

Стратегия

СТРАТЕГИЯ-2025

✓

В 2024 году Компания продолжила 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%).

Компания нарастила в 2024 году мощности хранения жидких комплексных удобрений до 101 тыс. т (цель Стратегии-2025 — 62 тыс. т).

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).

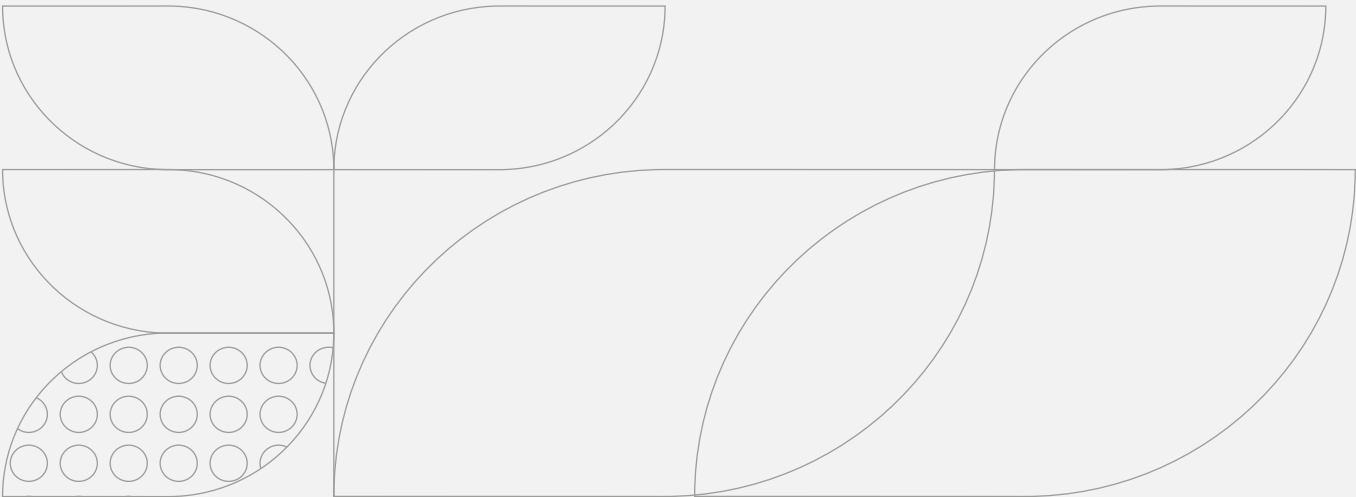
Количество центров дистрибуции Компании в России в 2024 году достигло 37 (цель Стратегии-2025 — 35).

Стабильно растет показатель удовлетворенности и лояльности сотрудников, который по итогам общекорпоративных опросов в 2024 году достиг 76 п.п. (цель Стратегии-2025 — 65 п.п.).

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



3

Хорошее здоровье и безопасность

8

Дистанция на пути к устойчивому развитию

Цели в области охраны труда и промышленной безопасности

Отсутствие аварий и травм на производстве

6

Чистая вода и санитария

12

Эффективное потребление и циркулярность

13

Борьба с изменением климата

15

Сохранение экосистем суши

Цели в области экологии и климата

Минимизация эмиссии в атмосферу и использования воды, увеличение переработки отходов

2

Ликвидация отходов

4

Качественное образование

9

Индустриализация, инновации и инфраструктура

11

Исторические города и наследия планеты

Цели в области корпоративной социальной ответственности

Вклад в достижение Целей устойчивого развития ООН

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

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

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

Цель 2025
3,7 млн т

Статус 2024
3,1 млн т +11% к 2023 году

Увеличение доли продаж премиальных марок, собственная продукция (МУ и КМКФ)

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

Цель 2025
43,0% (5,0 млн т)

Статус 2024
33,3% (3,9 млн т) +10% к 2023 году

Количество дистрибуционно-логистических центров

Цель 2025
35

Статус 2024
37 +9% к 2023 году

Общие емкости хранения

Цель 2025
>650 тыс. т

Статус 2024
1 млн т +15% к 2023 году

Емкости хранения жидких комплексных удобрений

Цель 2025
62 тыс. т

Статус 2024
101 тыс. т +19% к 2023 году

¹ 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»; «Производство минеральных удобрений и кормовых фосфатов» цель-2025 — 11,5 млн т.

² 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.

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

Цель 2025
28,3 млн т / год

Статус 2024
27,5 млн т / год +4% к 2023 году

Развитие портовой инфраструктуры

Оптимальная с точки зрения затрат и надежности поставок структура портовых мощностей

Цель 2025
8,0 млн т

Статус 2024
9,0 млн т +12,5% к 2023 году

ОПЕРАЦИОННАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ И РОСТ ПРОИЗВОДСТВА

Расширение мощностей

Переработка апатитового концентрата¹

Цель 2025
8,4 млн т

Статус 2024
9,1 млн т +4% к 2023 году

Производство апатитового концентрата

Цель 2025
11,1 млн т

Статус 2024
11,4 млн т +7% к 2023 году

Производство минеральных удобрений и кормовых фосфатов¹

Цель 2025
11,5 млн т

Статус 2024
11,5 млн т +4% к 2023 году

Поддержание высокого уровня обеспеченности собственными ресурсами

Аммиак

Цель 2025
76%

Статус 2024
74% –1% к 2023 году

Серная кислота

Цель 2025
91%

Статус 2024
93% +2% к 2023 году

Сульфат аммония

Цель 2025
75%

Статус 2024
37%² –20% к 2023 году

Повышение операционной эффективности

Фактический эффект 2024 года, утвержденный управляющими комитетами проектов

>1,4 млрд руб.

50 → 51

ЭКОЛОГИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Минимизация эмиссии загрязняющих веществ Удельная эмиссия загрязняющих веществ Цель 2025 0,8 кг/т ¹ Статус 2024 0,712 кг/т ¹ -10,9% к 2023 году	Минимизация нагрузки на водные объекты Удельные сбросы сточных вод в поверхностные водные объекты: Цель 2025 1,7 м³/т без учета шахтно-рудничных и карьерных вод Статус 2024 1,8 м³/т без учета шахтно-рудничных и карьерных вод -3,7% к 2023 году	Минимизация образования отходов Доля утилизации и переработки отходов I–IV классов Цель 2025 40,0 % Статус 2024 40,3 % +0,13% 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		
Цель 2025 снижение на 10% ежегодно	Цель 2025 Недопущение несчастных случаев со смертельным исходом	Цель 2025 Недопущение аварий
Статус 2024 0,54 коэффициент LTIFR -11% к 2023 году	Статус 2024 0 случаев в 2024 году	Статус 2024 0 аварий в 2024 году



ВОЗДЕЙСТВИЕ НА КЛИМАТ

Минимизация эмиссии парниковых газов охвата 1 Валовая эмиссия парниковых газов охвата 1: Цель 2028 4,2 млн т CO ₂ -экв. (2028 год) Статус 2024 4,7 млн т CO ₂ -экв. -1,3% к 2023 году
--



СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Удовлетворенность персонала Сводный индекс удовлетворенности и лояльности Цель 2025 65 п.п. Статус 2024 76 п.п. +4% к 2023 году



¹ 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



2

Ликвидация
попылок

12

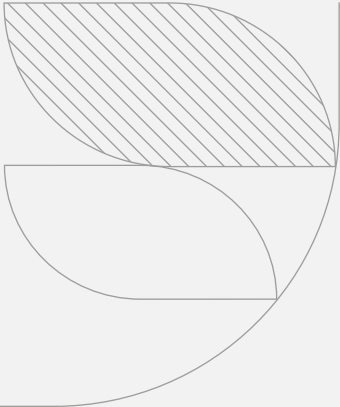
Ответственное
потребление
и производство

15

Сохранение
экосистем суши

✓

Задачи 2.4, 12.4, 15.1.
Продвигаем и популяризи-
руем лучшие практики веде-
ния 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 ком- плексных 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 услуги 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
NPK/PK/PKS	3 670	3 500	3 859	10,2	4 980
MAP/DAP	4 272	4 504	4 660	3,5	3 270
Всего	10 954	11 139	11 604	4,2	11 450
Доля сложных удобрений, %	33,5	31,4	33,3		43,4

2

ЛИКВИДАЦИЯ

ГОРЯДА

12

ОТВЕТСТВЕННОЕ

ПОТРЕБЛЕНИЕ

И ПРОИЗВОДСТВО

13

БОРЬБА

С ИЗМЕНЕНИЕМ

КЛИМАТА

✓

Задачи 2.4, 12.4, 13.1, 13.2.
Расширяем продажи экологических минеральных удобрений и развиваем инновационные системы питания растений, в том числе ограничивающие эмиссию парниковых газов при применении и помогающие адаптироваться к изменению климата.

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.

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

12

ОТВЕТСТВЕННОЕ

ПОТРЕБЛЕНИЕ

И ПРОИЗВОДСТВО

✓

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

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, считающиеся одним из наиболее многообещающих способов борьбы с недоеданием и дефицитом питательных веществ,

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.

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.

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

9

ИНДУСТРИАЛИЗАЦИЯ

ИННОВАЦИИ И

ИНФРАСТРУКТУРА

✓

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 реализованному 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 приема 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



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.

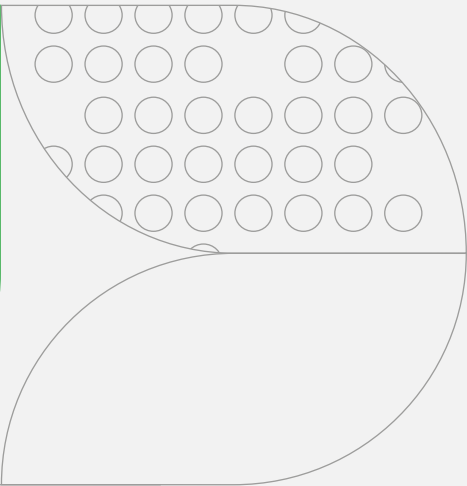
ОПЕРАЦИОННАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ И РОСТ ПРОИЗВОДСТВА

Расширение мощностей

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.



Задача 12.4. Производим экологичную продукцию с соблюдением требований экологически безопасного производства, способствуем максимальному вовлечению отходов производства в дальнейшую переработку.



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

Реализация наиболее значимых проектов

Увеличение переработки апатитового концентрата в дигидратном производстве ЭФК¹-2,3 (Череповец)

Целевые показатели

IRR 24%

+218 тыс. т / год
переработка АК

+173 тыс. т / год
DAP

Статус

В сентябре 2024 года завершены работы по монтажу новых ленточных фильтров в корпусе 5.55/5.58, фильтры запущены в работу в плановые сроки. Также завершен монтаж новой ВВУ²-64, установка вышла на проектные показатели. Выполнены работы по модернизации системы абсорбции в корпусе 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

Срок реализации 2023–2024

Инвестиции

4,4 млрд руб.

Увеличение переработки апатитового концентрата (Волхов)

Целевые показатели

IRR 25%

+153 тыс. т/год
переработка АК

+107 тыс. т/год
MAP

Статус

В октябре 2024 года завершены работы по модернизации производства фосфорной кислоты ПЭФК-450 с достижением целевой производительности 185 т/ч по производству АК

Срок реализации 2023–2024

Инвестиции

2,3 млрд руб.

Увеличение производства КМКФ (Балаково)

Целевые показатели

IRR 22%

+100 тыс. т / год
MCP

Статус

В рамках проекта проведено техническое перевооружение цеха минеральных солей, установлено новое, более мощное оборудование. В июле 2024 года достигнута целевая производительность

Срок реализации 2021–2024

Инвестиции

3,3 млрд руб.

Увеличение переработки апатитового концентрата в полугидратном производстве ЭФК-1 (Череповец)

Целевые показатели

IRR 24%

+40 тыс. т / год
переработка АК

+98 тыс. т / год
NPK 15-15-15

Статус

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

Срок реализации 2024–2025

Инвестиции

1,8 млрд руб.

¹ Экстракционная фосфорная кислота.
² Вакуум-выпарная установка.

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
• Производство, млн т	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	1,9
• Потребление, млн т	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
• Производство, млн т	7,9	8,1	8,7	8,5	9,4	7,8
• Потребление, млн т	8,6	8,8	9,1	9,1	9,7	8,6
Сульфат аммония ¹ , %	51,0	46,0	49,0	37,0	57,0	75,0
• Производство, млн т	0,3	0,3	0,3	0,2	0,3	0,7
• Потребление, млн т	0,6	0,6	0,6	0,5	0,5	0,9

Реализация наиболее значимых проектов

Техническое перевооружение технологической системы СК-20 с заменой контактного аппарата (Балаково)

Срок реализации 2021–2024

Инвестиции **6,7** млрд руб.

Целевые показатели

+350 тыс. т / год серной кислоты

Статус

В марте 2024 года выполнен выход на целевую производительность 135 т/ч



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

Срок реализации 2024–2025

Инвестиции **6,2** млрд руб.

Целевые показатели

+750 тыс. т / год серной кислоты

100%-ное самообеспечение Балаковской площадки серной кислотой

Статус

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%²)

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

Финансирование капитальных затрат за период 2022–2024 годов

	2022 (факт)	2023 (факт)	2024 (факт)
CAPEX ³ , млрд руб.	53,2	53,4	62,9
EBITDA скорректированная, млрд руб.	266,9	168,4	170,6
CAPEX / EBITDA скорректированная, %	20	32	37

Детализация ключевых инвестиционных проектов 2024 года, млрд руб.

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 ⁴	2,5
Всего инвестиционные проекты	26,5

¹ 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.

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

³ Без учета капитализируемых ремонтов.

⁴ Включая проекты «Увеличение производства КМКФ (Балаково)» и «Увеличение переработки апатитового концентрата в полугидратном производстве ЭФК-1 (Череповец)».

Повышение производственной эффективности

В Компании реализуются много-численные 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».

В отчетном году предприятия Группы успешно внедряли 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

Череповец, Кировск, Балаково, Волхов

Срок реализации
Январь — декабрь 2024 года

Ключевые инициативы проекта

- Увеличение объемов переработки апатитового концентрата и выпуска аммофоса
- Снижение сквозных потерь апатитового концентрата
- Повышение товарного извлечения апатитового концентрата

Экономический эффект в 2024 году

1 425 млн руб.

Производственная площадка

Все производственные площадки

Срок реализации
Октябрь 2023 — ноябрь 2024 года

Ключевые инициативы проекта

- Реализация голосового ввода данных для регистрации технологических операций и результатов технического и коммерческого осмотра железнодорожного подвижного состава
- Унификация и расширение регистрируемых параметров неисправностей подвижного состава

Результаты в 2024 году

- 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.



Задача 8.3. Поддерживаем и развиваем существующие предприятия, а также создаем новые высокотехнологичные производства.

Производственная площадка

Череповецкий химический комплекс АО «Апатит»

Срок реализации
Декабрь 2022 — февраль 2025 года

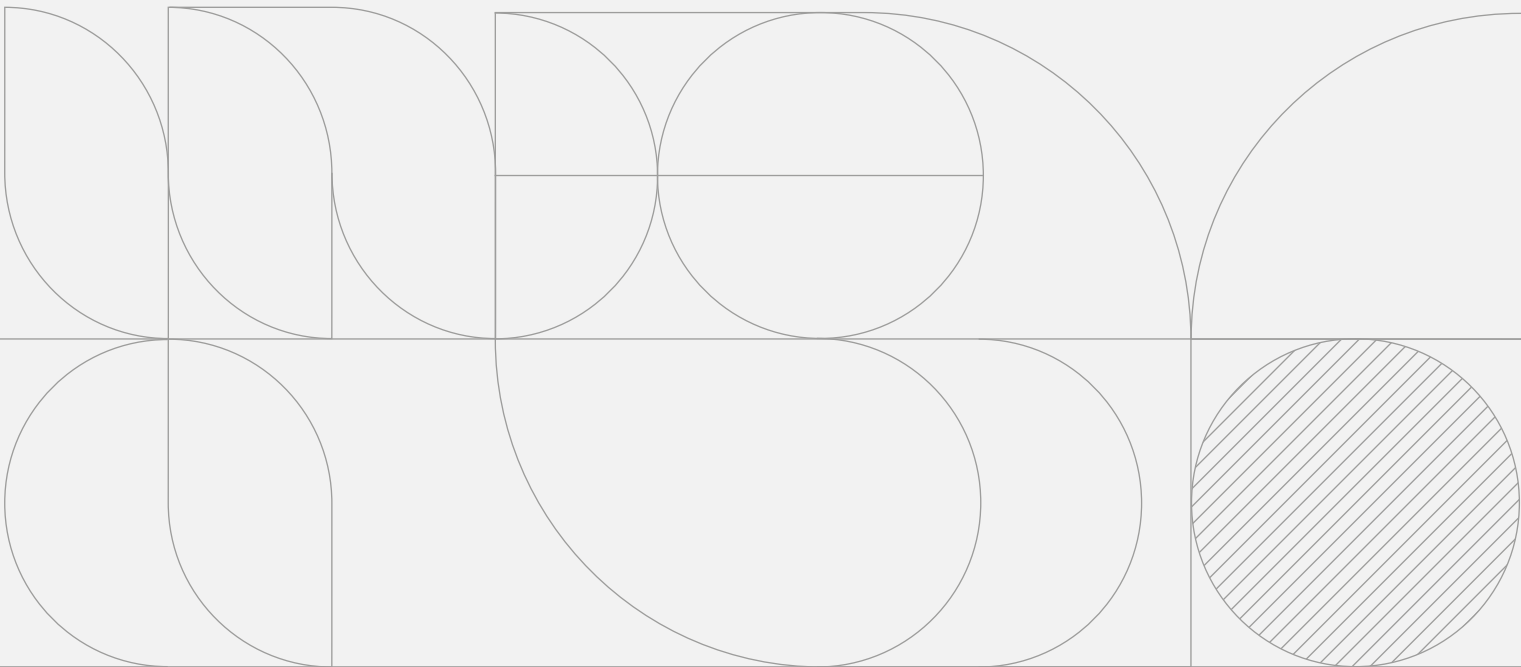
Ключевые инициативы проекта

- Импортозамещение иностранного программного обеспечения управления и контроля производственными процессами PI System компании AVEVA (ушла с рынка Российской Федерации) на отечественную платформу ZIIoT Platform / Платформа промышленного интернета вещей от ГК «Цифра»

Результаты в 2024 году

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 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.

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 удается справляться 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.

Информация о стратегических рисках приведена в разделе «Стратегический отчет»

с. 66–75