



# ОБРАЩЕНИЕ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ



## Уважаемые акционеры!

Я рад сообщить, что в 2019 году была открыта новая страница в истории развития Компании: утверждена новая Стратегия–2025, в которой обозначен курс на дальнейшее укрепление лидерских позиций ФосАгро в отрасли как в операционном и финансовом плане, так и с точки зрения нефинансовой деятельности. Помимо этого, прошедший год ознаменован достижением рекордных уровней по ряду показателей, важными преобразованиями на уровне совета директоров и системы корпоративного управления, а также вкладом в обеспечение безопасности продуктов питания для здоровья потребителей по всему миру.

## РЕАКЦИЯ ФОСАГРО НА COVID-19

Уже после окончания отчетного периода мир столкнулся с пандемией вируса COVID-19, и проблема эта продолжает усугубляться в те минуты, когда я пишу эти строки. Я хочу отметить быструю реакцию и проявление лидерских качеств руководителей ФосАгро в этой ситуации. ФосАгро была одной из первых компаний в России, предпринявших беспрецедентные меры по предотвращению распространения вируса среди сотрудников;



было сделано все возможное для обеспечения городов присутствия необходимыми средствами защиты, медицинскими препаратами и системами тестирования. Я надеюсь, что такие решительные опережающие действия менеджмента Компании обеспечат минимизацию потенциального негативного воздействия вируса на деятельность предприятий ФосАгро.

Одновременно с помощью местным сообществам ФосАгро активно взаимодействует с российскими и международными организациями — в частности с Российским союзом промышленников и предпринимателей (РСПП), Российской ассоциацией производителей удобрений, Международной ассоциацией производителей удобрений, — для организации совместных эффективных действий всех компаний отрасли. Такое сотрудничество является чрезвычайно важным для поддержания цепочек поставок, особенно для минеральных удобрений — важнейших средств питания растений, обеспечивающих производство продовольствия по всему миру.

Я, как и другие члены совета директоров, высоко ценю усилия управляющей команды ФосАгро, предпринимаемые в сегодняшней ситуации на благо Компании и всех ее стейкхолдеров.

### НОВЫЕ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРИОРИТЕТЫ

Стратегия-2025, утвержденная советом директоров весной 2019 года, направлена на дальнейшее укрепление позиций ФосАгро в качестве производителя экологически безопасных фосфорных удобрений с одними из наименьших затрат в отрасли, а также на наращивание производственных мощностей и на гарантию долгосрочной устойчивости бизнес-процессов Компании по всему миру. Совет директоров и я полностью уверены, что данная Стратегия

станет прочным фундаментом для будущего развития ФосАгро и создаст значительную ценность для акционеров Компании, а также других стейкхолдеров, от сотрудников до фермеров, использующих наши удобрения.

Стратегия предполагает дальнейшее расширение производственных мощностей: выпуск удобрений и кормовых фосфатов к 2025 году вырастет примерно на четверть по сравнению с 2018 годом и составит 11,7 млн т. Компания продолжит наращивать продажу удобрений на стратегически приоритетном рынке России до 3,7 млн т в год, в Европе — с 1,9 млн т в 2018 году до 3,1 млн т в 2025 году, в том числе за счет конкурентных преимуществ экологически безопасных удобрений ФосАгро в условиях ужесточения «антикадмийного» регулирования оборота удобрений в Европейском союзе. Объем инвестиций в поддержание, развитие и модернизацию составит почти 3 млрд долл. США до 2025 года. Результатами инвестиций только в три ключевых для нас проекта станут прирост по EBITDA на уровне около 200 млн долл. США, увеличение свободного денежного потока и дальнейшее повышение степени обеспеченности собственным сырьем.



## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Важным аспектом совершенствования корпоративного управления ФосАгро является учет интересов всех ключевых стейкхолдеров Компании. С того момента, как ФосАгро стала публичной компанией, она следует высоким стандартам корпоративного управления и раскрытия информации, всегда сохраняет большинство независимых директоров в составе совета директоров и за прошедший год сделала ряд важных шагов в этом направлении. Изменения коснулись и меня лично: моя кандидатура была утверждена на пост председателя совета директоров. Избрание на столь ответственную должность — большая честь для меня, и я рад продолжить и дальше совершенствовать работу совета директоров и поддерживать темп, заданный моим предшественником Свенном Омбудстведтом. Другим важным решением стало создание комитета по устойчивому развитию совета директоров, который возглавила Ирина Бокова, бывший генеральный директор ЮНЕСКО. Учитывая роль Компании в обеспечении продовольственной безопасности и принятые на себя обязательства перед обществом, данное решение является целесообразным и своевременным.

Компания успешно завершила масштабный инвестиционный цикл, а полученные результаты — рекордные операционные и финансовые показатели — лишний раз указывают на правильность и высокую эффективность принимаемых менеджментом решений. Одним из результатов стала возможность Компании обеспечить высокую отдачу на вложенные средства инвесторам ФосАгро: осенью 2019 года совет утвердил новую дивидендную политику, которая соответствует лучшим практикам, учитывает потребности Компании в инвестициях для будущего роста, а также принимает во внимание существующие социальные и благотворительные обязательства перед регионами присутствия и обществом.

В 2019 году «ФосАгро» продолжила работу по упрощению корпоративной структуры Компании. В частности, была завершена процедура реорганизации АО «Апатит» путем присоединения к нему АО «Метахим» и АО «ФосАгро-Транс». На базе АО «Метахим» был создан Волховский филиал АО «Апатит», а подразделения АО «ФосАгро-Транс» вошли в состав логистических структурных подразделений АО «Апатит». Данные преобразования направлены на дальнейшее повышение эффективности управления и оптимизацию бизнес-процессов, а также на укрепление конкурентных

преимуществ «ФосАгро» в качестве вертикально интегрированной компании. Кроме того, была проведена оптимизация управления крупнейшей дочерней организации Компании — АО «Апатит»: ликвидация управления позволила улучшить прозрачность и сократить сроки принятия важных операционных решений.

Приверженность Компании лучшим практикам корпоративного управления проявляется также в том, что совет директоров на ежегодной основе дает оценку соблюдения принципов, заложенных в одобренный Центральным банком Российской Федерации (Банком России) 10 апреля 2014 года Кодекс корпоративного управления. В приложении № 1 к настоящему отчету приведена исчерпывающая информация о соблюдении указанных принципов в 2019 году. Она была рассмотрена и утверждена советом директоров в качестве самостоятельного отчета. При этом критериям качества корпоративного управления, которые по определенным причинам не соблюдены или не полностью соблюдены, совет дал отдельную оценку. По итогам отчетного года мы дополнительно проанализировали также степень исполнения Обществом рекомендаций Кодекса корпоративного управления Великобритании, утвержденного Советом по финансовой отчетности (Financial Reporting Council) в июле 2018 года. Указанный анализ позволил совету сделать вывод о том, что в настоящий момент система и практика корпоративного управления в Обществе полностью отвечают текущим потребностям Общества и обеспечивают возможность реализации акционерами своих прав.



## ВНИМАНИЕ К УСТОЙЧИВОМУ РАЗВИТИЮ

Прошедший год стал подтверждением возрастающего внимания потребителей и представителей органов власти из разных стран мира к вопросу качественных и безопасных продуктов питания. В этой связи присоединение к Глобальному договору ООН и решение об активном содействии достижению 10 Целей ООН в области устойчивого развития (ЦУР) стало для нас закономерным и логичным шагом, поскольку продукция ФосАгро используется более чем в 100 странах по всему миру.

Производной качественных и безопасных продуктов питания является вопрос регулирования кадмия, в обсуждении которого был достигнут ряд стратегических решений в 2019 году. В частности, в Европейском союзе было принято решение о введении с 2022 года повсеместного ограничения на содержание кадмия в фосфорсодержащих удобрениях, которое затем было поддержано на уровне ООН рекомендацией ко всем странам мира последовать примеру Европейского союза. Эти меры будут стимулировать производителей минеральных удобрений из стран, где фосфатная руда не отличается высоким качеством и экологической чистотой, применять технологии по очистке сырья для производства удобрений, а бенефициаром вводимых ограничений, безусловно, станет население как Европейского союза, так и всей планеты. Мы уверены, что с сохранением этой тенденции ФосАгро займет более выигрышную позицию благодаря высококачественным апатит-нефелиновым рудам, используемым Компанией для производства удобрений.

Компания продолжила успешное развитие сотрудничества с такими международными организациями, как ЮНЕСКО, ИЮПАК и FAO. Был достигнут прогресс по целому ряду совместно реализуемых программ и проектов — «Зеленая химия для жизни», глобальное почвенное партнерство с FAO, проект по устойчивому земледелию, летняя школа ИЮПАК по зеленой химии, благодаря которым создается прочная база для будущих поколений и вносится значительный вклад в решение глобальных вопросов, затрагивающих интересы общества, — продовольственную безопасность, здоровый образ жизни и содействие благополучию людей.

Последнее, но не менее важное: ФосАгро выступила одним из двигателей процесса создания зеленого стандарта. Данная инициатива подразумевает стимулирование производства российской сельскохозяйственной продукции с улучшенными экологическими

характеристиками. В перспективе Компания намерена сделать зеленый стандарт общепризнанным мировым эталоном. Создание зеленого стандарта ставит Россию во главе набирающего силу мирового движения к экологичности продуктов питания и глобальной сельскохозяйственной безопасности для достижения ЦУР.

Как председатель совета директоров я могу сказать, что мы высоко оцениваем достижения Компании и ее значительный потенциал для создания ценности для всех заинтересованных сторон в предстоящие годы. Уверен, что результаты работы ФосАгро в 2019 году свидетельствуют о том, что был выбран правильный путь развития, а успешная и слаженная работа всей команды будет и в дальнейшем способствовать достижению высоких результатов. На основании детального изучения хозяйственной деятельности Компании и ее финансового состояния, принимая во внимание Стратегию развития до 2025 года, присущие отрасли риски и принимаемые Обществом меры по управлению этими рисками, совет директоров полагает, что Компания сможет продолжать свою деятельность и выполнять все свои обязательства по мере наступления срока их погашения на горизонте как минимум до 2025 года без каких-либо оговорок.

**Ксавье Р. Роле,**

председатель совета директоров ПАО «ФосАгро»