

## Чего вы ожидаете от FosAgro в 2024 году?

до еды», предназначенной для подготовки аграрных кадров. На данный момент она охватила уже 47 вузов, для студентов сформирован внушительный портфель оцифрованных видеолекций — более 370. Открыты 17 образовательных центров FosAgro в ведущих аграрных вузах страны.

В прошлом году FosAgro и Министерство сельского хозяйства Российской Федерации расширили сотрудничество, запустив онлайн-платформу «Pro Agro Лекторий». Мы также реализовали и запустили цифровую образовательную платформу для аграриев из африканских стран.

Мы не только поддерживаем фундаментальную науку, но и активно работаем над воспитанием инженерных кадров в наших подшефных школах и колледжах. В прошлом году исполнилось 10 лет нашей корпоративной образовательной программе «Школа — колледж/вуз — предприятие».

FosAgro присоединилась к новой инициативе Глобального договора ООН «Быстрее вперед», направленной на скорейшее достижение Целей устойчивого развития. Как участник платформы «Коалиция за устойчивость водных ресурсов», в рамках инициативы «Быстрее вперед» наша Компания будет содействовать ускоренному

Я могу сказать с уверенностью, что мы намерены поддержать набранную динамику развития. В 2024 году мы поднимем уровень капитальных вложений еще выше, направив на развитие бизнеса рекордные 73 млрд руб. (включая капитализированные ремонты). В результате мы ожидаем дальнейшего роста выпуска агрохимической продукции. Это станет важным вкладом в укрепление продовольственной безопасности России на годы вперед.

**Виктор Черепов**  
Председатель совета директоров  
ПАО «ФосАгро»

достижению ЦУР № 6 («Чистая вода и санитария»), расширяя устойчивые практики использования водных ресурсов.

Хотелось бы напомнить, что в 2023 году наша Компания в третий раз получила Гран-при Всероссийского конкурса Российского союза промышленников и предпринимателей «Лидеры российского бизнеса: динамика, ответственность, устойчивость», что свидетельствует о признании наших достижений в области корпоративной социальной ответственности со стороны ведущих отечественных предприятий и организаций.

Мы также укрепили ведущие позиции среди компаний с наиболее эффективными социальными и благотворительными программами по результатам конкурса «Лидеры корпоративной благотворительности — 2023». Этот старейший конкурс социально ответственного бизнеса проводится ассоциацией «Форум доноров» вместе с партнерами, в числе которых — Министерство экономического развития Российской Федерации, Счетная палата Российской Федерации, Фонд президентских грантов, РСПП. В 2023 году в исследовании приняли участие 43 компании, в группу «А+ Лидеры» вошли 15 российских компаний, причем FosAgro стала единственным представителем индустрии минеральных удобрений.

Убежден, что в 2024 году мы продолжим уверенное движение на пути к нашим стратегическим целям. С профессиональной командой, устойчивой и гибкой бизнес-моделью, обеспечивающей постоянное повышение эффективности и рентабельности Компании, мы добьемся поставленных целей и сможем укрепить нашу позицию на рынке.

**Спасибо за доверие к нашему бизнесу.  
Вперед — к новым вершинам!**

## ОБРАЩЕНИЕ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА



**В 2023 ГОДУ, НЕСМОТЯ НА ПРОДОЛЖАЮЩУЮСЯ ВНЕШНЮЮ ТУРБУЛЕНТНОСТЬ, ГРУППА «ФОСАГРО» В ОЧЕРЕДНОЙ РАЗ ДОКАЗАЛА, ЧТО БЛАГОДАРЯ СЛАЖЕННОЙ РАБОТЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО КОЛЛЕКТИВА, ГИБКОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ, ПРОДУМАННОЙ И КОМПЛЕКСНОЙ СТРАТЕГИИ МЫ МОЖЕМ ПРЕОДОЛОВАТЬ ВСЕ ТРУДНОСТИ И, БОЛЕЕ ТОГО, ОБНОВЛЯТЬ ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ И ФИНАНСОВЫЕ РЕКОРДЫ.**

В отчетном году мы продолжили реализацию стратегии развития, модернизировали и строили новые производственные мощности, выходили на новые рынки и развивали новые продукты. При этом мы остались верными себе, поставляя потребителям на приоритетный российский рынок, а также на рынки порядка 100 стран качественные, эффективные и экологичные минеральные удобрения.

**2023 год для многих компаний был трансформационным — продолжились перестройка бизнес-процессов, пересмотр бизнес-моделей. Расскажите, каким он был для FosAgro?**

В отчетном году мы убедились, что бизнес-модель Группы «ФосАгро», а также наша стратегия развития выбраны правильно. Они позволяют нам даже в периоды турбулентности макросреды оставаться эффективным, успешным и при этом устойчивым бизнесом. Поэтому 2023 год стал для Группы «ФосАгро» очередным годом достижений и рекордов. Компании удалось увеличить как объем выпуска удобрений, так и уровень обеспеченности ключевыми сырьевыми ресурсами.

По итогам 2023 года Компания установила очередной рекорд объема производства агрохимической продукции — 11,3 млн т. При этом увеличение объемов производства MAP на 12,9% было обеспечено в том числе новым производственным комплексом в Волхове, построенным в рамках программы долгосрочного развития Компании. Положительная динамика выпуска фосфорных удобрений обеспечена ростом производства фосфорной и серной кислот, а также сохранением объемов производства аммиака на высоких уровнях. В частности, производство серной кислоты выросло на 2,5% и составило более

8,1 млн т. Этот прирост связан с ростом эффективности эксплуатации установки по выпуску серной кислоты в Череповце и со вводом нового производства серной кислоты в Балакове в конце 2023 года.

Мы также укрепили свою лидерскую позицию по суммарному объему поставок всех видов минеральных удобрений на приоритетный внутренний рынок. Они выросли в 2023 году сразу на 12,0% и составили 3,3 млн т.

Стабилизация мировых цен на удобрения после их роста до исторически рекордных значений в 2022 году стала главным фактором, определившим наши финансовые результаты в отчетном году. Мы завершили его с выручкой в размере свыше 440 млрд руб., EBITDA более 183 млрд руб. и скорректированной чистой прибылью свыше 104 млрд руб. Слаженная работа управленческой команды позволила, с одной стороны, эффективно контролировать себестоимость, а с другой — добиться роста реализации высокомаржинальных продуктов. В результате мы обеспечили рентабельность

### Каких успехов добилась Компания в реализации инвестиционной программы?

ЕБИТДА на высоком уровне — 41,6%. Несмотря на некоторое снижение свободного денежного потока к рекордному уровню 2022 года, достигнутый нами показатель FCF в размере 70,2 млрд руб. является одним из самых высоких за последнее десятилетие. Мы также завершили год с комфортным уровнем

В 2023 году мы подвели итоги 10-летнего инвестиционного цикла. За этот период Группа «ФосАгро» инвестировала в развитие более 390 млрд руб. Объем выпуска основной продукции увеличился более чем на 80% — с 6,1 млн т в 2013 году до 11,3 млн т в 2023 году. С учетом капитализируемых ремонтов на инвестиции в прошлом году Компанией направлена рекордная сумма — более 64 млрд руб. В 2024 году мы намерены повысить планку до 73 млрд руб.

Создание новых и модернизация действующих производственных мощностей на предприятиях Группы идет четко в соответствии со Стратегией развития до 2025 года. Одним из основных достижений стала реализация инвестиционного проекта в Волхове, в результате которой был построен завод-миллионник по производству минеральных удобрений. Он станет инновационным лидером отрасли на годы вперед. В проект вложено 34 млрд руб. Благодаря проведенной на предприятии глубокой модернизации и новому строительству ежегодный объем производства минеральных удобрений и другой химической продукции превысит 1 млн т.

В Череповце, помимо модернизации мощностей по производству аммиака, фосфорной кислоты и сернокислотного производства, мы реализуем проект по увеличению

чистого долга (223,2 млрд руб.) и коэффициентом отношения чистого долга к показателю ЕБИТДА 1,2х.

переработки апатитового концентрата, а также по строительству конвейера транспортировки фосфогипса. В Балакове в рамках третьего этапа развития производственного комплекса завершили проекты по увеличению выпуска кормовых фосфатов и серной кислоты.

Группа «ФосАгро» — вертикально интегрированная компания, и мы активно развиваем рудно-сырьевую базу. В 2023 году мы вплотную подошли к завершению проекта строительства нового горизонта +10 м на Кировском руднике. В четвертом квартале отчетного года мы запустили второй пусковой комплекс горизонта.

Стоит отметить, что достижения Компании в области финансово-хозяйственной и инвестиционной деятельности, а также социальной ответственности были высоко оценены деловым и инвестиционным сообществом как в России, так и на международном уровне. В 2023 году Компания вошла в топ-10 крупнейших компаний России по чистой прибыли по версии Forbes и в топ-10 отечественных компаний в рейтинге 500 крупнейших корпораций Европы по размеру выручки авторитетного журнала Fortune.

### Как развивается продуктовый портфель Компании?

В 2023 году наш продуктовый портфель был расширен до 58 марок удобрений. К 2030 году мы планируем увеличить ассортимент до 100 марок, среди которых появятся инновационные биологизированные удобрения, удобрения пролонгированного действия, стимуляторы роста растений и новые мелиоранты.

В 2023 году совместно со специалистами из Российского химико-технологического университета им. Д. И. Менделеева Группа «ФосАгро» приступила к разработке новой линейки биологизированных минеральных удобрений. Мы также начали производство водорастворимого аммофоса на нашем предприятии в Волхове. Этот экологичный продукт может эффективно применяться для всех основных сельхозкультур, при этом его внесение не требует спецоборудования. В феврале 2023 года Компания отгрузила потребителям первую партию выпущенного на Череповецком комплексе

### Как изменилась география сбыта продуктов Компании за 2023 год?

Наш абсолютный и неизменный приоритет — поставки минеральных удобрений на важнейший российский рынок, а также сохранение и укрепление лидирующих позиций на нем.

При этом в последние годы, несмотря на постоянную турбулентность международного рынка, Группа «ФосАгро» выстояла, проявив небывалую гибкость и адаптивность: мы продолжаем наращивать поставки, прежде всего на рынки развивающихся стран. На долю дружественных государств в 2023 году пришлось почти 75% от всего экспорта (против 70% в 2022 году).

АО «Апатит» нового продукта — АраSil. Этот продукт стимулирует рост растений, повышает их естественный иммунитет, помогает раскрыть биологический потенциал даже в тяжелых стрессовых условиях. Компания также расширила свой портфель продуктов для животноводства — мы вывели на рынок новый продукт на основе фосфогипса, который используется в качестве подстилки на животноводческих фермах и в птичниках.

Группа «ФосАгро» совместно с компанией «Иннопрактика» в рамках проекта «Иннагро» работают над семью инновационными продуктами. Три из них успешно прошли все испытания, налажено производство. Передовой российский агрохолдинг «АгроГард» и другие партнеры уже сегодня активно используют инновационный биофунгицид «Метабактерин», пробиотик «Энзимспорин» и биоконсервант «Фермасил». Отзывы исключительно положительные.

В 2023 году нашими приоритетными внешними направлениями стали страны Латинской Америки. Объемы поставок по этому направлению увеличились в 1,5 раза, до 3,2 млн т.

Группа «ФосАгро» сохранила позиции российского лидера — экспортера удобрений в страны Африки, нарастив поставки на континент до более чем 550 тыс. т. На долю Компании приходится 33% всех российских поставок удобрений в Африку, мы поставляем нашу экологичную продукцию, без опасных для здоровья человека и почв концентраций кадмия и других токсичных веществ, в более чем 20 стран континента. При этом и планы на будущее у нас большие — в ближайшие три года мы планируем нарастить поставки на африканский континент еще в два раза.

## Были ли успехи у FosAgro на рынке капитала?

В 2023 году FosAgro произвела дебютный выпуск рублевых биржевых облигаций объемом 20 млрд руб. на Московской бирже. Рейтинговые агентства «Эксперт РА» и АКРА присвоили выпуску кредитный рейтинг на уровне «ruAAA (EXP)» и «eAAA(RU)» соответственно. Более чем двукратная переподписка на облигации позволила Компании трижды пересмотреть ориентир по ставке купона в сторону понижения и достичь минимального среди корпоративных эмитентов спреда к доходности облигаций федерального займа — 89 б. п. Купонный доход составил 9,4% годовых с выплатой раз в полгода.

Также FosAgro в 2023 году провела дебютный выпуск биржевых облигаций объемом 2 млрд юаней с размещением на Московской бирже. Переменный купон определяется как значение China Loan prime rate (LPR 1Y) + 1,2% — в связи с интересом со стороны инвесторов его удалось снизить с 1,3%.

В августе 2023 года мы первыми среди российских эмитентов разместили замещающие облигации, объем размещения составил 740 млн долл. США.

Среди важных событий в части управления долговой нагрузкой стоит отметить успешное погашение выпуска еврооблигаций на 500 млн долл. США в конце апреля 2023 года. Этот выпуск был рефинансирован, в том числе за счет частичного использования средств от двух выпусков биржевых облигаций (на 2 млрд юаней и 20 млрд руб.), которые были ранее успешно размещены на Московской фондовой бирже.

Сделки позволили Компании получить с рынка доступное финансирование на лучших условиях для реализации программ развития и рефинансирования кредитного портфеля. Компания действует в интересах существующих и потенциальных инвесторов, полностью исполняет взятые на себя обязательства и продолжает активную работу в этом направлении.

## FosAgro традиционно большой фокус внимания уделяет ESG-повестке. Какие основные цели были достигнуты по этому направлению в 2023 году?

GRI 2-22

Приверженность устойчивому развитию лежит в основе нашего бизнеса. Все инвестиционные проекты и программы, все новые продуктовые линейки реализованы и произведены с использованием наилучших доступных технологий, заботой об обществе и экологии. Компания продолжает выполнять все социальные обязательства, сохраняет и расширяет проекты в области корпоративной социальной ответственности.

В этом году особый акцент хочу сделать именно на социальном аспекте устойчивого развития. Люди традиционно являются нашим ключевым активом и ценностью. В августе 2023 года предприятия Группы «FosAgro» подписали новые коллективные договоры до 2026 года. Нам удалось расширить перечень льгот и их финансовое наполнение, сохранить и расширить все востребованные сотрудниками программы в сфере медицины и отдыха, нашу льготную корпоративную жилищную программу. Усилена поддержка ветеранских организаций. Важно, что все это было сделано с учетом пожеланий и потребностей наших сотрудников.

Группа «FosAgro» продолжает поднимать уровень материального вознаграждения для сотрудников: за 2021–2023 годы средняя заработная плата уже выросла на 60%, а в начале 2024 года мы дополнительно проиндексировали выплаты еще на 15%. Программы социальной и материальной поддержки позволяют укрепить благополучие наших сотрудников, что, я уверен, является важным стимулом для дальнейшего повышения производительности, которая за последние 10 лет выросла в 2,6 раза.

Мы продолжили развивать корпоративную систему подготовки инженерных кадров, а также образование и науку в сфере сельского хозяйства — через проекты «Школа — колледж/вуз — предприятие», «От руды до еды», «Pro Agro Лекторий». В прошлом году ключевому социальному проекту Компании «Детям России образование, здоровье и духовность» (ДРОЗД) исполнилось 20 лет. За это время через проект прошли более 150 тыс. воспитанников.

## Какие прогнозы вы можете дать на 2024 год?

Мы также продолжаем развивать проекты, связанные с сохранением плодородия почв на планете в рамках сотрудничества с Продовольственной и сельскохозяйственной организацией ООН, использованием зеленой энергии на предприятиях. В 2023 году Компания присоединилась к новой инициативе Глобального договора ООН по скорейшему достижению

Целей устойчивого развития (ЦУР), в рамках которой будем содействовать ускоренному достижению ЦУР № 6 («Чистая вода и санитария»), расширяя устойчивые практики использования водных ресурсов. В Ташкенте состоялся седьмой раунд вручения грантов лучшим молодым ученым со всего мира в рамках совместной с ЮНЕСКО и ИЮПАК программы «Зеленая химия для жизни».

В 2024 году мы продолжим наш путь к закрепленным в Стратегии-2025 целям. На следующий год запланирован рекордный объем капитальных вложений — 73 млрд руб.<sup>1</sup> Мы продолжим развивать рудно-сырьевую базу, планируем начать отработку подземным способом участка Гакман Юкспорского месторождения Кировского рудника. В Череповце и Волхове мы намерены закончить проект по увеличению переработки апатитового концентрата суммарно почти на 400 тыс. т. В Балакове продолжится третий этап развития производственного комплекса с созданием гибкой схемы выпуска удобрений МАФ/ДАФ/NPS/NPK и наращиванием валового объема производства. Мы также ожидаем, что выпуск кормовых фосфатов выйдет на целевую производительность, увеличившись на 14%, до 443 тыс. т / год. Кроме того, планируем выход на проектную

мощность модернизированной технологической системы СК-20. Производство серной кислоты на предприятии вырастет на 13%, до 3 млн т / год.

В то же время, по мере дальнейшего развития FosAgro, приоритет сохранится на безопасности и защите окружающей среды.

Я хотел бы поблагодарить всех сотрудников Группы «FosAgro» за плодотворную и эффективную работу по достижению стратегических целей. А также благодарю самый широкий круг наших стейкхолдеров: инвесторов и акционеров, клиентов, подрядчиков и поставщиков. Показатели Компании за 2023 год говорят о том, что мы вместе выбрали правильный путь развития, а успешная работа нашей команды легла в основу рекордных результатов.

**Михаил Рыбников**  
Генеральный директор  
ПАО «FosAgro»

<sup>1</sup> С учетом капитализируемых ремонтов.