретные формулировки КПЭ и их вес устанавливаются комитетом по КПЭ ФосАгро с учетом мнения владельца КПЭ и его непосредственного руководителя.

В 2024 году 387 должностных лица Группы «ФосАгро» оценивались по 2 126 показателям.

Количество должностных лиц с КПЭ по годам:

- 2022 год — 307 человек;
- 2023 год — 352 человека.
- 2024 год — 387 человек.

Топ-3 направлений, по которым установлены КПЭ:

1. Курс на устойчивое развитие — 39% показателей.
2. Рост производства за счет повышения операционной эффективности — 37% показателей.
3. Развитие перспективных направлений — 20% показателей.

При определении суммы ежегодного дополнительного вознаграждения руководителей топ-уровня учитывается выполнение плана по EBITDA как интегрального показателя эффективности деятельности Компании. Результативность руководителей корректируется на процент выполнения плана по EBITDA. В Компании отсутствует система компенсаций, выплачиваемых руководителям в случае их увольнения либо увольнения по собственной инициативе в результате поглощения этой компании другой или смены собственника («золотые парашюты»), не применяются опционы, заблаговременно установленные безусловные бонусы, а также система возврата руководителями ранее осуществленных им выплат.

Состав КПЭ по направлению «Курс на устойчивое развитие»

Как видно из приведенной выше статистики, особое внимание в Группе «ФосАгро» уделено области устойчивого развития, при этом в систему КПЭ включены следующие показатели:

- снижение удельной эмиссии веществ в атмосферу;
- доля утилизации, обезвреживания и обработки отходов;
- эффективность работы второй линии защиты по направлению «Объекты негативного воздействия на окружающую среду (сбросы, выбросы, отходы)»;
- реализация программы повышения энергоэффективности объектов АО «Апатит» и его филиалов;

- расширение базы подписчиков коммуникационной платформы «ProАгро Лекторий» (онлайн-лекции и обучение от ведущих экспертов и консультантов в области агротехнологий);
- проведение работ в рамках проекта «Углеродный полигон»;
- реализация ключевых проектов социальной сферы;
- процент выполнения мероприятий программы улучшения социально-бытовых условий;
- увеличение числа сотрудников, вовлеченных в ЗОЖ-программы;
- показатель безопасности производства в рамках проекта «Трансформация культуры безопасности»;
- процент охвата обучения персонала внедряемым методикам и инструментам в рамках проекта «Трансформация культуры безопасности»;
- отсутствие аварий;
- отсутствие случаев травматизма сотрудников Компании и подрядных организаций;
- снижение количества происшествий (инцидент, пожар, загорание, ДТП, происшествие на железнодорожном транспорте).

Вознаграждение членам исполнительных органов

Сумма вознаграждения и дополнительной выплаты генеральному директору ФосАгро регулируется договором, заключенным между генеральным директором и ПАО «ФосАгро» и подписанным председателем совета директоров ФосАгро. Общая сумма вознаграждения отражает квалификацию генерального директора и учитывает тот вклад, который внес генеральный директор в достижение финансовых результатов Компании.

Сведения о суммарном вознаграждении за год по всем членам исполнительных органов ПАО «ФосАгро» с разбивкой по каждому виду вознаграждения представлены в Отчете эмитента за отчетный год <https://www.phosagro.ru/ori/phosagro/ezhekvaralnnye-otchetny/>.

Займов членам совета директоров и правления на 31 декабря 2024 года не предоставлялось.

Вознаграждение внешнего аудитора

Аудит консолидированной финансовой отчетности ПАО «ФосАгро» за 2024 и 2023 годы по МСФО проводился независимым аудитором АО «Технологии Доверия — Аудит». Фактический размер вознаграждения аудитора за проведение аудита консолидированной финансовой отчетности ПАО «ФосАгро» по МСФО, а также аудита бухгалтерской отчетности по РСБУ организаций, контролируемых ПАО «ФосАгро», за 2024 год составил 28,2 млн руб. (за 2023 год — 24,9 млн руб.), кроме того — НДС и накладные расходы.

Кроме того, в 2024 году АО «Технологии Доверия — Аудит» и входящие с ним в одну группу компании оказали ПАО «ФосАгро» и контролируемым им организациям услуги по обзорным проверкам консолидированной финансовой отчетности по МСФО и иные услуги на общую сумму 25,5 млн руб. (за 2023 год — 21,4 млн руб.) без учета НДС. Все дополнительные услуги, оказываемые внешним аудитором, были должным образом одобрены председателем комитета по аудиту совета директоров ПАО «ФосАгро» с соблюдением надлежащих правил независимости.

Фактический размер вознаграждения аудитора финансовой отчетности ПАО «ФосАгро» по РСБУ, АО «Юникон», за проведение аудита за 2024 год составил 883,7 тыс. руб. (за 2023 год — 752,1 тыс. руб.) без учета НДС.

Корпоративный контроль Система управления рисками и внутреннего контроля

Организационная структура системы управления рисками и внутреннего контроля



Под системой управления рисками и внутреннего контроля (СУРиВК) мы понимаем совокупность организационных мер, методик, процедур, норм корпоративной культуры и действий, предпринимаемых Компанией для достижения оптимального баланса между ростом стоимости, прибыльностью и рисками, для обеспечения устойчивого развития, эффективного ведения хозяйственной деятельности, обеспечения сохранности активов, соблюдения законодательства и внутренних нормативных документов, а также для своевременной и достоверной подготовки отчетности.

Совет директоров определяет основные принципы и подходы к организации СУРиВК, контролирует деятельность исполнительных органов, а также реализует иные функции, в том числе отвечает за определение общего риск-аппетита и рассматривает значимые риски и меры управления ими.

Основными задачами **комитета совета директоров по аудиту** являются оценка эффективности процедур управления рисками и внутреннего контроля и подготовка предложений по их совершенствованию. Кроме того, комитет по аудиту осуществляет контроль в области подготовки бухгалтерской (финансовой) отчетности, а также в области противодействия недобросовестным действиям сотрудников Компании и третьих лиц.

Ревизионная комиссия является органом контроля за финансово-хозяйственной деятельностью ФосАгро и избирается общим собранием акционеров.

На годовом общем собрании акционеров, прошедшем в июне 2024 года, была избрана ревизионная комиссия в следующем составе:

- Агабекян Лусине Франклиновна, заместитель начальника управления финансового контроллинга и корпоративной отчетности ПАО «ФосАгро»;
- Викторова Екатерина Валерьяновна, заместитель директора казначейства ПАО «ФосАгро»;
- Лизунова Ольга Юрьевна, начальник службы (функциональной в прочих областях деятельности), управление бюджетирования, дирекция по экономическим вопросам АО «Апатит».

Цели, задачи и полномочия ревизионной комиссии определены в Положении о ревизионной комиссии ПАО «ФосАгро», утвержденном общим собранием акционеров 12 мая 2011 года.

Комиссией осуществлена проверка финансовой отчетности ПАО «ФосАгро» за 2024 год, заключение от 4 марта 2025 года входит в состав материалов, предоставляемых акционерам в рамках подготовки к годовому общему собранию акционеров.

Полный текст Положения о ревизионной комиссии ПАО «ФосАгро» представлен на сайте Компании https://cdn.phosagro.ru/upload/docs/revision_commission.pdf

Исполнительные органы обеспечивают создание и поддержание функционирования эффективной СУРиВК. На уровне исполнительных органов создана комиссия по рискам, к функциям которой относится рассмотрение статуса управления рисками и эффективности мероприятий по управлению рисками. По итогам мониторинга управления рисками комиссия готовит предложения для исполнительных органов и совета директоров по вопросам управления рисками.

Дирекция по внутреннему аудиту предоставляет совету директоров и исполнительным органам отчеты и рекомендации по итогам аудитов (в том числе включающие информацию о результатах оценки фактического состояния, надежности и эффективности СУРиВК и корпоративного управления).

Дирекция по управлению рисками и внутреннему контролю осуществляет общую координацию процесса управления рисками, контроль за выполнением мероприятий по управлению рисками, а также подготовку сводной отчетности об управлении рисками для исполнительных органов и совета директоров.

Руководители иных структурных подразделений в соответствии со своими функциональными обязанностями несут ответственность за разработку, документирование, внедрение, мониторинг и развитие СУРиВК во вверенных им функциональных областях деятельности. Задачами сотрудников Компании в рамках СУРиВК являются участие в выявлении и оценке соответствующих рисков и эффективное исполнение контрольных процедур и мероприятий по управлению рисками.

Управление рисками

В 2024 году система управления рисками и внутреннего контроля ФосАгро функционировала эффективно благодаря своевременному выявлению и оценке рисков, а также разработке и реализации мер по управлению ими. Совет директоров ежеквартально рассматривал информацию об управлении ключевыми рисками Группы «ФосАгро». Руководство Компании уделяло значительное внимание управлению ключевыми рисками, комиссия по рискам осуществляла мониторинг рисков, регулярно отслеживала статус корректирующих мероприятий и при необходимости инициировала изменения с целью повышения эффективности управления ключевыми рисками.

Развитие СУРиВК в 2024 году

Компания продолжает последовательно развивать СУРиВК. Совет директоров в феврале 2025 года рассмотрел результаты оценки СУРиВК, которая подтвердила, что система управления рисками и внутреннего контроля Группы «ФосАгро» соответствует уровню ведущих компаний отрасли, в том числе:

- СУРиВК отвечает применимым требованиям нормативных документов;
- внедрено большинство передовых практик управления рисками, таких как взаимосвязь со стратегией развития Компании, риск-аппетит, ключевые индикаторы рисков, элементы автоматизации и роботизации управления рисками, интеграция в систему мотивации и управления Компании.

В 2024 году выполнен полный цикл работы СУРиВК как на производственных площадках, так и на уровне Группы «ФосАгро» в целом:

- осуществлялся постоянный мониторинг управления рисками;
- анализировались ключевые показатели рисков;
- разрабатывались необходимые корректирующие мероприятия;
- осуществлялся последующий контроль и переоценка рисков.

В 2024 году была продолжена работа с рисками, связанными с отдельными направлениями деятельности Компании в условиях изменений в геополитической обстановке, в том числе обеспечением непрерывности процесса закупок, логистики, работы программного обеспечения и ИТ-инфраструктуры. Кроме того, в 2024 году продолжена работа по развитию компетенций риск-менеджмента у руководителей различного уровня, а также дальнейшее внедрение рискориентированного подхода на уровне отдельных функций и структурных подразделений.

Планы на 2025 год

Компания намерена поддерживать функционирование существующих элементов системы управления рисками и планирует их дальнейшее развитие с учетом лучшей практики, а также изменений во внутренней и внешней среде Группы «ФосАгро».

Перечень ключевых рисков Компании, а также информация об управлении ими приведены в разделе «Стратегические риски» на с. 59.

Внутренний аудит

Дирекция по внутреннему аудиту помогает органами управления ФосАгро повышать эффективность управления бизнес-процессами и улучшать работу СУРиВК. Дирекция по внутреннему аудиту в своей деятельности придерживается рискориентированного подхода и тесно сотрудничает с подразделениями по управлению рисками и внутреннему контролю, экономической безопасности, а также с руководящими должностными лицами Компании.

Цели, задачи и полномочия внутреннего аудита определены в Политике в области внутреннего аудита, утвержденной советом директоров 18 мая 2021 года (текст представлен на официальном сайте Компании: <https://www.phosagro.ru/upload/iblock/3a8/3a82c5cb90c9c4f61e813aab00f3f2d2.pdf>).

Порядок проведения внутреннего аудита в Компании установлен руководством Дирекции по внутреннему аудиту.

Аудиторские проверки

Показатель	2022	2023	2024
------------	------	------	------

Плановые	5	5	5
Внеплановые	15	20	20

Аудиты бизнес-процессов

План аудитов на календарный год рассматривается, обсуждается и утверждается комитетом по аудиту и советом директоров. Аудиты проводятся как на уровне Группы, так и в отдельных подконтрольных компаниях и их обособленных подразделениях. Кроме того, Дирекция по внутреннему аудиту проводит мониторинг результативности и эффективности корректирующих действий со стороны руководящих должностных лиц Компании по результатам аудитов, ежеквартально отчитывается перед комитетом по аудиту и ежегодно — перед советом директоров.

В 2024 году Дирекция по внутреннему аудиту выполнила годовой план в полном объеме. Были проведены аудиты бизнес-процессов Группы «ФосАгро» по направлениям управление логистикой, ремонтами, промышленной безопасностью и охраной труда. Также был проведен ИТ-аудит и аудит работы с инсайдерской информацией. По результатам аудитов были даны предложения по повышению эффективности процедур и подходов к управлению логистикой и ремонтами, совершенствованию мероприятий, обеспечивающих промышленную безопасность и охрану труда. Менеджментом Компании были разработаны и утверждены планы корректирующих мероприятий, мониторинг выполнения которых осуществляется Дирекцией по внутреннему аудиту.

Планы на 2025 год включают аудит таких бизнес-процессов, как управление развитием производственных мощностей, закупки ТМЦ, анализ эффективности ремонтной деятельности, также планируются аудиты ИТ и корпоративного управления.

Развитие команды

В целях достижения стратегических целей внутреннего аудита продолжается работа по развитию и диверсификации компетенций команды: проводятся регулярные мероприятия по обучению сотрудников, фокус которых направлен на получение данных из информационных систем и их дальнейшую обработку и визуализацию. В 2025 году запланированы обучения по этой тематике.

Самооценка и внешняя оценка

Для обеспечения качества внутреннего аудита регулярно проводятся внешние независимые оценки и самооценки.

Внешний аудит

Ключевым элементом работы комитета по аудиту совета директоров ФосАгро является регулярное взаимодействие с внешними аудиторами, а также выработка рекомендаций для совета директоров в части выбора и утверждения аудиторов. При выборе аудитора наряду со стоимостью услуги оцениваются следующие факторы:

- персональный состав (опыт и квалификация) команды аудиторов должен обеспечивать осуществление аудита отчетности в приемлемые для Компании сроки и с надлежащим качеством;
- независимость аудитора, установленная на основании широкого перечня факторов, в том числе через оценку объема неаудиторских услуг, оказываемых компанией-претендентом в соответствующих периодах. Любое предложение от действующего

аудитора по оказанию неаудиторской услуги требует подтверждения партнером по аудиту отсутствия риска для независимости, а также направляется в комитет по аудиту ПАО «ФосАгро» для рассмотрения и согласования. Комитет дает согласие на заключение договора только в том случае, если величина объема неаудиторских услуг не поставит под сомнение возможность независимого и беспристрастного оказания услуги аудита. Существенно влияет на оценку комитетом независимости аудитора также наличие у последнего внутренних процедур контроля объективности и профессиональной этики сотрудников, включая требование периодической ротации партнера по аудиту, проведение аудитором обучения в этой области и использование им специализированных программных средств для осуществления соответствующих проверок;

- баланс между преимуществами многолетнего сотрудничества с аудитором и необходимостью свежего взгляда на финансовую отчетность Компании и процедуры ее подготовки;
- эффективность работы аудитора в предшествующем периоде. Мнение о качестве работы внешнего аудитора комитет имеет возможность формировать при проведении очных заседаний комитета, обязательными участниками которых со стороны внешнего аудитора являются менеджер и партнер, а также на предшествующих заседаниях комитета встречах команды аудиторов с председателем комитета по аудиту.

Проверка финансово-хозяйственной деятельности ПАО «ФосАгро» в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации осуществляется аудитором ПАО «ФосАгро» на основании заключаемого договора. Аудитор ПАО «ФосАгро» утверждается общим собранием акционеров. Аудит консолидированной финансовой отчетности ПАО «ФосАгро» за 2024 год по МСФО проведен акционерным обществом «Технологии Доверия — Аудит» (адрес компании: Москва, ул. Кржижановского, д. 14, к. 3, помещение 5/1).

Аудит финансовой отчетности ПАО «ФосАгро» за 2024 год по РСБУ проведен АО «Юникон» (адрес компании: Москва, Преображенская площадь, д. 8, БЦ «Прео 8»).

Подход к оценке независимости и эффективности процесса внешнего аудита, а также назначению или повторному назначению внешнего аудитора всесторонне описан в Политике ПАО «ФосАгро» о выборе внешних аудиторов и принципах формирования отношений с ними, утвержденной советом директоров ПАО «ФосАгро» 30 августа 2023 года.

Полный текст документа «Политика ПАО «ФосАгро» о выборе внешних аудиторов и принципах формирования отношений с ними» представлен на сайте Компании: https://www.phosagro.ru/upload/docs/External_Auditor_Selection_and_Cooperation_Policy_upd_rus.pdf.

Дополнительная информация об аудиторах, порядке их выбора и оценке их независимости раскрыта в полугодовых отчетах: <https://www.phosagro.ru/ori/phosagro/ezhekvertalnye-otchety/>, а также подразделах о работе комитета по аудиту и о вознаграждениях настоящего Отчета.

Инсайдерская информация

В ПАО «ФосАгро» действует Положение об инсайдерской информации, разработанное с учетом законодательства Российской Федерации и Регламента Европейского союза о недопущении манипулирования рынком (Market Abuse Regulation, MAR).

В соответствии с нормами указанного Положения аппарат корпоративного секретаря ведет список инсайдеров, а также списки лиц, исполняющих управленческие обязанности (Persons Discharging Managerial Responsibilities, PDMR), и связанных с ними лиц (Persons Closely Associated, PCA). Для входящих в эти списки лиц Положением установлены обязанности, о которых их периодически уведомляет аппарат корпоративного секретаря.

В первую очередь это ограничения на использование инсайдерской информации и ограничения по осуществлению сделок с ценными бумагами ПАО «ФосАгро». В зависимости от категории инсайдеров для них могут быть установлены либо запрет, либо обязанности по уведомлению ФосАгро или получению ее согласия на совершение сделок. Ежеквартально аппарат корпоративного секретаря проверяет списки акционеров с целью выявления сделок, которые могли быть совершены с нарушением таких ограничений.

В 2024 году Дирекция по внутреннему аудиту провела проверку деятельности Компании в области работы с инсайдерской информацией. В ходе проверки установлено:

- замечания и штрафы со стороны регуляторов отсутствуют;
- Компания в полном объеме раскрывает существенные события;
- в Компании действуют все необходимые регламенты по инсайдерской информации.

Полный текст документа «Положение об инсайдерской информации ПАО «ФосАгро» представлен на сайте Компании: <https://www.phosagro.ru/upload/iblock/dac/0og8qkw6c864fsndlgz798vke9w4eu.pdf>

Перечень инсайдерской информации представлен на сайте Компании: <https://www.phosagro.ru/ori/phosagro/inve-vnutrennie-dokumenty-obshchestva/>

Информационная безопасность

Политика информационной безопасности является основополагающим документом в сфере информационной безопасности и определяет общие намерения и принципы по ее обеспечению. Необходимость ее утверждения определяется наличием актуальных для организаций Группы рисков и угроз при осуществлении деятельности и, следовательно, необходимостью реагировать на угрозы и минимизировать риски.

Полный текст документа «Политика информационной безопасности» представлен на сайте Компании: <https://www.phosagro.ru/upload/docs/information-security-policy-ru.pdf>

Политика устанавливает высокий приоритет деятельности по обеспечению информационной безопасности и закладывает ее ключевые принципы. Они охватывают целеполагание и планирование процесса обеспечения информационной безопасности, особенности ее реализации, управление качеством работ и непрерывное совершенствование процесса. Все эти принципы определяют подход к содержанию следующих документов иерархии — Концепции информационной безопасности и внутренних нормативных документов, регламентирующих отдельные вопросы по предметной области. Такой набор документов отражает современные подходы и лучшую практику в области обеспечения информационной безопасности.

С периодичностью один раз в полгода вопросы информационной безопасности выносятся на рассмотрение совета директоров.

Результаты 2024 года

В 2024 году выполнены следующие мероприятия в области информационной безопасности:

- зафиксировано порядка 3,6 млн событий, обеспечена защита от ~1,3 тыс. инцидентов информационной безопасности;
- обеспечены мониторинг работоспособности и сопровождение 15 технических средств защиты;
- повышена осведомленность сотрудников в области информационной безопасности;
- совершенствовались процессы в соответствии с требованиями законодательства; выпущено 59 локальных нормативных актов и реализованы мероприятия по их исполнению;
- совершенствовалась защита АСУТП: произведена замена импортных межсетевых экранов на отечественные; с персоналом, ответственным за эксплуатацию и сопровождение АСУТП проводятся практические тренировки;
- улучшались процессы управления доступом к информационным ресурсам, осуществлен переход на единую систему управления правами доступа;
- совершенствовались процессы управления событиями и инцидентами информационной безопасности, в операционном центре создана круглосуточная служба;
- проводилась проверка защищенности информационных ресурсов Группы, реализуются планы по совершенствованию мер защиты;
- выявлено и заблокировано 39 мошеннических ИТ-ресурсов, связанных с выставлением поддельных коммерческих предложений от лица Группы.

Все сотрудники Дирекции по экономической безопасности проходят обучение по курсам «Противодействие террористической деятельности», «Основные цели и принципы Кодекса этики компаний Группы «ФосАгро».

Сотрудники службы безопасности, прошедшие обучение в области прав человека, %

2022	2023	2024
100	100	100

Взаимодействие с заинтересованными сторонами в области информационной безопасности

Обеспечение информационной безопасности — ответственность каждого сотрудника. Для этого в Группе продолжают проводиться регулярные мероприятия по повышению осведомленности сотрудников по вопросам информационной безопасности и отработки практических навыков противостояния современным угрозам. В 2024 году тренировки по отработке реагирования на компьютерные инциденты проведены с производственным персоналом и персоналом АСУТП.

В 2024 году на корпоративной платформе обучения прошли курсы и тестирование свыше 13 тыс. работников. В корпоративных СМИ опубликованы 23 материала по различным аспектам информационной безопасности.

В обеспечении режима информационной безопасности участвуют контрагенты компаний Группы, с которыми осуществляется обмен данными в электронном виде, и чьи сотрудники имеют доступ к внутренним информационным ресурсам Группы. Для взаимодействия с внешними лицами разработаны и применяются отдельные технические регламенты, а в договорах закреплены порядок обработки персональных данных, конфиденциальной

информации и меры за их нарушения. Персонал контрагентов проходит обучение по линии информационной безопасности, вовлекается в тестирование и тренировки по обеспечению защищенности.

Сегодня обеспечение информационной безопасности выходит за рамки рабочего места. В Группе уделяется большое внимание созданию устойчивой социальной среды в городах присутствия. Свой вклад в это вносят мероприятия по работе с населением по линии обеспечения информационной безопасности и цифровой гигиены. На регулярной основе проводятся занятия и интерактивные мероприятия со школьниками разных возрастных групп и их родителями, лектории для представителей органов регионального управления, педагогов, общественных организаций, публикуются информационные материалы в корпоративных и региональных СМИ.

За счет перечисленных линий работы, а также за счет применения современных средств защиты информации и слаженной работы профильного подразделения в отчетном 2024 году, как и в предшествующие периоды, удалось избежать инцидентов в сфере информационной безопасности, которые могли бы привести к ощутимому материальному или репутационному ущербу.

Соблюдение этических норм

Ценности, принципы, стандарты и нормы поведения

Группа «ФосАгро» заслуженно обладает репутацией надежного бизнес-партнера, привлекательного работодателя, ответственного налогоплательщика и партнера государства и регионов деятельности. Это доверие со стороны наших инвесторов, сотрудников, потребителей, подрядчиков и органов государственной власти возникло не само собой, но благодаря в том числе тем высоким этическим стандартам, которых мы неуклонно придерживаемся в нашей работе с момента создания Компании.

Наш подход к этике ведения бизнеса носит целостный характер. Иными словами, мы считаем, что этические аспекты пронизывают все стороны нашей работы — от закупочной деятельности и взаимодействия в коллективе до техники безопасности и торговых операций. Так же системно мы подходим к анализу рисков в данной сфере и выработке и реализации мер по управлению ими.

Это, в свою очередь, означает, что наши этические принципы и нормы должны быть четко сформулированы, доведены до сотрудников и контрагентов, а их соблюдение должно быть обеспечено соответствующими правовыми, организационными и информационными механизмами, а главное — контролироваться, в том числе на самом высоком уровне корпоративного управления.

Последовательная реализация такого подхода на протяжении многих лет позволила Группе «ФосАгро» соответствовать высоким мировым стандартам в области обеспечения прав человека, промышленной безопасности, охраны окружающей среды, антикоррупционной деятельности и в других сферах. Мы отдаем себе отчет в том, что полностью исключить этические риски в условиях большой и разнородной организации, работающей фактически по всему миру, невозможно. Мы также уверены в том, что следование нашим этическим принципам и правилам позволяет сводить эти неоправданные риски к минимуму, поддерживая нашу деловую репутацию, а значит, способствуя достижению наших амбициозных производственных и финансовых целей в интересах акционеров и других стейкхолдеров Компании.

Подход к управлению

Группа «ФосАгро» прилагает все усилия для исключения нарушений прав человека, коррупционных проявлений и других случаев несоответствия нашим этическим принципам. Это способствует укреплению и защите деловой репутации Группы как честного, открытого и добросовестного партнера в глазах акционеров, инвесторов, сотрудников и контрагентов, а также сводит к минимуму вероятность применения мер ответственности и санкций в отношении юридических лиц Группы и должностных лиц. Приоритетом деятельности Группы является исключение любых возможностей реализации подобных прецедентов и укрепление приверженности сотрудников Группы «ФосАгро» высоким этическим стандартам.

С целью обеспечения соответствия Группы «ФосАгро» правилам ведения цивилизованного бизнеса и общепризнанным нормам делового оборота создана Система по противодействию мошенничеству и коррупции, охватывающая 100% направлений деятельности Группы. Мы разработали и внедрили комплекс организационно-правовых, информационных и разъяснительных мер, направленных на повышение единой корпоративной культуры, основанной на высоких этических стандартах, на поддержание в коллективе атмосферы доверия, взаимного уважения и порядочности. Антикоррупционные стандарты утверждены во всех подконтрольных ПАО «ФосАгро»

организациях. Антикоррупционные мероприятия реализовывались в рамках Плана по противодействию коррупции на 2022–2024 годы.

Этические стандарты и нормы

Принципы и стандарты этики поведения при работе в Компании и с Группой «ФосАгро» изложены в соответствующих политиках и других внутренних документах, перечень которых приведен [ниже](#). Эти нормативные документы обязаны соблюдать все руководители, должностные лица и другие работники Группы. В отношении работников, допустивших их нарушение, могут применяться различные санкции, в том числе (при совершении работником дисциплинарного проступка) дисциплинарные взыскания, в соответствии с нормами действующего законодательства. В отношении сотрудников, допустивших их нарушение, применяются соответствующие санкции, в том числе общественное порицание, публичное осуждение путем публикации в корпоративных средствах массовой информации, частичное или полное лишение премий. При наличии в действиях (или бездействии) сотрудника признаков дисциплинарного проступка также применяются меры дисциплинарного воздействия в соответствии с применимым трудовым законодательством.

Действующие нормативные документы ФосАгро в области соблюдения основных принципов и стандартов этики поведения

Название документа	Содержание
Кодекс этики https://www.phosagro.ru/upload/docs/ethics_code.pdf	Отражает основные принципы и нормы этичного ведения бизнеса, лежащие в основе корпоративной культуры Компании
Кодекс корпоративного управления https://www.phosagro.ru/upload/docs/corporate_governance_code.pdf	Отражает основные принципы корпоративного управления и подходы к нему
Кодекс поведения контрагента https://www.phosagro.ru/upload/docs/Code_of_Conduct_for_Counterparties_2020_ru.pdf	Компания заявляет о возможном отказе от сотрудничества с контрагентами и бизнес-партнерами, допускающими проявления дискриминации и принудительного труда в отношении своих сотрудников и сотрудников подрядных организаций
Антикоррупционная политика https://www.phosagro.ru/upload/docs/anti-corruption.pdf	Определяет цели, задачи, закрепляет основные принципы Компании и обязанности сотрудников в области противодействия мошенничеству и коррупции
Положение о конфликте интересов https://www.phosagro.ru/upload/docs/about_conflict_of_interests.pdf	Устанавливает порядок выявления и урегулирования конфликта интересов, возникающего у сотрудников в ходе выполнения трудовых обязанностей
Политика АО «Апатит» в области закупок https://www.phosagro.ru/upload/docs/procurement_policy_060521.pdf	Определяет цели, ответственность, закрепляет основные принципы и обязанности сотрудников в области закупок
Заявление о прозрачности в отношении закона Великобритании «О современном рабстве»	В настоящем заявлении изложены действия Компании по предотвращению современных форм

https://cdn.phosagro.ru/upload/docs/About_morern_sl_new.pdf	рабства и торговли людьми в Компании и цепочке поставок
Положение о Комиссии по противодействию мошенничеству, коррупции и урегулированию конфликта интересов https://www.phosagro.ru/upload/docs/polozhenie_o_komossii_korp_moshen.pdf	Рассматривает и регулирует вопросы, касающиеся соблюдения сотрудниками требований нормативных актов в области антикоррупционной политики
Положение о порядке проведения служебных проверок https://www.phosagro.ru/upload/docs/polozhenie_slygebnye_proverki.pdf Положение о порядке проведения проверочных мероприятий https://www.phosagro.ru/upload/docs/porydok_proved_proveroshn_meropr.pdf	Регламентируют проведение комплекса проверочных мероприятий с целью выявления фактов, обстоятельств, причин и условий совершения дисциплинарных проступков, происшествий и иных нарушений требований, установленных внутренними документами Группы
Положение об организации работы «Горячей линии «ФосАгро» https://www.phosagro.ru/upload/docs/hotline.pdf	Устанавливает основные цели и задачи порядка обращений сотрудников по вопросам противодействия мошенничеству, коррупции, хищениям и выявления фактов конфликта интересов
Положение о деловых подарках и представительских расходах https://www.phosagro.ru/upload/docs/polozhenie_delovie_podarki.pdf	Регламентирует процедуру получения подарков сотрудниками Компании, а также их дарения от имени Компании. Обосновывает и детализирует порядок формирования, структуру расходов, документальное оформление представительских расходов
Политика о взаимодействии с органами государственной власти и представителями государства https://www.phosagro.ru/upload/docs/gr.pdf	Устанавливает принципы, направления, цели и задачи, в соответствии с которыми Компания осуществляет взаимодействие с органами государственной власти и их представителями

<p>Политика в области благотворительной деятельности https://www.phosagro.ru/upload/docs/Charity.pdf</p>	<p>Определяет основные принципы и направления оказания благотворительной помощи, осуществляемой от лица и из средств Компании</p>
<p>Политика управления персоналом https://www.phosagro.ru/upload/docs/hr_policy.pdf</p>	<p>Отражает приверженность Компании и ее руководства высоким этическим стандартам ведения открытого и честного бизнеса для создания имиджа привлекательного работодателя для лучших профессионалов</p>
<p>Регламент обеспечения соответствия антикоррупционному законодательству в рамках процесса юридического сопровождения https://www.phosagro.ru/upload/docs/reglament_yiridicheskogo.pdf</p>	<p>Устанавливает цели и задачи, в соответствии с которыми Компания реализует юридическое сопровождение бизнес-процессов и сделок, содержащих повышенный коррупционный риск</p>

Организационные и информационные механизмы, обеспечивающие соблюдение этических принципов и стандартов

В Группе «ФосАгро» создан широкий и продуманный набор инструментов, обеспечивающий, с одной стороны, информирование и обучение сотрудников и контрагентов Группы по вопросам этики ведения бизнеса, а с другой — эффективное доведение информации о случаях потенциально неэтичного и коррупционного поведения до сведения уполномоченных должностных лиц и подразделений.

Механизмы уведомления ответственных лиц Группы «ФосАгро» о случаях неэтичного и коррупционного поведения

Инструмент	Описание
Обязательство	<p>Сотрудники Группы «ФосАгро» и члены совета директоров ПАО «ФосАгро», которым стало известно о произошедших или готовящихся нарушениях требований действующего законодательства / внутренних документов Группы «ФосАгро», обязаны незамедлительно сообщить об этом в письменной форме.</p> <p>Это распространяется как на случаи склонения к совершению коррупционных нарушений, так и на ставшие известными нарушения, имеющие признаки коррупции, в отношении других сотрудников, контрагентов или иных лиц, взаимодействующих с Группой</p>
Информирование	<p>Порядок информирования и порядок рассмотрения сообщений о нарушениях данной категории определен Антикоррупционной политикой, Кодексом корпоративной этики, Положением о конфликте интересов, антикоррупционным соглашением⁶¹, а также приказом АО «Апатит» от 10 января 2024 года № 9-У «О совершенствовании порядка информирования о нарушениях в сфере экономической безопасности руководства АО «Апатит», УП и ДЗО».</p>
Конфиденциальность и защита	<p>Лицу, направившему сообщение/уведомление, гарантируется обеспечение конфиденциальности полученной информации и сведений о нем. Группой «ФосАгро» принимаются меры по защите сотрудника, уведомившего представителя нанимателя (работодателя) о произошедших или готовящихся нарушениях требований действующего законодательства и внутренних документов Группы «ФосАгро».</p>
Консультация	<p>В Кодексе этики закреплено право сотрудника Компании обратиться за консультацией или помощью в случае возникновения вопросов относительно соблюдения норм антикоррупционного законодательства, а также в случае возникновения сомнений в этичности своих действий, действий других сотрудников Компании, контрагентов и иных лиц, которые взаимодействуют с Компанией, к своим непосредственным руководителям, и/или к профильным</p>

⁶¹ Приложение №1 к Антикоррупционной политике.

подразделениям (должностным лицам) Компании, обладающим соответствующими функциями.

«Горячая линия «ФосАгро»

С целью повышения эффективности мер, направленных на предупреждение мошенничества, коррупции, хищений, конфликта интересов, снижение правовых и репутационных рисков, возникающих вследствие нарушения профессиональных и этических стандартов сотрудниками Группы «ФосАгро», функционирует «Горячая линия «ФосАгро», на которую можно передавать сообщения любым из следующих способов:

- по телефонному номеру 8 (8202) 59-32-32;
- на электронный почтовый ящик help@phosagro.ru;
- по почтовому адресу: 162625, Вологодская область, г. Череповец, Северное шоссе, д. 75, Дирекция по экономической безопасности.

«Горячая линия «ФосАгро»

В целях повышения оперативности и эффективности мер, направленных на предупреждение нарушений этического характера, включая коррупционные проявления, дискриминацию, нарушения прав человека и т.д., в Группе «ФосАгро» создан портал «Горячая линия «ФосАгро».

Сотрудники Компании, а также другие заинтересованные лица могут обратиться на «Горячую линию «ФосАгро» для передачи информации о потенциальных нарушениях, причиняющих вред интересам Компании, которая, в свою очередь, не имеет права раскрывать информацию о личности лица, оставившего сообщение, другим сотрудникам и иным третьим лицам.

Статистика обращений на «Горячую линию «ФосАгро»

Показатель	2022	2023	2024
Общее количество обращений, поступивших на портал «Горячей линии «ФосАгро»	110	106	111
Количество обращений, связанных с проявлением коррупции	6	2	7

Структура обращений, поступивших на портал «Горячей линии «ФосАгро», число обращений по категориям

2022

Иное (нарушение санитарно-эпидемиологических правил, внутреннего распорядка)	37
Нарушения законодательства и тендерных процедур	27
Мошенничество на внешнем и внутреннем рынках	20
Охрана труда, промышленная безопасность и экология	9
Коррупция	6
Условия труда	5
Хищение	4
Конфиденциальная информация	2
Нарушение прав человека	0
ВСЕГО	110

2023

Иное (нарушение санитарно-эпидемиологических правил, внутреннего распорядка)	35
Нарушения законодательства и тендерных процедур	25
Мошенничество на внешнем и внутреннем рынках	15
Охрана труда, промышленная безопасность и экология	1
Коррупция	2
Условия труда	23
Хищение	2
Зарубежный трейдинг	3
Нарушение прав человека	0
ВСЕГО	106

2024

Иное (нарушение санитарно-эпидемиологических правил, внутреннего распорядка)	35
Нарушения законодательства и тендерных процедур	16
Мошенничество на внешнем и внутреннем рынках	10
Охрана труда, промышленная безопасность и экология	1
Коррупция	7
Условия труда	38
Хищение	4
Нарушение прав человека	0
ВСЕГО	111

Анализ Реестра регистрации информации, поступившей на портал горячей линии за последние три года, показывает, что увеличение общего количества регистрируемых сообщений не наблюдается. 29% обращений регистрируется от работников Компании. Характер обращений работников касается в основном решения возникающих трудовых вопросов, взаимоотношений в коллективе и в том числе с руководством структурного подразделения (охватывают категорию «Условия труда»). 15% обращений — это отзывы контрагентов Компании на возможную неудовлетворительную организацию работы тендерного комитета. Как правило, такие обращения, направляются после неудачных попыток участвовать в торгах на предоставление работ и услуг. 9% обращений — от потенциальных покупателей продукции (минеральных удобрений), которые столкнулись с проявлениями мошенничества со стороны неустановленных лиц, действующих под брендом Группы «ФосАгро».

Анализ поступивших 2024 году обращений показал, что в 55 случаях предоставленная информация, не нашла достоверного подтверждения. В 41 случае сведения подтвердились, а по 15 осуществлялся комплекс текущих проверочных мероприятий. Количество поступивших обращений анонимного характера увеличилось в 2,5 раза (9/23), вместе с тем информация нашла достоверное подтверждение только по трем сообщениям, касающимся некорректного поведения со стороны руководителей. Во всех случаях проведены беседы с трудовым коллективом, анкетирование сотрудников специалистами Дирекции по персоналу и социальной политике.

Дирекция по внутреннему аудиту на ежеквартальной основе формирует доклад комитету по аудиту совета директоров ФосАгро обо всех поступивших на «Горячую линию «ФосАгро» обращениях, предпринятых в связи с этим действиях, результатах проверочных мероприятий

и выработанных мерах, направленных на устранение нарушений этических стандартов Группы «ФосАгро». Председатель комитета по аудиту предоставляет данную информацию членам совета директоров ФосАгро.

За 2022–2024 годы обращения и жалобы сотрудников по вопросам нарушений трудовых практик, прав человека и дискриминации не поступали.

Соблюдение прав человека

Кодекс этики ФосАгро признает трудовые права сотрудников неотъемлемой частью прав человека. В своей деятельности Группа «ФосАгро» соблюдает установленные законодательством права сотрудников в сфере труда, признает право сотрудника на достойное вознаграждение за результаты труда, содействует предотвращению любых форм дискриминации и принудительного труда, поддерживает участие сотрудников в решении принципиальных вопросов развития Группы.

Компания реализует программы по развитию персонала, которые подразумевают обучение и профессиональное развитие сотрудников, предоставление социального пакета, системы мотивации труда, создание условий отдыха и досуга.

Группа «ФосАгро» поощряет трудовые династии, трудовые традиции коллектива, способствующие закреплению кадров, повышению дисциплины и производительности труда, эффективности воспитательной работы в коллективах.

Группа поддерживает развитие профессионального и личностного потенциала своих сотрудников. Главной задачей является формирование кадрового резерва квалифицированных специалистов, обладающих теоретическими и практическими знаниями и компетенциями, необходимыми для обеспечения деятельности предприятий Группы «ФосАгро».

В основе деятельности Компании — уважение к сотрудникам и их правам, как это предусмотрено Международным биллем о правах человека, а также декларацией Международной организации труда об основополагающих принципах и правах в сфере труда, включая недопущение дискриминации, запрет на использование детского и принудительного труда, соблюдение принципа свободы объединения в профсоюзы и права сотрудников на ведение переговоров о заключении коллективного договора, а также создание безопасных и благоприятных рабочих условий для своих сотрудников и персонала подрядных организаций. Компания, в свою очередь, требует соблюдения аналогичных требований и норм от подрядных организаций.

Вопросы соблюдения прав человека регулируются следующими внутренними документами Компании:

- Кодекс этики (п. 3.3, 4.1, 5.2);
- Политика управления персоналом (п. 5.8);
- Кодекс поведения контрагента (в части требований, связанных с соблюдением прав человека);
- Заявление о прозрачности в отношении закона Великобритании «О современном рабстве».

Группа «ФосАгро» ценит и поддерживает многообразие среди своих сотрудников, предоставляет им равные возможности для реализации их потенциала. Мы не приемлем ограничение естественных прав и свобод человека или группы лиц и поведение,

нарушающее неприкосновенность частной жизни сотрудников в любом проявлении. Каждый год тема соблюдения прав человека рассматривается советом директоров ФосАгро и его комитетом по вознаграждениям и кадрам, при этом рассматриваются такие вопросы, как многообразие кадрового состава и гендерное равенство.

Основаниями для повышения в должности, найма, установления размера заработной платы, предоставления льгот и компенсаций являются квалификация, производительность, навыки и опыт сотрудника, а оценка результатов работы проводится беспристрастно и справедливо.

Мы ожидаем, что сотрудники будут проявлять профессионализм, уважение и справедливое отношение в рабочем процессе к коллегам и иным лицам, включая потребителей, поставщиков и представителей других заинтересованных сторон.

Любое ограничение прав и свобод сотрудника на рабочем месте и в любых условиях, связанных с его обязанностями, мы считаем неприемлемым.

С 2013 года мы ежегодно организуем опросы мнения персонала, где каждый сотрудник может дать обратную связь о деятельности Компании и руководства Группы «ФосАгро». В ходе многолетнего проведения исследований Компания не получала негативных отзывов или описания проблемных ситуаций в области соблюдения прав человека, что говорит о выполнении всех обязательств перед персоналом.

Противодействие коррупции

Для нас неприемлемы любые случаи незаконного использования руководителями и сотрудниками Группы «ФосАгро» на всех уровнях своего должностного положения. В ФосАгро утверждена Антикоррупционная политика, создана система противодействия мошенничеству и коррупции, охватывающая все направления деятельности, учреждена комиссия, к функциям которой относится рассмотрение вопросов противодействия мошенничеству, коррупции и урегулирования конфликта интересов. На регулярной основе проводятся процедуры выявления и оценки коррупционных рисков с последующим формированием перечней функций и должностей, связанных с коррупционными рисками. Также регулярно формируется и анализируется отчетность о реализованных антикоррупционных мероприятиях и об эффективности функционирования системы противодействия мошенничеству и коррупции.

Важную роль играют и постоянные усилия по формированию культуры нетерпимости к коррупции, основанной на высоких этических стандартах, а также мероприятия по поддержанию в коллективе атмосферы доверия, взаимного уважения и порядочности.

Оценка на предмет рисков, связанных с коррупцией

При выстраивании эффективной антикоррупционной политики критически важно понимание того, какие коррупционные правонарушения могут быть совершены сотрудниками с учетом специфики их деятельности, в рамках каких бизнес-процессов такие правонарушения наиболее вероятны, каковы возможные способы или схемы их совершения и к каким последствиям они могут привести.

С этой целью в Группе «ФосАгро» определены перечни коррупционно опасных функций и должностей, потенциально подверженных коррупционным рискам. В ПАО «ФосАгро»⁶² и ее основной подконтрольной организации АО «Апатит»⁶³ утверждены перечни должностей, замещение которых связано с коррупционными рисками. Работа должностных лиц, занимающих позиции, входящие в данный реестр, находится под особым контролем Дирекции по экономической безопасности и руководителей соответствующих

⁶² Приказ от 7 апреля 2022 года № 39.

⁶³ Приказ от 10 декабря 2022 года № 486-У.

структурных подразделений. Они оценивают соответствие деятельности таких должностных лиц высоким этическим нормам и требованиям внутренних антикоррупционных документов, в которых такие нормы закреплены. В частности, ведется контроль соблюдения запретов и ограничений, связанных с вопросами противодействия коррупции, а также принятия мер по предотвращению и урегулированию конфликта интересов.

Доля работников за 3 года Группы «ФосАгро», замещающих должности с высоким коррупционным риском, составляет 0,3136%.

Группа «ФосАгро» на регулярной основе проводит процедуры выявления и оценки коррупционных рисков с последующим внесением дополнений в перечень коррупционно опасных функций и должностей, связанных с коррупционными рисками. Эта деятельность включает три основных направления (составляющих):.

Идентификация коррупционных рисков	Определение коррупционных правонарушений, которые могут быть совершены сотрудниками Группы «ФосАгро», и обнаружение бизнес-процессов (критических точек), в ходе которых возможно совершение таких неправомерных действий
Анализ коррупционных рисков	Определение возможных способов совершения коррупционных правонарушений с учетом особенностей реализации бизнес-процессов в Группе «ФосАгро» (коррупционных схем), круга лиц, которые могут быть вовлечены в совершение коррупционного правонарушения, уязвимостей бизнес-процессов
Определение значимости коррупционных рисков	Оценка вероятности совершения коррупционного правонарушения на определенном этапе того или иного бизнес-процесса и возможного вреда, наносимого Группе «ФосАгро», в случае совершения сотрудником (сотрудниками) коррупционного правонарушения

Совету директоров ФосАгро регулярно предоставляется отчетность о реализованных антикоррупционных мероприятиях и об эффективности функционирования системы противодействия мошенничеству и коррупции в соответствии с Политикой управления рисками и внутреннего контроля ФосАгро. Кроме того, контроль за процессом выявления рисков и предотвращения недобросовестных действий осуществляется непосредственными руководителями на основании в том числе Положения об управлении рисками. Оценка коррупционного риска проводится независимым подразделением — Департаментом методологии риск-менеджмента. По итогам 2024 года коррупционный риск признан минимальным.

Информирование, консультирование и обучение сотрудников

Группа «ФосАгро» на постоянной основе проводит обучение сотрудников по программам противодействия коррупции для минимизации рисков вовлечения персонала в коррупционные схемы. С этой целью в Группе создана эффективная система обучения, направленная на предупреждение коррупционных проявлений любых форм и видов, на устранение возможного вреда и ликвидацию последствий коррупционного вмешательства.

Методика обучения

Целевая аудитория

Руководители уровней управления № 1, 2, 3, 4, 5, руководители без уровней управления, специалисты, включая сотрудников филиалов и других обособленных подразделений

Цели и задачи

Актуализировать знания в нормативных правовых аспектах выявления и противодействия коррупции в коммерческих организациях. Сформировать у слушателей антикоррупционное мировоззрение, способствовать овладению методами и навыками в сфере противодействия коррупции и конфликта интересов. Помочь овладеть знаниями в сфере причин и предпосылок возникновения коррупции, а также практическими методиками выявления подобных ситуаций и противодействия им

Результаты обучения

В результате обучения противодействию коррупции слушатель должен знать и понимать теоретическую базу по противодействию коррупции в Группе; предпосылки, причины, сущность и последствия коррупции; законодательство Российской Федерации о противодействии коррупции, а также нормативные правовые акты и антикоррупционные стандарты, действующие в Группе по данному направлению; ответственность за несоблюдение коррупционного поведения

Преимущества дистанционного обучения

Учебный материал (презентация, тесты) максимально адаптирован к актуальным для сотрудников предприятий Группы «ФосАгро» ситуациям. Учебный процесс выстраивается без отрыва от основной производственной деятельности

В целях обучения и информирования сотрудников Группы «ФосАгро» ежегодно разрабатываются курсы по вопросам противодействия коррупции с завершающими этапами тестирования, которые размещаются на корпоративном портале Группы «ФосАгро». Тематика занятий выстраивается исходя из функций (должностных обязанностей) структурных подразделений (сотрудников) и установленной системой антикоррупционных стандартов.

Среднее количество часов обучения по вопросам противодействия коррупции по всей Группе «ФосАгро» на одного сотрудника в 2024 году составляет — 0,20.

В 2022 году — 0,24 часа

В 2023 году — 0,30 часа

Выполненные программы обучения

Период обучения	Выполненные программы
2022	«Основные цели и принципы Кодекса этики Группы «ФосАгро»
2023	«О проведении обучения и тестирования работников АО «Апатит», его филиалов и управляемых предприятий по теме: «Предотвращение и урегулирование конфликта интересов»
2024	«О проведении обучения и тестирования работников АО «Апатит» по теме «Политика противодействия мошенничеству и коррупции в Группе «ФосАгро» — Принципы работы «Горячей линии «ФосАгро»

С целью реализации антикоррупционных мер Дирекцией по экономической безопасности готовится ежегодный план обучающих мероприятий. Он предусматривает периодическое информирование сотрудников о существующих локальных нормативных актах в сфере противодействия коррупции, установленных ими антикоррупционных стандартах, мерах ответственности за их несоблюдение, а также о внесенных в документы изменениях и дополнениях. Руководство Группы принимает участие в информировании сотрудников, тем самым подчеркивая значимость соблюдения установленных антикоррупционных норм. Сотрудникам Группы «ФосАгро» и ее контрагентам обеспечен свободный и удобный доступ к информации о реализуемых мерах по предупреждению коррупции. На официальном сайте Компании предусмотрен специальный раздел «Противодействие коррупции», в котором размещено обращение генерального директора к сотрудникам Группы о неукоснительном соблюдении установленных антикоррупционных стандартов, а также копии внутренних документов, направленных на предупреждение коррупции (Антикоррупционная политика, Кодекс этики, положения о конфликте интересов и «Горячей линии «ФосАгро»). Внутренние документы дополнены методическими материалами (памятками, презентациями), которые в доступной форме объясняют антикоррупционную политику, стандарты поведения, меры ответственности и приводят

примеры коррупционно опасных ситуаций, с которыми могут столкнуться сотрудники в своей трудовой деятельности.

При приеме на работу каждый кандидат проходит обучение по основным требованиям Политики противодействия мошенничеству и коррупции, Кодекса этики, положений о конфликте интересов и «Горячей линии «ФосАгро» посредством просмотра видеоролика с последующей отметкой об ознакомлении в журнале инструктажа. В должностных инструкциях сотрудников закреплена обязанность соблюдать требования антикоррупционных стандартов и локальных нормативных актов Группы «ФосАгро», а также проходить соответствующее обучение. В процессе выполнения сотрудниками коррупционно опасных функций проводится дополнительное разъяснение требований законодательства Российской Федерации и внутренних политик Группы «ФосАгро» применительно к актуальной ситуации лицами, ответственными за реализацию Антикоррупционной политики. Кроме того, любой сотрудник или контрагент Компании может обратиться за консультацией в области применения и реализации антикоррупционных стандартов, принятых в Группе на портал единой «Горячей линии «ФосАгро» и получить квалифицированную правовую помощь или разъяснение.

Общее количество и доля членов органов управления, сотрудников и деловых партнеров, прошедших обучение по вопросам противодействия коррупции, с разбивкой по регионам

	Общее количество членов органов управления, человек			Доля членов органов управления, %			Общее количество сотрудников, человек			Доля сотрудников, %			Общее количество деловых партнеров, ед.			Доля деловых партнеров, %		
	2022	2023	2024	2022	2023	2024	2022	2023	2024	2022	2023	2024	2022	2023	2024	2022	2023	2024
Саратовская область	283	307	218	33	98	88	852	961	980	67	99	87	104	98	102	100	100	100
Мурманская область	888	861	939	34	79	82	2 621	2 671	7 096	66	86	77	71	85	88	100	100	100
Московская область	87	91	83	39	71	86	225	215	193	61	78	91	898	852	789	100	100	100
Ленинградская область	266	260	21	35	84	88	770	751	128	65	90	74	487	410	435	100	100	100
Вологодская область	943	946	992	28	96	98	3 346	3 415	4 135	72	97	94	167	170	174	100	100	100
Прочее	132	0	2	32	0	100	408	0	36	68	0	90	1 401	1 386	1 951	100	100	100
Итого	2 599	2 465	2 255	32	88	90	8 222	8 013	12 568	68	92	83	3 128	3 001	3 539	100	100	100

Общее количество и доля членов органов управления, сотрудников, до сведения которых была доведена информация об Антикоррупционной политике и о процедурах организации, с разбивкой по регионам

	Общее количество членов органов	Доля членов органов управления, %	Общее количество сотрудников, человек	Доля сотрудников, %
--	---------------------------------	-----------------------------------	---------------------------------------	---------------------

	управления, человек											
	2022	2023	2024	2022	2023	2024	2022	2023	2024	2022	2023	2024
Саратовская область	234	307	218	83	98	88	747	961	980	88	99	87
Мурманская область	718	861	939	81	79	82	2 275	2 671	7 096	87	86	77
Московская область	68	91	83	78	71	86	181	215	193	80	78	91
Ленинградская область	209	260	21	79	84	88	636	751	128	83	90	74
Вологодская область	910	946	992	97	96	98	3 206	3 415	4 135	96	97	94
Прочее	102	0	2	77	0	100	335	0	36	82	0	90
Итого	2 241	2 465	2 255	86	88	90	7 380	8 013	12 568	90	92	83

Участие Группы «ФосАгро» в коллективных действиях по противодействию коррупции

Антикоррупционная политика Группы «ФосАгро» реализуется в соответствии с действующими антикоррупционными законами и международными конвенциями (в частности, российским антикоррупционным законодательством и Конвенцией ООН против коррупции). В вопросах профилактики и противодействия коррупции Группа «ФосАгро» сотрудничает с бизнес-сообществом путем участия в различных общественных объединениях.

Российский союз промышленников и предпринимателей (РСПП)

Участие в проектах РСПП важно для Группы «ФосАгро» с точки зрения взаимодействия с государственными органами в регионах присутствия, участия в разработке и реализации программ и проектов, связанных с региональной экономической политикой. В рамках сотрудничества с РСПП Группа ведет мониторинг и самооценку собственных антикоррупционных программ и практик, которые касаются не только ситуации внутри Компании, но и отношений с партнерами по бизнесу, взаимодействия с государственными органами, проведения закупок на основе открытых торгов, финансового контроля и антикоррупционного обучения персонала.

**ФосАгро — участник Социальной хартии
российского бизнеса РСПП.**

**ПАО «ФосАгро» и АО «Апатит» включены
в Реестр Антикоррупционной хартии
российского бизнеса РСПП**

**ФосАгро — участник ежегодного
Антикоррупционного рейтинга РСПП
на соответствие лучшим международным
и российским стандартам делового поведения.
По итогам рейтинга 2024 года ПАО «ФосАгро»
вошло в наивысший класс категории «А+».**

Рабочая группа по противодействию мошенничеству Российской ассоциации производителей удобрений (РАПУ)

Группа «ФосАгро» принимает участие в разработке и реализации инициатив Рабочей группы по противодействию противоправным действиям, совершаемым неустановленными лицами, использующими бренды ведущих производителей минеральных удобрений.

С началом подготовки к сезонным полевым работам РАПУ фиксирует увеличение активности недобросовестных организаций, созданных для введения потребителей в заблуждение и незаконного получения их денежных средств. С целью противодействия попыткам заключения договоров поставки минеральных удобрений заведомо без намерения их исполнения от имени несуществующих организаций РАПУ в инициативном порядке уведомляет сельскохозяйственных производителей о действиях мошенников и разъясняет порядок приобретения продукции посредством официальных веб-сайтов компаний — производителей минеральных удобрений, представленных на главной странице интернет-площадки ассоциации.

Торгово-промышленная палата Российской Федерации (ТПП)

Как член ТПП Группа активно участвует в диалоге бизнеса и власти по вопросам формирования социально-экономической, промышленной политики, устранения административных барьеров, улучшения делового и инвестиционного климата, развития

предпринимательской деятельности и соблюдения норм деловой этики.

Ежегодная проверка знаний антикоррупционного законодательства

Сотрудники Группы принимают участие в организуемом ТПП Всероссийском антикоррупционном диктанте. Это образовательный проект, направленный на просвещение граждан в области противодействия коррупции в удобной и интерактивной форме. Диктант проводится ежегодно. Он состоит из 40 заданий, на прохождение которых дается 30 минут, и включает общие вопросы и практические ситуации, позволяющие оценить компетентность участника в сфере противодействия коррупции. Для сотрудников Компании это прекрасная возможность проверить свои знания положений антикоррупционного законодательства.

В целях противодействия коррупции мы выстроили конструктивное сотрудничество с органами государственной власти, местного самоуправления и общественными организациями, основанное на принципах партнерства, взаимного уважения, доверия и профессионализма. Предметом долгосрочных соглашений стали профилактика правонарушений и выявление преступлений, а также помощь в формировании инфраструктуры безопасности путем создания на производственных площадках Группы «ФосАгро» стационарных пунктов полиции. Проводимые совместные мероприятия широко освещаются в корпоративных средствах массовой информации.

Информирование деловых партнеров об антикоррупционных стандартах и процедурах Группы «ФосАгро»

При выстраивании системы антикоррупционных мер Группа «ФосАгро» учитывает, что коррупционные риски могут возникать не только непосредственно внутри организации, но и вне ее, в первую очередь в ходе взаимодействия с различными контрагентами, включая деловых партнеров, поставщиков, подрядчиков и т. д.

В Группе «ФосАгро» утвержден порядок включения в каждый заключаемый договор антикоррупционной оговорки и оговорки о добросовестности сторон. В них четко и подробно закреплены правила и процедуры, направленные на предотвращение коррупции, включая специальные управленческие процедуры, требования к контрагентам, правила специального антикоррупционного контроля и аудита, предотвращения конфликта интересов, коммерческого подкупа и возмещения материального ущерба.

Группа «ФосАгро» стремится к установлению и сохранению деловых отношений с организациями, которые осуществляют свою деятельность в соответствии с высокими этическими стандартами ведения бизнеса, и реализует собственные меры по противодействию мошенничеству и коррупции.

Мы усовершенствовали регистрацию на электронной торговой площадке (официальный сайт ПАО «ФосАгро» — «Закупки» — «Тендеры» — «Регистрация поставщика»). Каждому потенциальному поставщику товаров или услуг, заинтересованному в установлении деловых отношений с Группой «ФосАгро», необходимо в обязательном порядке ознакомиться с соответствующими нормативными документами Группы «ФосАгро» (Антикоррупционная политика ФосАгро, Кодекс этики, Политика противодействия мошенничеству и коррупции АО «Апатит», Кодекс поведения контрагента и т. д.), а также с информацией о «Горячей линии «ФосАгро». Только после ознакомления с указанными стандартами система предоставит доступ для продолжения регистрации на ЭТП, обеспечивая тем самым ознакомление всех потенциальных контрагентов, стремящихся к деловому сотрудничеству с Группой «ФосАгро».

Таким образом, все 100% контрагентов, стремящихся к деловому сотрудничеству с Компанией, проходят обучение на ЭТП по вопросам противодействия коррупции.

Период	Общее количество деловых партнеров, прошедших регистрацию на ЭТП и ознакомившихся с антикоррупционными стандартами	Доля деловых партнеров данной категории, %
2022	3 128	100
2023	3 001	100
2024	3 539	100

Выявленные случаи коррупции и принятые меры

Служебные проверки по фактам коррупционных проявлений

Период	Общее количество служебных проверок по фактам различных нарушений требований внутренних нормативных документов, ед.	В том числе коррупционной направленности
2022	35	4
2023	36	3
2024	48	2

В 2024 году находилось в производстве 48 служебных проверок о различных нарушениях требований внутренних нормативных документов, из них две, связанные с проявлениями коррупции и мошенничеством, одна из которых назначена в 2023 году, по фактам:

- незаконного получения денежных средств в размере 1 млн 669 тыс. руб. начальником отдела Дирекции по закупкам АО «Апатит» за совершение действий, входящих в круг служебных полномочий, в пользу подрядной организации (в стадии проверки) Служебная проверка не утверждена. Возбуждено уголовное дело по ч. 8 ст. 204 Уголовного кодекса Российской Федерации. Проводятся следственные действия;
- незаконного получения денежных средств в размере 3 млн 882 тыс. руб. начальником сектора Дирекции по промышленной безопасности АО «Апатит» за совершение незаконных действий. Возбуждено уголовное дело по ч. 8 ст. 204 Уголовного кодекса Российской Федерации. Проводятся следственные действия. Трудовой договор с работником расторгнут.

Подтвержденные случаи коррупции и принятые меры

Показатель	2022	2023	2024
------------	------	------	------

Общее количество подтвержденных случаев коррупции	4	5	1
Общее количество подтвержденных инцидентов, в которых сотрудники были уволены или привлечены к дисциплинарной ответственности за коррупцию	3	1	0
Общее количество подтвержденных инцидентов, когда контракты с деловыми партнерами были расторгнуты или не продлены из-за нарушений, связанных с коррупцией	2	1	0
Общее количество публичных судебных дел ⁶⁴ о коррупции, возбужденных против организации или ее сотрудников	2	3	1

Одним из важных показателей приверженности Группы «ФосАгро» декларируемым антикоррупционным стандартам поведения является сотрудничество с правоохранительными органами, которое включает:

- принятие публичного обязательства сообщать в соответствующие правоохранительные органы о случаях совершения (обнаружения признаков) коррупционных правонарушений, о которых Группе «ФосАгро» (сотрудникам Группы) стало известно;
- неприменение каких-либо санкций в отношении сотрудников, сообщивших в правоохранительные органы о ставшей им известной в ходе выполнения трудовых обязанностей подготовке или совершении коррупционного правонарушения.

Конфликт интересов

Кодекс этики и Положение о конфликте интересов ФосАгро предусматривают обязанность любого сотрудника в случае появления потенциального или фактического наличия конфликта интересов сообщать об этом своему непосредственному руководителю и лицу, ответственному за антикоррупционную политику.

При выстраивании системы мер по предотвращению, выявлению и урегулированию конфликта интересов в Группе «ФосАгро» с учетом ее специфики созданы три специализированных коллегиальных совещательных органа:

- 1) комиссия по урегулированию конфликта интересов в деятельности сотрудников ПАО «ФосАгро» под председательством генерального директора ПАО «ФосАгро»;
- 2) комиссия по противодействию мошенничеству, коррупции и урегулированию конфликта интересов АО «Апатит» (координирует антикоррупционную деятельность в производственных подразделениях Компании);
- 3) комиссия по противодействию мошенничеству, коррупции и урегулированию конфликта интересов ООО «ФосАгро-Регион» (действует в рамках сбытовой компании).

Первоочередное внимание в Компании уделяется также своевременному предупреждению, выявлению и урегулированию потенциального конфликта интересов путем внедрения проверочных процедур при принятии кадровых решений и при распределении служебных обязанностей, а также декларирования сотрудником при приеме на работу и в дальнейшем на регулярной основе наличия у него определенных личных интересов.

⁶⁴ Все дела коррупционной направленности зафиксированы в официальной статистике правоохранительных органов.

В Компании проводится периодическая антикоррупционная экспертиза внутренних нормативных документов, включая приказы, распоряжения, договоры, стандарты и т. д. с целью выявления и последующего устранения коррупциогенных факторов, способствующих совершению нарушений антикоррупционного законодательства и причинения возможных рисков интересам Компании.

Внедрены ежегодные процедуры внутреннего контроля, включающие проверку соблюдения организационных процедур и правил, касающихся профилактики и предупреждения коррупции, которые осуществляются независимым подразделением — Дирекцией по управлению рисками и внутреннему контролю на основании приказа генерального директора. Оценка антикоррупционных мер на подтверждение реализации положений Антикоррупционной хартии российского бизнеса в АО «Апатит» признана соответствующей действующим стандартам.

Конфликтов интересов, связанных с совместным участием с поставщиками и другими заинтересованными сторонами, наличием контролирующих акционеров, связанными лицами, их взаимоотношениями, сделками и непогашенными остатками, не выявлялось.

В 2024 году было рассмотрено 12 вероятных ситуаций, указывающих на конфликт интересов. Выявлены признаки конфликта интересов в трех случаях, по результатам рассмотрения которых направлено одно уведомление руководству структурного подразделения о рассмотрении вопроса о привлечении сотрудника к дисциплинарной ответственности, один сотрудник привлечен к дисциплинарной ответственности в виде замечания за несообщение о существующем конфликте, одному члену совета директоров предписано выйти из состава коллегиального органа дочернего общества. В девяти случаях конфликт интересов не нашел достоверного подтверждения.

Выявление, предупреждение и урегулирование конфликта интересов в деятельности сотрудников Группы «ФосАгро»

Показатель	2022	2023	2024
Общее количество конфликтов интересов, относящихся к совместному участию с поставщиками и другими заинтересованными сторонами	0	0	0
Общее количество конфликтов интересов, связанных с наличием контролирующих акционеров	0	0	0
Общее количество конфликтов интересов, относящихся к связанным лицам, их взаимоотношениям, сделкам и непогашенным остаткам	0	0	0
Общее количество конфликтов интересов, связанных с членством в совете директоров	0	0	1
Общее количество ситуаций, связанных с возможным конфликтом интересов	15	10	12
Случаи конфликта интересов, рассмотренные на заседании комиссии по противодействию мошенничеству, коррупции и урегулированию конфликта интересов	9	6	9

Антимонопольные меры

В Компании утверждены торговые политики: по сбыту апатитового концентрата (Маркетинговая политика продаж апатитового концентрата производства АО «Апатит»

на внутреннем рынке) и по продаже некоторых марок удобрений сельхозпроизводителям. Соответствующие документы размещены на сайте Компании в разделе «Покупателям»: <https://www.phosagro.ru/production/>. Судебных исков, ожидающих рассмотрения или завершённых в 2022–2024 годах в связи с нарушениями антимонопольного законодательства, в которых организация была идентифицирована как участник, не выявлено.

АКЦИОНЕРНЫЙ КАПИТАЛ

Структура акционерного капитала

Уставный капитал ПАО «ФосАгро» по состоянию на 31 декабря 2024 года составляет 323 750 тыс. руб., что соответствует 129 500 тыс. шт. обыкновенных акций номинальной стоимостью 2,5 руб. за одну акцию.

Ведение реестра владельцев ценных бумаг ПАО «ФосАгро» осуществляет акционерное общество «Реестр», более подробная информация о котором представлена на сайте Компании: <https://www.phosagro.ru/investors/capital/registry/>.

Динамика акций

Акции ПАО «ФосАгро» включены в котировальный список первого уровня Московской биржи. Торговый код — PHOR, международный код идентификации ценных бумаг ISIN — RU000A0JRKT8, международный код классификации финансовых инструментов (CFI) — ESVXFR.

Глобальные депозитарные расписки (ГДР, одна акция соответствует трем депозитарным распискам) допущены к листингу на Лондонской фондовой бирже с торговым кодом PHOR. С 3 марта 2022 года торги ГДР ФосАгро приостановлены.

Акции ФосАгро входят в следующие индексы Московской биржи:

- индекс ММББ;
- индекс РТС.

Депозитарием программы депозитарных расписок ФосАгро является Citigroup Global Markets Deutschland AG.

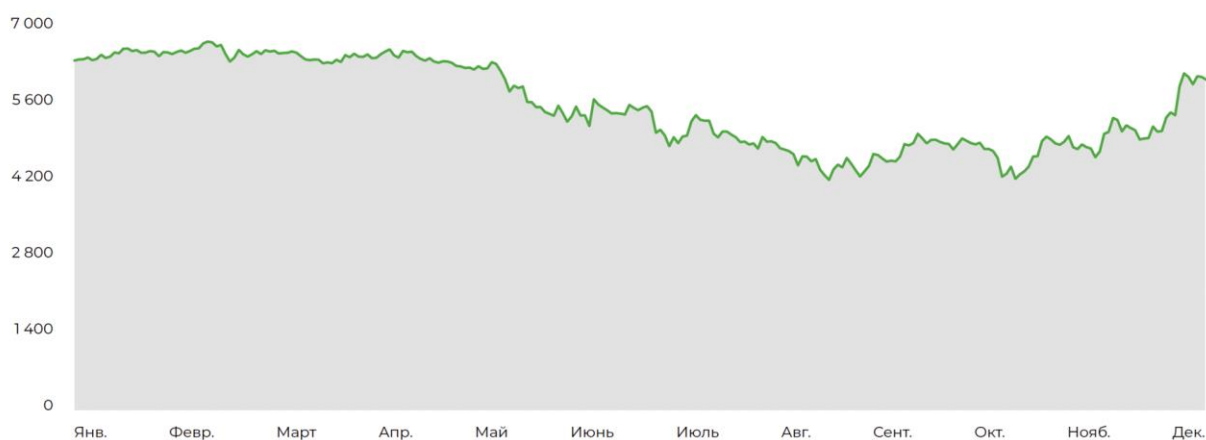
Международные идентификационные коды

Биржа	Код Bloomberg	Код Reuters	ISIN
Московская	PHOR RU	PHOR.MM	RU000A0JRKT8
Лондонская	PHOR LI	PHORq.L	US71922G3 083 US71922G4073

Идентификационные номера для глобальных депозитарных расписок	Выпущенные по Правилу S	Выпущенные по Правилу S	Выпущенные по Правилу 144A
CUSIP	71922G308	71922G407	71922G100
ISIN	US71922G3083	US71922G4073	US71922G1004
Единый код	065008939	065008939	065008939
SEDOL	0B62QPJ1	0B62QPJ1	0B5N6Z48

RIC	PHOSq.L	PHOSq.L	GBB5N6Z48.L
-----	---------	---------	-------------

Динамика котировок акций ФосАгро на Московской бирже за 2024 год



Среди факторов, которые оказывали влияние на цену акций ФосАгро в 2024 году, можно отметить:

- сохранение высокого спроса на фосфорные и азотные удобрения в течение года;
- восстановление цен на удобрения в течение года;
- сохранение доступности удобрений для фермеров на приемлемом уровне;
- низкий уровень запасов удобрений на ключевых рынках сбыта продукции Группы;
- сильные операционные и финансовые результаты Компании и регулярная выплата дивидендов;
- ожидания рынка по изменению фискальной нагрузки на компании сектора после внесения изменений в налоговое законодательство;
- активная работа ФосАгро с розничными инвесторами (объем торгов которых в настоящее время превышает 70%) посредством участия в профильных конференциях (Smart Lab, Profit), проведения вебкастов и организации звонков.

Итоги торгов

Показатель	На 30.12.2021	На 30.12.2022	На 29.12.2023	На 30.12.2024
Средневзвешенная цена акции по итогам торгов, Московская биржа, руб.	5 857,00	6 390,00	6 592,00	6 408,00
Стоимость ГДР, Лондонская фондовая биржа ⁶⁵ , долл. США	21,58	—	—	—
Рыночная капитализация ⁶⁶ , млн руб.	758 611,00	827 505,00	853 664,00	829 836,00

⁶⁵ Торги ГДР ФосАгро на Лондонской фондовой бирже приостановлены с 3 марта 2022 года.

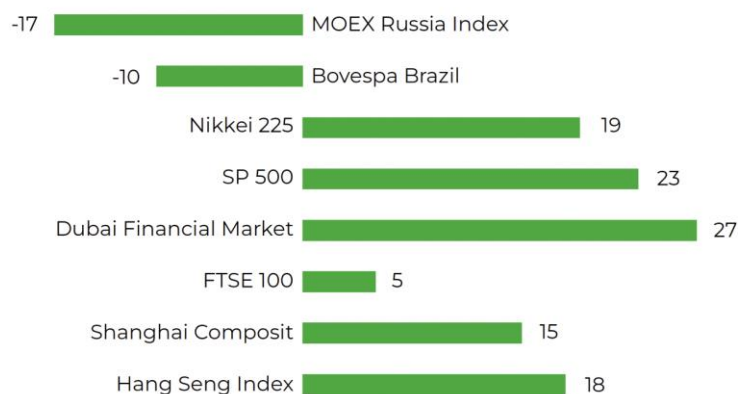
⁶⁶ Капитализация рассчитана с учетом средневзвешенной цены акций.

**Более подробная информация о динамике котировок за все периоды представлена на сайте
Компании: www.phosagro.ru/investors/capital/dynamics/**

Динамика капитализации компаний отрасли в 2020–2024 годах



Динамика мировых фондовых индексов



Динамика отраслевых индексов Московской биржи



Аналитический охват

Аналитический охват ПАО «ФосАгро» осуществляют аналитики ведущих российских и международных брокеров.

Компания	Аналитик	Телефон
АТОН	Андрей Лобазов	+7 (495) 213-03-37
Альфа-Банк	Борис Красноженов	+7 (495) 795-36-12
BCS Global Markets	Кирилл Чуйко	+7 (495) 213-15-26
Sberbank CIB	Георгий Иванин	+7 (495) 665-56-00
Sinara Financial Corporation	Дмитрий Смолин	+7 (916) 555-79-97
Велес Капитал	Василий Данилов	+7 (495) 258-19-88, доб. 728
Эйлер	Никанор Халин	nikanor.khalin@euler.team
Финам	Алексей Калачев	+7 (495) 796-93-88, доб. 2357
Т-Банк	Александр Алексеевский	+7 (993) 960-15-00

Выдержки из публикаций об акциях ПАО «ФосАгро»



Производители удобрений

Ослабление рубля сделало сектор привлекательнее

Мы повысили целевые цены акций ФосАгро на 23%, до 7 750 руб., после понижения прогноза по курсу рубля (рост экспортных доходов), а также учета принятых налоговых инициатив по изменению расчета НДС и акциза на газ. Позитивный эффект от указанных факторов был частично нивелирован ростом стоимости капитала. Основной фактор риска для инвестиционной привлекательности производителей удобрений — возможное изъятие государством части дополнительных доходов от ослабления рубля, который мы отразили в росте премии за риск. Новая целевая цена предполагает потенциал роста у ФосАгро более 30% и дивидендную доходность около 15% в 2025 году, поэтому мы повышаем рекомендацию по его акциям с «держать» до «покупать».



ФосАгро

Курс и снижение налоговой нагрузки уже в цене

Отмена экспортных пошлин с 2025 года и ослабление рубля создают предпосылки для роста EBITDA ФосАгро в 2025 году на 46% год к году в рублях. При закладываемой нами умеренной нормализации цен на удобрения сложившаяся конъюнктура позволит в этом году генерировать валютную доходность свободного денежного потока (FCF) в размере 14%, что мы считаем справедливым уровнем при текущих ставках. Мы приступаем к анализу ФосАгро с рекомендацией держать и прогнозной ценой 7 100 руб./акц. (полная доходность 17%).

A

По нашей оценке, ФосАгро остается самым эффективным производителем фосфорных удобрений в мире. Восстановление цен на фосфорные удобрения в этом году выше 500 долл. США за тонну DAP Baltic поддерживали прибыль компании.

ФосАгро сталкивается с минимальными логистическими ограничениями, используя для экспорта малотоннажный флот, в том числе из «дружественных» стран. Основными экспортными рынками являются Бразилия и Индия.

В настоящий момент ФосАгро торгуется с коэффициентом EV/EBITDA 2026П на уровне 5,5х, что обеспечивает существенный дисконт к мировым аналогам и историческим значениям этого мультипликатора.

Управление долгом

В 2024 году мы провели три успешных размещения, вызвавших значительный интерес со стороны институциональных и частных инвесторов.

В июне ФосАгро разместила пятилетние биржевые облигации на сумму 100 млн долларов США с расчетами в рублях. Несмотря на повышенную волатильность на российском рынке капитала, включая отмену ряда размещений, в ходе сбора книги заявок мы смогли снизить первоначальный ориентир ставки купона на 25 б.п. до 6,25%. Сделка полностью соответствует долговой политике ФосАгро по привлечению финансирования в иностранной валюте.

В сентябре мы разместили дебютный выпуск рублевых биржевых облигаций с переменным купоном на сумму 35 млрд рублей и сроком обращения 2 года. Купонная ставка была определена как ключевая ставка Банка России плюс спред 110 б.п. Высокий спрос со стороны инвесторов позволил трижды снизить первоначальный ориентир по спреду на 30 б.п. Это стало крупнейшим размещением среди корпоративных эмитентов на российском рынке.

В ноябре состоялось еще одно размещение – выпуск пятилетних биржевых облигаций с переменным купоном на сумму 20 млрд рублей, с офертой через 2 года. Ставка купона составила ключевую ставку Банка России плюс спред 200 б.п. Это стало возможно благодаря хорошей истории публичных размещений и наивысшему уровню кредитного рейтинга.

Все размещения были проведены на максимально выгодных условиях, соответствующих рыночной конъюнктуре. Привлеченные средства направлены на реализацию инвестиционных программ и рефинансирование нашего кредитного портфеля.

Александр Шарабайко

Заместитель генерального директора по финансам и международным проектам ФосАгро

Компания придерживается консервативного подхода к управлению долговой нагрузкой и в рамках данного подхода считает комфортным соотношение «Чистый долг / EBITDA» ниже 2х. По состоянию на 31 декабря 2024 года долговая нагрузка Компании находится на комфортном уровне, а коэффициент отношения чистого долга к EBITDA равнялся 1,84х.

При определении необходимости привлечения заемного финансирования Компания оценивает уровень ставок на рынках банковского и публичного долга, доступный размер финансирования и срок его привлечения, а также стремится обеспечить долгосрочный тренд снижения общей стоимости заимствований Группы. При выборе валюты финансирования учитывается доступность различных валют и структура выручки Компании, которая по итогам 2024 года почти на 67% является валютной.

В соответствии с инвестиционной политикой для обеспечения соблюдения обязательств перед инвесторами и повышения инвестиционной привлекательности ценных бумаг ПАО «ФосАгро» сумма инвестиционного бюджета не должна превышать 50% от плановой величины EBITDA.

Из событий после отчетной даты, которые повлияли на уровень долговой нагрузки Компании, можно выделить погашение выпуска еврооблигаций на сумму 500 млн долл. США в январе 2025 года. Выпуск был погашен в полном объеме как в российском периметре, так и за его пределами.

Рекордные капитальные вложения и расходы на благотворительные цели по итогам 2024 года не оказали негативного влияния на уровень долговой нагрузки Компании, которая сохранялась на комфортном уровне ниже целевого значения показателя «Чистый долг / EBITDA».

Еврооблигации

ISIN	XS2099039542	XS2384719402
Заемщик	ПАО «ФосАгро»	ПАО «ФосАгро»
Эмитент	PhosAgro Bond Funding Limited	PhosAgro Bond Funding Limited
Валюта	Доллар США	Доллар США
Дата размещения	23 января 2020 года	16 сентября 2021 года
Дата погашения	23 января 2025 года (погашен)	16 сентября 2028 года
Общее количество облигаций выпуска, млн долл. США	500	500
В том числе замещенные облигации, млн долл. США	RU000A106G31 356,915	RU000A106G56 383,470

Биржевые облигации в рублях

ISIN	RU000A106516	RU000A109K40	RU000A10A4S7
Серия	БО-П01	БО-П02	БО-02-01
Эмитент	ПАО «ФосАгро»	ПАО «ФосАгро»	ПАО «ФосАгро»

Валюта	Российский рубль	Российский рубль	Российский рубль
Дата размещения	21 апреля 2023 года	18 сентября 2024 года	22 ноября 2024 года
Дата погашения	17 апреля 2026 года	8 августа 2026 года	12 ноября 2026 года
Купон	9,4%	КС + 1,10%	КС + 2,00%
Периодичность выплаты купона	Полугодовые выплаты	Ежемесячные выплаты	Ежемесячные выплаты
Общее количество облигаций выпуска, млн. штук.	20 000	35 000	60 000

Биржевые облигации в юанях

ISIN	RU000A1063Z5
Серия	БО-П01-CNY
Эмитент	ПАО «ФосАгро»
Валюта	Юань
Дата размещения	13 апреля 2023 года
Дата погашения	9 апреля 2026 года
Купон	China Loan prime rate (LPR 1Y) + 1,2%
Периодичность выплаты купона	91 день
Общее количество облигаций выпуска, млн юаней	2 000

Биржевые облигации в долларах США

ISIN	RU000A108LP2
Серия	БО-П01-USD
Эмитент	ПАО «ФосАгро»
Валюта	Доллар США
Дата размещения	6 июня 2024 года
Дата погашения	31 мая 2029 года

Купон	6,25%
Периодичность выплаты купона	91 день
Общее количество облигаций выпуска, млн долл. США	100

Дивидендная политика

ФосАгро придерживается принципов эффективного и обоснованного распределения прибыли на выплату дивидендов и реинвестирование в дальнейшее развитие Компании.

Повышение прозрачности и предсказуемости дивидендных выплат — один из приоритетов ПАО «ФосАгро» в целях обеспечения дальнейшего роста инвестиционной привлекательности.

Решение о выплате дивидендов, а также сроках и объеме данных выплат принимается общим собранием акционеров на основе рекомендаций совета директоров. При выработке рекомендаций общему собранию акционеров по вопросу о выплате (объявлении) дивидендов совет директоров, помимо оценки текущего финансового состояния ПАО «ФосАгро», учитывает соответствующие положения дивидендной политики, согласно которым сумма средств, направляемых на выплату дивидендов, составляет от 50% до более чем 75% (в зависимости от уровня долговой нагрузки) от консолидированного свободного денежного потока по МСФО, и придерживается их. При этом размер объявленных дивидендов не должен быть ниже 50% от скорректированной чистой прибыли за год по МСФО.

Совет директоров ПАО «ФосАгро» на заседании 13 февраля 2025 года рекомендовал годовому общему собранию акционеров утвердить распределение прибыли и убытков ФосАгро по результатам 2024 года и часть чистой прибыли, полученной по результатам 2024 года, направить на выплату дивидендов по акциям ПАО «ФосАгро» в размере 171 руб. на каждую обыкновенную именную бездокументарную акцию.

Полный текст документа «Положение о дивидендной политике ПАО «ФосАгро» представлен на сайте Компании: https://www.phosagro.ru/upload/docs/Dividend_policy_statement.pdf

Отчет о начисленных и выплаченных дивидендах

Показатель	2021				2022			2023				2024			
	Часть нераспределенной прибыли, сформированной по состоянию на 31.03.2021	Часть нераспределенной прибыли, сформированной по состоянию на 30.06.2021	Часть нераспределенной прибыли, сформированной по состоянию на 30.09.2021	Часть нераспределенной прибыли, сформированной по состоянию на 31.12.2021 (по результатам 2021 года) ⁶⁷	Часть нераспределенной прибыли, сформированной по состоянию на 30.06.2022	По результатам за 9 месяцев 2022 года	По результатам 2022 года	По результатам первого квартала 2023 года	Часть нераспределенной прибыли, сформированной по состоянию на 30.06.2022	По результатам первого полугодия 2023 года ⁶⁸	По результатам за 9 месяцев 2023 года	По результатам 2023 года	По результатам первого квартала 2024 года	По результатам первого полугодия 2024 года	По результатам за 9 месяцев 2024 года
Размер дивиденда на одну акцию, руб.	105	156	234	390 (решение не принято)	780	318	465	216	48	126 (решение не принято)	291	294	15	117	126
Размер дивидендов на одну ГДР, руб.	35	52	78	130 (решение не принято)	260	106	155	72	16	42	97	98	5	39	42

⁶⁷ Общим собранием акционеров не принято решение об утверждении распределения прибыли, в том числе выплате дивидендов, по результатам 2021 года.

⁶⁸ Общим собранием акционеров не принято решение об утверждении распределения прибыли, в том числе выплате дивидендов, по результатам первого полугодия 2023 года.

Орган управления, принявший решение о выплате дивидендов	Внеочередное общее собрание акционеров	Внеочередное общее собрание акционеров	Внеочередное общее собрание акционеров	Годовое общее собрание акционеров	Внеочередное общее собрание акционеров	Внеочередное общее собрание акционеров	Годовое общее собрание акционеров	Внеочередное общее собрание акционеров	Внеочередное общее собрание акционеров	Внеочередное общее собрание акционеров	Внеочередное общее собрание акционеров	Годовое общее собрание акционеров	Годовое общее собрание акционеров	Внеочередное общее собрание акционеров	Внеочередное общее собрание акционеров
Дата проведения общего собрания акционеров, на котором принято решение о выплате дивидендов, и номер протокола	22.06.2021	13.09.2021	08.12.2021	30.06.2022	21.09.2022	08.12.2022	24.03.2023	30.06.2023	30.06.2023	30.09.2023	14.12.2023	30.06.2024	30.06.2024	11.09.2024	11.12.2024
Срок, отведенный для выплаты	Не позднее 06.07.2021 /	Не позднее 08.10.2021 /	Не позднее 21.12.2021 /	Не позднее 25.07.2022 /	Не позднее 17.10.2022 /	Не позднее 09.01.2023 / не позд	Не позднее 18.04.2023 /	Не позднее 25.07.2023 / не позд	Не позднее 25.07.2023 /	Не позднее 25.10.2023 / не позд	Не позднее 16.01.2024 / не позд	Не позднее 25.07.2024 /	Не позднее 25.07.2024 /	Не позднее 04.10.2024 / не позд	Не позднее 14.01.2024 / не позд

объявл енных дивиде ндов⁶⁹	не позднее 09.08.2021	не позднее 29.10.2021	не позднее 01.02.2022	не позднее 15.08.2022	не позднее 08.11.2022	не 30.01.2 023	не позд нее 12.05.2 023	не 15.08.2 023	не позднее 15.08.2023	не 16.11.2 023	не 06.02.2 024	не позд нее 15.08.2 024	не поздне е 15.08.2 024	не 25.10.2 024	не 04.02.2 024
--	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	----------------------	----------------------------------	----------------------	--------------------------	----------------------	----------------------	----------------------------------	-------------------------------------	----------------------	----------------------

⁶⁹ Номинальным держателям и являющимся профессиональными участниками рынка ценных бумаг доверительным управляющим, которые зарегистрированы в реестре акционеров ПАО «ФосАгро» / другим зарегистрированным в реестре акционеров ПАО «ФосАгро» лицам.

Итоги голосования годового общего собрания акционеров по вопросу распределения прибыли (в том числе выплаты (объявления) дивидендов) и убытков ПАО «ФосАгро»

Голоса акционеров	Годовое общее собрание акционеров		
	От 30.06.2022	От 24.03.2023	От 30.06.2024
За	38 088 321	94 790 985	76 585 045
Против	56 540 778	0	555
Воздержались	0	0	221

Подробная информация об истории выплат дивидендов представлена на сайте Компании: www.phosagro.ru/investors/dividends/

Взаимодействие с акционерами и инвесторами

Придерживаясь принципов прозрачности и последовательности, Компания поддерживает постоянный диалог с представителями инвестиционного сообщества. Диалог ведется через все доступные каналы коммуникации с привлечением топ-менеджмента Группы «ФосАгро».

Активная программа коммуникации позволяет Группе:

- повышать осведомленность инвесторов о потенциале Компании и ее развитии в долгосрочной перспективе;
- раскрывать информацию о стратегии и проделанной работе по достижению целей Компании;
- привлекать более широкий пул инвесторов с целью поддержания уровня ликвидности, цен на акции и стоимости заимствований;
- расширять доступ Компании к широкому спектру инструментов рынка капитала;
- объяснять принципы работы наших систем корпоративного управления;
- искать и формулировать новые идеи в диалоге с инвесторами;
- объяснять вклад Компании в достижение Целей устойчивого развития ООН.

Цели взаимодействия с инвесторами и аналитиками:

- доведение до представителей инвестиционного сообщества достоверной и актуальной информации об основных аспектах текущей деятельности Компании, планах ее развития и долгосрочных целях;
- выявление рисков и возможностей для Компании, которые видят представители инвестиционного сообщества после анализа полученной информации;
- транслирование обратной связи от инвесторов руководству Компании для формирования внутренней позиции и корректировки/разработки стратегии развития, которая бы позволила минимизировать существенные риски и реализовать потенциальные возможности;
- наблюдение за ходом реализации стратегии развития Компании изнутри и презентация ее результатов внешнему миру.

Формы взаимодействия с инвесторами и аналитиками

Компания использует широкий арсенал форм взаимодействия с инвестиционным сообществом:

- организация виртуальных роуд-шоу с широким кругом инвесторов по общим темам, а также проведение целевых роуд-шоу — перед выпуском облигаций, раскрывающих деятельность Компании в области ESG и др.;
- проведение индивидуальных звонков с инвесторами;
- участие в онлайн-конференциях для инвесторов;
- точечная работа с представителями аналитического сообщества для повышения их осведомленности о деятельности Компании;
- работа с кредитными рейтинговыми агентствами, а также агентствами, присваивающими ESG-рейтинги;
- подготовка пресс-релизов и сообщений в рамках обязательного раскрытия информации;
- проведение ежегодных общих собраний акционеров и обязательная отчетность;
- ведение корпоративного веб-сайта;
- ведение корпоративных страниц в инвестиционных социальных сетях;
- деятельность специализированного внутреннего подразделения по работе с инвесторами.

В 2024 году Компания продолжила развивать коммуникацию с розничными инвесторами: проводила вебинары и звонки при содействии крупных российских брокеров, принимала участие в конференциях для розничных инвесторов, организовывала поездки инвесторов на свои предприятия.

Компания начала вести свои страницы в инвестиционных социальных сетях SmartLab и BCS Profit, где представлены информационные материалы с анализом результатов деятельности, описанием основных производственных процессов, ключевыми событиями и т. д. В специализированных чатах Компания ведет диалог с инвесторами, отвечая на их вопросы.

Темы и результаты взаимодействия с инвесторами и аналитиками в 2024 году

- В 2024 году сложные внешние условия сделали необходимым еще более тесное взаимодействие Компании с акционерами, долговыми инвесторами и аналитиками в формате личных и онлайн-встреч.
- Были подтверждены кредитные рейтинги компании на высочайшем уровне — «AAA».
- Было проведено размещение нескольких выпусков биржевых облигаций на Московской фондовой бирже в рублях и долларах США. Все выпуски получили рейтинги на уровне рейтинга компании — «AAA».
- Было опубликовано 115 сообщений в рамках обязательного раскрытия информации в Российской Федерации через Центр раскрытия корпоративной информации «Интерфакс».

Информация об основных проведенных мероприятиях и презентационные материалы к ним представлены на сайте Компании: www.phosagro.ru/press/events/.

Раскрытие информации

При декларировании и раскрытии информации ПАО «ФосАгро» соблюдает требования, установленные законодательством Российской Федерации о рынке ценных бумаг, а также требования, предъявляемые к компаниям, чьи ценные бумаги торгуются на Лондонской фондовой бирже. ПАО «ФосАгро» своевременно публично раскрывает всю необходимую акционерам и инвесторам информацию, распространяя ее через новостные агентства, а также путем размещения на официальном сайте Компании в разделе «Раскрытие информации», портале информационного агентства «Интерфакс» и странице ПАО «ФосАгро» на официальном сайте Лондонской фондовой биржи.

В 2023 и 2024 годах Компания воспользовалась правом осуществлять раскрытие и (или) предоставление информации, подлежащей раскрытию и (или) предоставлению в соответствии с требованиями федерального закона «Об акционерных обществах» и федерального закона «О рынке ценных бумаг», в ограниченном составе и (или) объеме в соответствии с Постановлением Правительства Российской Федерации от 4 июля 2023 года № 1102 «Об особенностях раскрытия и (или) предоставления информации, подлежащей раскрытию и (или) предоставлению в соответствии с требованиями федерального закона «Об акционерных обществах» и федерального закона «О рынке ценных бумаг».

Финансовый календарь на 2025 год

Объявление финансовых результатов	
За четвертый квартал и 12 месяцев 2024 года	13 февраля 2025 года
За первый квартал 2025 года	Предварительно — 13 мая 2025 года
За второй квартал и 6 месяцев 2025 года	Предварительно — 07 августа 2025 года
За третий квартал и 9 месяцев 2025 года	Предварительно — 13 ноября 2025 года

Портал информационного агентства «Интерфакс», используемый ПАО «ФосАгро» для раскрытия информации: <http://www.e-disclosure.ru/portal/company.aspx?id=573>

Страница ПАО «ФосАгро» на официальном сайте Лондонской фондовой биржи: www.londonstockexchange.com/stock/PHOR/pjsc-phosagro/analysis

Раздел «Раскрытие информации» на официальном сайте Компании: <http://www.phosagro.ru/ori/item4157.php>

ПРИЛОЖЕНИЯ

Заявление об ответственности руководства

Руководство Компании подтверждает, что, согласно имеющейся у него информации, финансовая отчетность за 2024 год, подготовленная в соответствии с международными стандартами финансовой отчетности (МСФО), опубликованными Советом по международным стандартам финансовой отчетности, достоверно отражает активы, обязательства, финансовое положение и прибыли (или убытки) Компании и ее консолидированных дочерних предприятий.

Отчет руководства достоверно отражает развитие и результаты деятельности, а также финансовое положение Компании и ее консолидированных дочерних предприятий за 2024 год, включая описание основных рисков и факторов неопределенности, присущих Группе. Проект настоящего Годового отчета был рассмотрен и предварительно утвержден на заседании совета директоров ПАО «ФосАгро» 05 марта 2025 года. Будет представлен на утверждение годовому общему собранию акционеров 29 мая 2025 года.

Рыбников М.К.

генеральный директор и председатель правления ПАО «ФосАгро»

Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления

Приложение
к протоколу заседания совета директоров ПАО «ФосАгро»
от 14 февраля 2025 года б/н

Настоящий отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления был рассмотрен советом директоров ПАО «ФосАгро» на заседании 13 февраля 2025 года (Протокол б/н от 14 февраля 2025 года). Совет директоров подтверждает, что приведенные в настоящем отчете данные содержат полную и достоверную информацию о соблюдении Компанией принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления за 2024 год.

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус ⁷⁰ соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения ⁷¹ отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
1.1	ПАО «ФосАгро» (далее – Общество) должно обеспечивать равное и справедливое отношение ко всем акционерам при реализации ими права на участие в управлении обществом			
1.1.1	Общество создает для акционеров максимально благоприятные условия для участия в общем собрании, условия для выработки обоснованной позиции по вопросам повестки дня общего	1. Общество предоставляет доступный способ коммуникации с обществом, такой как горячая линия, электронная почта или форум в сети Интернет, позволяющий акционерам	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается 	

⁷⁰ Статус «соблюдается» указывается только в том случае, если общество отвечает всем критериям оценки соблюдения принципа корпоративного управления. В ином случае указывается статус «частично соблюдается» или «не соблюдается».

⁷¹ Приводятся по каждому критерию оценки соблюдения принципа корпоративного управления в случае, если общество соответствует только части критериев или не соответствует ни одному критерию оценки соблюдения принципа. В случае если общество указало статус «соблюдается», приведение объяснений не требуется.

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус ⁷⁰ соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения ⁷¹ отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
	<p>собрания, координации своих действий, а также возможность высказать свое мнение по рассматриваемым вопросам</p>	<p>высказать свое мнение и направить вопросы в отношении повестки дня в процессе подготовки к проведению общего собрания. Указанные способы коммуникации были организованы обществом и предоставлены акционерам в ходе подготовки к проведению каждого общего собрания, прошедшего в отчетный период</p>		
1.1.2	<p>Порядок сообщения о проведении общего собрания и предоставления материалов к общему собранию дает акционерам возможность надлежащим образом подготовиться к участию в нем</p>	<p>1. В отчетном периоде сообщение о проведении общего собрания акционеров размещено (опубликовано) на сайте общества в сети Интернет не позднее чем за 30 дней до даты проведения общего собрания, если законодательством не предусмотрен больший срок</p> <p>2. В сообщении о проведении собрания указаны документы, необходимые для допуска в помещение</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Соблюдается • <u>Частично соблюдается</u> • Не соблюдается 	<p>Критерий 3 соблюден частично, так как в отчетном периоде Компания воспользовалась правом, предоставленным Постановлением Правительства Российской Федерации от 04.07.2023 № 1102 «Об особенностях раскрытия и (или) предоставления информации, подлежащей раскрытию и (или) предоставлению в соответствии с требованиями федерального закона «Об акционерных обществах»</p>

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус ⁷⁰ соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения ⁷¹ отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
		<p>3. Акционерам был обеспечен доступ к информации о том, кем предложены вопросы повестки дня и кем выдвинуты кандидаты в совет директоров и ревизионную комиссию общества (в случае, если ее формирование предусмотрено уставом общества)</p>		<p>и федерального закона «О рынке ценных бумаг», и не раскрыла путем опубликования в сети Интернет сведения о кандидатах в совет директоров Компании (биографические данные всех кандидатов в члены совета директоров, результаты оценки соответствия профессиональной квалификации, опыта и навыков кандидатов текущим и ожидаемым потребностям Компании, проведенной комитетом по вознаграждениям и кадрам, а также информацию о соответствии кандидата критериям независимости согласно рекомендациям 102–107 Кодекса), так как, по мнению Компании, опубликование указанных сведений приведет (может привести) к введению ограничительных мер в отношении Компании и (или) иных лиц. Соответствующее уведомление от 07.06.2024 № ФА-0338 представлено в Банк России.</p>

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус ⁷⁰ соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения ⁷¹ отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
				<p>При этом акционерам Компании была предоставлена возможность ознакомиться со всеми материалами, подлежащими предоставлению акционерам при подготовке к проведению годового общего собрания акционеров, по адресу Компании: г. Москва, Ленинский проспект, д. 55/1, стр. 1.</p> <p>Также отмечаем, что сведения о том, кем предложены вопросы повестки дня собрания и кем выдвинуты кандидаты в ревизионную комиссию Компании, были раскрыты Компанией надлежащим образом (своевременно и в полном объеме). В дальнейшем Компания будет стремиться, как и прежде, раскрывать информацию, подлежащую обязательному раскрытию, в полном объеме, за исключением случаев, когда раскрытие отдельных сведений приведет (может привести)</p>

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус ⁷⁰ соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения ⁷¹ отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
				к введению ограничительных мер в отношении Компании и (или) иных лиц. Критерии 1 и 2 соблюдены полностью
1.1.3	В ходе подготовки и проведения общего собрания акционеры имели возможность беспрепятственно и своевременно получать информацию о собрании и материалы к нему, задавать вопросы исполнительным органам и членам совета директоров общества, общаться друг с другом	<p>1. В отчетном периоде акционерам была предоставлена возможность задать вопросы членам исполнительных органов и членам совета директоров общества в период подготовки к собранию и в ходе проведения общего собрания</p> <p>2. Позиция совета директоров (включая внесенные в протокол особые мнения (при наличии) по каждому вопросу повестки общих собраний, проведенных в отчетный период, была включена в состав материалов к общему собранию</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается 	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус ⁷⁰ соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения ⁷¹ отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
		3. Общество предоставляло акционерам, имеющим на это право, доступ к списку лиц, имеющих право на участие в общем собрании, начиная с даты получения его обществом во всех случаях проведения общих собраний в отчетном периоде		
1.1.4	Реализация права акционера требовать созыва общего собрания, выдвигать кандидатов в органы управления и вносить предложения для включения в повестку дня общего собрания не была сопряжена с неоправданными сложностями	<p>1. Уставом общества установлен срок внесения акционерами предложений для включения в повестку дня годового общего собрания, составляющий не менее 60 дней после окончания соответствующего календарного года</p> <p>2. В отчетном периоде общество не отказывало в принятии предложений в повестку дня или кандидатов в органы общества по причине опечаток и иных несущественных недостатков в предложении акционера</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается 	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус ⁷⁰ соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения ⁷¹ отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
1.1.5	Каждый акционер имел возможность беспрепятственно реализовать право голоса самым простым и удобным для него способом	1. Уставом общества предусмотрена возможность заполнения электронной формы бюллетеня на сайте в сети Интернет, адрес которого указан в сообщении о проведении общего собрания акционеров	<ul style="list-style-type: none"> • Соблюдается • Частично соблюдается • <u>Не соблюдается</u> 	Формально принцип не соблюден, так как Устав Компании не предусматривает возможность заполнения электронной формы бюллетеня на сайте в сети Интернет. Однако обращаем внимание, что подавляющее большинство акционеров Компании обслуживаются у номинальных держателей (исключение составляют только 56 акционеров из 276 тыс., то есть 0,02%), что позволяет каждому из таких акционеров воспользоваться преимуществами удаленного голосования посредством дачи инструкций номинальному держателю (proxy voting) и, таким образом, беспрепятственно, простым и удобным способом реализовать право голоса. В будущем (например, при значительном увеличении доли акционеров, не пользующихся услугами номинальных держателей) Компания может вернуться

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус ⁷⁰ соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения ⁷¹ отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
				к обсуждению вопроса о необходимости внедрения электронного голосования
1.1.6	Установленный обществом порядок ведения общего собрания обеспечивает равную возможность всем лицам, присутствующим на собрании, высказать свое мнение и задать интересующие их вопросы	<p>1. При проведении в отчетном периоде общих собраний акционеров в форме собрания (совместного присутствия акционеров) предусматривалось достаточное время для докладов по вопросам повестки дня и время для обсуждения этих вопросов, акционерам была предоставлена возможность высказать свое мнение и задать интересующие их вопросы по повестке дня</p> <p>2. Обществом были приглашены кандидаты в органы управления и контроля общества и предприняты все необходимые меры для обеспечения их участия в общем собрании акционеров, на котором их кандидатуры были поставлены на голосование. Присутствовавшие на общем</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается 	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус ⁷⁰ соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения ⁷¹ отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
		<p>собрании акционеров кандидаты в органы управления и контроля общества были доступны для ответов на вопросы акционеров</p> <p>3. Единоличный исполнительный орган, лицо, ответственное за ведение бухгалтерского учета, председатель или иные члены комитета совета директоров по аудиту были доступны для ответов на вопросы акционеров на общих собраниях акционеров, проведенных в отчетном периоде</p> <p>4. В отчетном периоде общество использовало телекоммуникационные средства для обеспечения дистанционного доступа акционеров для участия в общих собраниях либо советом директоров было принято обоснованное решение об отсутствии необходимости</p>		

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус ⁷⁰ соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения ⁷¹ отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
		(возможности) использования таких средств в отчетном периоде		
1.2	Акционерам предоставлена равная и справедливая возможность участвовать в прибыли общества посредством получения дивидендов			
1.2.1	Общество разработало и внедрило прозрачный и понятный механизм определения размера дивидендов и их выплаты	<p>1. Положение о дивидендной политике общества утверждено советом директоров и раскрыто на сайте общества в сети Интернет</p> <p>2. Если дивидендная политика общества, составляющего консолидированную финансовую отчетность, использует показатели отчетности общества для определения размера дивидендов, то соответствующие положения дивидендной политики учитывают консолидированные показатели финансовой отчетности</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается 	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус ⁷⁰ соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения ⁷¹ отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
		<p>3. Обоснование предлагаемого распределения чистой прибыли, в том числе на выплату дивидендов и собственные нужды общества, и оценка его соответствия принятой в обществе дивидендной политике, с пояснениями и экономическим обоснованием потребности в направлении определенной части чистой прибыли на собственные нужды в отчетном периоде были включены в состав материалов к общему собранию акционеров, в повестку дня которого включен вопрос о распределении прибыли (в том числе о выплате (объявлении) дивидендов)</p>		
1.2.2	<p>Общество не принимает решение о выплате дивидендов, если такое решение, формально не нарушая ограничений, установленных законодательством, является экономически необоснованным и может привести к формированию</p>	<p>1. В Положении о дивидендной политике общества, помимо ограничений, установленных законодательством, определены финансовые/экономические обстоятельства, при которых обществу не следует принимать</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается 	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус ⁷⁰ соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения ⁷¹ отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
	ложных представлений о деятельности общества	решение о выплате дивидендов		
1.2.3	Общество не допускает ухудшения дивидендных прав существующих акционеров	1. В отчетном периоде общество не предпринимало действий, ведущих к ухудшению дивидендных прав существующих акционеров	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается 	
1.2.4	Общество стремится к исключению использования акционерами иных способов получения прибыли (дохода) за счет общества, помимо дивидендов и ликвидационной стоимости	1. В отчетном периоде иные способы получения лицами, контролирующими общество, прибыли (дохода) за счет общества, помимо дивидендов (например, с помощью трансфертного ценообразования, необоснованного оказания обществу контролирующим лицом услуг по завышенным ценам, путем замещающих дивиденды внутренних займов контролирующему лицу и (или) его подконтрольным лицам) не использовались	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается 	
1.3	Система и практика корпоративного управления обеспечивают равенство условий для всех акционеров — владельцев			

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус ⁷⁰ соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения ⁷¹ отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
акций одной категории (типа), включая миноритарных (мелких) акционеров и иностранных акционеров, и равное отношение к ним со стороны общества				
1.3.1	Общество создало условия для справедливого отношения к каждому акционеру со стороны органов управления и контролирующих лиц общества, в том числе условия, обеспечивающие недопустимость злоупотреблений со стороны крупных акционеров по отношению к миноритарным акционерам	1. В течение отчетного периода лица, контролирующие общество, не допускали злоупотреблений правами по отношению к акционерам общества, конфликты между контролирующими лицами общества и акционерами общества отсутствовали, а если таковые были, совет директоров уделил им надлежащее внимание	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается 	
1.3.2	Общество не предпринимает действий, которые приводят или могут привести к искусственному перераспределению корпоративного контроля	1. Квазиказначейские акции отсутствуют или не участвовали в голосовании в течение отчетного периода	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается 	
1.4	Акционерам обеспечены надежные и эффективные способы учета прав на акции, а также возможность свободного и необременительного отчуждения принадлежащих им акций			

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус ⁷⁰ соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения ⁷¹ отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
1.4	Акционерам обеспечены надежные и эффективные способы учета прав на акции, а также возможность свободного и необременительного отчуждения принадлежащих им акций	1. Используемые регистратором общества технологии и условия оказываемых услуг соответствуют потребностям общества и его акционеров, обеспечивают учет прав на акции и реализацию прав акционеров наиболее эффективным образом	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается 	
2.1	Совет директоров осуществляет стратегическое управление обществом, определяет основные принципы и подходы к организации в обществе системы управления рисками и внутреннего контроля, контролирует деятельность исполнительных органов общества, а также реализует иные ключевые функции			
2.1.1	Совет директоров отвечает за принятие решений, связанных с назначением и освобождением от занимаемых должностей исполнительных органов, в том числе в связи с ненадлежащим исполнением ими своих обязанностей. Совет директоров также осуществляет контроль за тем, чтобы исполнительные органы общества действовали в соответствии	<p>1. Совет директоров имеет закрепленные в уставе полномочия по назначению, освобождению от занимаемой должности и определению условий договоров в отношении членов исполнительных органов</p> <p>2. В отчетном периоде комитет по номинациям (назначениям,</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Соблюдается • <u>Частично соблюдается</u> • Не соблюдается 	Критерий 1 соблюден частично, так как совет директоров назначает и освобождает членов исполнительных органов от занимаемых должностей, устанавливает условия договоров в отношении генерального директора, но не в отношении каждого из членов правления (и в этом заключается частичное неисполнение критерия). Вместе с тем такое распределение

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус ⁷⁰ соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения ⁷¹ отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
	с утвержденными стратегией развития и основными направлениями деятельности общества	<p>кадрам)⁷² рассмотрел вопрос о соответствии профессиональной квалификации, навыков и опыта членов исполнительных органов текущим и ожидаемым потребностям общества, продиктованным утвержденной стратегией общества</p> <p>3. В отчетном периоде советом директоров рассмотрен отчет (отчеты) единоличного исполнительного органа и коллегиального исполнительного органа (при наличии) о выполнении стратегии общества</p>		<p>полномочий представляется оптимальным, так как совет директоров одобряет смету доходов и расходов, содержащую плановые затраты на оплату труда членов исполнительных органов, отчет об исполнении сметы, а также утверждает отчеты об исполнении ими ключевых показателей эффективности, служащие основанием для начисления дополнительных вознаграждений. В связи с этим неисполнение критерия не является ограниченным по времени, а введение в Компании практики определения советом директоров условий трудовых договоров с иными, кроме генерального директора, членами правления в текущем периоде не рассматривается. Критерии 2 и 3 соблюдены полностью</p>

⁷² Далее по тексту — комитет по номинациям.

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус ⁷⁰ соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения ⁷¹ отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.1.2	Совет директоров устанавливает основные ориентиры деятельности общества на долгосрочную перспективу, оценивает и утверждает ключевые показатели деятельности и основные бизнес-цели общества, оценивает и одобряет стратегию и бизнес-планы по основным видам деятельности общества	1. В течение отчетного периода на заседаниях совета директоров были рассмотрены вопросы, связанные с ходом исполнения и актуализации стратегии, утверждением финансово-хозяйственного плана (бюджета) общества, а также рассмотрением критериев и показателей (в том числе промежуточных) реализации стратегии и бизнес-планов общества	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается 	
2.1.3	Совет директоров определяет принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе	<p>1. Принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе определены советом директоров и закреплены во внутренних документах общества, определяющих политику в области управления рисками и внутреннего контроля</p> <p>2. В отчетном периоде совет директоров утвердил (пересмотрел) приемлемую</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается 	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус ⁷⁰ соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения ⁷¹ отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
		<p>величину рисков (риск-аппетит) общества либо комитет по аудиту и (или) комитет по рискам (при наличии) рассмотрел целесообразность вынесения на рассмотрение совета директоров вопроса о пересмотре риск-аппетита общества</p>		
2.1.4	<p>Совет директоров определяет политику общества по вознаграждению и (или) возмещению расходов (компенсаций) членам совета директоров, исполнительным органам и иным ключевым руководителям и работникам общества</p>	<p>1. В обществе разработана, утверждена советом директоров и внедрена политика (политики) по вознаграждению и возмещению расходов (компенсаций) членов совета директоров, исполнительных органов общества и иных ключевых руководящих работников общества</p> <p>2. В течение отчетного периода советом директоров были рассмотрены вопросы, связанные с указанной политикой (политиками)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Соблюдается • <u>Частично соблюдается</u> • Не соблюдается 	<p>Критерий 1 соблюден частично, так как в отношении выплат членам совета директоров отсутствует единый документ, регламентирующий выплаты (и в этом заключается частичное неисполнение критерия). Однако при формировании каждого состава совета общее собрание акционеров утверждает размеры и правила определения и выплаты вознаграждений и компенсаций членам совета директоров. Определение вознаграждения исполнительных органов и руководящих должностных лиц регламентируется рядом внутренних</p>

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус ⁷⁰ соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения ⁷¹ отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
				<p>документов Компании и является предметом рассмотрения комитета по вознаграждениям и кадрам совета директоров не реже двух раз в год. Компания считает, что такой порядок позволяет обеспечивать руководящую роль совета директоров в определении принципов и правил начисления и выплаты вознаграждений, и компенсаций как членам совета, так и руководящим должностным лицам.</p> <p>В связи с этим неисполнение критерия не является ограниченным по времени, а разработка и введение в Компании единой политики по вознаграждению и возмещению расходов членов совета директоров, исполнительных органов Компании и иных ключевых руководящих работников Компании в текущем периоде не рассматриваются.</p> <p>Критерий 2 соблюден полностью</p>

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус ⁷⁰ соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения ⁷¹ отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.1.5	Совет директоров играет ключевую роль в предупреждении, выявлении и урегулировании внутренних конфликтов между органами общества, акционерами общества и работниками общества	<p>1. Совет директоров играет ключевую роль в предупреждении, выявлении и урегулировании внутренних конфликтов</p> <p>2. Общество создало систему идентификации сделок, связанных с конфликтом интересов, и систему мер, направленных на разрешение таких конфликтов</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается 	
2.1.6	Совет директоров играет ключевую роль в обеспечении прозрачности общества, своевременности и полноты раскрытия обществом информации, необременительного доступа акционеров к документам общества	1. Во внутренних документах общества определены лица, ответственные за реализацию информационной политики	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается 	
2.1.7	Совет директоров осуществляет контроль за практикой корпоративного управления в обществе и играет ключевую роль в существенных корпоративных событиях общества	1. В течение отчетного периода совет директоров рассмотрел результаты самооценки и (или) внешней оценки практики корпоративного управления в обществе	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается 	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус ⁷⁰ соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения ⁷¹ отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.2	Совет директоров подотчетен акционерам общества			
2.2.1	Информация о работе совета директоров раскрывается и предоставляется акционерам	<p>1. Годовой отчет общества за отчетный период включает в себя информацию о посещаемости заседаний совета директоров и комитетов каждым из членов совета директоров</p> <p>2. Годовой отчет содержит информацию об основных результатах оценки (самооценки) качества работы совета директоров, проведенной в отчетном периоде</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается 	
2.2.2	Председатель совета директоров доступен для общения с акционерами общества	1. В обществе существует прозрачная процедура, обеспечивающая акционерам возможность направления председателю совета директоров (и, если применимо, старшему независимому директору) обращений и получения обратной связи по ним	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается 	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус ⁷⁰ соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения ⁷¹ отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.3	Совет директоров является эффективным и профессиональным органом управления общества, способным выносить объективные независимые суждения и принимать решения, отвечающие интересам общества и его акционеров			
2.3.1	Только лица, имеющие безупречную деловую и личную репутацию и обладающие знаниями, навыками и опытом, необходимыми для принятия решений, относящихся к компетенции совета директоров, и требующимися для эффективного осуществления его функций, избираются членами совета директоров	1. В отчетном периоде советом директоров (или его комитетом по номинациям) была проведена оценка кандидатов в совет директоров с точки зрения наличия у них необходимого опыта, знаний, деловой репутации, отсутствия конфликта интересов и так далее	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается 	
2.3.2	Члены совета директоров общества избираются посредством прозрачной процедуры, позволяющей акционерам получить информацию о кандидатах, достаточную для формирования представления об их личных и профессиональных качествах	1. Во всех случаях проведения общего собрания акционеров в отчетном периоде, повестка дня которого включала вопросы об избрании совета директоров, общество представило акционерам биографические данные всех кандидатов в члены совета директоров, результаты оценки соответствия профессиональной квалификации, опыта и навыков	<ul style="list-style-type: none"> • Соблюдается • <u>Частично соблюдается</u> • Не соблюдается 	Критерий соблюден частично, так как в отчетном периоде Компания воспользовалась правом, предоставленным Постановлением Правительства Российской Федерации от 04.07.2023 № 1102 «Об особенностях раскрытия и (или) предоставления информации, подлежащей раскрытию и (или) предоставлению в соответствии с требованиями

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус ⁷⁰ соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения ⁷¹ отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
		кандидатов текущим и ожидаемым потребностям общества, проведенной советом директоров (или его комитетом по номинациям), а также информацию о соответствии кандидата критериям независимости согласно рекомендациям 102–107 Кодекса и информацию о наличии письменного согласия кандидатов на избрание в состав совета директоров		федерального закона «Об акционерных обществах» и федерального закона «О рынке ценных бумаг», и не раскрыла путем опубликования в сети Интернет сведения о кандидатах в совет директоров Компании (биографические данные всех кандидатов в члены совета директоров, результаты оценки соответствия профессиональной квалификации, опыта и навыков кандидатов текущим и ожидаемым потребностям Компании, проведенной комитетом по вознаграждениям и кадрам, а также информацию о соответствии кандидата критериям независимости согласно рекомендациям 102–107 Кодекса), так как, по мнению Компании, опубликование указанных сведений приведет (может привести) к введению ограничительных мер в отношении Компании и (или) иных лиц. Соответствующее уведомление

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус ⁷⁰ соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения ⁷¹ отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
				<p>от 07.06.2024 № ФА-0338 представлено в Банк России. При этом акционерам Компании была предоставлена возможность ознакомиться с информацией о кандидатах в совет директоров Компании, достаточной для формирования представления об их личных и профессиональных качествах, в составе материалов, подлежащих предоставлению акционерам при подготовке к проведению годового общего собрания акционеров, по адресу Компании: г. Москва, Ленинский проспект, д. 55/1, стр. 1. Компания предоставила акционерам информацию о наличии письменного согласия кандидатов на избрание в состав совета директоров Компании. В дальнейшем Компания будет стремиться, как и прежде, раскрывать информацию, подлежащую обязательному раскрытию, в полном объеме,</p>

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус ⁷⁰ соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения ⁷¹ отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
				за исключением случаев, когда раскрытие отдельных сведений приведет (может привести) к введению ограничительных мер в отношении Компании и (или) иных лиц
2.3.3	Состав совета директоров сбалансирован, в том числе по квалификации его членов, их опыту, знаниям и деловым качествам, и пользуется доверием акционеров	1. В отчетном периоде совет директоров проанализировал собственные потребности в области профессиональной квалификации, опыта и навыков и определил компетенции, необходимые совету директоров в краткосрочной и долгосрочной перспективе	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается 	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус ⁷⁰ соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения ⁷¹ отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.3.4	Количественный состав совета директоров общества дает возможность организовать деятельность совета директоров наиболее эффективным образом, включая возможность формирования комитетов совета директоров, а также обеспечивает существенным миноритарным акционерам общества возможность избрания в состав совета директоров кандидата, за которого они голосуют	1. В отчетном периоде совет директоров рассмотрел вопрос о соответствии количественного состава совета директоров потребностям общества и интересам акционеров	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается 	
2.4	В состав совета директоров входит достаточное количество независимых директоров			

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус ⁷⁰ соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения ⁷¹ отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.4.1	<p>Независимым директором признается лицо, которое обладает достаточными профессионализмом, опытом и самостоятельностью для формирования собственной позиции, способно выносить объективные и добросовестные суждения, независимые от влияния исполнительных органов общества, отдельных групп акционеров или иных заинтересованных сторон. При этом следует учитывать, что в обычных условиях не может считаться независимым кандидат (избранный член совета директоров), который связан с обществом, его существенным акционером, существенным контрагентом или конкурентом общества, или связан с государством</p>	<p>1. В течение отчетного периода все независимые члены совета директоров отвечали всем критериям независимости, указанным в рекомендациях 102–107 Кодекса, или были признаны независимыми по решению совета директоров</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается 	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус ⁷⁰ соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения ⁷¹ отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.4.2	<p>Проводится оценка соответствия кандидатов в члены совета директоров критериям независимости, а также осуществляется регулярный анализ соответствия независимых членов совета директоров критериям независимости. При проведении такой оценки содержание должно преобладать над формой</p>	<p>1. В отчетном периоде совет директоров (или комитет по номинациям совета директоров) составил мнение о независимости каждого кандидата в совет директоров и представил акционерам соответствующее заключение</p> <p>2. За отчетный период совет директоров (или комитет по номинациям совета директоров) по крайней мере один раз рассмотрел вопрос о независимости действующих членов совета директоров (после их избрания)</p> <p>3. В обществе разработаны процедуры, определяющие необходимые действия члена совета директоров в том случае, если он перестает быть независимым, включая обязательства по своевременному информированию об этом совета</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается 	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус ⁷⁰ соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения ⁷¹ отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
		директоров		
2.4.3	Независимые директора составляют не менее одной трети избранного состава совета директоров	1. Независимые директора составляют не менее одной трети состава совета директоров	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается 	
2.4.4	Независимые директора играют ключевую роль в предотвращении внутренних конфликтов в обществе и совершении обществом существенных корпоративных действий	1. Независимые директора (у которых отсутствовал конфликт интересов) в отчетном периоде предварительно оценивали существенные корпоративные действия, связанные с возможным конфликтом интересов, а результаты такой оценки предоставлялись совету директоров	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается 	
2.5	Председатель совета директоров способствует наиболее эффективному осуществлению функций, возложенных на совет директоров			
2.5.1	Председателем совета директоров избран независимый директор, либо из числа избранных независимых директоров	1. Председатель совета директоров является независимым директором или же среди независимых директоров определен старший	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается 	Председатель совета директоров является независимым директором. Такая практика, с точки зрения Компании, является наилучшей

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус ⁷⁰ соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения ⁷¹ отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
	определен старший независимый директор, координирующий работу независимых директоров и осуществляющий взаимодействие с председателем совета директоров	<p>независимый директор⁷³</p> <p>2. Роль, права и обязанности председателя совета директоров (и, если применимо, старшего независимого директора) должны быть определены во внутренних документах общества</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Не соблюдается 	из возможных, независимый председатель не только координирует работу независимых директоров, но и возглавляет совет директоров и руководит его работой в целом
2.5.2	Председатель совета директоров обеспечивает конструктивную атмосферу проведения заседаний, свободное обсуждение вопросов, включенных в повестку дня заседания, контроль за исполнением решений, принятых советом директоров	1. Эффективность работы председателя совета директоров оценивалась в рамках процедуры оценки (самооценки) качества работы совета директоров в отчетном периоде	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается 	

⁷³ Укажите, какой из двух альтернативных подходов, допускаемых принципом, внедряется в обществе, и поясните причины избранного подхода.

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус ⁷⁰ соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения ⁷¹ отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.5.3	Председатель совета директоров принимает необходимые меры для своевременного предоставления членам совета директоров информации, необходимой для принятия решений по вопросам повестки дня	1. Обязанность председателя совета директоров принимать меры по обеспечению своевременного предоставления полной и достоверной информации членам совета директоров по вопросам повестки заседания совета директоров закреплена во внутренних документах общества	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается 	
2.6	Члены совета директоров действуют добросовестно и разумно в интересах общества и его акционеров на основе достаточной информированности, с должной степенью заботливости и осмотрительности			
2.6.1	Члены совета директоров принимают решения с учетом всей имеющейся информации, в отсутствие конфликта интересов, с учетом равного отношения к акционерам общества, в рамках обычного предпринимательского риска	1. Внутренними документами общества установлено, что член совета директоров обязан уведомить совет директоров, если у него возникает конфликт интересов в отношении любого вопроса повестки дня заседания совета директоров или комитета совета директоров, до начала обсуждения соответствующего вопроса повестки	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается 	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус ⁷⁰ соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения ⁷¹ отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
		<p>2. Внутренние документы общества предусматривают, что член совета директоров должен воздержаться от голосования по любому вопросу, в котором у него есть конфликт интересов</p> <p>3. В обществе установлена процедура, которая позволяет совету директоров получать профессиональные консультации по вопросам, относящимся к его компетенции, за счет общества</p>		
2.6.2	Права и обязанности членов совета директоров четко сформулированы и закреплены во внутренних документах общества	1. В обществе принят и опубликован внутренний документ, четко определяющий права и обязанности членов совета директоров	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается 	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус ⁷⁰ соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения ⁷¹ отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.6.3	Члены совета директоров имеют достаточно времени для выполнения своих обязанностей	<p>1. Индивидуальная посещаемость заседаний совета и комитетов, а также достаточность времени для работы в совете директоров, в том числе в его комитетах, проанализирована в рамках процедуры оценки (самооценки) качества работы совета директоров в отчетном периоде</p> <p>2. В соответствии с внутренними документами общества члены совета директоров обязаны уведомлять совет директоров о своем намерении войти в состав органов управления других организаций (помимо подконтрольных обществу организаций), а также о факте такого назначения</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается 	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус ⁷⁰ соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения ⁷¹ отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.6.4	Все члены совета директоров в равной степени имеют возможность доступа к документам и информации общества. Вновь избранным членам совета директоров в максимально возможный короткий срок предоставляется достаточная информация об обществе и о работе совета директоров	<p>1. В соответствии с внутренними документами общества члены совета директоров имеют право получать информацию и документы, необходимые членам совета директоров общества для исполнения ими своих обязанностей, касающиеся общества и подконтрольных ему организаций, а исполнительные органы общества обязаны обеспечить предоставление соответствующей информации и документов</p> <p>2. В обществе реализуется формализованная программа ознакомительных мероприятий для вновь избранных членов совета директоров</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается 	
2.7	Заседания совета директоров, подготовка к ним и участие в них членов совета директоров обеспечивают эффективную деятельность совета директоров			

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус ⁷⁰ соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения ⁷¹ отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.7.1	Заседания совета директоров проводятся по мере необходимости, с учетом масштабов деятельности и стоящих перед обществом в определенный период времени задач	1. Совет директоров провел не менее шести заседаний за отчетный год	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается 	
2.7.2	Во внутренних документах общества закреплён порядок подготовки и проведения заседаний совета директоров, обеспечивающий членам совета директоров возможность надлежащим образом подготовиться к его проведению	<p>1. В обществе утверждён внутренний документ, определяющий процедуру подготовки и проведения заседаний совета директоров, в котором в том числе установлено, что уведомление о проведении заседания должно быть сделано, как правило, не менее чем за пять дней до даты его проведения</p> <p>2. В отчетном периоде отсутствующим в месте проведения заседания совета директоров членам совета директоров предоставлялась возможность участия в обсуждении вопросов повестки</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается 	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус ⁷⁰ соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения ⁷¹ отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
		дня и голосовании дистанционно — посредством конференц- и видео-конференц-связи		
2.7.3	Форма проведения заседания совета директоров определяется с учетом важности вопросов повестки дня. Наиболее важные вопросы решаются на заседаниях, проводимых в очной форме.	1. Уставом или внутренним документом общества предусмотрено, что наиболее важные вопросы (в том числе перечисленные в рекомендации 168 Кодекса) должны рассматриваться на очных заседаниях совета директоров	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается 	
2.7.4	Решения по наиболее важным вопросам деятельности общества принимаются на заседании совета директоров квалифицированным большинством или большинством голосов всех избранных членов совета директоров	1. Уставом общества предусмотрено, что решения по наиболее важным вопросам, в том числе изложенным в рекомендации 170 Кодекса, должны приниматься на заседании совета директоров квалифицированным большинством, не менее чем в три четверти голосов, или же большинством голосов всех избранных членов совета	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается 	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус ⁷⁰ соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения ⁷¹ отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
		директоров		
2.8	Совет директоров создает комитеты для предварительного рассмотрения наиболее важных вопросов деятельности общества			
2.8.1	Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с контролем за финансово-хозяйственной деятельностью общества, создан комитет по аудиту, состоящий из независимых директоров	<p>1. Совет директоров сформировал комитет по аудиту, состоящий исключительно из независимых директоров</p> <p>2. Во внутренних документах общества определены задачи комитета по аудиту, в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 172 Кодекса</p> <p>3. По крайней мере один член комитета по аудиту, являющийся независимым директором, обладает опытом и знаниями в области подготовки, анализа, оценки и аудита бухгалтерской (финансовой) отчетности</p> <p>4. Заседания комитета по аудиту проводились не реже одного раза</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается 	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус ⁷⁰ соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения ⁷¹ отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
		в квартал в течение отчетного периода		
2.8.2	Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с формированием эффективной и прозрачной практики вознаграждения, создан комитет по вознаграждениям, состоящий из независимых директоров и возглавляемый независимым директором, не являющимся председателем совета директоров	<p>1. Советом директоров создан комитет по вознаграждениям, который состоит только из независимых директоров</p> <p>2. Председателем комитета по вознаграждениям является независимый директор, который не является председателем совета директоров</p> <p>3. Во внутренних документах общества определены задачи комитета по вознаграждениям, включая в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 180 Кодекса, а также условия (события), при наступлении которых комитет по вознаграждениям рассматривает вопрос о пересмотре политики общества</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Соблюдается • <u>Частично соблюдается</u> • Не соблюдается 	Критерий 1 не соблюден в части того, что в состав комитета по вознаграждениям и кадрам входит член совета директоров, не обладающий статусом независимого. Формирование комитета произошло из обновленного состава совета директоров, путем отбора тех директоров, которые обладали опытом работы, профессиональной подготовкой, навыками и знаниями, в наибольшей степени существенными для эффективного выполнения целей и задач комитета. После избрания на годовом общем собрании акционеров Компании в 2025 году нового состава совета директоров совет директоров будет стремиться сформировать комитет по вознаграждениям и кадрам только из независимых директоров.

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус ⁷⁰ соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения ⁷¹ отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
		по вознаграждению членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников		<p>Критерий 2 не соблюден в той части, что председателем комитета по вознаграждениям и кадрам является член совета директоров, не обладающий статусом независимого, однако он является экспертом высокого уровня в областях управления персоналом, при этом его позиция по вопросам повестки дня заседаний совета директоров Компании всегда была основана исключительно на его профессиональном опыте и знаниях, являлась непредвзятой, не зависящей от взглядов других членов совета директоров и менеджмента Компании.</p> <p>Председатель комитета по вознаграждениям и кадрам не является председателем совета директоров Компании.</p> <p>При формировании нового состава комитета по вознаграждениям и кадрам в 2025 году совет директоров будет стремиться избрать председателем комитета</p>

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус ⁷⁰ соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения ⁷¹ отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
				<p>по вознаграждениям и кадрам независимого директора. Критерий 3 не соблюден в части того, что во внутренних документах Компании не определены условия (события), при наступлении которых комитет по вознаграждениям и кадрам совета директоров рассматривает вопрос о пересмотре политики Компании по вознаграждению членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников. Компания исходила из того, что указанная в положении о комитете по вознаграждениям и кадрам совета директоров задача периодического пересмотра такой политики подразумевает поддержание ее в актуальном состоянии, отвечающем текущим потребностям Компании. При рассмотрении советом директоров Компании изменений в Положение о комитете</p>

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус ⁷⁰ соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения ⁷¹ отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
				по вознаграждениям и кадрам либо Положение о комитете по вознаграждениям и кадрам в новой редакции (предположительно, в 2025–2026 годах) условия (события) для пересмотра указанной выше политики будут включены в проекты рассматриваемых документов
2.8.3	Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с осуществлением кадрового планирования (планирования преемственности), профессиональным составом и эффективностью работы совета директоров, создан комитет	1. Советом директоров создан комитет по номинациям (или его задачи, указанные в рекомендации 186 Кодекса, реализуются в рамках иного комитета ⁷⁴), большинство членов которого являются независимыми директорами	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается 	Соответствующие задачи реализуются комитетом по вознаграждениям и кадрам совета директоров, большинство членов которого являются независимыми директорами. Задачи комитета по вознаграждениям и кадрам определены в Положении

⁷⁴ Если задачи комитета по номинациям реализуются в рамках иного комитета, укажите его название.

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус ⁷⁰ соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения ⁷¹ отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
	по номинациям (назначениям, кадрам), большинство членом которого являются независимыми директорами	<p>2. Во внутренних документах общества определены задачи комитета по номинациям (или соответствующего комитета с совмещенным функционалом), включая в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 186 Кодекса</p> <p>3. В целях формирования совета директоров, наиболее полно отвечающего целям и задачам общества, комитет по номинациям в отчетном периоде самостоятельно или совместно с иными комитетами совета директоров, или уполномоченное подразделение общества по взаимодействию с акционерами организовал взаимодействие с акционерами, не ограничиваясь кругом крупнейших акционеров, в контексте подбора кандидатов в совет директоров общества</p>		об этом комитете, утвержденном советом директоров

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус ⁷⁰ соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения ⁷¹ отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.8.4	С учетом масштабов деятельности и уровня риска совет директоров общества удостоверился в том, что состав его комитетов полностью отвечает целям деятельности общества. Дополнительные комитеты либо были сформированы, либо не были признаны необходимыми (комитет по стратегии, комитет по корпоративному управлению, комитет по этике, комитет по управлению рисками, комитет по бюджету, комитет по здоровью, безопасности и окружающей среде и др.)	1. В отчетном периоде совет директоров общества рассмотрел вопрос о соответствии структуры совета директоров масштабу и характеру, целям деятельности и потребностям, профилю рисков общества. Дополнительные комитеты либо были сформированы, либо не были признаны необходимыми	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается 	
2.8.5	Состав комитетов определен таким образом, чтобы он позволял проводить всестороннее обсуждение предварительно рассматриваемых вопросов с учетом различных мнений	1. Комитет по аудиту, комитет по вознаграждениям, комитет по номинациям (или соответствующий комитет с совмещенным функционалом) в отчетном периоде возглавлялись независимыми директорами	<ul style="list-style-type: none"> • Соблюдается • <u>Частично соблюдается</u> • Не соблюдается 	Критерий 1 не соблюден в той части, что председателем комитета по вознаграждениям и кадрам является член совета директоров, не обладающий статусом независимого, однако его компетенция, опыт работы,

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус ⁷⁰ соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения ⁷¹ отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
		<p>2. Во внутренних документах (политиках) общества предусмотрены положения, в соответствии с которыми лица, не входящие в состав комитета по аудиту, комитета по номинациям (или соответствующий комитет с совмещенным функционалом) и комитета по вознаграждениям, могут посещать заседания комитетов только по приглашению председателя соответствующего комитета</p>		<p>специальные знания позволяют наиболее эффективно руководить деятельностью комитета. При формировании нового состава комитета по вознаграждениям и кадрам в 2024 году совет директоров будет стремиться избрать председателем комитета по вознаграждениям и кадрам независимого директора. Критерий 2 соблюден полностью</p>
2.8.6	<p>Председатели комитетов регулярно информируют совет директоров и его председателя о работе своих комитетов</p>	<p>1. В течение отчетного периода председатели комитетов регулярно отчитывались о работе комитетов перед советом директоров</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается 	
2.9	<p>Совет директоров обеспечивает проведение оценки качества работы совета директоров, его комитетов и членов совета директоров</p>			

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус ⁷⁰ соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения ⁷¹ отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.9.1	Проведение оценки качества работы совета директоров направлено на определение степени эффективности работы совета директоров, комитетов и членов совета директоров, соответствия их работы потребностям развития общества, активизацию работы совета директоров и выявление областей, в которых их деятельность может быть улучшена	<p>1. Во внутренних документах общества определены процедуры проведения оценки (самооценки) качества работы совета директоров</p> <p>2. Оценка (самооценка) качества работы совета директоров, проведенная в отчетном периоде, включала оценку работы комитетов, индивидуальную оценку каждого члена совета директоров и совета директоров в целом</p> <p>3. Результаты оценки (самооценки) качества работы совета директоров, проведенной в течение отчетного периода, были рассмотрены на очном заседании совета директоров</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Соблюдается • <u>Частично соблюдается</u> • Не соблюдается 	Критерий 2 не соблюден в той части, что индивидуальная оценка каждого члена совета директоров в 2024 (за 2023 год), 2023 (за 2022 год), 2022 (за 2021 год) и 2023 (за 2022 год) годах не проводилась. Проведение такой оценки сочтено нецелесообразным комитетом по вознаграждениям и кадрам, поскольку состав совета директоров с июля 2022 года обновлен на 70%. В текущих условиях совет директоров не увидел рисков в непроведении индивидуальной оценки. Начиная с оценки качества работы совета директоров за 2025 год Компания планирует вернуться к практике оценки в том числе каждого члена совета директоров индивидуально

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус ⁷⁰ соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения ⁷¹ отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.9.2	Оценка работы совета директоров, комитетов и членов совета директоров осуществляется на регулярной основе не реже одного раза в год. Для проведения независимой оценки качества работы совета директоров не реже одного раза в три года привлекается внешняя организация (консультант)	1. Для проведения независимой оценки качества работы совета директоров в течение трех последних отчетных периодов по меньшей мере один раз обществом привлекалась внешняя организация (консультант)	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается 	
3.1	Корпоративный секретарь общества осуществляет эффективное текущее взаимодействие с акционерами, координацию действий общества по защите прав и интересов акционеров, поддержку эффективной работы совета директоров			
3.1.1	Корпоративный секретарь обладает знаниями, опытом и квалификацией, достаточными для исполнения возложенных на него обязанностей, безупречной репутацией и пользуется доверием акционеров	1. На сайте общества в сети Интернет и в годовом отчете представлена биографическая информация о корпоративном секретаре (включая сведения о возрасте, образовании, квалификации, опыте), а также сведения о должностях в органах управления иных юридических лиц, занимаемых корпоративным секретарем в течение не менее чем пяти последних лет	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается 	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус ⁷⁰ соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения ⁷¹ отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
3.1.2	Корпоративный секретарь обладает достаточной независимостью от исполнительных органов общества и имеет необходимые полномочия и ресурсы для выполнения поставленных перед ним задач	<p>1. В обществе принят и раскрыт внутренний документ — положение о корпоративном секретаре</p> <p>2. Совет директоров утверждает кандидатуру на должность корпоративного секретаря и прекращает его полномочия, рассматривает вопрос о выплате ему дополнительного вознаграждения</p> <p>3. Во внутренних документах общества закреплено право корпоративного секретаря запрашивать, получать документы общества и информацию у органов управления, структурных подразделений и должностных лиц общества</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично Соблюдается • Не соблюдается 	
4.1	Уровень выплачиваемого обществом вознаграждения достаточен для привлечения, мотивации и удержания лиц, обладающих необходимой для общества компетенцией и квалификацией. Выплата вознаграждения членам совета директоров, исполнительным органам и иным ключевым руководящим работникам общества осуществляется в соответствии с принятой в обществе политикой по вознаграждению			

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус ⁷⁰ соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения ⁷¹ отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
4.1.1	Уровень вознаграждения, предоставляемого обществом членам совета директоров, исполнительным органам и иным ключевым руководящим работникам, создает достаточную мотивацию для их эффективной работы, позволяя обществу привлекать и удерживать компетентных и квалифицированных специалистов. При этом общество избегает большего, чем это необходимо, уровня вознаграждения, а также неоправданно большого разрыва между уровнями вознаграждения указанных лиц и работников общества	1. Вознаграждение членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества определено с учетом результатов сравнительного анализа уровня вознаграждения в сопоставимых компаниях	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается 	
4.1.2	Политика общества по вознаграждению разработана комитетом по вознаграждениям и утверждена советом директоров общества. Совет директоров при поддержке комитета	1. В течение отчетного периода комитет по вознаграждениям рассмотрел политику (политики) по вознаграждениям и (или) практику ее (их) внедрения, осуществил оценку	<ul style="list-style-type: none"> • Соблюдается • <u>Частично соблюдается</u> • Не соблюдается 	Критерий соблюден частично, так как политика по вознаграждениям как самостоятельный документ не была предметом рассмотрения комитета по вознаграждениям и кадрам, и в этом заключается

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус ⁷⁰ соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения ⁷¹ отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
	<p>по вознаграждениям обеспечивает контроль за внедрением и реализацией политики по вознаграждению, а при необходимости — пересматривает и вносит в нее коррективы</p>	<p>их эффективности и прозрачности и при необходимости представил соответствующие рекомендации совету директоров по пересмотру указанной политики (политик)</p>		<p>частичное несоблюдение критерия. Однако комитет на периодической основе рассматривал отчеты об исполнении внутренних документов, регламентирующих вознаграждения руководящих должностных лиц, в том числе отчеты о достижении ключевых показателей эффективности, давал рекомендации по изменению состава и порядка определения целевых значений ключевых показателей эффективности. Компания считает, что используемый подход обеспечивает достаточный уровень вовлеченности совета директоров и его комитета по вознаграждениям и кадрам в процесс формирования системы мотивации, контроля за ее внедрением и реализацией. По этой причине неисполнение критерия не является ограниченным по времени, а разработка и введение в Компании единой политики (в виде отдельного документа)</p>

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус ⁷⁰ соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения ⁷¹ отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
				по вознаграждению и возмещению расходов членов совета директоров, исполнительных органов общества и иных руководящих работников Компании в текущем периоде не рассматриваются
4.1.3	<p>Политика общества по вознаграждению прозрачные механизмы определения размера вознаграждения членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества, а также регламентирует все виды выплат, льгот и привилегий, предоставляемых указанным лицам</p>	<p>1. Политика (политики) общества по вознаграждению содержит (содержат) прозрачные механизмы определения размера вознаграждения членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества, а также регламентирует (регламентируют) все виды выплат, льгот и привилегий, предоставляемых указанным лицам</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Соблюдается • <u>Частично соблюдается</u> • Не соблюдается 	<p>Критерий соблюден частично, так как механизм определения вознаграждений членам органов управления и иным руководящим должностным лицам является прозрачным, но при этом не содержится в одном документе, а определяется набором внутренних документов Компании и решений органов управления (и в этом заключается частичное неисполнение критерия). Используемый подход обеспечивает доступность и прозрачность информации о системе вознаграждений в Компании для всех заинтересованных сторон. В связи с этим неисполнение критерия не является ограниченным</p>

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус ⁷⁰ соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения ⁷¹ отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
				по времени, а разработка и введение в Компании единой политики по вознаграждению и возмещению расходов членов совета директоров, исполнительных органов Компании и иных ключевых руководящих работников Компании в текущем периоде не рассматриваются
4.1.4	Общество определяет политику возмещения расходов (компенсаций), конкретизирующую перечень расходов, подлежащих возмещению, и уровень обслуживания, на который могут претендовать члены совета директоров, исполнительные органы и иные ключевые руководящие работники общества. Такая политика может быть составной частью политики общества по вознаграждению	1. В политике (политиках) по вознаграждению или в иных внутренних документах общества установлены правила возмещения расходов членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается 	
4.2	Система вознаграждения членов совета директоров обеспечивает сближение финансовых интересов директоров с долгосрочными финансовыми интересами акционеров			

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус ⁷⁰ соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения ⁷¹ отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
4.2.1	<p>Общество выплачивает фиксированное годовое вознаграждение членам совета директоров. Общество не выплачивает вознаграждение за участие в отдельных заседаниях совета или комитетов совета директоров. Общество не применяет формы краткосрочной мотивации и дополнительного материального стимулирования в отношении членов совета директоров</p>	<p>1. В отчетном периоде общество выплачивало вознаграждение членам совета директоров в соответствии с принятой в обществе политикой по вознаграждению</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается 	
		<p>2. В отчетном периоде обществом в отношении членов совета директоров не применялись формы краткосрочной мотивации, дополнительного материального стимулирования, выплата которого зависит от результатов (показателей) деятельности общества. Выплата вознаграждения за участие в отдельных заседаниях совета или комитетов совета директоров</p>		

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус ⁷⁰ соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения ⁷¹ отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
		не осуществлялась		
4.2.2	Долгосрочное владение акциями общества в наибольшей степени способствует сближению финансовых интересов членов совета директоров с долгосрочными интересами акционеров. При этом общество не обуславливает права реализации акций достижением определенных показателей деятельности, а члены совета директоров не участвуют в опционных программах	1. Если внутренний документ (документы) — политика (политики) по вознаграждению общества — предусматривает (предусматривают) предоставление акций общества членам совета директоров, должны быть предусмотрены и раскрыты четкие правила владения акциями членами совета директоров, нацеленные на стимулирование долгосрочного владения такими акциями	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается 	
4.2.3	В обществе не предусмотрены какие-либо дополнительные выплаты или компенсации в случае досрочного прекращения полномочий членов совета директоров в связи с переходом контроля над обществом или иными обстоятельствами	1. В обществе не предусмотрены какие-либо дополнительные выплаты или компенсации в случае досрочного прекращения полномочий членов совета директоров в связи с переходом контроля над обществом или иными обстоятельствами	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается 	
4.3	Система вознаграждения членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества			

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус ⁷⁰ соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения ⁷¹ отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
предусматривает зависимость вознаграждения от результата работы общества и их личного вклада в достижение этого результата				
4.3.1	<p>Вознаграждение членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества определяется таким образом, чтобы обеспечивать разумное и обоснованное соотношение фиксированной части вознаграждения и переменной части вознаграждения, зависящей от результатов работы общества и личного (индивидуального) вклада работника в конечный результат</p>	<p>1. В течение отчетного периода одобренные советом директоров годовые показатели эффективности использовались при определении размера переменного вознаграждения членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества</p> <p>2. В ходе последней проведенной оценки системы вознаграждения членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества совет директоров (комитет по вознаграждениям) удостоверился в том, что в обществе применяется эффективное соотношение фиксированной части вознаграждения и переменной части вознаграждения</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается 	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус ⁷⁰ соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения ⁷¹ отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
		3. При определении размера выплачиваемого вознаграждения членам исполнительных органов и иным ключевым руководящим работникам общества учитываются риски, которые несет общество, с тем чтобы избежать создания стимулов к принятию чрезмерно рискованных управленческих решений		
4.3.2	Общество внедрило программу долгосрочной мотивации членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества с использованием акций общества (опционов или других производных финансовых инструментов, базисным активом по которым являются акции общества)	1. В случае, если общество внедрило программу долгосрочной мотивации для членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества с использованием акций общества (финансовых инструментов, основанных на акциях общества), программа предусматривает, что право реализации таких акций и иных финансовых инструментов наступает не ранее чем через три года с момента их предоставления. При этом	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается 	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус ⁷⁰ соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения ⁷¹ отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
		право их реализации обусловлено достижением определенных показателей деятельности общества		
4.3.3	Сумма компенсации («золотой парашют»), выплачиваемая обществом в случае досрочного прекращения полномочий членам исполнительных органов или ключевым руководящим работникам по инициативе общества и при отсутствии с их стороны недобросовестных действий, не превышает двукратного размера	1. Сумма компенсации («золотой парашют»), выплачиваемая обществом в случае досрочного прекращения полномочий членам исполнительных органов или ключевым руководящим работникам по инициативе общества и при отсутствии с их стороны недобросовестных действий, в отчетном периоде не превышала двукратного размера	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается 	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус ⁷⁰ соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения ⁷¹ отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
	фиксированной части годового вознаграждения	фиксированной части годового вознаграждения		
5.1	В обществе создана эффективно функционирующая система управления рисками и внутреннего контроля, направленная на обеспечение разумной уверенности в достижении поставленных перед обществом целей			
5.1.1	Советом директоров общества определены принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе	1. Функции различных органов управления и подразделений общества в системе управления рисками и внутреннего контроля четко определены во внутренних документах / соответствующей политике общества, одобренной советом директоров	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается 	
5.1.2	Исполнительные органы общества обеспечивают создание и поддержание функционирования эффективной системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе	1. Исполнительные органы общества обеспечили распределение обязанностей, полномочий, ответственности в области управления рисками и внутреннего контроля между подотчетными им руководителями (начальниками) подразделений и отделов	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается 	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус ⁷⁰ соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения ⁷¹ отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
5.1.3	Система управления рисками и внутреннего контроля в обществе обеспечивает объективное, справедливое и ясное представление о текущем состоянии и перспективах общества, целостность и прозрачность отчетности общества, разумность принимаемых обществом рисков	<p>1. В обществе утверждена антикоррупционная политика</p> <p>2. В обществе организован безопасный, конфиденциальный и доступный способ (горячая линия) информирования совета директоров или комитета совета директоров по аудиту о фактах нарушения законодательства, внутренних процедур, кодекса этики общества</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается 	
5.1.4	Совет директоров общества предпринимает необходимые меры для того, чтобы убедиться, что действующая в обществе система управления рисками и внутреннего контроля соответствует определенным советом директоров принципам	1. В течение отчетного периода совет директоров (комитет по аудиту и (или) комитет по рискам (при наличии)) организовал проведение оценки надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается 	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус ⁷⁰ соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения ⁷¹ отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
	и подходам к ее организации и эффективно функционирует	2. В отчетном периоде совет директоров рассмотрел результаты оценки надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля общества и сведения о результатах рассмотрения включены в состав годового отчета общества		
5.2	Для систематической независимой оценки надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля и практики корпоративного управления общество организывает проведение внутреннего аудита			
5.2.1	Для проведения внутреннего аудита в обществе создано отдельное структурное подразделение или привлечена независимая внешняя организация. Функциональная и административная подотчетность подразделения внутреннего аудита разграничены. Функционально подразделение внутреннего аудита подчиняется совету директоров	1. Для проведения внутреннего аудита в обществе создано отдельное структурное подразделение внутреннего аудита, функционально подотчетное совету директоров, или привлечена независимая внешняя организация с тем же принципом подотчетности	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается 	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус ⁷⁰ соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения ⁷¹ отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
5.2.2	Подразделение внутреннего аудита проводит оценку эффективности системы внутреннего контроля, оценку эффективности системы управления рисками, а также системы корпоративного управления. Общество применяет общепринятые стандарты деятельности в области внутреннего аудита	<p>1. В отчетном периоде в рамках проведения внутреннего аудита дана оценка надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля</p> <p>2. В отчетном периоде в рамках проведения внутреннего аудита дана оценка практики (отдельных практик) корпоративного управления, включая процедуры информационного взаимодействия (в том числе по вопросам внутреннего контроля и управления рисками) на всех уровнях управления общества, а также взаимодействия с заинтересованными лицами</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается 	
6.1	Общество и его деятельность являются прозрачными для акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц			
6.1.1	В обществе разработана и внедрена информационная политика, обеспечивающая эффективное информационное взаимодействие	1. Советом директоров общества утверждена информационная политика общества, разработанная с учетом рекомендаций Кодекса	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается 	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус ⁷⁰ соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения ⁷¹ отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
	общества, акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц	2. В течение отчетного периода совет директоров (или один из его комитетов) рассмотрел вопрос об эффективности информационного взаимодействия общества, акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц и целесообразности (необходимости) пересмотра информационной политики общества	<ul style="list-style-type: none"> • Не соблюдается 	
6.1.2	Общество раскрывает информацию о системе и практике корпоративного управления, включая подробную информацию о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса	<p>1. Общество раскрывает информацию о системе корпоративного управления в обществе и общих принципах корпоративного управления, применяемых в обществе, в том числе на сайте общества в сети Интернет</p> <p>2. Общество раскрывает информацию о составе исполнительных органов и совета директоров, независимости членов совета и их членстве в комитетах</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается 	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус ⁷⁰ соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения ⁷¹ отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
		<p>совета директоров (в соответствии с определением Кодекса)</p> <p>3. В случае наличия лица, контролирующего общество, общество публикует меморандум контролирующего лица относительно планов такого лица в отношении корпоративного управления в обществе</p>		
6.2	Общество своевременно раскрывает полную, актуальную и достоверную информацию об обществе для обеспечения возможности принятия обоснованных решений акционерами общества и инвесторами			
6.2.1	Общество раскрывает информацию в соответствии с принципами регулярности, последовательности и оперативности, а также доступности, достоверности, полноты и сравнимости раскрываемых данных	1. В обществе определена процедура, обеспечивающая координацию работы всех структурных подразделений и работников общества, связанных с раскрытием информации или деятельность которых, может привести к необходимости раскрытия информации	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается 	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус ⁷⁰ соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения ⁷¹ отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
		<p>2. В случае если ценные бумаги общества обращаются на иностранных организованных рынках, раскрытие существенной информации в Российской Федерации и на таких рынках осуществляется синхронно и эквивалентно в течение отчетного года</p> <p>3. Если иностранные акционеры владеют существенным количеством акций общества, то в течение отчетного года раскрытие информации осуществлялось не только на русском, но также на одном из наиболее распространенных иностранных языков</p>		
6.2.2	Общество избегает формального подхода при раскрытии информации и раскрывает существенную информацию о своей деятельности, даже если раскрытие такой информации	1. В информационной политике общества определены подходы к раскрытию сведений об иных событиях (действиях), оказывающих существенное влияние на стоимость	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается 	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус ⁷⁰ соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения ⁷¹ отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
	не предусмотрено законодательством	<p>или котировки его ценных бумаг, раскрытие сведений о которых не предусмотрено законодательством</p> <p>2. Общество раскрывает информацию о структуре капитала общества в соответствии с рекомендацией 290 Кодекса в годовом отчете и на сайте общества в сети Интернет</p> <p>3. Общество раскрывает информацию о подконтрольных организациях, имеющих для него существенное значение, в том числе о ключевых направлениях их деятельности, о механизмах, обеспечивающих подотчетность подконтрольных организаций, полномочиях совета директоров общества в отношении определения стратегии и оценки результатов деятельности подконтрольных организаций</p>		

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус ⁷⁰ соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения ⁷¹ отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
		4. Общество раскрывает нефинансовый отчет — отчет об устойчивом развитии, экологический отчет, отчет о корпоративной социальной ответственности или иной отчет, содержащий нефинансовую информацию, в том числе о факторах, связанных с окружающей средой (в том числе экологические факторы и факторы, связанные с изменением климата), обществом (социальные факторы) и корпоративным управлением, за исключением отчета эмитента эмиссионных ценных бумаг и годового отчета акционерного общества		
6.2.3	Годовой отчет, являясь одним из наиболее важных инструментов информационного взаимодействия с акционерами и другими заинтересованными сторонами, содержит информацию,	1. Годовой отчет общества содержит информацию о результатах оценки комитетом по аудиту эффективности процесса проведения внешнего и внутреннего аудита	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается 	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус ⁷⁰ соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения ⁷¹ отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
	позволяющую оценить итоги деятельности общества за год	2. Годовой отчет общества содержит сведения о политике общества в области охраны окружающей среды, социальной политике общества		
6.3	Общество предоставляет информацию и документы по запросам акционеров в соответствии с принципами равнодоступности и необременительности			
6.3.1	Предоставление обществом информации и документов по запросам акционеров осуществляется в соответствии с принципами равнодоступности и необременительности	<p>1. В информационной политике (внутренних документах, определяющих информационную политику) общества определен необременительный порядок предоставления по запросам акционеров доступа к информации и документам общества</p> <p>2. В информационной политике (внутренних документах, определяющих информационную политику) содержатся положения, предусматривающие, что в случае поступления запроса акционера о предоставлении информации о подконтрольных обществу</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается 	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус ⁷⁰ соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения ⁷¹ отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
		организациях общество предпринимает необходимые усилия для получения такой информации у соответствующих подконтрольных обществу организаций		
6.3.2	При предоставлении обществом информации акционерам обеспечивается разумный баланс между интересами конкретных акционеров и интересами самого общества, заинтересованного в сохранении конфиденциальности важной коммерческой информации, которая может оказать существенное влияние на его конкурентоспособность	<p>1. В течение отчетного периода общество не отказывало в удовлетворении запросов акционеров о предоставлении информации либо такие отказы были обоснованными</p> <p>2. В случаях, определенных информационной политикой общества, акционеры предупреждаются о конфиденциальном характере информации и принимают на себя обязанность по сохранению ее конфиденциальности</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается 	
7.1	Действия, которые в значительной степени влияют или могут повлиять на структуру акционерного капитала и финансовое состояние общества и, соответственно, на положение акционеров (существенные корпоративные действия), осуществляются на справедливых условиях, обеспечивающих соблюдение прав и интересов акционеров, а также иных заинтересованных			

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус ⁷⁰ соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения ⁷¹ отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
сторон				
7.1.1	<p>Существенными корпоративными действиями признаются реорганизация общества, приобретение 30 и более процентов голосующих акций общества (поглощение), совершение обществом существенных сделок, увеличение или уменьшение уставного капитала общества, осуществление листинга и делистинга акций общества, а также иные действия, которые могут привести к существенному изменению прав акционеров или нарушению их интересов. Уставом общества определен перечень (критерии) сделок или иных действий, являющихся существенными корпоративными действиями, и такие действия отнесены к компетенции совета директоров общества</p>	<p>1. Уставом общества определен перечень (критерии) сделок или иных действий, являющихся существенными корпоративными действиями. Принятие решений в отношении существенных корпоративных действий уставом общества отнесено к компетенции совета директоров. В тех случаях, когда осуществление данных корпоративных действий прямо отнесено законодательством к компетенции общего собрания акционеров, совет директоров предоставляет акционерам соответствующие рекомендации</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается 	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус ⁷⁰ соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения ⁷¹ отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
7.1.2	Совет директоров играет ключевую роль в принятии решений или выработке рекомендаций в отношении существенных корпоративных действий, совет директоров опирается на позицию независимых директоров общества.	1. В обществе предусмотрена процедура, в соответствии с которой независимые директора заявляют о своей позиции по существенным корпоративным действиям до их одобрения	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается 	
7.1.3	При совершении существенных корпоративных действий, затрагивающих права и законные интересы акционеров, обеспечиваются равные условия для всех акционеров общества, а при недостаточности предусмотренных законодательством механизмов, направленных на защиту прав акционеров, — дополнительные меры, защищающие права и законные интересы акционеров общества. При этом общество руководствуется не только соблюдением формальных требований законодательства, но и принципами корпоративного	<p>1. Уставом общества с учетом особенностей его деятельности к компетенции совета директоров отнесено одобрение, помимо предусмотренных законодательством, иных сделок, имеющих существенное значение для общества</p> <p>2. В течение отчетного периода все существенные корпоративные действия проходили процедуру одобрения до их осуществления</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается 	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус ⁷⁰ соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения ⁷¹ отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
	управления, изложенными в Кодексе			
7.2	Общество обеспечивает такой порядок совершения существенных корпоративных действий, который позволяет акционерам своевременно получать полную информацию о таких действиях, обеспечивает им возможность влиять на совершение таких действий и гарантирует соблюдение и адекватный уровень защиты их прав при совершении таких действий			
7.2.1	Информация о совершении существенных корпоративных действий с объяснением причин, условий и последствий совершения таких действий	1. В случае, если обществом в течение отчетного периода совершались существенные корпоративные действия, общество своевременно и детально раскрывало информацию о таких действиях, в том числе о причинах, условиях совершения действий и последствиях таких действий для акционеров	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не соблюдается 	
7.2.2	Правила и процедуры, связанные с осуществлением существенных корпоративных действий, закреплены во внутренних документах	1. Во внутренних документах общества определены случаи и порядок привлечения оценщика для определения стоимости имущества, отчуждаемого	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Соблюдается</u> • Частично соблюдается • Не 	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус ⁷⁰ соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения ⁷¹ отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
	общества	<p>или приобретаемого по крупной сделке или сделке с заинтересованностью</p> <p>2. Внутренние документы общества предусматривают процедуру привлечения оценщика для оценки стоимости приобретения и выкупа акций общества</p> <p>3. При отсутствии формальной заинтересованности члена совета директоров, единоличного исполнительного органа, члена коллегиального исполнительного органа общества или лица, являющегося контролирующим лицом общества, либо лица, имеющего право давать обществу обязательные для него указания, в сделках общества, но при наличии конфликта интересов или иной их фактической заинтересованности внутренними</p>	соблюдается	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус ⁷⁰ соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения ⁷¹ отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
		документами общества предусмотрено, что такие лица не принимают участия в голосовании по вопросу одобрения такой сделки		

Отчет о заключенных ПАО «ФосАгро» в отчетном (2024) году сделках, в совершении которых имеется заинтересованность

Утвержден
решением совета директоров ПАО «ФосАгро»
от 05 марта 2025 года

В отчетном (2024) году сделки, признаваемые в соответствии с федеральным законом «Об акционерных обществах» сделками, в совершении которых имеется заинтересованность, ПАО «ФосАгро» не совершались.

Генеральный директор ПАО «ФосАгро»



/М. К. Рыбников/

Отчет о заключенных ПАО «ФосАгро» в отчетном (2024) году сделках содержит достоверные данные.

Председатель ревизионной комиссии:



/ О.Ю. Лизунова /

Члены ревизионной комиссии:



/Е. В. Викторова/



/ Л. Ф. Агабекян /

Отчет о заключенных ПАО «ФосАгро» в отчетном (2024) году крупных сделках

В отчетном (2024) году сделки, признаваемые в соответствии с федеральным законом «Об акционерных обществах» крупными сделками, ПАО «ФосАгро» не совершались.

Глоссарий

АК — апатитовый концентрат

АКРА — российское рейтинговое агентство

АНО — автономная некоммерческая организация

АНОФ — апатитонелефелиновая обогатительная фабрика

АО — акционерное общество

АПК — агропромышленный комплекс

АСУТП — автоматизированная система управления технологическим процессом

БРИКС — объединение десяти государств: Бразилии, России, Индии, КНР, ЮАР, ОАЭ, Ирана, Египта, Эфиопии и Индонезии (англ. BRICS — сокращение от Brazil, Russia, India, China, South Africa)

б. п. — базисный пункт

га — гектар

ГДР — глобальная депозитарная расписка

ГОК — горно-обогатительный комплекс

Группа «ФосАгро» — ПАО «ФосАгро» и подконтрольные ему юридические лица

д. в. — действующее вещество

ДЗО — дочерние и зависимые общества

долл. США — доллар США

ЖКУ — жидкие комплексные удобрения

Индекс МосБиржи (ранее — индекс ММВБ) — ценовой, взвешенный по рыночной капитализации композитный фондовый индекс. Тикер — MCX: IMOEX. На срочном рынке Московской биржи торгуется расчетный фьючерс, базовым активом которого является индекс МосБиржи

ИТ — информационные технологии

кВт • ч — киловатт-час

кг — килограмм

ККУ — Кодекс корпоративного управления Банка России

КМКФ — кормовой фосфат

КПЭ — ключевые показатели эффективности

м — метр

МВт — мегаватт

мг — миллиграмм

млн — миллион

млрд — миллиард

МСФО — международные стандарты финансовой отчетности

МУ — минеральные удобрения

Н/д — нет данных

НДПИ — налог на добычу полезных ископаемых

НДС — налог на добавленную стоимость

ОАО — открытое акционерное общество

ООН — Организация Объединенных Наций

ООО — общество с ограниченной ответственностью

п. п. — процентный пункт

ПАО — публичное акционерное общество

ПМЭФ — Петербургский международный экономический форум

РАПУ — Российская ассоциация производителей удобрений

РСБУ — российские стандарты бухгалтерского учета
РСПП — Российский союз промышленников и предпринимателей
РТС — Российская торговая система; одна из ведущих российских бирж до декабря 2011 года, когда она совместно с ММВБ объединилась в биржу ММВБ-РТС (с 2012 года — Московская биржа). Индекс РТС (МСХ: RTSI) — фондовый индекс, основной индикатор фондового рынка России, расчет которого начался 1 сентября 1995 года со 100 пунктов. В настоящее время рассчитывается Московской биржей. Рассчитываемый в долларах США, индекс РТС имеет единую базу расчета с рассчитываемым в рублях индексом Московской биржи
руб. — российский рубль
СМИ — средства массовой информации
СНГ — Содружество Независимых Государств
Стратегия-2025 — Стратегия развития ПАО «ФосАгро» до 2025 года
СУРиВК — система управления рисками и внутреннего контроля
сут. — сутки
США — Соединенные Штаты Америки
ТМЦ — товарно-материальные ценности
ТПП — Торгово-промышленная палата Российской Федерации
тыс. — тысяча
ТЭЦ — теплоэлектроцентраль
ФАО — Продовольственная и сельскохозяйственная организация ООН (англ. Food and Agriculture Organization (FAO))
ЦУР — Цели ООН в области устойчивого развития
ч — час
ЭФК — экстракционная фосфорная кислота.
Эксперт РА — крупнейшее российское кредитное рейтинговое агентство, аккредитованное Банком России
ЭТП — электронная торговая площадка
ЮНЕСКО — специализированное учреждение Организации Объединенных Наций по вопросам образования, науки и культуры (англ. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO))
ЮНКТАД — Конференция ООН по торговле и развитию (англ. United Nations Conference on Trade and Development, UNCTAD) — орган Генеральной Ассамблеи ООН
ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas) — Бразильская ассоциация по техническим нормам
AN — нитрат аммония (аммиачная селитра)
APP — полифосфат аммония
CAPEX (Capital Expenditure) — капитальные расходы
CBAM (Carbon Border Adjustment Mechanism) — Трансграничное углеродное регулирование
CDP (Carbon Disclosure Project) — проект раскрытия информации об углеродных выбросах
CO₂ — оксид углерода (IV); углекислый газ
CO₂-экв. — условная единица, которая используется для оценки объемов выбросов парниковых газов (в том числе для расчета углеродного следа)
CUSIP (Committee on Uniform Security Identification Procedures) — Комитет по разработке процедур стандартной идентификации акций
DAP — диаммонийфосфат

EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) — прибыль компании до вычета процента по кредитам, налога на прибыль и амортизации по основным нематериальным активам

ESG (Environmental, Social and Governance) — критерии экологического, социального и государственного управления

FOB (Free on Board) — торговый термин «Инкотермс», использующийся для обозначения условий поставки груза и определения стороны, на которую возлагаются расходы по транспортировке

Global Compact LEAD — платформа для устойчивого корпоративного лидерства в рамках Глобального договора Организации Объединенных Наций

GRI (the Global Reporting Initiative) — глобальная инициатива отчетности

IFA (International Fertilizer Association) — Международная ассоциация производителей минеральных удобрений

IFRS S1 и S2 (International Financial Reporting Standards; МСФО C1 и C2) — стандарты в области устойчивого развития, опубликованные в июне 2023 года Советом по международным стандартам устойчивого развития (ISSB)

IRR (Internal Rate of Return) — внутренняя норма доходности

ISIN (International Securities Identification Number) — Международный идентификационный код ценной бумаги

K₂O — оксид калия

LTIFR (Lost Time Injury Frequency Rate) — коэффициент частоты травм с временной потерей трудоспособности

MAP — моноаммонийфосфат, аммофос

MAR (Market Abuse Regulation) — Регламент Европейского союза о недопущении манипулирования рынком

MCP — кормовой монокальцийфосфат

NP — азотно-фосфорное удобрение

NPK — азотно-фосфорно-калиевое удобрение

NPS — азотно-фосфорное серосодержащее удобрение

P₂O₅ — оксид фосфора (V)

PKS — фосфорно-калийное гранулированное удобрение

RAEX («РАЭКС-Аналитика») — крупнейшее российское агентство в области некредитных рейтингов

RIC (Reuters Instrument (Identification) Code) — код инструмента Reuters

SEDOL (Stock Exchange Daily Official List) — список идентификационных кодов ценных бумаг, используемый в Великобритании и Ирландии

STPP — триполифосфат натрия

Контактная информация

Отдел по связям с инвесторами

Андрей Серов

Начальник отдела по связям с инвесторами

Тел.: +7 (495) 231-31-15

Email: ir@phosagro.ru

Корпоративный секретарь

Сергей Самосюк

Тел.: +7 (495) 232-96-89, доб. 2712

Email: ks@phosagro.ru

Адрес ПАО «ФосАгро»

Российская Федерация, 119333, Москва, Ленинский проспект, д. 55/1, стр. 1

Тел.: +7 (495) 232-96-89

Факс: +7 (495) 956-19-02

Аудиторы

АО «Технология Доверия — Аудит»

Российская Федерация, 125047, Москва, ул. Кржижановского, д. 14, к. 3, пом. 5/1

Тел.: +7 (495) 967-60-00

Факс: +7 (495) 967-60-01

Веб-сайт: www.tedo.ru

Юникон АО

Российская Федерация, 107061, Преображенская площадь, д. 8, БЦ «Прео-8»

Тел.: +7 (495) 797-56-65

Факс: +7 (495) 797-56-60

Веб-сайт: www.unicon.ru

Держатель реестра (регистратор)

АО «Реестр»

Российская Федерация, 129090, Москва, Большой Балканский переулок, д. 20, стр. 1

Тел.: +7 (495) 617-01-01

Факс: +7 (495) 680-80-01

Email: reestr@aoreestr.ru

Веб-сайт: www.aoreestr.ru

Контакты для сотрудников и потенциальных сотрудников

Дмитрий Бородич

Директор по персоналу и социальной политике

Тел.: +7 (495) 231-31-15

Email: info@phosagro.ru

Контакты для СМИ

Андрей Подкопалов

Директор по информационной политике

Тел.: +7 (495) 232-96-89, доб. 2651

Тимур Белов

Руководитель пресс-службы

Тел.: +7 (495) 232-96-89, доб. 2652

Email: pr@phosagro.ru

Контакты по вопросам, связанным с устойчивым развитием

Сергей Кудряшов

Начальник отдела устойчивого развития

Тел.: +7 (495) 231-27-47

Email: esg@phosagro.ru

Ирина Лукина

Ведущий специалист отдела устойчивого развития

Тел.: +7 (495) 232-96-89

Email: esg@phosagro.ru