**ТРАНСКРИПТ ВЕБКАСТА**

**«День инвестора компании ФосАгро»**

**25 сентября 2019 г.**

**(отредактирован)**

**Представители компании «ФосАгро» и гости:**

* Александр Селезнев, руководитель аппарата генерального директора
* Свен Омбудстведт, член Совета директоров, председатель комитета по стратегии
* Ксавье Р. Роле, председатель Совета директоров
* Андрей Гурьев, председатель Правления, генеральный директор, член Совета директоров
* Михаил Рыбников, первый заместитель генерального директора, член Совета директоров, председатель комитета по охране труда, промышленной безопасности и охране окружающей среды
* Сергей Пронин, заместитель генерального директора по продажам и маркетингу, заместитель генерального директора по продажам и логистике АО «Апатит»
* Ирина Бокова, член Совета директоров, председатель комитета по устойчивому развитию, независимый директор
* Сиродж Лоиков, заместитель генерального директора по международным проектам
* Александр Шарабайко, директор по экономике и финансам, советник генерального директора АО «Апатит»

**Вопросы задавали:**

* Маттиас Вестман, Prosperity Capital
* Стивен Фридман, Renaissance Capital
* Альберто Персона, Fertecon
* Джоэл Джексон, BMO

*Александр Селезнев:* Коллеги, добрый день! Приветствуем вас на Дне инвестора компании «ФосАгро» 2019 г. Как обычно, мы представляем результаты компании в присутствии всех руководителей и членов Совета директоров. Они готовы ответить на любые вопросы инвесторов по завершении презентации. Все материалы, которые мы представляем, доступны на сайте phosagro.com. Сегодня мы обсудим результаты, которые компания достигла за последние пять лет, а также Стратегию развития до 2025 г. Мы расскажем вам о динамике рынков, ценовых тенденциях, финансовых показателях компании и ее дивидендной политике, а также об устойчивом развитии. Начнем с небольшого видеоролика.

Перед началом нашей работы я должен ознакомить вас с текстом дисклеймера. Сегодняшняя презентация может содержать и будет содержать прогнозные заявления, которые основаны на предположениях руководства. Безусловно, существуют риски, которые могут существенно повлиять на фактические результаты.

Несколько слов об организационном порядке дня. Сегодня предполагается провести две сессии, каждая из которых займет полтора часа. Между ними планируется организовать перерыв на кофе. В конце каждой сессии вы сможете задать вопросы.

Представлю выступающих: Ксавье Роле, председатель Совета директоров; Андрей Гурьев, генеральный директор компании; Ирина Бокова, член Совета директоров, председатель комитета по устойчивому развитию, ранее —Генеральный директор ЮНЕСКО; Свен Омбудстведт, член Совета директоров, председатель комитета по стратегии (в последние пять лет реализации нашей текущей стратегии Свен занимал должность председателя Совета директоров); Михаил Рыбников, первый заместитель генерального директора компании; Сергей Пронин, заместитель генерального директора по продажам и маркетингу; Александр Шарабайко, финансовый директор; Сиродж Лоиков, заместитель генерального директора по международным проектам.

Передаю слово Свену Омбудстведту, члену Совета директоров. Прошу Вас, Свен.

*Свен Омбудстведт*: Александр, спасибо большое. Доброе утро, дамы и господа! Я очень рад видеть всех вас на Дне инвестора компании «ФосАгро». Я хотел бы поделиться с вами своими мыслями о достижениях компании за последние пять лет.

Я действительно возглавлял Совет директоров в 2011—2018 гг. За этот период компания добилась весьма существенных результатов. В 2014 г. была принята Стратегия развития до 2020 г., и в эти годы мы развивались, реализуя ее. Компания сумела модернизировать свое производство, повысить эффективность, а также экологичность своих мощностей. Были предприняты определенные шаги по развитию сети продаж на целевых рынках, а также расшивке узких мест в инфраструктуре. Мы поставили задачу расширить линейку предлагаемой продукции, в первую очередь за счет комплексных — то есть более рентабельных для компании — марок удобрений.

Спустя пять лет можно отметить успех реализованной стратегии. Фактически мы сумели достичь все поставленные перед собой цели раньше срока. В 2019 г. мы произведем более 10,5 млн тонн апатитового концентрата — на 36% больше, чем в 2013 г. Также стоит задача произвести в текущем году на 61% больше удобрений (9,5 млн тонн). Мои коллеги с удовольствием расскажут об успехах, которых удалось добиться, в следующих разделах презентации.

Мы построили установку по производству аммиака и карбамида (ранее аммиака у нас было недостаточно) и тем самым повысили объем производимой продукции и степень вертикальной интеграции. Мы сумели добиться большего уровня самообеспеченности основными видами сырья. Кроме того, мы внедряем брендированные продукты, расширяем прямые продажи удобрений (ранее они составляли 40% от всего объема продаж, сегодня — 90%). У нас есть конкретные целевые рынки: Европа, Северная Америка и, собственно, внутренний рынок Российской Федерации.

Благодаря успешной инвестиционной программе мы обновили операционную часть и тем самым усилили лидерство компании в отрасли. Мы сумели добиться существенного снижения себестоимости, что крайне важно: теперь мы относимся к числу производителей с наиболее низкой, если не самой низкой, себестоимостью.

Наш апатитовый концентрат не имеет вредных примесей, что позволяет нам с оптимизмом смотреть в будущее производства экологичной продукции. Мы являемся активным участником программы зеленой маркировки продукции и всячески приветствуем запуск этой программы.

Мы привержены целям устойчивого развития и, безусловно, будем продолжать вести за собой мировую отрасль в этом направлении. Наше время, наши ресурсы, наши деньги будут инвестированы в развитие экологичного производства чистых удобрений. На этом пути мы продвинулись уже достаточно далеко.

В основе моей работы на посту председателя Совета директоров лежали следующие базовые принципы.

Во-первых, подотчетность. Совет директоров всегда отчитывался перед акционерами и нес ответственность перед ними за разработку долгосрочной стратегии развития, а также за конкретные цели и задачи, которые он ставил перед руководством компании — и, соответственно, оценивал эффективность их работы. Мы также усилили механизмы контроля, повысили информационную безопасность, обеспечили контроль продаж, закупок, информационной политики, а также проектной деятельности.

Еще один базовый принцип нашей работы — прозрачность. Мы являемся публичной компанией с листингом на лондонской и московской фондовых биржах, поэтому следуем всем необходимым законодательным требованиям. При этом стараемся обеспечить прозрачность нашей деятельности не только для инвесторов, но и для всех других заинтересованных лиц. Совет директоров утверждает необходимую информационную политику, политику раскрытия информации, политику в области инсайдерской информации и т.д.

Следующий принцип — ответственность. Все основные решения, которые принимает компания, влияют на огромное количество заинтересованных лиц — от работников и их семей до жителей городов в регионах присутствия компании. Кроме того, есть акционеры, есть инвесторы, есть государство и общественные организации. Все они заинтересованы в нашей работе. Мы признаем важность соблюдения их прав и интересов, а также будем делать все, чтобы их защитить. Мы стараемся найти возможности для эффективного развития компании в интересах всех участников. На уровне Совета директоров мы утверждаем ключевые документы, такие как Кодекс этики, Политика управления персоналом, коллективные договоры, Антикоррупционная политика, Политика социальной ответственности, а также процедуры взаимодействия с государственными контролирующими органами и организациями.

Наконец, принцип равенства. Мы стараемся обеспечить равенство всех акционеров, вне зависимости от доли их участия в нашем обществе. В нашей компании нет дискриминации по полу, цвету кожи или религиозной принадлежности. В «ФосАгро» действует принцип равенства для всех, и в первую очередь мы ценим людей за профессионализм. Если работник хорошо трудится и разделяет все ценности нашей компании, мы обеспечим ему карьерный рост.

Именно эти ценности и будут лежать в основе работы компании в будущем — и для разговора о нем я приглашаю сюда нового председателя Совета директоров, господина Ксавье Роле.

*Ксавье Роле*: Свен, благодарю за приглашение. В свою очередь, мне хотелось бы выразить признательность и воздать должное руководству Совета директоров, которое в течение последних пяти лет очень плотно работало с непосредственными руководителями компании, обладающими навыками мирового уровня. Тем самым компании удалось добиться роста по всем направлениям: и по добыче, и по финансовым результатам. Особенно важно, что это разумный и устойчивый рост, рост с учетом сопутствующих выгод, которые компания может дать не только своим клиентам, но и обществу в целом.

Хочу отметить, что для меня большая честь быть членом Совета директоров (с мая прошлого года), а также быть назначенным на должность его председателя. Я признателен за возможность участвовать в следующем этапе развития этой великолепной компании мирового уровня. Большое спасибо всем присутствующим за то, что они разделяют эти ценности, а также помогают компании развиваться.

Несколько слов хотелось бы сказать о корпоративном управлении. В Совет директоров компании входят специалисты мирового уровня. Они обладают опытом инвестиций в отрасли, являются лидерами крупных предприятий, а также участвовали в работе государственных органов, научных организаций и т.д. Это люди с комплексным набором необходимых навыков, опыта, знаний и умений, необходимых для того, чтобы помочь компании и ее Совету директоров расти и развиваться в будущем. За годы работы в бизнесе я видел немало компаний и могу сказать, что взаимодействие на самых разных уровнях [как на уровне руководства, так и на уровне сотрудников] — это всегда непросто, но полезно как для компании, так и для акционеров, клиентов и потребителей. Иными словами, перед вами Совет директоров мирового уровня.

Как вы можете видеть, большинство директоров являются независимыми. Они возглавляют пять из шести комитетов. Недавно был создан комитет по устойчивому развитию под руководством Ирины Боковой. Думаю, Ирина не нуждается в представлении и хорошо вам знакома. У нее великолепная карьера — ранее она занимала пост генерального директора ЮНЕСКО. Таким образом, именно она обладает необходимыми навыками для руководства данным направлением развития, которое должно обеспечить компании успехи в последующие периоды.

Далее хочу обратить ваше внимание на два важных направления работы Совета. Напомню, что приоритеты компании делятся на четыре направления: обеспечение естественного роста бизнеса, дисциплинированное развитие инвестиционной программы, поддержание устойчивого развития и, что важно, использование инноваций — именно они дают возможность создания дополнительной стоимости компании на рынке.

Начнем с естественного роста. Безусловно, компания имеет первоклассную продукцию, которую можно наращивать, производственные мощности это позволяют. При этом необходимо предложить потребителю выгодный продукт по хорошей цене, который позволит его бизнесу развиваться. Необходимо также не забывать о стандартах безопасности и охраны окружающей среды, которые компания намерена соблюдать. Это останется в центре внимания Совета директоров в будущем. Мы плотно взаимодействуем со всеми руководителями, непосредственно с менеджментом компании с тем, чтобы уделять достаточное внимание этим вопросам.

Следующее — дисциплинированный подход к разработке инвестиционной программы компании. Думаю, вам хорошо известно, что любые инвестиции требуют денег и реализации инвестиционной программы. Также к числу наиболее актуальных вопросов для любого инвестора относится контроль операционных затрат. Могу вас заверить, что у руководства компании, Совета директоров высокий уровень целеустремленности к разумному подходу и разумным инвестициям – как капитального, так и операционного характера. При этом важный момент – это дисциплина. Мы хотим поддерживать инвестиционный кредитный рейтинг — именно он помогает компании успешно пережить нисходящую фазу экономического цикла. Да, это всегда временно, но дисциплинированный подход к расходам обеспечивает дополнительную выгоду для акционеров, и компания безусловно будет к этому стремиться.

Следующее направление — устойчивое развитие. Вы, несомненно, уже слышали об этом и еще услышите, в том числе из уст Ирины Боковой — она курирует это направление работы. В наше время любая компания должна предпринимать меры в направлении соблюдения принципов ESG. Этот вопрос также находится в центре нашего внимания. Как вы знаете, компания «ФосАгро» является мировым лидером по производству чистых удобрений с низким содержанием примесей и без содержания кадмия, который вреден для здоровья. Мы стараемся соблюдать внешние стандарты, такие как стандарты глобального договора ООН, и при этом делать это прозрачно. Мы раскрываем всю необходимую информацию как контролирующим органам, так и всем заинтересованным сторонам.

Последний, но не менее важный компонент нашей работы — инновации. Мы стараемся применять самые передовые технологии и следовать самым высоким стандартам. При этом нужно помнить о будущих поколениях. Может быть, это прозвучит пафосно, но это действительно так. Мы продвигаем жидкие удобрения и устойчивое развитие с тем, чтобы будущие поколения смогли обеспечить себе достойный уровень питания с учетом увеличения населения планеты с 7,5 до 10,5 млрд к концу 21 века, а также с учетом старения населения. Мы продолжим инвестировать — в разумных пределах — в инновации и инновационные технологии.

Далее перейду к рассказу о работе за последние полтора года. Здесь следует отдать должное работе Свена Омбудстведта, который возглавлял Совет на протяжении последних полутора лет. Я горжусь возможностью работать с ним. Свен возглавляет комитет по стратегии. Что делает этот комитет? Мы утвердили пятилетний план развития, который также носит название «Стратегия развития до 2025 г.» Кроме того, мы проанализировали план развития нашего актива в Волхове «Метахим» и установили ключевые показатели эффективности наших операционных подразделений, которые позволят отслеживать ход реализации Стратегии развития до 2025 г.

Теперь о том, чем занимался Комитет по вознаграждениям. Безусловно, на него приходится значительная доля внимания акционеров. Во-первых, комитет занимался самооценкой работы членов Совета директоров, и, как вы знаете, акционеры уделяют этому большое внимание. Мы также проанализировали показатели эффективности по итогам 2018 г. и скорректировали задачи, которые мы ставим перед руководством компании на 2019 г. и последующие периоды исходя из конъюнктуры рынка. Вы давно следите за нашей работой и знаете, как важны для нас программы социальной поддержки. «ФосАгро» уделяет огромное внимание поддержке социальной инфраструктуры и охране здоровья населения в регионах своего присутствия. Кроме того, мы провели анализ результатов оценки удовлетворенности работников компании с тем, чтобы все работники поддерживали ее дальнейший рост.

Наконец, комитет по охране труда проанализировал потенциальное влияние изменений как российского законодательства, так и законодательства в других регионах присутствия. Например, в ЕС произошли определенные изменения на законодательном уровне, которые, как выяснилось, положительно повлияют на нашу работу. Комитет также проанализировал инициативы по повышению энергоэффективности, что должна делать, как мне кажется, любая добывающая компания, а также проанализировал инициативы снижения негативного влияния на окружающую среду. Мы сравниваем «ФосАгро» с конкурентами на рынке и стараемся внедрять самые инновационные методы охраны окружающей среды. Это регулярная ежедневная работа. Мы постоянно анализируем нашу политику в области устойчивого развития.

За последние полтора года Совет директоров занимался именно этой работой, и я думаю, что сейчас вы с удовольствием послушаете Андрея Андреевича Гурьева, генерального директора компании «ФосАгро». Он расскажет о том, как развивалась компания в этот период. Спасибо.

*Андрей Гурьев*: Спасибо, Ксавье. Абсолютно солидарен с вашими словами. Новая стратегия развития позволит Группе достичь значительных успехов и потребует преодоления тех трудностей, которые ожидают ее на горизонте ближайших пяти лет. Я убежден, что навыки и опыт членов Совета директоров позволят «ФосАгро» успешно решить эту задачу и достичь тех целей, которые мы ставим перед собой в рамках новой стратегии.

Дамы и господа, спасибо большое за то, что пришли на наше сегодняшнее мероприятие — День инвестора компании «ФосАгро». Для нас огромная часть видеть вас всех в этом зале. Я хотел бы начать с нескольких слов о компании. «ФосАгро» давно зарекомендовала себя на различных рынках мира благодаря своей продукции, но сегодня мы обсуждаем не это, а нашу стратегию, успешную реализацию стратегии развития до 2020 г. и перспективу до 2025 г. Мы попытаемся донести до вас, почему инвестиционная история «ФосАгро» столь важна для вас как инвесторов.

Конечно, мы производим высококачественный апатитовый концентрат. Как вам должно быть известно, у нас очень чистое сырье, оно не содержит тяжелых металлов, таких как мышьяк или кадмий. Компания занимается добычей уже более 90 лет и имеет запасы минерального сырья на последующие 50 лет добычи и более. Только представьте, к 2019 г. мы уже добыли из-под земли 2 млрд т руды. Это соответствует железнодорожному составу длинной 300 тыс. км, который способен обогнуть Землю по экватору семь раз. Это огромный объем, соответствующий объему 500 пирамид Хеопса. У нас стоят не менее амбициозные планы по добыче концентрата и в будущем. На момент, когда я только начинал работать в «ФосАгро», компанией было добыто в общей сложности 1,5 млрд т руды, а за годы моей работы мы добыли еще 0,5 млрд т. Это огромное достижение, которое позволяет говорить нам о лидерстве на мировых рынках.

Мы имеем высокорентабельный бизнес и успешно реализуем продукцию более чем в 100 различных странах мира. Компания «ФосАгро» имеет первоклассную историю роста. Здесь важно то, о чем говорил Ксавье: мы растем естественным образом, органически. Эта стратегия уже зарекомендовала себя. У нас немало возможностей, но планирование инвестпрограммы осуществляется максимально дисциплинированно с тем, чтобы наши акционеры и все заинтересованные стороны получили максимальную доходность.

Давайте теперь проанализируем результаты реализации Стратегии развития до 2020 г. и посмотрим на наши достижения. За последние пять лет компании удалось добиться впечатляющих результатов, но я абсолютно убежден в дальнейших перспективах роста. Как вы помните, пять лет назад я выступал на аналогичном Дне инвестора здесь в Лондоне и рассказывал о том, какие задачи мы хотим решить до 2020 г. Благодаря сбалансированному и разумному подходу мы сумели достичь всех этих результатов уже к 2018 г. Это стало возможным благодаря активной работе всей нашей команды, всего коллектива, менеджмента и Совета директоров компании.

Нам удалось нарастить производство удобрений на 60%, что означает ежегодный прирост на уровне 8%. Общий объем производства удобрений в 2019 г. достигнет 9,5 млн т. Одновременно с этим растет производство концентрата. В текущем году мы достигнем показателя в 10,5 млн т. Это максимум за 25 лет с момента распада СССР и выдающийся прирост в 35% за последние пять лет.

Важным фактором стало повышение вертикальной интеграции. Нам удалось нарастить объемы производства основных видов сырья, тем самым повысив сырьевую самообеспеченность. Благодаря этому мы являемся самой эффективной компанией среди всех участников мирового рынка удобрений. Как я уже сказал, вертикальная интеграция является обязательным слагаемым успеха на нашем высококонкурентном рынке. Вертикальная интеграция в апатитовый концентрат, серную кислоту, а также аммиак абсолютно необходима для успешной конкуренции с другими производителями. Мы занимаемся повышением этой интеграции. В подтверждение своих слов могу сказать, что сегодня лишь 25% предприятий отрасли имеют столь же высокий уровень вертикальной интеграции, как «ФосАгро». Это значит, что мы значительно опережаем многих конкурентов на мировых рынках.

Важно, что мы растем не только в объемах производимой продукции и концентрата, но и в производительности труда. За последние пять лет мы полностью преобразили бизнес — прошу вас запомнить этот тезис. Благодаря инновационным технологиям и активной работе по сокращению затрат мы сумели нарастить производительность труда практически в три раза — это наилучший результат среди российских компаний. Он означает значительный прирост в 20% по производительности труда ежегодно.

*Андрей Гурьев:* Как уже говорилось, мы стали совершенно иной компанией. За последние пять лет мы сумели перестроить бизнес, пересмотрели производственные процессы, повысили самообеспеченность основными видами сырья, инвестировали в основные крупные проекты развития, о которых я хотел рассказать подробнее. С 2013 г. компания вложила в основные свои проекты 1,3 млрд долл. США, которые приносят ей более 350 млн долл. США EBITDA ежегодно. Очень впечатляет. Давайте сейчас расскажу, чего нам удалось добиться конкретно.

Итак, во-первых, мы построили новые установки по производству аммиака и карбамида, которые нам дают ежегодно дополнительно 150 млн долл. США EBITDA. Во-вторых, обновили оборудование на апатит-нефелиновой обогатительной фабрике №3 в Кировске. Именно там расположен наш добывающий актив, который дает нам дополнительно 100 млн долл. США EBITDA ежегодно. Третий крупный проект заключался в расшивке узких мест на производстве в Череповце и Балакове. Данные инвестиции дают нам дополнительно ежегодно еще по 100 млн долл. США EBITDA.

Но произвести удобрения недостаточно — их нужно еще и продать, причем продать наиболее эффективным способом. Сейчас скажу несколько слов о том, как удалось добиться столь существенных результатов по продажам. Во-первых, мы диверсифицировали портфель, мы теперь можем продавать удобрения потребителям в более чем 100 странах мира. Это впечатляющий показатель. В 2019 г. у нас в линейке производимой продукции более 40 различных марок удобрений, т. е. в два раза больше, чем в 2013 г. Как видно из графиков, за последние шесть лет мы более чем удвоили объемы реализации на российском рынке. О нем мы поговорим с вами подробнее чуть позже. Это дополнительная, причем очень важная точка роста как сельского хозяйства в целом, так и для нас как производителя удобрений в частности.

Вы можете помнить, что стратегия продаж компании до 2020 г. заключалась в переходе на собственные прямые продажи. Мы успешно реализовали эту задачу. Сейчас 90% всей продукции реализуется по договорам прямой поставки через нашу дистрибьюторскую сеть. Это очень впечатляющая цифра. В 2013 г. лишь около половины всей продукции реализовывалась таким образом. За эти годы мы открыли представительства в различных странах мира. Мы теперь присутствуем практически на каждом континенте и будем продолжать наращивать поставки на целевые для компании рынки, а именно в Россию, Европу и Северную и Южную Америку.

Еще раз хотелось бы подчеркнуть, мы удвоили объемы реализации продукции на российском рынке, повысили поставки в Европу на 45%, а Северная и Южная Америка приросла на 90% по объему в нашем портфеле.

С производством понятно, с продажами тоже. Посмотрим, какие результаты в финансовой части. Конечно, такие успехи повысили и финансовые показатели, и устойчивость компании в случае каких-то сложностей или проблем на рынке. Собственно, за последние пять лет их было немало. В первом полугодии 2019 г. компания «ФосАгро» обеспечила рентабельность по EBITDA на уровне 33%, это наивысший показатель в отрасли. Вы видите это на графике в левой части.

Как видите, мы попадаем в первый квартиль на кривой себестоимости. Таким образом, высокая рентабельность и, соответственно, свободный денежный поток дают нам возможность снижать чистый долг до 1,3х к EBITDA и при этом платить достаточно хорошие дивиденды акционерам. Может быть, вы забыли, но хотелось бы вам напомнить: с 2013 г. компания выплатила в виде дивидендов почти 2 млрд долл. США, что означает дивидендную доходность в 40%, что весьма впечатляет.

Вот еще несколько слайдов на эту тему, хотелось вас с ними ознакомить. Давайте посмотрим теперь в будущее на нашу стратегию развития до 2025 г. Это основная тема для нашей дискуссии на сегодняшний день, а также посмотрим на нашу новую дивидендную политику. Теперь задача компании заключается в усилении своего бизнеса. Во-вторых, мы будем наращивать производство удобрений на 30% практически до 12 млн т. Производство апатитового концентрата также предстоит нарастить на 10% до 11,1 млн т. Это хотелось бы подчеркнуть. Смотрите, какие цифры!

В рамках предыдущей стратегии развития мы нарастили EBITDA на 350 млн долл. США ежегодно, в то время как новая программа должна принести компании еще 450 млн долл. США EBITDA в год. Вот такой у нас устойчивый рост.

Давайте теперь перейдем к последней странице моей части презентации. Скажу несколько слов о дивидендной политике, о которой компания объявила вчера. В прошлой редакции она ориентировалась на чистую прибыль при максимальных выплатах в размере 50% от объема чистой прибыли. Но, как вы можете помнить, за последние несколько кварталов компания фактически превышала этот порог. Это не было никак отражено в самой политике, которую мы решили поменять.

Давайте посмотрим на основные параметры нашей новой политике. Она ориентируется теперь на другие показатели, точнее, свободный денежный поток и уровень кредитной нагрузки. Тем самым, компания получает возможность выплачивать до 100% свободного денежного потока в виде дивидендов своим акционерам. С другой стороны, новая политика лучше защищает интересы акционеров, поскольку устанавливает минимальный порог выплат. Таким образом, мы будем платить не менее 50% чистой прибыли. Наши акционеры могут быть уверены, что дивиденды не упадут.

На этом хотелось бы поблагодарить вас за внимание, дамы и господа. В этой части я постарался осветить наиболее важные факты по стратегии, инвестициям — основная тема нашей дискуссии. Сейчас Михаил Константинович расскажет о производственной части. Спасибо!

*Михаил Рыбников:* Добрый день! Разрешите мне рассказать о нашем производственном активе, и с чувством особой гордости я хотел бы рассказать о результатах выполнения наших производственных программ. Начать свое выступление я бы хотел с представления наших предприятий. Наше горное подразделение располагается в г. Кировск, Мурманская область. Оно по праву является настоящей жемчужиной наших активов. Это уникальное месторождение, и здесь хотелось бы отметить абсолютно рекордные объемы, как по добыче руды, так и по производству апатитовых концентратов, которые мы достигли в этом году. Мы остаемся лидером по качеству нашего фосфорного сырья. Мы выпускаем продукцию с высоким содержанием P2O5 (39%). Напомню, что наши конкуренты и большая часть производителей производят продукцию с содержанием 30—32% максимум.

Наши предприятия, перерабатывающие фосфорное сырье. Главное из них располагается в г. Череповец, Вологодская область. Здесь мы также закончим этот год с рекордными показателями, выйдем на объемы более 7 млн т производства по этой площадке. Наше второе предприятие располагается в г. Балаково, Саратовская область. Здесь мы производим помимо удобрений кормовые фосфаты, и этот год Балаковский завод закрыл с показателем более 2 млн т продукции. Третье предприятие располагается в г. Волхов. Это наша площадка, которую мы планируем развивать в дальнейшем, с объемом производства на сегодня 400 тыс. т, и она также находится на северо-западе, как и большинство наших производственных активов. Почему это важно? Можно отметить логистическую близость, как к источникам сырья, так и к портам, через которые мы осуществляем экспорт продукции. Они также обозначены на карте. Это порты Балтики: в Устюге, в Котка, Финляндия, а также осуществляем отгрузку продукции через Мурманский порт. В то же время, Балаковский завод в большей степени ориентирован на развивающийся внутренний рынок, и здесь мы являемся безусловным лидером, как вы видите на слайде, в настоящее время у нас работает 16 региональных представительств. Лучшая и самая вместительная складская сеть для сбыта удобрений в РФ — 26 дистрибьюторских центров, которые позволяют поставлять нашу продукцию в абсолютно все сельскохозяйственные регионы нашей страны, и «ФосАгро» является безусловным лидером по поставке фосфорных удобрений на домашний рынок. Также развивается наша международная сеть. На сегодняшний день это 10 торговых представительств в основных регионах, куда мы экспортируем продукцию, и это позволяет поставлять нашу продукцию в более чем 100 стран мира.

Подробнее про производственные активы. Сегодня у нас есть уникальная возможность пройтись по всем производственным переделам, совершить путешествие по всей нашей производственной цепочке. Как сказал Андрей Андреевич, мы разрабатываем месторождение уже 90 лет с 1929 г. Действительно, 2 млрд т руды уже добыто. Здесь важна не славная история комбината Апатит, а то что у нас прекрасные запасы на будущее: более 2 млрд т руды мы располагаем к дальнейшей отработке, но самое главное — качество рудных активов, т. е. здесь можно говорить о стабильном содержании P2O5 в наших запасах, а они подтверждены отчетом JORC. Как раз эта работа была проделана в этом году, когда мы обновили оценку запасов. Можно сказать, что мы подтвердили и даже увеличили цифры по запасам руды.

Остановимся подробнее на разработке наших рудников и начнем с Кировского рудника. Это наш крупнейший добычной актив: в настоящее время мы добываем здесь 24 млн т руды из 38 млн т общей добычи. Это месторождение располагает очень значительными запасами для дальнейшей отработки, которая предстоит нам в будущем, а именно более 890 млн т руды.

Второй подземный рудник — это Расвумчорр. На сегодняшний день он обеспечивает 7 млн т руды в год. Здесь запасы поменьше — 410 млн т руды, но, опять же, следует отметить, что это подземная добыча, которая, как я покажу далее, для нас экономически более эффективна. Самое главное, именно рост подземной добычи обеспечил выбытие открытого рудника — карьера Центральный, который мы закончили отрабатывать в этом году и который исторически давал наибольший объем добычи. Мы полностью закрыли эти объемы более дешевой подземной рудой с двух этих рудников и еще прирастили их.

Открытые разработки продолжаются в рамках рудника Восточный. Здесь мы разрабатываем два карьера. В правой части слайда — Ньорпахкский карьер, он поменьше, но наиболее перспективным для нас является Коашвинский карьер, который выделен ярко-зеленым цветом. Здесь мы располагаем действительно огромными запасами — почти 1 млрд т руды, и важно отметить, что это уникальное месторождение, которое характеризуется тем, что с понижением горных работ качество руды только возрастает. Соответственно здесь мы видим в недрах руду с содержанием Р2О5, превышающим 15%, что очень хорошо по сравнению с нашим средним качеством, находящимся на сегодняшний день на уровне 11—11,5%.

Объемы. Рост по добыче руды за пять лет составил 40%, и последний год не стал исключением. Мы продолжаем расти, и в этом году добились роста на 5% по отношению к 2018 г. Как я уже отметил, важно, что у нас растет доля подземной добычи — за этот период она выросла с 57% до 80%, что также сказалось и на нашей себестоимости. Какие же финансовые показатели по этому переделу мы в результате получили? Было достигнуто снижение денежных затрат как по открытым работам, так и по подземным. В целом себестоимость добытой руды за этот период снизилась на 45% с 17 долл. США до 9 долл. США за тонну, а стоимость подземной добычи на сегодняшний день еще ниже — чуть более 7 долл. США за тонну.

По следующем переделу — обогащение — также была проделана очень большая работа, которая также способствовала снижению наших затрат. Здесь показаны результаты нашего инвестиционного проекта реконструкции фабрики № 3. На сегодняшний день мы нарастили объемы производства там до 9 млн т. В то же время нам удалось закрыть часть наших старых производств, которые находились на фабрике № 2 и работали менее эффективно, с бόльшими расходными нормами и затратами. В настоящее время на модернизированных линиях фабрики № 2 производится 1,5 млн т концентрата. На слайде также можно видеть влияние, которое этот проект оказывает на EBITDA в год. Что же мы получили в результате? Видно, как мы работали в 2013 г.: объем делился между фабриками № 2 и № 3 примерно пополам. Сегодня, как я уже сказал, мы сконцентрировали все производство на более новом активе с более низким уровнем затрат и производим на нем 9 из 10,5 млн т.

Важно отметить, что, помимо роста объемов производства, произошли и качественные изменения. Я хотел бы обратить ваше особое внимание на правую часть графика. Это показатели извлечения полезного вещества из руды. Хотя они и так были одними из лучших в отрасли, составляя 89%, за этот период нам удалось улучшить их еще на 3%. Конечно, это очень значительный результат, в том числе с улучшением и по отношению к прошлому году. Это также прямо способствовало снижению себестоимости. По производству апатитового концентрата мы видим снижение себестоимости на десятки процентов. Если рассматривать работу двух фабрик, речь идет о снижении себестоимости в среднем на 35%, с 92 долл. США до 56 долл. США, а если говорить о работе фабрики № 3, которая обеспечивает основной объем, мы видим еще более значительное снижение — на 45% на тонну апатитового концентрата.

Перейдем к производству удобрений. Здесь у нас также будет возможность рассмотреть все переделы производства, а окончательные результаты представлены на этом слайде. В этом году мы ожидаем 9,5 млн т готовой продукции, и хочется отметить, что по сравнению с прошлым годом это означает рост на 500 тыс. т или порядка 5%.

Отдельно хочется отметить, что все наши заводы отработали хорошо. Мы начинаем с самого крупного, череповецкого завода. Если в прошлом году мы произвели на нем 6,7 млн т удобрений, то в этом году впервые за всю историю и компании, и работы этого завода мы превысим цифру в 7 млн т.

Что касается работы Балаковского завода, в этом году также ожидается рост. Мы произведем там 2,2 млн т продукции. За пять лет рост составляет 50%. Хотелось бы особо отметить, что здесь мы производим кормовые фосфаты и рост здесь еще более впечатляющий: по сути за этот период мы удвоили данное производство и планируем развивать его дальше.

Площадка в Волхове производит, конечно, не такие значительные объемы в абсолютных цифрах. Здесь мы также производим технические фосфаты как сырье для производства стиральных порошков, но это точка нашего развития, и в дальнейшей стратегии до 2025 г. этот актив занимает ключевое место, о чем будет сказано далее.

Фосфорный сегмент обеспечил 7,3 млн т из 9,5 млн т общего объема удобрений, показав рост на 5% к прошлому году. Особо хочется обратить внимание на то, что снизилась также себестоимость, т. е. денежные расходы на тонну. Здесь мы привели достаточно традиционный для нас продукт — DAP, по которому за пятилетний период произошло снижение затрат с 290 долл. США до 195 долл. США. Это результат реконструкции, проведенной на заводах в Череповце и Балакове. Также на этом слайде вы видите эффект на EBITDA в год. В данном сегменте также произошли качественные изменения. Как уже отметил Андрей Андреевич, за этот период мы в два раза увеличили номенклатуру продукции, т. е. стали более гибкими и более восприимчивыми к требованиям рынка.

Для того, чтобы произвести фосфорные удобрения, как вы знаете, надо произвести фосфорную и серную кислоту. Это вопрос нашей вертикальной интеграции и обеспеченности сырьем. На этом слайде вы видите результаты по фосфорной кислоте, которые полностью аналогичны росту по удобрениям – за последний год это 5%, или 45% за пять лет. В этом году объем производства составит 2,7 млн т P2O5. Серная кислота у нас росла чуть меньшими темпами, но мы все же планируем произвести 6,2 млн т, и вопрос о 100%-ой обеспеченности этим ресурсом продолжает решаться.

Азотный сегмент. Здесь нашей основной задачей было решение вопроса обеспеченности собственным аммиаком. За этот период был введен в строй новый завод полного цикла, производящий аммиак и карбамид. Мощности составили 760 тыс. т в аммиаке и 500 тыс. т в карбамиде. Эффект по EBITDA вы также видите. По сути таким образом мы решили вопрос 100%-ой обеспеченности этим важным сырьем для Череповецкой площадки.

Результаты не замедлили сказаться: на этом слайде они видны как по объему производства, так и по себестоимости. Объем производства вырос более чем в два раза – пять лет назад мы производили 800 тыс. т, а в этом году уже 2,2 млн т азотных удобрений.

В правой части вы видите, какая была себестоимость (в т. ч. за счет покупного аммиака). Для карбамида – было 209 долл. США / т, стало 78 долл. США / т. В производстве аммиачной селитры мы видим такую же картину – снижение затрат более чем в два раза со 129 до 57 долл. США / т.

Опускаясь ниже по переделу, переходим к экономическим результатам производства аммиака. Почти 2 млн т производства и снижение себестоимости почти на 45% (со 167 до 97 долл. США / т).

Хотелось бы сказать, что все цифры по нашим затратам были приведены в долларах. Если посмотреть на картину в рублях, мы также видим снижение затрат по всем нашим переделам, в данном случае идет сравнение с рублевой инфляцией (верхняя линия), а нижняя линия – это показатели наших затрат. Абсолютно, и по руде, и по апатитовому концентрату, и по удобрениям картина одинаковая – в рублях наши затраты снижаются.

Завершая инвестиционный цикл до 2020 г., на сегодняшний день мы реализуем еще три крупных проекта, которые окончательно решают поставленные задачи, о которых я говорил ранее. Все эти производства запускаются на Череповецкой площадке. Первое из них — это линия по производству азотной кислоты мощностью 135 тыс. т — будет пущено уже через неделю и начнет работать с 1 октября. Хотелось бы сказать, что это нам даст. Азотная кислота является сырьем для производства аммиачной селитры, и уже в следующем году мы получим рост по данному виду продукции на 25% и сможем произвести 670 тыс. т против 553 тыс. т, которые мы произведем в этом году. Данный продукт высокорентабелен и очень востребован на премиальном рынке Росии, и это производственная победа, которую мы все достаточно долго ждали. Запуск следующего производства — сульфата аммония —также решает вопрос нашей самообеспеченности сырьем. Это новый для нас продукт, который ранее компания никогда не производила, закупая весь объем на рынке. Он необходим для производства фосфорных удобрений. Уже в ноябре мы запустим производство сульфата аммония мощностью 300 тыс. т и в результате получим 60% обеспеченности от общего объема нашей потребности в этом сырье, что позволит нам комфортно чувствовать себя на рынке и снизить покупную стоимость оставшегося объема. И, главное, как вы видите в правой части слайда, на сегодняшний день покупной сульфат аммония стоит 130 долл. США за тонну, а наша себестоимость не будет превышать 90 долл. США за тонну в пересчете на рыночную цену аммиака. Третье производство — это серная кислота, и его запуск также обусловлен нашим стремлением к 100-процентной обеспеченности всеми сырьевыми ресурсами. Пуск этого производства также ожидается в текущем году, в декабре, а его мощность составит 1,1 млн т, что соответствует тому объему, который компания на сегодняшний день закупает на рынке. Таким образом, мы получим 100% обеспеченности в необходимом нам объеме серной кислоты, что позволит нам влиять на снижение цены покупной серной кислоты, а также, как вы видите на данном слайде, даст дополнительные эффекты по энергетике за счет утилизации пара от данной установки.

Помимо снижения производственной себестоимости, мы также занимались снижением наших логистических и транспортных расходов. Вслед за ростом грузооборота растет объем необходимого парка вагонов. Как мы видим на данном слайде, наш вагонный парк состоит из трех частей: это наши собственные вагоны, вагоны, привлеченные в лизинг, и вагоны сторонних собственников. Соответственно, вы видите, что за весь период затраты по стороннему парку на 20% выше, чем по нашим собственным вагонам, а в следующем году эта разница прогнозируется уже на уровне 25%. За счет приобретения собственных вагонов мы решили две задачи: первая — это вопрос снижения наших транспортных издержек, а вторая — наша 100-процентная уверенность в том, что вся наша готовая продукция будет вывезена как потребителям в Российской Федерации, так и для перевалки на экспорт в порты. На этом слайде я хотел бы обратить внимание на одну цифру: ранее мы располагали собственным парком в 2,2 тыс. вагонов, а на сегодняшний день наш парк насчитывает уже 4,3 тыс. единиц.

Завершая свое выступление, хотелось бы отметить, что в части производства мы смогли решить все поставленные задачи. Во-первых, мы смогли увеличить объемы производства — на десятки процентов. Во-вторых, мы смогли снизить затраты, также на десятки процентов. В-третьих, мы смогли полностью решить вопрос самообеспеченности всеми видами сырья (аммиак, серная кислота и сульфат аммония), а также снизить транспортные издержки. Количественные показатели, которые вы видели, важны, но в то же время мы также поменялись качественно — как я уже сказал, с точки зрения роста номенклатуры продукции и, самое главное, по росту показателей извлечения вещества из нашей руды. Были снижены расходные нормы по фосфорной кислоте, что, соответственно, способствовало снижению наших затрат. Уделяя большое внимание денежных показателям (мы стараемся добывать не руду, а деньги), мы в то же время показываем свое бережное отношение к эксплуатируемым месторождениям, к сырью, которое мы используем, и я считаю, что мы действительно получили прекрасные производственные результаты. Также хочу отметить, что мы полностью готовы к решению задач, которые ставятся до 2025 г., и те цели, которых мы должны достигнуть и о которых сказал Андрей Андреевич, а именно увеличение производства до почти 12 млн т удобрений и 11 млн т апатитового концентрата, я считаю абсолютно реально достижимыми. Наши производственные активы готовы к выполнению данных задач, а также любых требований по качеству готовой продукции и ее маркам, которые нам предъявят службы продаж. На этом я хотел бы завершить свое выступление и передать слово директору по продажам Сергею Александровичу Пронину, чтобы он рассказал о том, как мы будем продавать произведенную продукцию.

*Сергей Пронин:* Добрый день, уважаемые дамы и господа. Я хотел бы представить обзор рынков минеральных удобрений и их перспектив развития, а также прогноз цен на ближайший период. В текущем году складывается непростая ситуация на мировом рынке фосфорных удобрений. После положительной динамики цен в 2018 г. из-за остановки завода Mosaic и задержки запуска новых мощностей в Саудовской Аравии и Марокко в 2019 г. цены стали снижаться, чему способствовал ряд факторов. Аномально плохие погодные условия в США фактически привели к срыву сезонного внесения удобрений и росту запасов, что впоследствии отрицательно повлияло на рынок в целом. Низкий спрос на внутреннем рынке Китая способствовал увеличению экспортного предложения: в первом полугодии текущего года экспорт фосфорных удобрений вырос на 1 млн т относительно показателя соответствующего периода прошлого года. Помимо этого, произошла отложенная загрузка мощностей на Ближнем Востоке и в Северной Африке, что также будет способствовать увеличению предложения на рынке более чем на 2 млн т фосфорных и сложных удобрений. В то же время на графике видно, что цены на NPK (оранжевая линия) в последние три года оставались в стабильной зоне в пределах 250—280 долл. США за тонну (FOB Балтика). Ценам на карбамид (нижняя линия на графике) характерна более высокая волатильность, что обусловлено более выраженным сезонным фактором, но в целом в последние годы отмечается повышательный тренд на рынках карбамида. Это в основном связано с существенным сокращением экспорта из Китая вследствие закрытия убыточных мощностей, а также в связи с торговыми ограничениями на поставку карбамида из Ирана. Несколько слов о ценах на сырье. Рост производства и экспорта из Марокко и ослабление конъюнктуры рынков DAP и MAP в 2019 г. также стали негативно сказываться на ценах на фосфорное сырье (см. график в левом углу слайда). Цены на серу, как правило, имеют высокую корреляцию с ценами на фосфорные удобрения. В текущем году дополнительным негативным фактором стал существенный рост запасов серы в Китае (на текущий момент — более 2 млн т, что на 0,5 млн т выше соответствующего периода прошлого года), а также рост консолидации китайских производителей фосфорных удобрений и объявление о планах масштабного сокращения производства DAP во втором полугодии также обусловили понижательный тренд на рынке серы. Кроме того, необходимо сказать, что в последние годы отмечается снижение доли спотовых контрактов на рынках серы в пользу контрактных объемов, которые также снижают возможность ценовых манипуляций.

За прошедший год мировые цены на серу снизились на 100 долл. США, что эквивалентно снижению себестоимости на DAP в среднем на 50 долл. США за тонну.

Еще одно важнейшее сырье для производства удобрений — аммиак. Этот рынок характеризует высокая ценовая волатильность как следствие наличия сезонного фактора. В 2019 г. мы наблюдаем рост экспортного предложения вследствие запуска крупных мощностей производства аммиака, в частности, в России. Фактор снижения мировых цен на природный газ, энергоносители (в том числе и в Китае) также способствовал снижению себестоимости производства и цен на товарный аммиак. В текущий момент мировые цены на аммиак на 100 долл. США ниже, чем в аналогичном периоде 2018 г., что также снижает себестоимость производства DAP более чем на 25 долл. США за тонну.

Перейдем к анализу себестоимости. Снижение себестоимости производства в сочетании с увеличением производства DAP и MAP с низкой себестоимостью производства (Maaden, OCP) выровняло [кривую] cash cost мирового производства DAP и MAP. Средневзвешенный уровень себестоимости в 2019 г. (по текущим ценам) на 50—70 долл. США ниже соответствующего периода 2018 г. Данный фактор является еще одной из причин продолжительного снижения цен на конечную продукцию на мировом рынке. Вместе с тем еще раз подчеркну, что «ФосАгро» остается в первом квартиле мирового производства DAP и MAP, то есть в сегменте с самой низкой себестоимостью. Разница с производителями с минимальной себестоимостью [составляет] около 10 долл. США за тонну, что совершенно не существенно на этих рынках.

Переходим к долгосрочным прогнозам развития баланса спроса и предложения на мировом рынке фосфорных удобрений. Рассмотрим изменение спроса и предложения на нашу основную продукцию: сложные DAP и MAP и комплексные удобрения NPS и NPK. Как видно на графике слева, согласно последним прогнозам консалтинговых компаний и нашим собственным расчетам, рост спроса на указанные удобрения составит к 2025 г. 17,5 млн т. Мы ожидаем опережающие темпы роста спроса на целевых для нашей компании рынках удобрений, прежде всего, в России, Европе, Южной и Северной Америке. В то же время запуск новых мощностей к концу 2025 г., принимая во внимание все объявленные проекты, может составить 20,5 млн т. Но я хочу особо подчеркнуть, что в настоящий момент осуществляются только проекты мощностью чуть более чем 7 млн т DAP, MAP или NPK. Проекты [мощностью] более 13 млн т пока объявлены, но остаются на бумаге и в условиях сегодняшнего кризиса мировой экономики могут быть не выполнены или не запущены в срок. Кроме того, мы ожидаем возможные закрытия нерентабельных мощностей в пределах 5 млн т (также на графике справа) в том же периоде. В зоне риска, на наш взгляд, находятся мощности в Китае, в том числе по экологическим причинам, а также в Северной и Центральной Америке. В прогнозируемый период мы ожидаем более высокие темпы роста спроса в сравнении с предложением (как минимум на 2 млн т, как видно на графике справа). Все это в совокупности позволяет ожидать стабилизации цен в краткосрочной перспективе с дальнейшим изменением ценового тренда в сторону повышения.

Несколько слов о мировом рынке карбамида. Здесь такой же прогноз, рынок характеризуется опережающими темпами роста спроса на целевых рынках для нашей компании: как я уже говорил, это Россия, Европа, Северная и Южная Америка. Мы считаем, что рынок карбамида будет оставаться сбалансированным при условии запуска всех заявленных мощностей. Также видно, что спрос примерно равен предложению.

Сейчас я хотел бы поговорить о ситуации на ключевых мировых рынках удобрений. Начнем с Китая, который, как самый крупный производитель и потребитель, оказывает существенное влияние на мировой рынок фосфорных удобрений. В последние 2—3 года отмечается высокая корреляция экспортных цен на DAP в Китае с суммарным уровнем затрат и рентабельностью в пределах 15%, что позволяет отследить возможный минимальный уровень цен на китайские фосфорные удобрения. Однако на текущий момент цена на DAP (FOB Китай) уже ниже средневзвешенного уровня затрат китайских производителей, чем и вызваны последние сообщения о сокращениях производства. По имеющимся оценкам, 60% китайского производства DAP в настоящее время убыточно. Сокращение внутреннего потребления фосфорных удобрений в Китае также стало одной из причин роста экспорта и дисбаланса на мировом рынке в целом. Как видно из представленной диаграммы, после запуска программы нулевого роста потребления [удобрений] в середине 2010-х годов наблюдается устойчивое снижение внутреннего потребления фосфорных удобрений в Китае. Кроме того, в последние два сезона соотношение цен на сельскохозяйственную продукцию и фосфорные удобрения было не в пользу удобрений, что означает снижение их ценовой доступности для фермеров и, соответственно, снижение потребления. Суммарно эти факторы (снижение рентабельности производства и сокращение внутреннего потребления) уже привели к сокращению производства DAP и MAP в Китае почти на 5 млн т за последние четыре года. В перспективе мы ожидаем дальнейшего сокращения производства фосфорных удобрений в Китае под воздействием сохранения тенденции снижения конкурентоспособности (особенно мелких и средних производителей) в сочетании с ужесточением экологических ограничений. Например, программа закрытия/переноса мощностей вблизи речных бассейнов и в заповедных регионах.

Индия. На рынке Индии, как известно, закупки [удобрений] субсидируются. Общий объем субсидий составляет 263 млрд рупий в год. На долю азотных удобрений (карбамида, в первую очередь, на который уже продолжительное время установлена фиксированная цена для индийских фермеров) приходится порядка 65% всех субсидий. Остальные 35% — это фосфор и калий. Далее происходит избыток потребления дешевого карбамида, который приводит к нарушению баланса потребления удобрений в пользу азота, что сказывается на урожайности и качестве сельскохозяйственных культур. Поэтому в последние годы стал отмечаться рост объемов субсидирования фосфорных и калийных удобрений. И в текущем году также, несмотря на существенное снижение мировых цен на удобрения и высокие их запасы в Индии, запланировано субсидирование на уровне 2018 г. Как результат, за последние пять лет объем потребления фосфорных удобрений в Индии вырос на 5 млн т с опережающими темпами роста NPK и NPS. Мы вправе ожидать, что приоритеты сбалансированного применения удобрений в Индии будут сохраняться и это будет способствовать дальнейшему росту потребления сложных и комплексных удобрений в среднесрочной перспективе.

Россия. Рассмотрим подробно, как развивается ситуация на наших целевых рынках сбыта, о которых мы уже несколько раз говорили. Начнем с основного рынка: внутреннего рынка Российской Федерации. В последние годы внутренний рынок показывает впечатляющие результаты роста. Среднегодовые темпы роста в России — 10% против мировых (чуть более 1%). Согласно данным Российской ассоциации производителей удобрений за последние пять лет объемы поставок удобрений в Россию выросли почти на 3 млн т с опережающими темпами роста поставок именно фосфорных удобрений. Компания «ФосАгро» прочно закрепила за собой лидирующие позиции на внутреннем рынке России. Наши отгрузки [удобрений] выросли более чем в два раза за последние пять лет, обеспечив 36% роста внутреннего рынка. Доля нашей компании на российском рынке — 30%, и это несмотря на то, что подавляющее большинство удобрений фосфорные (как я уже говорил, азот пока пользуется большим спросом, но ситуация выравнивается). Мы вправе рассчитывать на дальнейший рост присутствия компании «ФосАгро» на российском рынке (во второй части презентации я расскажу об этом).

Это как раз подтверждается данным слайдом, на котором видно, что у нас колоссальная возможность роста внесения удобрений в России и, соответственно, их поставок. Вы видите прямую зависимость количества внесения удобрений и урожайности. В 2013 г. средняя урожайность по России составила 22 ц/га, в 2018 г. — 30 ц/га. В относительных величинах объем потребления вырос на 43%, как я уже сказал, произошел рост урожайности. В то же время есть куда расти, поскольку до передовых значений стран Европы и США еще далеко. Это лишний раз подтверждает тезис о том, что российский рынок крайне важен и перспективен для нас.

Европейский рынок также является для нас очень важным. Мы прогнозируем сохранение стабильного спроса на уровне 13,0—13,5 млн т фосфорных удобрений (примерно половина их приходится на сложные фосфорные удобрения). Все эти удобрения в основном импортируются. В ЕС разрабатывается только одно месторождение фосфатов, расположенное в Финляндии, мощностью менее 1 млн т сырья [в год], остальное сырье и готовая продукция импортируются. На сегодняшний день мы присутствуем во всех странах Европы, оперируя поставками через собственные торговые представительства в ключевых странах региона (см. правую часть слайда). Хочется с гордостью сказать, что за последние три года нам удалось стать самым крупным импортером удобрений в Польшу и Сербию, NPK в Болгарию, DAP во Францию, Германию и Ирландию. В Ирландии более половины рынка DAP принадлежит нашей продукции, у ключевых потребителей во Франции и Германии поставки «ФосАгро» составляют почти 40% рынка DAP.

Бразилия также является для нас важным направлением, как и Южная и Центральная Америка в целом. Мы прогнозируем сохранение высоких темпов роста потребления удобрений в этих странах. В период до 2025 г. рост спроса составит более 7,5 млн т с опережающими темпами по MAP, NPS и NPK. При этом сохраняется крайне высокая импортная зависимость по всем видам удобрений в Латинской Америке и Бразилии в частности, что еще раз подтверждает важность этих рынков для нашей компании.

Рынок Северной Америки. Как уже отмечалось, за последнее время мы сильно выросли на этом рынке. Он становится одним из самых перспективных направлений для реализации нашей продукции. За последние 20 лет произошло закрытие внутренних мощностей производства фосфорных удобрений США на 50%, или около 5,8 млн т в действующем веществе, которые выбыли из местного производства, из них более 1,5 млн т P2O5 за последние два года. Это, безусловно, привело к эквивалентному росту импортного спроса, который будет оставаться стабильным в перспективе. Кроме того, в условиях сложной текущей ситуации на рынке компания Mosaic в начале сентября этого года объявила о приостановке производства удобрений в Луизиане и дополнительном сокращении [производства удобрений] на 500 тыс. т. Безусловно импорт растет, и наша компания в прошлом году поставила в США 1,5 млн т, и, думаю, в этом году мы как минимум повторим эту цифру, а, возможно, и превысим. Во второй части своего выступления я расскажу о нашей Стратегии-2025 на рынках, в том числе, в США.

В завершении хочу представить самый интересующий всех слайд — наше видение прогноза изменения цен.

В краткосрочной перспективе мы предполагаем стабилизацию цен как на фосфорные, так и на азотные удобрения с последующим постепенным ростом под воздействием сезонного фактора. Сейчас межсезонье, но мы считаем, что где-то в конце этого — начале следующего года произойдет постепенный рост цен. Мы также ожидаем, что объявленные остановки и сокращения [на рынках фосфорных удобрений], могут даже ускорить развитие повышательных трендов.

В долгосрочной перспективе мы видим опережающие темпы роста потребления — дисбаланс около 2,5 млн т — на фоне относительно низких объемов запуска новых мощностей. Все это должно способствовать повышению цен в ближайшие пять лет.

Все эти факторы, а также наши основные конкурентные преимущества, такие как высочайшее качество экологически безопасного фосфорного сырья и готовой продукции, одни из самых низких затрат в отрасли и растущие опережающими темпами целевые рынки, делают нашу компанию ведущим мировым производителем минеральных удобрений.

На этом я заканчиваю. Спасибо за внимание! Хотел бы предоставить слово нашему ведущему Александру Селезневу.

*Александр Селезнев*: Сергей Александрович, спасибо большое! Мы завершили первую часть нашего мероприятия, и прежде чем уйти на кофе, я хотел бы предложить задать несколько вопросов. На текущем этапе мы готовы взять буквально 5—6 вопросов. Пожалуйста, не забывайте представиться лично и назвать свой фонд. Еще раз просил бы задавать вопросы именно по тем темам, которые мы осветили. Вопросы по стратегии прошу оставить на вторую половину дня. Спасибо! Будут вопросы? Если вопросов нет, уходим на перерыв. У нас есть 25—30 минут, после чего продолжим наше общение.

*Александр Селезнев*:Уважаемые коллеги, начинаем вторую часть нашей презентации. Слово генеральному директору компании Андрею Андреевичу Гурьеву, который представит основные моменты недавно утвержденной Стратегии развития до 2025 г. Прошу вас, Андрей Андреевич, вам слово.

*Андрей Гурьев*: Александр, благодарю. Добрый день, большое спасибо за то, что пришли на наш День инвестора. Давайте сейчас перейдем к обсуждению главной темы, ради которой мы все собрались, а именно Стратегии развития до 2025 г. Только что мы обсудили результаты реализации предыдущей Стратегии развития до 2020 г. — успешные результаты были показаны на два года раньше, чем было запланировано. Теперь давайте посмотрим на будущее компании «ФосАгро» и наше видение этого будущего. Давайте сначала обсудим принципы, которым мы хотели бы следовать с целью реализации своей стратегии. Как уже говорилось, компания будет в первую очередь ставить во главу угла эффективный рост производства, причем основанный на естественном, органическом приросте мощностей — это наш основной приоритет. Далее, мы хотим использовать разумный подход к планированию инвестиций: как и ранее, мы планируем вкладывать в капитальные затраты не более 50% EBITDA компании. При этом мы стремимся выбирать проекты с внутренней нормой доходности не менее 20% (неплохой показатель, как мне кажется). Это позволит нам сохранить конкурентоспособность на основных рынках и наращивать клиентскую базу за счет разных каналов дистрибуции. Наши целевые рынки — о них говорилось немало — Россия, очень активно растущий рынок с прекрасным будущим, Европа, а также Северная и Южная Америки. Еще один важный стратегический приоритет компании — соблюдение принципов ESG, то есть принципов долгосрочного устойчивого развития. Принципы устойчивого развития ООН хорошо вам знакомы, они станут новым языком коммуникации компании «ФосАгро» со всеми заинтересованными сторонами. Также хотелось бы отметить, что ни одна компания мира сегодня не может спланировать стратегию и заглянуть в будущее без понимания этих 17 принципов устойчивого развития ООН. Они соответствуют глобальным рискам, с которыми человечество уже столкнулось и которые в дальнейшем будут только усугубляться. Если сейчас не отдавать себе отчет в этом и не отражать эти риски в своей будущей стратегии, то такой путь явно приведет в никуда.

Давайте перейдем к самой интересной части нашей презентации, а именно к инвестиционной стратегии компании на горизонте ближайших пяти лет. Мы запланировали ряд крупных проектов по различным направлениям, на различных площадках, начиная с «Метахима». Площадка в Волхове, расположенная в Ленинградской области, станет новой точкой роста компании. Равным образом мы будем наращивать мощности и в Балакове, и в Череповце. Предполагаемый объем инвестиций на горизонте пяти лет составляет 1,1 млрд долл. США. Также планируется направить 1,7 млрд долл. США прибыли в качестве реинвестирования на развитие активов, в первую очередь на развитие добывающего дивизиона в Кировске. Мы также предполагаем равномерно распределить этот объем, вкладывая примерно 500 млн долл. США ежегодно с 2019 по 2021 гг. Капитальные затраты на поддержание составляют 200—250 млн долл. США ежегодно, и этот уровень сохранится на текущем горизонте планирования в этом инвестиционном цикле. Что мы получим в обмен на эти деньги? Во-первых, дополнительно 450 млн долл. США EBITDA ежегодно. Это впечатляющий показатель: ежегодно на 100 млн долл. США больше, чем по итогам реализации предыдущей Стратегии развития.

Несколько слов о производстве. На пятилетнем горизонте компания предполагает нарастить объемы производства удобрений благодаря усилиям руководства и всего коллектива наших работников на 25% в части фосфорных удобрений. Это станет возможным после запуска производства моноаммофоса на площадке в Волхове, после модернизации балаковской площадки, которую мы планируем перевести на производство наиболее высокорентабельных комплексных удобрений NPK. Также мы планируем наращивать объемы производства и в азотном сегменте — запустим новую линию производства азотной кислоты в Череповце, что позволит оптимизировать многие производственные процессы на череповецкой площадке. Также у нас появятся дополнительные объемы апатитового концентрата, который будет добываться в Кировске. Мы продолжим предпринимать усилия по оптимизации объемов собственной переработки и качества производства апатитового концентрата с низкой себестоимостью. Хотелось бы подчеркнуть следующее: у нас на 30% вырастет производство продукции — с 9,5 млн т удобрений в текущем году до 12 млн т, которые мы планируем произвести на пятилетнем горизонте. По концентрату мы также увеличим объемы производства с текущих 10,5 млн т до более 11 млн т.

Наконец, перейдем к конкретным проектам. Раз уж мы заговорили о череповецкой площадке, стратегия развития компании предполагает переход на реализацию больших объемов высокорентабельной продукции комплексных удобрений, а не апатитового концентрата. Давайте подробнее обсудим, что будет предприниматься по переработке конкретно на череповецкой площадке, как здесь появятся дополнительные объемы. В целом на развитие череповецкой площадки выделяется примерно 400 млн долл. США капитальных затрат, которые принесут компании около 60 млн EBITDA ежегодно, то есть норма доходности данного инвестпроекта составляет более 20%. Давайте посмотрим на графики. Как вы видите, появится новая установка производства аммиачной селитры. Мы планируем провести реконструкцию установки по производству 300 тыс. т сульфата аммония и 1 млн т азотной кислоты. В целом это позволит нам увеличить объемы производства продукции к 2025 г. Как уже говорилось, после завершения реконструкции и расширения мощностей на 1 млн т, в том числе и по серной кислоте, мы усилим уровень вертикальной интеграции, что является ключевым в нашем бизнесе. Следующая площадка — «Метахим» в Волхове, которая представляет собой новую точку роста нашего бизнеса. Общий объем инвестиций по данному проекту составит в районе 430 млн долл. США — это довольно точная цифра — который позволит компании получать с этой площадки дополнительно 90 млн долл. США EBITDA ежегодно (опять же, минимум 20% внутренней нормы доходности). Этот проект выйдет на полную мощность уже к 2022 г. и даст нам дополнительно 700 тыс. т фосфорных удобрений — это весьма впечатляющий показатель. Еще раз: сегодня объем производства на площадке составляет 300 тыс. т, то есть мы задаем новую точку роста и на «Метахиме», и в компании в целом. Мы планируем экспортировать удобрения с площадки благодаря ее уникальному расположению с точки зрения доступа к экспортным портам с одной стороны и к сырью с другой. На балаковской площадке мы будем увеличивать гибкость наших текущих производственных линий. Планируем несколько модернизировать производство и направить продукцию в первую очередь на внутренний рынок России. Так, мы запустим переход с моноаммофоса на производство более рентабельных марок комплексных удобрений NPK и полностью переориентируем площадку на поставки на внутренний рынок. Это позволит сэкономить на логистике, тем более что рынок России растет и будет продолжать расти. Балаковское предприятие позволит нам поставлять на российский рынок удобрения высшего качества. Объем инвестиций оценивается примерно в 240 млн долл. США, что должно принести нам дополнительно около 50 млн EBITDA ежегодно (здесь объем внутренней нормы доходности проекта составляет 20%). Этот проект также предполагается завершить к 2022 г. Он даст нам 1,1 млн т удобрений, то есть на 50% увеличит объемы производства в Балакове. Мы перейдем на производство сульфата аммония и комплексных удобрений NPK. Здесь все выглядит немного запутаннее, но мы попытались показать, как будет происходить движение товарной продукции после завершения этих проектов. Во-первых, экспорт с череповецкой площадки вырастет до 22%, что позволит сэкономить на логистике, в то время как рост объемов поставки на российский рынок с балаковской площадки составит до 60%.

Далее. Мы на 25% увеличим объемы производства удобрений — с 9,5 млн т до 11,7 млн т, это раз. Во-вторых, мы нарастим объемы производства апатитового концентрата и увеличим вертикальную интеграцию в различные виды сырья: на 100% будем обеспечены апатитовым концентратом, на 80% аммиаком и на 91% серной кислотой. Таким образом, эффект новой стратегии развития до 2025 г. на EBITDA составит 450 млн долл. ежегодно, что на 100 млн долл. больше чем по предыдущей стратегии. А новая дивидендная политика обеспечит правильный баланс между программой развития, выплатой долга и выплатой дивидендов акционерам. Спасибо!

*Александр Селезнев*: Андрей Андреевич, спасибо большое! Сейчас Сергей Александрович Пронин более подробно расскажет о том, как будет идти реализация стратегии продаж до 2025 г.

*Сергей Пронин*: Во второй части своего выступления хочу остановиться более подробно на стратегии продаж. Андрей Андреевич, генеральный директор компании, обозначил основные цели и задачи компании на период до 2025 г. Безусловно, колоссальный рост производства заставляет службу сбыта еще больше сконцентрироваться на тех задачах, которые перед нами стоят: все то, что будет произведено — а произведено будет, как вы видите, почти 12 млн т удобрений —должно быть эффективно продано. Что для этого важно сделать? Мы, в первую очередь, планируем расширять наше дальнейшее присутствие на премиальных рынках сбыта, целевых рынках сбыта. Безусловно, российский рынок по-прежнему останется нашим приоритетным направлением. Здесь мы планируем увеличить продажи более чем на 1 млн т до 3,7 млн т. Это огромная цифра, если учитывать то, что, во-первых, российский рынок хоть и имеет большой потенциал роста, но все же конкуренция на нем также огромная, и, во-вторых, еще раз подчеркну, что в основном мы поставляем фосфорные удобрения. В то же время нельзя не отметить большой рост рынка СНГ, на котором в этом году нам удалось заключить — впервые, наверное, в истории — контракты со среднеазиатскими странами, Закавказьем. Соответственно, доля СНГ также повысится. Продажи на рынке Европы мы планируем увеличить к 2025 г. с текущих 1,9 млн т до более чем 3 млн т. На рынке Северной и Латинской Америки — до 3,5 млн т. Сохраним свое присутствие на рынках Азии и Африки с некоторым увеличением продаж до 400 тыс. т. Время, наверное, расставит свои акценты и какие-то цифры могут быть изменены в сторону увеличения, но сейчас прогноз такой и планы такие.

Среди факторов расширения нашего присутствия на премиальных рынках — обратите внимание на график — хочу отметить, что продажи на рынках Европы и Америки дают нам нетбэк на 7—15% выше, чем аналогичные продажи в Индию. Это еще раз подтверждает правильность выбранной стратегии реализации нашей продукции. Увеличение доли продаж премиальных NPS/NPK объясняется более высокой рентабельностью по сравнению с традиционными MAP/DAP.

Перейдем к рассмотрению российского рынка, на котором я хотел бы остановиться в первую очередь. Синими точками обозначены регионы нашего присутствия — их должно быть 16 — регионы нашего присутствия с точки зрения открытия торговых представительств, региональных структур. В этом году мы впервые шагнули за Урал: Красноярск, Владивосток по факту уже открыты. В то же время за следующие пять лет нам предстоит проделать колоссальную работу по открытию новых структур. Фактически за эти пять лет мы должны будем пройти путь, пройденный за 20 лет, — увеличить свое присутствие в России в два раза. Возрастет также количество наших собственных складских комплексов. На диаграмме в углу справа показано, что сегодня их 25, а к 2025 г. их будет, думаю, не менее 40. Рынок, конечно, расставит свои акценты, может, их будет и больше, но диапазон, в котором мы планируем продвигаться с точки зрения российского рынка, мы обозначили.

Продолжу о России. Как я уже сказал, до 2025 г. мы планируем выйти на уровень в 3,7 млн т. Помимо расширения складских мощностей, которые составят более 650 тыс. т единовременного хранения (те 40 складов, о которых я говорил), мы проработаем вопрос о дальнейшем увеличении продаж жидких комплексных удобрений. «ФосАгро» является единственным производителем жидких комплексных удобрений на территории бывшего СССР. Мы увеличим складские емкости хранения для них в России до 60 тыс. т. Также планируем увеличить продажи сторонней продукции в России, как минимум, до 500 тыс. т.

Мы активно развиваем цифровые технологии в сфере продаж, клиентские сервисы. Уже сегодня можно приобрести удобрения через онлайн-торговую платформу. Более подробно остановлюсь на этом чуть позже.

Таким образом, мы планируем за следующие пять лет увеличить объем продаж примерно на 45%, что в среднем в годовом выражении составит более чем 5%.

Открытие офисов в основных регионах сбыта удобрений на рынках Европы, если перейти к Европе, способствовало увеличению продаж, которые за последние пять, как я ранее уже говорил, выросли более чем на 800 тыс. т. Это огромная цифра. Европейский рынок близок нам и логистически, и даже, если хотите, ментально. Мы планируем развивать данное направление поставок, еще больше закрепиться на важнейшем для нас премиальном направлении за счет предложения продукции, отвечающей самым высоким экологическим требованиям, недавно принятым в ЕС. Мы продолжаем активно развивать нашу логистическую сеть в Европе, увеличиваем количество складов в европейских портах, ищем новые логистические решения для оптимизации доставки нашей продукции потребителям. Это паром, Дунай, Рейн — крупные реки, суда река—море. Осуществляем активную агрономическую поддержку: семинары, опыты, дни поля. До конца текущего года планируем открыть офисы в Румынии, на ключевом рынке Южной Европы.

Северная и Южная Америка. Как можно увидеть слева на представленном графике, за последние пять лет мы почти в два раза увеличили продажи на этих континентах. Мы ставим перед собой амбициозные цели и задачи. На высококонкурентных рынках Северной и Южной Америки мы планируем к 2025 г. увеличить объем продаж до 3,5 млн т. Хочется особо отметить, что в текущем году мы впервые осуществили поставки наших удобрений в Канаду, рынок которой традиционно отличается очень высокими требованиями к качеству продукции. Это является еще одним подтверждением высочайшего уровня качества удобрений «ФосАгро». Продолжаем активные продажи в Южной Америке, прежде всего, в Бразилии, где уже более трех лет открыто представительство нашей компании.

Несколько слов о маркетинговой стратегии. Около полутора лет назад в компании была образована Дирекция по маркетингу и развитию. За это время проделана определенная работа, это направление мы развиваем. Буквально несколько слайдов о том, что делает Дирекция по маркетингу. Во-первых, Стратегия-2025. Задачей Дирекции по маркетингу является поддержание высокой репутации «ФосАгро», увеличение узнаваемости бренда для стимулирования дополнительного спроса и продаж. Создание и продвижение продуктовых брендов для узнаваемости нашей продукции. В правом углу представлен дизайн наших новых мешков и соответственно новых брендов нашей компании. Их будет пять: Apaviva (азотно-фосфорные комплексные удобрения), Apaviva plus (те же удобрения, но с микроэлементами), Nitriva (группа азотных удобрений), Apaliqua (жидкие комплексные), Apafeed (кормовые добавки). Мы собираемся активно продвигать эти бренды в России уже с 1 декабря этого года, за рубежом — также в ближайшее время. Надеемся, что наши удобрения под новым брендом будут продаваться на мировых рынках.

Для продвижения российских удобрений, которые отличаются экологической безопасностью для здоровья людей и почв, в соответствии с антикадмийным законодательством ЕС вводится эко-маркировка. Обратите внимание на кружок в центре слайда. Эти удобрения производятся из фосфатной руды Кольского полуострова, которая отличается высоким содержанием фосфора и экологической чистотой. Эко-маркировка уже в этом году создаст дополнительные конкурентные преимущества при продвижении удобрений ФосАгро. Помимо этого, наши удобрения, наряду с сельхозпродукцией, на которых она выращена, войдут в страновой бренд экологически чистой продукции. В России появляется уникальная возможность обеспечить мир безопасной едой, и мы активный участник этого процесса.

Мы стремимся быть передовыми не только в сфере технологий защиты окружающей среды, но и активно сотрудничаем с научными организациями по обучению партнеров, клиентов, потенциальных работников, студентов ВУЗов, развиваем программу «ФосАгро-классы». Мы также выпускаем обучающие информационные материалы, стремимся обеспечить фермеров комплексными решениями, развиваем идею агро-супермаркетов. Одна из ключевых задач Стратегии-2025 — сделать так, чтобы потребитель мог в одном месте получить все необходимое: семена, удобрения, средства защиты растений, сельхозтехнику. Этот проект будет в первую очередь апробирован на российском рынке. Первые шаги в этом направлении уже делаются. Я думаю, на следующем Дне инвестора мы сможем вам доложить о каких-то уже конкретных результатах.

Мы создали собственную агрономическую службу и продолжаем ее развивать. В штатное расписание всех бытовых структур введена должность «агроном». Соответственно, эти наши коллеги помогают рассказывать потребителям о системах питания растений, о преимуществах удобрений «ФосАгро». Мы стремимся найти индивидуальный подход к каждому клиенту. Наши агрономы разрабатывают конкретный комплекс питания, подходящий для каждого растения, для каждого хозяйства.

Исследования и новые разработки «ФосАгро» позволили [компании] первой в России запустить онлайн-торговую платформу, где существующие и потенциальные клиенты могут узнать все о продукции компании, способах ее применения, результатах опытов агрономической службы и в несколько кликов купить необходимые им удобрения с компьютера, планшета или мобильного устройства. Сегодня эта возможность доступна в режиме тестирования в России. В ближайшее время платформа будет работать на семи языках и позволит фермеру в любой точки мира легко найти и приобрести все необходимые удобрения на нашей онлайн-торговой платформе.

В завершение, хочу еще раз отметить и подчеркнуть основные задачи маркетинга, которые мы ставим перед собой в рамках стратегии 2020—2025 гг. Это построение полноценной цифровой экосистемы, создание и продвижение продуктовых брендов и экомаркировки удобрений, разработка инновационных продуктов и систем питания растений, обучение партнеров, участие в научных исследованиях.

Надеюсь, что весь комплекс наших усилий и мер, которые мы принимаем для повышения эффективности реализации нашей продукции, позволит нам еще сильнее закрепить лидирующие позиции «ФосАгро» на рынках — как мировых, так и российском. Спасибо. Передаю слово Александру Шарабайко, финансовому директору нашей компании.

*Александр Шарабайко*: Дамы и господа, добрый день! Я хотел бы рассказать о финансовых показателях компании, это финансовый раздел презентации. Начать хотелось бы с ряда принципов, которым следует наша компания, чтобы вы понимали, как выстраивается наш подход. Прежде всего, хотел бы отметить, что мы отдельно гордимся тем фактом, что на протяжении реализации стратегии развития до 2020 г. компании удалось сохранить кредитный рейтинг инвестиционного уровня. Эта задача останется по-прежнему актуальной: в будущем мы также будем рассматривать сохранение инвестиционного рейтинга в качестве одной из ключевых задач.

Далее хотелось бы подробнее остановиться на том, какие еще ограничения мы ставим перед собой. Во-первых, уровень долга, точнее кредитной нагрузки. Мы считаем для компании комфортным уровень от 1х до 1,5х. При этом стремимся снизить долг до уровня менее 1,0, то есть менее 1 EBITDA. Таким образом, в рамках новой дивидендной политики мы сможем и снизить долг, и выплачивать более высокие дивиденды, и обеспечивать более высокую дивидендную доходность.

Еще один принцип — разумный подход к планированию капитальных затрат. В следующем инвестиционном цикле мы предполагаем тратить на капитальные затраты не более 50% EBITDA, в том числе с учетом капитальных затрат на поддержание активов.

Кроме того, мы стремимся проактивно управлять оборотным капиталом. В текущем году мы начали сотрудничать с рядом европейских банков по организации факторинговой схемы учета дебиторской задолженности, что помогает компании управлять оборотным капиталом.

Наконец, компания ведет постоянную работу по снижению издержек. Мы активно трудимся в этом направлении. Успехам в данной области посвящен отдельный слайд презентации.

В рамках инвестиционного цикла можно сказать, что компания «ФосАгро» остается членом небольшого скромного клуба рентабельных производителей удобрений. В своих выступлениях коллеги уже рассказали, как мы повышаем рентабельность нашей деятельности. Рентабельность компании по EBITDA была в самой низкой точке 23%, а в самой высокой — 43%. В следующий инвестиционных цикл (до 2025 г.) цель компании — попасть примерно в диапазон 30—35% рентабельности по EBITDA.

И еще несколько слов о прошлых периодах. В первом полугодии 2019 г. из всех производителей удобрений «ФосАгро» оказалась самой рентабельной. В 2018 и 2017 гг. это было не так по ряду причин. Но тем не менее, в нашем бизнесе не так много рентабельных компаний, и мы имеем честь принадлежать к их числу.

Несколько слов о том, как удалось снизить себестоимость. При этом делать это достаточно стабильно. Себестоимость производства основного вида удобрений — диаммофоса — за последние полтора остается стабильно на уровне 200 долл. США за тонну.

В среднем за последние полтора года компания сумела обеспечить ежеквартальный показатель EBITDA на уровне 300 млн долл. США при средней рентабельности свыше 30%.

Как уже отмечалось, мы активно управляем денежным потоком, в том числе оптимизируя оборотный капитал. На протяжении нескольких кварталов мы постоянно увеличиваем свободный денежный поток бизнеса.

Теперь к долгу. Насколько я понимаю, здесь присутствуют инвесторы в облигации. Давайте посмотрим, какая ситуация у нас с долгом. Начиная с 2017 г., когда мы запустили установку по производству аммиака, наш долг стал стабильно снижаться. Тогда как в 2014 г. уровень кредитной нагрузки к EBITDA доходил до 2,5х и снизился до 1,3х в первом полугодии 2019 г.

Мы также работаем над процентными затратами. Вы знаете, что за последние несколько кварталов растет ставка LIBOR, даже, наверное, уже последние несколько лет она растет. Несмотря на это, наша стоимость заимствования остается на неизменном уровне. Если хотите, могу отдельно рассказать, как удалось этого добиться. Но, честно говоря, было нелегко.

Несколько слов о графике погашения долга. Давайте посмотрим, какие обязательства компании предстоит погасить с текущего момента до 2026 гг., то есть к моменту конца инвестиционного цикла. Тут два основных года — 2021 г. и 2023 г. — когда по текущему графику облигационных займов предстоят основные погашения. Мы надеемся их рефинансировать. Заранее делать этого не будем. Наверное, во втором полугодии 2020 г. займемся рефинансированием долга, который предстоит к погашению в 2021 г.

85% портфеля компании относится к долгосрочному долгу, что подтверждает высокое качество заимствований. По валютам: 81% — долг долларовый, так как большая часть выручки поступает на счета компании именно в долларах США. В последнее время мы работаем над переводом кредитов и займов с переменной (плавающей) ставкой на постоянную ставку, поскольку переменная связана со слишком высокой волатильностью.

Перейдем к вопросу ликвидности. У нас есть кредитные линии и денежные средства и их эквиваленты на счетах в общем объеме 1,3 млрд долл. США, что позволяет компании достаточно уверенно чувствовать себя и до 2022 г. финансировать всю свою деятельность при необходимости. Это еще раз подчеркивает высокое качество компании «ФосАгро» как заемщика. Опять же учитывая инвестиционный кредитный рейтинг компании.

Управление оборотным капиталом. Я уже несколько раз начинал об этом говорить, давайте теперь посмотрим на график. В первом полугодии 2019 г. мы сумели существенно улучшить картину. Сейчас соотношение оборотного капитала к выручке составляет 12%. В прошлом было и 19%. Я напоминаю, что у нас за этот период с 2013 г. на 50% увеличились объемы производства. Исходите из этого в своих моделях.

Поясню, почему это так важно. Выручка поступает в одних и тех же долларах с разных рынков, но по-разному: на некоторых рынках есть традиции предоплатных поставок — как в России, например. То есть в России продаешь и получаешь деньги сразу. В то время как в Латинской Америке выручка поступает далеко не сразу. Обычно дается отсрочка платежа до 180 дней, что предполагает рост оборотного капитала. Можно ли что-то с этим сделать? Да, можно. В первую очередь, прибегая к использованию факторинговых схем, секьюретизации дебиторской задолженности. Есть банки, которые специализируются именно на такой услуге, то есть можно банкам продать будущий денежный поток. Это недорого, но нам, таким компаниям, как «ФосАгро», это полезно с точки зрения улучшения картины по оборотному капиталу. Поэтому, имейте в виду данный факт при анализе разных компаний из самых разных отраслей.

Наконец, несколько слайдов хотелось бы посвятить более подробному анализу вопросов, затронутых коллегами.

Компания запускает ряд инвестиционных проектов. Мы уже рассказывали о них подробно, поэтому я подведу итоги. Мы планируем полностью модернизировать производство на предприятии «Метахим». Сейчас там производится несущественный объем, но к 2022 г. ситуация изменится, и мы получим EBITDA в размере 90 млн долл. США.

На Балаковской площадке мы стремимся к повышению гибкости. Мы хотим отгружать удобрения из Балаково в первую очередь на российский рынок, где требуются комплексные удобрения. В результате повышения гибкости мы получим дополнительные 50 млн долл. США в составе EBITDA.

И, наконец, Череповецкая площадка, на которой мы планируем «расшивать» узкие места. На ней уже есть качественные активы, которые при грамотном использовании могут дополнительно обеспечивать EBITDA в размере до 60 млн долл. США ежегодно.

Последний слайд моего раздела – инициативы по снижению издержек. Как я уже говорил, в этом направлении ведется большая работа. Мы видим, где у нас не все оптимально, и запускаем специальные программы, примеры которых представлены на слайде «Текущие современные программы». Мы уже завершили четыре крупных программы, которые дали нам дополнительную экономию в размере 70 млн долл. США в год.

На этом у меня все. Хотелось бы пригласить Ирину Бокову, председателя комитета по устойчивому развитию при Совете директоров.

*Ирина Бокова:* Дамы и господа, здравствуйте. Хотелось бы сразу отметить тот большой путь, который прошла компания.

Компания следует принципам и целям устойчивого развития ООН, и это очень важный фактор. Эти цели были приняты в 2015 г., и, как вы слышали, в своем выступлении Андрей Андреевич Гурьев сказал, что они входят в стратегию развития до 2025 г.

Я бы хотела дополнительно подтвердить от имени уже самого Совета директоров — и об этом в своем сегодняшнем выступлении говорил Ксавье, — что мы действительно намерены реализовать системный подход на основе принципов устойчивого развития. Это не просто модное словечко. Нести глобальную ответственность —абсолютная необходимость любой глобальной компании.

Это не простые слова и для нашей компании. В нашей стратегии развития и текущей деятельности мы учитываем данные принципы. Подтверждением тому случит создание комитета Совета директоров «ФосАгро» по устойчивому развитию, и я имею честь возглавлять данный комитет. Он был создал в мае 2019 г. и уже начал свою работу. Мы анализируем цели устойчивого развития ООН и в будущем надеемся отслеживать степень их реализации.

Очевидно, что цели устойчивого развития носят глобальный характер и актуальны для всех государств, граждан, общественных институтов, компаний и т. д. Также очевидно, что они входят в сферу внимания инвесторов, а также потребителей нашей продукции. Все хотят защиты окружающей среды, а также того, чтобы компании поставляли своим клиентам безопасные продукты питания и безопасную продукцию.

В полной мере осознавая это, компания «ФосАгро» всецело поддерживает принципы устойчивого развития и является активным участником Глобального договора ООН — международной инициативы ООН для бизнеса в сфере корпоративной и социальной и ответственности. Сиродж Ахмадбекович Лоиков, заместитель генерального директора по международным проектам, в своем выступлении сразу после меня расскажет об этом подробнее.

Я бы хотела отметить, какие именно из семнадцати Целей устойчивого развития (ЦУР) ООН актуальны для «ФосАгро». Мы выделили десять из них и оказываем непосредственное содействие их достижению. Это цели представлены на экране. Мы также активно работаем над реализацией 21 задачи внутри этих целей. Сейчас я бы хотела подробно объяснить каждую из заявленных целей.

Давайте начнем с ЦУР № 2 — «Ликвидация голода». Это очень актуально, так как наша компания является поставщиком основных питательных веществ для выращивания сельскохозяйственных культур в более чем 100 странах мира. Мы хотим помогать обеспечению глобальной производственной безопасности и бросить вызов проблеме голода.

Реализуются важные научно-исследовательские проекты, в том числе силами Научно-исследовательского института по удобрениям и инсектофунгицидам имени профессора Я. В. Самойлова. НИУИФ сейчас как раз празднует столетний юбилей с момента основания. Это очень сильная научная школа в рамках группы «ФосАгро», которая работает над вопросами повышения эффективности минеральных удобрений и снижения нагрузки на окружающую среду как непосредственно от использования минеральных удобрений, так и процессов их производства.

Институт также проводит совместные исследования с ведущими сельскохозяйственными институтами как в России, так и в других странах мира: Италии, Нидерландах, Польше и т. д. Они работают над изучением свойств и способов повышения эффективности применения минеральных удобрений для получения безопасных продуктов питания для растущего населения планеты. Ксавье говорил об этом в ходе своего доклада. Это очень важная сфера ответственности нашей компании.

Для сохранения почвенного плодородия, чистоты почв, повышения урожайности, обеспечения стабильного сельхозпроизводства в условиях рискованного земледелия компания доводит до фермеров в большом количестве стран результаты своих исследований, а также готовит рекомендации сельхозпроизводителям по эффективному и безопасному применению минеральных удобрений. Хотелось бы отметить ряд интересных проектов, о которых в своей части презентации расскажет Сиродж Ахмадбекович.

Перейдем к следующей Цели устойчивого развития ООН — Цели № 3: обеспечение здорового образа жизни и благополучия людей. Как производитель экологически чистых удобрений «ФосАгро» вносит свой вклад в обеспечение безопасности выращиваемых продуктов питания для здоровья потребителей и обеспечение здорового образа жизни и благополучия людей. Это очень важная тема. Из всего многообразия программ и проектов хотела бы отметить программу Safer Phosphates («Более безопасные фосфаты»), участником которой мы являемся. Она направлена на обмен знаниями и решение проблем, связанных с вредными загрязнителями — тяжелыми металлами, которые присутствуют в фосфорных удобрениях и оказывают негативное влияние на здоровье людей. Конечно, за счет реализации проектов экологической направленности, а также обеспечения соответствия всех новых производственных проектов наилучшим доступным технологиям нам удалось добиться существенного снижения удельных показателей негативного воздействия на природу, тем самым обеспечив более комфортную и здоровую среду проживания в городах присутствия.

Теперь хотелось бы перейти к ряду других целей, а именно Цели устойчивого развития ООН № 4, которая посвящена вопросам качественного образования. Как вы знаете, компания «ФосАгро» реализует целый ряд образовательных проектов, в том числе «ФосАгро-школа» и «ФосАгро-колледж», а также сотрудничает с Международным союзом теоретической и прикладной химии (ИЮПАК), организует летние школы по зеленой химии. Кроме того, есть программа «Молодые талантливые специалисты». Компания выстроила систему взаимодействия с вузами, способствуя обеспечению доступности качественного образования и поддерживая научные исследования.

Цель устойчивого развития № 6 обеспечивает минимизацию загрязнения водных ресурсов. На ряде предприятий компании функционирует так называемая бессточная система производства, в результате чего и минимизируется загрязнение водных ресурсов. Мы уделяем данному вопросу огромное внимание. «ФосАгро» также является участником федерального проекта «Оздоровление Волги» и реализует целевые программы по снижению объема и улучшению качества сточных вод на производственных площадках в Череповце и Кировске.

Перейдем к следующей, восьмой, Цели устойчивого развития. Она связана с обеспечением инновационного развития и поддержкой научных исследований. Компания на системной основе постоянно инвестирует в НИОКР, и вы слышали слова Ксавье о том, что в центре всей нашей деятельности стоит инновационный подход. Если говорить о расширении производства с применением наилучших доступных технологий и повышении эффективности, хотелось бы привести одну цифру: за последние пять лет компания инвестировала 150 млрд руб. при ежегодном вкладе в размере 2,5 млрд руб. в развитие образования, медицины, спорта, молодежной и социальной политики в регионах присутствия. Это позволяет нам создавать новые рабочие места и повышать темпы экономического роста в регионах.

Что касается девятой Цели устойчивого развития, я уже говорила о важности работы в области инноваций, в том числе в рамках нашей деятельности, поэтому перейдем к Цели № 11. «ФосАгро» вносит вклад в устойчивое развитие городов. Во всех городах присутствия реализуются программы строительства жилья и объектов социальной инфраструктуры, создающие комфортную среду для жизни работников предприятия и их семей, а также населения в целом.

Цель № 12. Компания стремится к максимально возможному использованию попутной продукции и переработке вторичного сырья. В качестве примера можно привести наши инвестиции в разработку технологий, позволяющих вести переработку отходов. Это очень важный элемент подхода к устойчивому развитию.

Цель № 15. Очевидно, что еще одним нашим приоритетом является защита и восстановление экосистем суши и содействие их рациональному использованию. В этой связи можно упомянуть совместную работу на международном уровне (мы же занимаемся поставкой высококачественных и безопасных удобрений), о чем Сиродж Ахмадбекович более подробно расскажет позже: совместный проект с Продовольственной и сельскохозяйственной организацией ООН по устойчивому земледелию, оказание поддержки Глобальному почвенному партнерству.

Наконец, мы вносим существенный вклад в выстраивание партнерства в интересах устойчивого развития: взаимодействуем с академическими, научно-исследовательскими организациями, в том числе в рамках системы ООН. Здесь компания представлена очень активно. Мы участвуем в работе Международной ассоциации производителей удобрений (IFA), реализуем инновационные цели развития, [поддерживаем] эффективное сельское хозяйство, внедряем инновационные агротехнологии, содействуем эффективному земледелию для повышения сельскохозяйственной продуктивности во всем мире, работаем над содействием в укреплении продовольственной безопасности, внедряем меры по охране лесов и почв, сохранению качества атмосферного воздуха и вод.

Далее несколько слов хотелось бы сказать обо всех Целях устойчивого развития в комплексе. С учетом всех показателей и конкретных задач в рамках Целей устойчивого развития этот важный аспект работы был проработан и закреплен на уровне Совета директоров. Мы уже прокомментировали этот момент, и, как Андрей Андреевич уже говорил, Стратегия развития до 2025 г. учитывает наиболее значимые цели на горизонте ближайших пяти лет. Именно такой подход мы считаем наиболее эффективным: установление целей, разработка мероприятий для их достижения, контроль мероприятий и мониторинг целевых показателей. Как видно из слайда, на горизонте до 2025 г. было выделено десять показателей, из которых четыре — экологические: выбросы в атмосферу, сбросы в водные объекты, выбросы парниковых газов, а также снижение объемов переработки опасных отходов. Три цели касаются вопросов охраны труда и промышленной безопасности. Здесь также есть ряд задач, которые компания пытается реализовать. В частности, мы хотим снизить до нуля травматизм, реализовывать принципы нетерпимости к происшествиям и снизить на 15% коэффициент LTIFR. В части социальной ответственности важная роль отводится обучению работников. Не менее важно привлекать всех, в том числе и руководство компании и работников на самых разных уровнях, для того чтобы они более глубоко понимали важность комплексного подхода к устойчивому развитию. Мы также понимаем, что Цели устойчивого развития ООН далеко не всегда можно достичь одновременно и сразу. Необходимо расставлять приоритеты. При этом мы видим, что формируется многолетняя положительная статистика изменения соответствующих показателей, которые мы отслеживаем. Кроме того, под каждый из целевых показателей мы имеем набор конкретных разработанных и утвержденных программ.

При осуществлении инвестиций в устойчивое развитие «ФосАгро» в большей степени сосредоточена на инвестициях в охрану окружающей среды. Так, мы планируем вложить около 100 млн долл. США в ближайшие два года в мероприятия, направленные на охрану природы. Три основных направления – это утилизация и обезвреживание опасных отходов, защита воды и воздуха.

Для достижения целевого показателя по снижению выбросов в атмосферный воздух разработан соответствующий план мероприятий, который играет очень важную роль. Мы все признаем стремление международного сообщества побороть изменение климата. Буквально два дня назад в штаб-квартире ООН в Нью-Йорке началось заседание Генеральной ассамблеи в формате саммита по изменению климата. В 2018 г. «ФосАгро» реализована программа модернизации производства стоимостью более 37 млн долл. США, а в 2019 г. реализуется техническое перевооружение ряда установок, в результате чего произойдет снижение выбросов оксида азота, аммиака и оксида углерода.

В период 2019—2021 гг. предполагается реализовать ключевые мероприятия по модернизации наших технологических систем для снижения сбросов сточных вод. Конкретные показатели представлены на слайде. Будут проведены работы на Кировской площадке, в Череповце и на Метахиме.

В продолжение вопроса изменения климата, мы работаем над снижением объема выбросов и, понимая важность этого вопроса, отдельно учитываем выбросы парниковых газов. В этом году мы присоединились к инициативе Carbon Disclosure Project (CDP). Это самый авторитетный агрегатор данных в области выбросов парниковых газов и иных вопросов, связанных с изменениями климата и иными глобальными экологическими проблемами, более 15 лет ведущий проект по сбору информации о деятельности крупнейших компаний со всего мира по смягчению климатических изменений и адаптации к ним. Наш отчет был подготовлен и направлен в CDP, мы ожидаем получить положительную оценку нашей деятельности в этой сфере. Мы также подготовили план мероприятий, направленных на достижение стратегической цели по снижению выбросов парниковых газов, который будет утвержден на уровне совета директоров, я надеюсь, в апреле 2020 г. Мы посмотрим, что можно улучшить в этой сфере. При этом «ФосАгро» реализует ряд мероприятий по выстраиванию корпоративной системы управления выбросами парниковых газов. Также мы уделяем большое внимание утилизации и обезвреживанию отходов различных классов опасности. Все необходимые показатели приведены на слайде, не буду на этом задерживаться.

Мы стремимся к нулевому уровню травматизма на наших предприятиях, доказательством этого является из года в год снижающийся показатель LTIFR, который представлен на графиках. Достигать целей в области охраны труда и промышленной безопасности мы намерены через реализацию целевых программ. Приведем два примера: целевая программа «ВЫСОТА», которая предполагает учебно-тренировочные тренажеры как для собственного персонала, так и для подрядчиков, а также внедрение системы «БМП» с дополнительными защитными устройствами.

Таким образом, мы стремимся постоянно развивать свой персонал и заботиться о его здоровье. Это часть нашей ежедневной работы.

Мы поставили для себя до 2025 г. три смелых стратегических цели: повышение лояльности и удовлетворенности персонала, увеличение часов обучения на сотрудника, а также рост инвестиций в здоровье наших работников. Для достижения данных целей реализуется ряд мероприятий, различные образовательные программы, программы дистанционного обучения, онлайн-курсы и т. д., а также программы оздоровления коллектива (комплексные мероприятия по мониторингу состояния здоровья, проведение спортивных мероприятий, санаторно-курортный отдых и т. д.)

Полагаю, что вся эта информация скорее представляет собой вводную, первую часть, которая показывает стремление компании двигаться в этом направлении. Мы действительно хотим реализовывать Цели устойчивого развития ООН и соответствующую международную повестку. Компания «ФосАгро» работает на мировых рынках и представляет собой глобальное предприятие, которое поставляет свою продукцию по всей планете. Мы работаем со всеми партнерами над достижением этих целей. На этом я хотела бы пригласить Сироджа Ахмадбековича Лоикова, заместителя генерального директора по международным проектам. Он чуть более подробно расскажет вам о нашей работе над конкретными темами. Прошу вас.

*Сиродж Лоиков*: Спасибо большое, Ирина. Здравствуйте, дамы и господа! И Ирина, и другие выступающие уже отметили, что компания «ФосАгро» предпринимает очень конкретные шаги по повышению своей вовлеченности в вопросы устойчивого развития и тему ESG. Я с большим удовольствием хотел бы рассказать о проектах, которые мы ведем на международном уровне.

Мы хотим, чтобы бренд «ФосАгро» был более узнаваем в мире, в том числе как компании — лидера в области устойчивого развития, производящей наиболее чистые удобрения, которые позволят и нынешнему, и следующему поколению людей жить в более безопасном мире.

Итак, окружающая среда, здоровье, продукты питания безусловно взаимосвязаны. Мы стараемся защитить интересы всех участников за счет реализации Целей устойчивого развития ООН, в том числе за счет научных исследований по всему миру. Мы работаем с такими организациями, как ЮНЕСКО, Продовольственная и сельскохозяйственная организация Объединенных Наций, Европейский совет, Европейская комиссия и т. д., а также принимаем участие в Программе ООН по окружающей среде. Кроме того, мы взаимодействуем с Международным союзом теоретической и прикладной химии (ИЮПАК).

Давайте рассмотрим конкретные примеры наших международных проектов. Прежде чем перейти непосредственно к ним, хотелось бы предложить следующий взгляд на вещи: есть проекты, которые связаны с определенным экономическим эффектом, с одной стороны, а с другой стороны, существуют проекты по повышению узнаваемости бренда и устойчивому развитию в целом. Здесь хотелось бы рассказать, какой результат мы получили или можем получить от снижения импортных пошлин на отдельных ключевых рынках.

Начнем с ЕС. Недавно были приняты ограничения по содержанию кадмия, то есть документ о гармонизации национальных законодательств стран — членов ЕС, и мы с оптимизмом смотрим в будущее в части снижения импортных пошлин при поставках удобрений в страны ЕС. Ждем здесь новостей.

Значимый рынок для нас — Турция, и здесь мы видим важный шаг к достижению цели снизить импортную пошлину. Мы хотим получить отдельный таможенный код для экологически чистых удобрений. Процесс уже запущен, и мы будем информировать вас о развитии событий.

Следующий потенциально крупный для нас рынок — Вьетнам. Мы официально подали заявку на исключение нашей продукции, в частности моно- и диаммофоса в рамках работы Межправительственной Российско-Вьетнамской Комиссии по торгово-экономическому сотрудничеству. Опять же, мы полны оптимизма и ожидаем решение в ближайшем будущем.

На индийском рынке тоже можно добиться отмены пошлин после подписания договора о свободной торговле между Индией с одной стороны и Евразийским союзом с другой. С начала текущего года компания «ФосАгро» активно участвует в работе межправительственной рабочей группы, которая проводит консультации, в том числе и по данному вопросу отмены пошлин. Мы опять же ожидаем прогресса в этом направлении.

Следующая важная тема, о которой сегодня уже не раз говорилось — ограничение по кадмию. Это очень актуальный вопрос. «ФосАгро» ведет работу с органами Европейского Союза уже достаточно давно. Это одна из ключевых инициатив, которые удалось успешно скоординировать и реализовать в прошлом и текущем году. Мы продолжаем работу по внедрению дополнительных ограничений на содержание кадмия на уровне ЕС. В результате в июле 2019 г. вышел документ о гармонизации национального законодательства по содержанию вредных примесей, в том числе кадмия, во всех видах удобрений. Наша продукция наиболее безопасная в мире, она не загрязняет почву тяжелыми металлами и позволяет сельхозпроизводителям выращивать безопасную продукцию для своих покупателей. Ограничения вводятся последовательно и поэтапно. Сначала 60 мг/кг начиная с 2020 г., что повлияет на поставки из Сенегала, Того и Туниса, а также частично на поставки из Алжира, Израиля и Марокко. Мы считаем, что влияние будет в объеме 12—15% от общей емкости рынка ЕС. Следующим этапом в 2026 г. Европейская Комиссия проанализирует промежуточный отчет о результатах внедрения подобных ограничений и может принять решение о снижении до 40 мг/кг. Это дополнительно сократит объем предложения на 20—30%. Как уже говорил Сергей Александрович в своей части презентации, «ФосАгро» уже сейчас может маркировать свою продукцию экомаркировкой, тем самым дифференцируя свои удобрения от продукции конкурентов. В целом, я считаю эту ситуацию выигрышной для всех — и для европейского потребителя, который получит доступ к безопасным продуктам питания и безопасным удобрениям, которые не вредят ни здоровью человека, ни окружающей среде.

Еще один интересный проект, которым мы отдельно гордимся — проект семилетнего сотрудничества с ЮНЕСКО по поддержке молодых ученых во всех странах мира в рамках программы «Зеленая химия для жизни». Это первая программа в истории ЮНЕСКО и ООН, которая реализуется на внебюджетной основе в рамках сотрудничества с частной компанией из России, которая выделила более 2,5 млн долл. США на финансирование этого проекта в течение уже семи лет. На протяжении этого периода народное научное жюри проанализировало заявки более 600 молодых ученых из 120 стран мира. К 2019 г. компания «ФосАгро» выделила уже 34 гранта молодым ученым из 26 различных государств за их исследования по выращиванию экологически чистой продукции.

В январе 2019 г. было подписано важное соглашение с ЮНЕСКО в штаб‑квартире организации о продлении программы «Зеленая химия для жизни» до 2022 г. Этот проект стал прекрасным примером международной инициативы по поддержке молодых ученых, которые работают в области химии. На карте на слайде 93 представлены страны, в которые направлены гранты. Здесь молодые ученые почти со всех континентов мира.

Международный союз теоретической и прикладной химии (ИЮПАК) — международная научная организация, которая обеспечивают поддержку исследований в области химии. Мы сотрудничаем с научной школой для аспирантов, опять же, поддерживаем молодых ученых из развивающихся стран и стран с развивающейся экономикой. Эти ученые участвуют в инновационных исследованиях в области зеленой химии. Ежегодно проводится Летняя школа по зеленой химии, и мы финансово поддерживаем молодых профессионалов и молодых ученых. Данная научная программа направлена на реализацию 17 целей устойчивого развития ООН. В работе Летней школы приняли участие более 165 молодых профессионалов и 35 опытных лекторов мирового класса из 43 стран мира. Это прекрасный пример интерактивной платформы для продвижения технологически сложных проектов и научных идей в области зеленой химии. Данная платформа позволяет наладить диалог, проводить круглые столы, семинары и лекции для того, чтобы способствовать критическому мышлению, переосмыслению научных концепций, международному сотрудничеству, помогает создать теоретическую и прикладную базу для научных исследований.

Еще один проект, о котором говорила Ирина Бокова в своей презентации, это наше сотрудничество с Продовольственной и сельскохозяйственной организацией ООН (ФАО), в которую входит 197 государств‑членов. Мы рады отметить, что в 2018 г. компания «ФосАгро» стала партнером программы «Глобальное почвенное партнерство» ФАО. «ФосАгро» стала первой российской компанией в истории этой организации, которая реализует глобальную инициативу в области защиты почв, продвигая новые технологии и знания для целей устойчивого ведения сельского хозяйства. Двухлетняя программа по устойчивому управлению качеством почв путем создания глобальной сети почвенных лабораторий и реализации программы «Доктор для почв» являются отличными примерами такого сотрудничества. На первом этапе «ФосАгро» выделила 1,2 млн долл. США для того, чтобы повысить навыки по устойчивому управлению почвой и организовать сеть лабораторий в странах, Африки, Азии, Латинской Америки, а также на Ближнем Востоке. Это соответствует второй задаче развития ФАО по продвижению устойчивого управлению почвой. Здесь основной момент — создание сети лабораторий на региональном уровне. Они созданы в Латинской Америке, в Юго-Восточной Азии и Африке и работают в развивающихся странах и регионах. Результаты деятельности лабораторий агрегируются в глобальной международной сети таких лабораторий, что позволяет оценить качество почвы и роль удобрений для повышения урожайности.

Наконец, мы профинансировали создание так называемого набора для экспресс‑анализа почв в рамках программы «Доктор для почв». Этот набор роздан как минимум 5 000 сельхозпроизводителей и фермеров в десяти различных странах на четырех континентах. Этим проектом компания «ФосАгро» помогает фермерам и всей отрасли понять, как можно повысить качество управления почвой без накопления в ней загрязняющих веществ.

Наконец, последняя инициатива, о которой хотелось бы вам рассказать (и мои коллеги неоднократно о ней говорили) — это Глобальный договор ООН. Это самая крупная инициатива ООН по сотрудничеству с частным сектором в области корпоративной и социальной ответственности, а также устойчивого развития. За последние 15 лет в работе Глобального договора приняли участие более 10 000 компаний из 170 стран мира. Основная цель Глобального договора ООН заключается в интеграции десяти основных принципов, включая защиту прав человека, рабочих отношений, охрану окружающей среды и борьбу с коррупцией. В ноябре 2018 г. «ФосАгро» присоединилась к Глобальному договору в качестве активного участника, и мы считаем это очень важной международной инициативой. Мы участвуем в работе Глобального договора ООН, и это позволяет нам обмениваться передовой практикой с нашей стороны, а также учиться на опыте коллег из других компаний и из других стран в части реализации принципов устойчивого развития. В частности, мы активно работаем по направлению, которое называется «Здоровье — это забота каждого». Одна из последних новостей, которой мы особенно гордимся: в сентябре текущего года компания «ФосАгро» вошла в число тридцати ведущих участников Глобального договора. Это показывает, каких высоких результатов нам удалось добиться в области корпоративной и социальной ответственности и подчеркивает важность наших усилий в данном направлении.

В заключение хотелось бы сказать следующее. Я рассказал лишь о некоторых программах и проектах и с удовольствием готов говорить об этом отдельно, отвечая на вопросы или же кулуарно.

Что важно: практическая реализация ценностей корпоративной социальной ответственности стала составным элементом стратегии и ДНК компании «ФосАгро» и частью нашей ежедневной работы. «ФосАгро», безусловно, стремится быть ответственным участником международного корпоративного сообщества. Тем самым мы повышаем узнаваемость бренда «ФосАгро» и хотим, чтобы нас признавали в том числе и за это. Спасибо.

Сейчас прошу Андрея Андреевича подвести итоги сегодняшнего мероприятия.

*Андрей Гурьев*: Сиродж, большое спасибо. Спасибо, дамы и господа. В заключение сегодняшнего мероприятия хотелось бы подвести итоги по тем целям и задачам, которых мы стремимся добиться и которые планируем реализовать к 2025 г. Мы хотим увеличить производство удобрений на 25% до 11,7 млн т — прекрасный результат с моей точки зрения. Это позволит нам укрепить позиции на всех основных целевых рынках благодаря наличию высококачественной продукции. Нам нужно усиливать сеть дистрибуции нашей продукции. Мы хотим задавать новый стандарт отрасли по низкому содержанию кадмия и безопасности продукции — все в интересах здоровья населения, защиты окружающей среды, воды и воздуха. Мы хотим наращивать уровень вертикальной интеграции и самообеспеченность основными видами сырья, наращивать объемы производства не только удобрений, но и сырья. Будем продолжать усилия по повышению эффективности и снижению расходов. После завершения инвестиций это позволит добиться ежегодного прироста EBITDA на 450 млн долл. США.

Таким образом, Стратегия развития до 2025 г. принесет нам больше денег, чем предыдущая Стратегия развития до 2020 г., несмотря на все сложности на мировых рынках, в том числе геополитические. Наша новая дивидендная политика одновременно с этим позволит увеличить дивидендную доходность для акционеров. И, как говорили Ирина Бокова и Ксавье Роле и, в целом, вся наша команда, мы будем следовать принципам устойчивого развития ООН. Эти принципы станут основным языком коммуникации «ФосАгро» со всеми своими партнерами.

Бывший генеральный директор ЮНЕСКО, Ирина Бокова, уже представила достаточно интересную на мой взгляд презентацию. Это весьма актуальная тема, которая важна не только для российских компаний — мы действительно первая российская компания, которая организовала комитет по устойчивому развитию при Совете директоров — как мне кажется, данные принципы должны лежать в основе оценки рисков и целеполагания, в том числе стратегического целеполагания, для любой компании в мире. Есть еще ряд моментов, таких как импортные пошлины, границы. Над этими всеми проектами мы работаем. Такие тарифы и пошлины существуют во многих странах, в том числе в Европейском союзе, в Индии. Несмотря на это, мы понимаем, что отмена этих пошлин может принести компании дополнительные 100 млн долл. США. И речь идет не о EBITDA, а о чистой прибыли. С нашей точки зрения, это очень важное направление деятельности.

Невзирая на экономическую сторону вопроса, мы стремимся донести мысль, важную в том числе и для населения ЕС, и его законодателей. Это очень важная работа, которая должна идти. Мысль была услышана, гармонизация была принята. Что это означает с практической точки зрения, в том числе на уровне потребителя? «Мы признаем проблему высокого содержания кадмия в удобрениях», — сказал европейский законодатель. — «Кадмий действительно попадает в воду, в почву, далее в сельхозпродукцию, в продукты питания, в тело человека — наше и наших детей». И что же они решили? «Давайте подождем еще семь лет. Давайте подождем, чтобы другие поставщики изобрели что-то другое и приняли меры по снижению содержания кадмия». Хотя все уже изобретено! Это фарисейство, как мне кажется. За счет этих пошлин и ЕС, и даже Великобритания фактически не дают доступа на свои рынки компаниям, у которых уже есть удобрения с низким содержанием кадмия, причем не только из России: из ЮАР, Саудовской Аравии и даже США и Китая. Довольно интересно: с одной стороны, тема признана, а с другой стороны, где меры? Некоторые государства — члены ЕС признают проблему и говорят: «Мы готовы внедрить ограничения буквально завтра, ждать семь лет нет необходимости». И они могут это сделать: принять национальное законодательство об ограничении содержания кадмия и использовать более чистые удобрения, поставляемые из тех регионов, о которых я уже сказал.

Это важная мысль, которую я хотел бы до вас донести. Проще всего было бы просто дать доступ качественной продукции на рынки ЕС, Индии, Вьетнама и т. д. Чего мы добиваемся этой пошлиной? Фактически, ЕС не дает собственным гражданам доступ к высококачественной продукции, которая есть на рынке, и готова прийти к ним. Я хочу донести эту мысль до вас, поскольку в будущем этот вопрос будет возникать все чаще. Хочу еще раз поблагодарить вас за то, что вы следите за нашей работой, инвестируете в компанию «Фосагро». Мы завершили пятилетний инвестиционный цикл, объявили Стратегию до 2025 г. Будем общаться с вами и в будущем. Надеюсь, не раз в пять лет, а, может быть, даже каждый год. Весь коллектив компании, включая руководство и Совет директоров, стремится обеспечить наилучшие результаты работы компании, вывести ее на передовые позиции не только в отрасли, но и в глобальном масштабе. Будем менять будущее планеты вместе, ведь мы международная компания. Спасибо.

*Александр Селезнев:* Спасибо большое, Андрей Андреевич. На этом наши презентации подошли к концу. Мы можем перейти к вопросам. Начнем с вопросов из зала.

*Маттиас Вестман, Prosperity Capital:* Я был здесь пять лет назад. Хочу поздравить вас с успешной реализацией Стратегии развития до 2020 г. Мне кажется, вы весьма прогрессивная компания с очень эффективным управлением. У меня чисто математический вопрос. Вы сказали, что у вас будет повышаться EBITDA, и отношение долга к EBITDA будет чуть ниже текущего уровня. Но, если EBITDA растет, то почему вы не хотите и далее снижать долг? Особенно с учетом ваших нынешних ставок. Ведь вы можете поддерживать долг и выплачивать больше дивидендов.

*Александр Шарабайко:* Да, вы правы, это исключительно вопрос расчетов. С одной стороны, отношение долга к EBITDA можно улучшить двумя способами: либо снижать долг, либо увеличивать EBITDA. То есть, если показатель EBITDA увеличивается на 450 млн, то отношение долга к EBITDA снижается, и вы будете платить больше дивидендов в соответствии с новой дивидендной политикой — это обычные расчеты. Надеюсь, я ответил на ваш вопрос. Спасибо.

*Стивен Фридман, Renaissance Capital:*Спасибо за столь подробную презентацию. У меня два вопроса. Вы объявили Стратегию до 2025 г., и говорите, что EBITDA будет на 30% больше, а капитальные затраты, напротив, сократятся. В эту программу попали проекты, которые утверждены по 2020 г. на этапе подготовки проектной документации? Вы рассказали о том, как будете развивать существующие площадки. Планируете ли вы строить новые или приобретать существующие активы, например, выходить в калий в долгосрочной перспективе? Будете ли вы такую стратегию рассматривать?

Да, спасибо большое за ваш вопрос. В первую очередь мы ориентируемся на органический рост. Мы знаем свой бизнес, понимаем, как в нем работать и, собственно, этим и занимались вот уже пять лет. Мы реализовали проекты строительства установок по производству аммиака и карбамида, дальше «расшиваем» узкие места в фосфорном сегменте. В рамках новой стратегии мы в первую очередь ориентируемся опять же на фосфорный сегмент. Наш расчет дальнейшего развития показывает, что накопленный опыт реализации прошлой стратегии мы можем повторить в других сегментах, потому что теперь мы уже знаем, сколько стоит строительство той или иной установки. Отвечая на ваш вопрос по покупке каких-то готовых активов: готовых активов просто нет — таких, в которых мы были бы заинтересованы и при этом кто-то был бы готов их продать. Потому как производство удобрений в России — достаточно устойчивый и прибыльный бизнес. Наши конкуренты работают. А другие активы — не знаю, где? Нигде. Нет их. Вот в США, смотрите, производство закрывается в силу нерентабельности, технологических проблем и так далее. В Латинской Америке та же картина, и в Европе. У нас есть две точки роста: Марокко и Ma’aden. Но это государственные компании, и, конечно, их никто не продаст. Только они сравнимы с нами по себестоимости. Плюс Китай. Но Китай — это другая история. Если мы хотим как-то развиваться, то, собственно, мы уже доказали, что лучше всего этот бизнес строить в России: у нас есть собственный апатитовый концентрат, есть дополнительные мощности, мы можем его дополнительно перерабатывать. Есть газ — и на Волховской площадке, и на Череповецкой. Можем из него делать аммиак и из него уже в свою очередь готовую продукцию. То есть, мне кажется, здесь все довольно очевидно, что мы хотим делать, как и почему именно таким образом.

Обращаясь к вашему вопросу про калий (его задают все). Мне кажется, нам повезло, что у нас нет калийных активов. Некоторое количество лет назад, когда рынок был положительным и все туда стали заходить, «Акрон», «Еврохим», «Уралхим» и «Уралкалий» вложили в совокупности в эту отрасль около 12 млрд долларов. «Еврохим» инвестировал в течение целых 10 лет в строительство одного рудника, и у них там огромные проблемы. То есть, пока все только начинается, пока у них только пошел первый калий, и мы еще не знаем, насколько устойчивым окажется их бизнес, потому как до них новые рудники не строил никто вот уже 30 лет.

То же, наверно, актуально и в смысле конкуренции. Смотрите, есть «Уралкалий», у нас он рядом, «Беларуськалий» тоже рядом, «Еврохим» тоже рядом. И «Славкалий» еще, они рядом с «Беларуськалием», это актив Гуцериева (еще один российский олигарх), они тоже там строят. И «Акрон», несмотря на всю эту картину, решил зайти в калийные активы и построить собственный рудник. Ну и что, мы будем здесь шестым игроком? На каком уровне тогда окажется цена на калийное сырье? Вот, например, какая самая дешевая руда сейчас — железная, да? Ну, вот, будет что-то подобное. То есть, мне кажется, мы выигрываем от текущей ситуации трижды. За последние пять лет это произошло. Во первых, мы не вошли в калийные активы, хотя в рынок все верили. Мы не купили «Уралкалий», когда его продавали. И мы не хотим в этот рынок заходить сегодня, потому как на нем уже представлены пять конкурентов, которые расположены вокруг наших активов. Мы у них можем покупать калий и всё.

*Альберто Персона, Fertecon*: У меня два достаточно коротких уточняющих вопроса. Андрей Андреевич, у вас есть отдельный слайд по Стратегии развития до 2025 г. и череповецкой площадке, на котором упоминалась линия по производству азотной кислоты. Хочу уточнить, это та линия, которая открывается в текущем году, или отдельная?

*Андрей Гурьев*: Та же самая.

*Альберто Персона, Fertecon*: Сергей Александрович, зеленая маркировка — маркировка конкретно продукции «ФосАгро», или она будет наноситься на любую продукцию из этого концентрата? Распространяется ли она на продукцию Yara или «Акрон»?

*Сергей Пронин*: Эта маркировка официально принадлежит сегодня Российской ассоциации производителей удобрений, она будет и может наноситься на сегодняшний день на удобрения, произведенные из экологически чистой руды Кольского полуострова, т. е. нашей и наших коллег — российских производителей. Все фосфорные удобрения, произведенные из концентрата, полученного из руды Кольского полуострова сегодня можно маркировать таким образом.

Мы ведем переговоры с крупными европейскими производителями, в частности с Yara, на предмет возможного нанесения маркировки на те продукты, которые сделаны из российского концентрата на их предприятиях. Yara у нас покупает достаточно много апатитового концентрата, что позволит также наносить маркировку на производимые ими удобрения.

*Александр Селезнев*: Я думаю, можно теперь зачитать несколько вопросов с вебкаста, а потом продолжим работу с залом.

*Вопрос*: Александр Федорович, скажите, пожалуйста, какой у вас ежегодный объем капитальных затрат на поддержание активов до 2025 г.? Предполагается ли его рост или снижение по мере реализации новых инвестпроектов?

*Александр Шарабайко*: Спасибо большое за вопрос. Андрей Андреевич упоминал эту цифру. Мы его называем Stay-in-business CAPEX, и он составляет примерно 250 млн долл. США ежегодно. Касаемо второй части вашего вопроса про потенциал его роста — чем больше у нас будет активов и чем крупнее они, тем больше вероятности, что он вырастет, но я бы сказал, что 250 млн долл. США ежегодно — хороший ориентир, исходя из нашего понимания периметра активов и затрат на их содержание. Спасибо.

*Джоэл Джексон, BMO*: Сергей Александрович, какова ваша стратегия реализации апатитового концентрата с учетом того, что темпы роста собственного производства удобрений опережают производство концентрата?

*Сергей Пронин*: Действительно. Серьезно говорить о стратегии реализации апатитового концентрата я бы не стал, потому что товарного концентрата достаточно мало и мы будем его продавать по премиальной цене. Учитывая все, что было изложено в ходе наших сегодняшних презентаций, это практически единственный в мире доступный источник безопасного для здоровья людей апатитового фосфорного сырья без кадмия. Поэтому премиальная цена — главная стратегия. В основном, конечно, концентрат будет перерабатываться на наших предприятиях с получением удобрений для реализации на рынке.

*Джоэл Джексон, BMO*: Какие у вас ожидания по себестоимости производства в Китае и дальнейшей динамике, и где же будет нижняя точка?

*Сергей Пронин*: Сегодня себестоимость мы оцениваем в пределах 290–320 долл. США, как я уже показывал на диаграмме во время своего выступления. Около 60% китайских производителей сегодня находятся в зоне этой себестоимости, соответственно они не конкурентоспособны на рынке.

*Андрей Гурьев*: Пару недель назад, если не ошибаюсь, на звонке Джоэл Джексон задавал примерно тот же вопрос, и ответ на него мы даем ровно такой же.

*Александр Селезнев*: Спасибо. Еще конкретный вопрос к Ксавье Роле. Россию нередко обвиняют в низком качестве корпоративного управления. Вы вошли в Совет директоров одной из российских компаний. Что Вы думаете о состоянии корпоративного управления в российских компаниях? Что можно улучшить на российском уровне в целом и на уровне конкретных компаний, чтобы увеличить их привлекательность для инвесторов?

*Ксавье Роле*: Спасибо большое за вопрос. По части корпоративного управления у меня есть немалый опыт. Я работал не то что с сотнями, а с тысячами компаний из различных стран мира. Я, конечно же, знаю, что интересует инвесторов. Могу вас сразу заверить: это компания мирового класса с учетом состава Совета директоров, их опыта работы, деловых качеств, знания отрасли и т. д. У нас есть понимание динамики рынка и необходимости инвестиций. Посмотрите на состав Совета директоров, и вы поймете, как хорошо позиционирована эта компания для дальнейшего роста. Всегда есть что улучшить, не спорю. С этой точки зрения, сегодня Совет директоров, в первую очередь, должен наладить сотрудничество с руководством, потому что директора должны, с одной стороны, выдвигать новые задачи, с другой стороны, помогать их реализовывать. Это актуально и на трех-, и на пяти-, и на десятилетнем горизонте планирования, при этом необходимо не забывать экономические задачи и задачи социального развития, а также задачи инновационного развития компании. Мне кажется, это актуально для любой компании. Это везде и всегда примерно одинаково — принципы одни и те же. Необходимо сохранять энтузиазм к развитию бизнеса, стремиться развиваться интеллектуально, привлекать членов коллектива, которые бы плотно работали с руководством компании и эффективно бы двигали ее вперед. Я бы не стал сравнивать Россию с Китаем, Великобританией, США и т. д. Я видел самые разные компании из самых различных стран мира с развивающихся рынков и недостаточно развитых до самых развитых и ликвидных. Могу сказать следующее: в конечном итоге, важны принципы корпоративного управления, особенно для такой компании, как «ФосАгро», которая имеет листинг на разных биржах, и таким образом взяла лучшее из принципов корпоративного управления и правил листинга России и Великобритании. Конечно, идет определенная глобализация этих принципов, но они заданы, компания стремится их реализовывать. А кто реализует? Люди. Люди со всей их страстью, со всем их стремлением идти дальше буквы правил, воплощать реальный дух корпоративного управления. Что можно сделать? Сейчас я бы не сказал, что какие-то принципы необходимо менять. Я бы сказал так: пока руководство и директора активно работают с государством, с регулирующими органами, с потребителями продукции и с другими участниками рынка, проявляя при этом достойный уровень любопытства, энтузиазма и стремления к совместной работе, принципы корпоративного управления исполняются. Извините, если я слишком теоретически отвечаю на ваш вопрос, просто некоторые компании загоняют в прокрустово ложе устойчивого развития не мытьем, так катаньем. Они выполняют рекомендации формально, но не разделяют этих ценностей, у них нет видения, нет стремления реализовать устойчивое развитие и ради самой компании, и ради своих клиентов. Здесь совершенно другая картина. Все в руководстве компании «ФосАгро» понимают важность сокращения содержания кадмия —ведь в конечном итоге мы едим то, что выращиваем, это попадает нам в желудок. В результате воздействия вредных канцерогенных примесей — а это происходит каждый день, каждый год — растет уровень заболеваемости раком. 50 лет назад у общества были совершенно другие проблемы, а соответственно, через 50 лет будут другие. Поэтому нужно следовать принципам корпоративного управления, работать с поставщиками, с потребителями, с регулирующими органами. Вот архетип, вот суть корпоративного управления. Нужно думать не только головой, но и сердцем. Надеюсь, что я ответил на Ваш вопрос, — извините, что так длинно.

*Александр Селезнев*: Еще вопросы из зала будут или мы продолжим зачитывать вопросы с вебкаста? Еще будут вопросы? Нет?

Мне кажется, сейчас прозвучало прекрасное завершение нашего сегодняшнего дня. Спасибо большое за интерес к компании. Пообщаемся с вами на звонке по итогам девяти месяцев. Напоминаю, что в компании действует отдел по связям с инвесторами. Будут вопросы — обращайтесь. Спасибо еще раз!