

ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ЦЕНТР
КОЛЬСКИЙ НАУЧНЫЙ ЦЕНТР
РОССИЙСКОЙ АКАДЕМИИ НАУК

СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ГОРНО-ХИМИЧЕСКИМ КОМПЛЕКСОМ РОССИИ



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ЦЕНТР
«КОЛЬСКИЙ НАУЧНЫЙ ЦЕНТР РОССИЙСКОЙ АКАДЕМИИ НАУК»

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПРОБЛЕМ ИМ. Г. П. ЛУЗИНА

**С. А. Березиков, В. В. Дядик, Ф. Д. Ларичкин,
В. А. Левенцов, А. Е. Череповицын**

**СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ
ГОРНО-ХИМИЧЕСКИМ КОМПЛЕКСОМ РОССИИ**

Апатиты
Издательство ФИЦ КНЦ РАН
2023

УДК 338.2
ББК 65
С56

Печатается по решению Редакционного совета по книжным изданиям ФИЦ КНЦ РАН

Коллектив авторов:

Березиков С. А., Дядик В. В., Ларичкин Ф. Д., Левенцов В. А., Череповицын А. Е.

Рецензенты:

доктор экономических наук, профессор Т. В. Пономаренко,
доктор экономических наук, профессор А. М. Колесников

С56 **Современные** проблемы управления горно-химическим комплексом России : монография / С. А. Березиков, В. В. Дядик, Ф. Д. Ларичкин [и др.] ; под науч. ред. д. э. н., проф. А. Е. Череповицына. — Апатиты : Издательство ФИЦ КНЦ РАН, 2023. — 127 с. : ил.

ISBN 978-5-91137-479-2

Представлено исследование, системно раскрывающее проблемы и возможности развития горно-химического комплекса России. На примере ведущих представителей российского горно-химического комплекса (ПАО «ФосАгро», ПАО «Акрон», АО «МХК «ЕвроХим»», ПАО «Уралкалий») выполнена оценка ресурсного потенциала сектора добычи минеральных удобрений, определены основные финансовые показатели ведущих производителей, проведен сравнительный анализ компаний и рассмотрены основные формы их взаимодействия. Проанализирован спрос и предложение на минеральные удобрения трех видов за последние несколько лет. Применительно к горнодобывающей отрасли определены ключевые тенденции цифровизации, в числе которых: автоматизация, роботизация, интернет вещей, большие данные, данные в реальном времени, машинное обучение, искусственный интеллект и 3D-печать. Подробно рассмотрена корпоративная социальная ответственность (КСО) горно-химических предприятий Мурманской области как фактор устойчивого развития местных сообществ арктических моногородов. Показано, что корпоративная социальная политика крупных горно-химических предприятий Мурманской области отвечает требованиям масштабности и комплексности, а конкретные меры КСО ориентированы на удовлетворение интересов основных стейкхолдеров. Выявлены основные тенденции во внешнем и внутреннем направлениях политики социальной ответственности компаний.

Издание предназначено для руководителей и специалистов, занятых в секторе добычи полезных ископаемых, преподавателей и студентов профильных вузов.

УДК 338.2
ББК 65

Фотография на обложке – В. Ю. Жиганов

Научное издание
Редактор Е. Н. Еремеева
Технический редактор В. Ю. Жиганов
Подписано в печать 09.03.2023. Формат бумаги 70×108 1/16.
Усл. печ. л. 11,11. Заказ № 14. Тираж 500 экз.

ISBN 978-5-91137-479-2
doi:10.37614/978.5.91137.479.2

© Коллектив авторов, 2023
© ФИЦ КНЦ РАН, 2023
© ИЭП КНЦ РАН, 2023

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
1. ПРОБЛЕМЫ И ВОЗМОЖНОСТИ РАЗВИТИЯ ГОРНО-ХИМИЧЕСКОГО КОМПЛЕКСА («ФОСАГРО», «АКРОН», «УРАЛКАЛИЙ», «ЕВРОХИМ»).....	7
1.1. Ресурсный потенциал.....	7
1.2. Мировой и отечественный спрос.....	10
1.3. Ведущие производители и их финансовые показатели.....	13
1.3.1. Публичное акционерное общество «ФосАгро».....	13
1.3.2. Публичное акционерное общество «Акрон».....	15
1.3.3. Акционерное общество «МХК “ЕвроХим”».....	16
1.3.4. Публичное акционерное общество «Уралкалий».....	18
1.3.5. Сравнение компаний.....	19
1.4. Формы взаимодействия.....	22
2. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ В УСЛОВИЯХ ВОЛАТИЛЬНОСТИ	26
2.1. Стратегии горно-химических компаний («Фосагро», «Акрон», «Уралкалий», «ЕвроХим», ведущие зарубежные компании).....	26
2.2. Сравнительный анализ стратегий компаний.....	33
2.3. Тренды устойчивого развития в стратегии компаний.....	38
2.4. Тренды экономики замкнутого цикла и бережливого производства в стратегии развития компаний.....	41
2.5. Тренды использования искусственного интеллекта в производстве и стратегическом управлении.....	43
2.6. Организационные инструменты реализации стратегии.....	46
3. ЦИФРОВИЗАЦИЯ И ТЕНДЕНЦИИ ЭНЕРГОПЕРЕХОДА — ОЦЕНКА ВЛИЯНИЯ НА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ В ГОРНО-ХИМИЧЕСКИХ КОМПАНИЯХ («ФОСАГРО», «АКРОН», «УРАЛКАЛИЙ», «ЕВРОХИМ»).....	48
3.1. Общие тенденции цифровизации.....	48
3.2. Умные удобрения, экоудобрения.....	50
3.3. Изменение энергопотребления и энергообеспечения в условиях зеленой экономики.....	53
3.4. Углеродный след для химических компаний: прогнозы, необходимые действия.....	55
3.5. Риски потерь и развития в условиях цифровизации.....	57
3.6. Новая экономика и система управления.....	59
4. КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ГОРНО-ХИМИЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ МУРМАНСКОЙ ОБЛАСТИ КАК ФАКТОР УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ МЕСТНЫХ СООБЩЕСТВ АРКТИЧЕСКИХ МОНОГОРОДОВ.....	61
4.1. Введение.....	61
4.2. Теоретический базис.....	63
4.3. Методология.....	69
4.4. Результаты.....	71
4.5. Заключение по главе 4.....	74
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	75
ЛИТЕРАТУРА.....	77
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	84

ВВЕДЕНИЕ

Развитие экономики начиная с перехода к машинному производству всегда сопровождалось увеличением потребностей в ресурсах для производства, в том числе в продукции горно-химического комплекса. В 2015 г. на саммите Организации Объединенных Наций (ООН) были определены 17 целей устойчивого развития (ЦУР), которые должны быть достигнуты к 2030 г. Глобально их можно поделить на две группы: 1) удовлетворение потребностей живущих людей и будущих поколений; 2) забота о природной экосистеме и ресурсах.

Актуальность исследования современных проблем управления горно-химическим комплексом России определяется тем, что ведущие российские корпорации горнодобывающей отрасли, следуя своей миссии на удовлетворение растущих запросов экономики в ресурсах, постоянно сталкиваются с возрастающими вызовами и угрозами. К основному вызову, влияющему на эффективность деятельности мирового горно-химического комплекса, можно отнести экспоненциальный рост потребностей в минеральных удобрениях, что связано с климатическими изменениями и сокращением пахотных земель при одновременном наращивании объемов производства продуктов питания для обеспечения жизнедеятельности человечества. Также горно-химическим компаниям необходимо решать проблему истощения запасов богатых месторождений и, соответственно, интенсифицировать геолого-разведочные работы и осваивать более «бедные» и труднодоступные залежи. В связи с вышеуказанными аспектами важно развивать новые технологии, включая цифровые и роботизированные системы для добычи и обогащения полезных ископаемых в меняющихся горно-геологических условиях. Значимые вызовы связаны и с достижением ЦУР (в совокупности с решением социально-экологических проблем), и с повышением ответственности бизнеса.

В монографии рассматриваются существующие в настоящее время проблемы экономического развития отечественного горно-химического комплекса и обозначаются перспективы его развития. Определены основные тренды, с которыми сталкиваются горно-химические корпорации при работе на рынке, находящемся под постоянным влиянием изменений, вызванных четвертой промышленной революцией.

На примере ведущих представителей российского горно-химического комплекса (ПАО «ФосАгро», ПАО «Акрон», АО «МХК «ЕвроХим»», ПАО «Уралкалий») выполнена оценка ресурсного потенциала сектора добычи минеральных удобрений, определены основные финансовые показатели ведущих производителей, проведен сравнительный анализ компаний и установлены основные формы их взаимодействия.

Проанализированы спрос и предложение на минеральные удобрения трех видов за последние несколько лет. Показано, что баланс рынка азотных удобрений характеризует производство и потребление карбамида, в свою очередь, баланс рынка фосфорных удобрений характеризует производство и потребление фосфорной кислоты. Оба этих рынка устойчивы и конкурентны, на них наблюдается стабильный рост спроса и предложения даже в условиях пандемии. Избыток предложения на обоих рынках находится в пределах 4–6 %.

На рынке калия наблюдается более противоречивая ситуация. Из-за выхода на него крупных производителей удобрений профицит предложения резко увеличился и в 2020 г. составил 13 %. Увеличения спроса на рынке не происходит, он находится в пределах 42–43 млн тонн. Стремление крупных участников рынка заниматься добычей калия можно связать с нежеланием использовать добытое сырье для производства чистых калийных удобрений, оно идет на производство сложных удобрений. Эксперты отмечают рост использования NPK-удобрений.

Отечественные производители минеральных удобрений обладают хорошей конкурентоспособностью на мировом рынке. У них есть доступ к дешевому сырью, а также заключенные долгосрочные контракты с крупнейшими потребителями удобрений. Компании начинают активно осваивать новые тренды на рынке — сложные и жидкие удобрения. Исключением является ПАО «Уралкалий», которое обладает серьезной долговой нагрузкой и нуждается в срочной реструктуризации, иначе более 20 тыс. человек рискуют остаться без работы.

Показано, что внутренний рынок минеральных удобрений нуждается в дополнительном регулировании. Основной проблемой на отечественном рынке является неосведомленность аграриев об имеющейся продукции, а также неуверенность, что ее использование имеет преимущества. Из-за этого на большую часть пахотных земель вносится удобрений меньше, чем установлено нормативами. Государство должно наладить прямой контакт между потребителями и производителями. Необходимо дать российским аграриям возможность закупать удобрения по ценам ниже мировых или обеспечить субсидиями на их закупку.

Для поддержания внешней торговли государство могло бы взять на себя функции по страхованию экспортных сделок. В остальном же предприятия горно-химического комплекса не нуждаются в широкой поддержке со стороны государства.

Сегодня экономический рост невозможен без использования информационных и коммуникационных технологий, поскольку они охватывают все более разнообразные сферы экономической деятельности и создают новые возможности для социально-экономического развития. Глобализация, трансформация потребительского поведения, мобильность, доступность информации — тенденции современности. Цифровые технологии радикально меняют мировую экономическую систему. Формирование эффективной цифровой экономики открывает значительные возможности для развития бизнеса, помогает активизировать и увеличить инвестиционные потоки, обеспечивает создание новых знаний и компетенций трудовых ресурсов, что ведет, в свою очередь, к развитию человеческого потенциала.

Цифровизация в горнодобывающей промышленности относится к использованию компьютеризированных или цифровых устройств и систем, а также оцифрованных данных, которые предназначены для снижения затрат, повышения производительности и усовершенствования технологий добычи полезных ископаемых.

Применительно к горнодобывающей отрасли определены ключевые тенденции цифровизации, в числе которых: автоматизация, роботизация, интернет вещей, большие данные, данные в реальном времени, машинное обучение, искусственный интеллект и 3D-печать.

Показано, что цифровизация превращается из «модного» тренда в обязательное условие эффективного ведения бизнеса компаний горно-химического сектора.

Устойчивое развитие и повышенный спрос на ресурсы для производства минеральных удобрений предполагают поиск и разработку различных видов альтернативных органических удобрений (умных, экологически чистых), которые могут дополнить или заменить традиционные. Энергосбережение, увеличение энергоэффективности — важные составляющие развития горно-химических компаний России. Рассмотрены основные энергосберегающие мероприятия в горно-химических компаниях для минимизации нагрузки на окружающую среду, сохранения энергоресурсов и снижения доли энергозатрат в составе себестоимости выпускаемой продукции, к реализации которых прибегают отечественные компании.

Продемонстрированы примеры того, каким образом горно-химические компании подходят к снижению рисков в области внедрения новых цифровых технологий.

Подробно рассмотрена корпоративная социальная ответственность (КСО) горно-химических предприятий Мурманской области как фактор устойчивого развития местных сообществ арктических моногородов. Показано, что корпоративная социальная политика крупных горно-химических предприятий Мурманской области отвечает требованиям масштабности и комплексности, а конкретные меры КСО ориентированы на удовлетворение интересов основных стейкхолдеров. Определены основные тенденции во внешнем и внутреннем направлениях политики социальной ответственности компаний.

Монография подготовлена авторским коллективом в составе: А. Е. Череповицына (введение, заключение, главы 2, 3), С. А. Березикова (введение, глава 1), Ф. Д. Ларичкина (главы 1, 2), В. А. Левенцова (главы 1, 3), В. В. Дядика (глава 4).

Исследование выполнено в рамках государственного задания по теме научно-исследовательской работы Федерального исследовательского центра «Кольский научный центр Российской академии наук» № FMEZ-2022-0035 «Разработка научных основ и обоснование эколого-экономически сбалансированного ресурсосберегающего комплексного освоения природных ресурсов в Арктической зоне России» (главы 1–3) и по теме научно-исследовательской работы Федерального исследовательского центра «Кольский научный центр Российской академии наук» № FMEZ-2022-0031 «Социальные аспекты управления саморазвитием регионов и местных сообществ в российской Арктике» (глава 4).

1. ПРОБЛЕМЫ И ВОЗМОЖНОСТИ РАЗВИТИЯ ГОРНО-ХИМИЧЕСКОГО КОМПЛЕКСА («ФОСАГРО», «АКРОН», «УРАЛКАЛИЙ», «ЕВРОХИМ»)

1.1. Ресурсный потенциал

Рассмотрим минерально-сырьевую базу Российской Федерации, необходимую для производства минеральных удобрений. Источником информации является государственный доклад «О состоянии и использовании минерально-сырьевых ресурсов Российской Федерации в 2019 году», подготовленный Министерством природных ресурсов и экологии Российской Федерации [1].

В отчете отмечается, что запасы фосфатного сырья в России относительно других стран невелики и составляют около 1 % от мировых. Однако благодаря высокому качеству добываемых руд Россия входит в четверку крупнейших производителей товарных концентратов фосфора, по объемам производства уступая Китаю, Марокко и США.

Две трети запасов фосфатного сырья России содержится в апатитовых рудах, оставшаяся треть — в фосфоритовых рудах. По состоянию на 1 января 2020 г. на балансе находится 23 месторождения апатитовых руд (с запасами 835,8 млн тонн P_2O_5) и 34 месторождения фосфоритовых руд (с запасами 463,2 млн тонн P_2O_5). Для сравнения: запасы Марокканского фосфоритоносного бассейна составляют 50 000 млн тонн P_2O_5 . В табл. 1.1 приведены крупнейшие месторождения фосфатов из нераспределенного фонда недр, в котором находится 23,7 % запасов. Месторождения фосфоритовых руд почти не разрабатываются из-за их низкого качества и сложностей с обогащением.

Таблица 1.1

Крупнейшие месторождения фосфатов из нераспределенного фонда недр

Месторождение, участок (субъект РФ)	Запасы на 01.01.2020 категорий, млн тонн P_2O_5		Доля в запасах РФ, %
	A + B + C1	C2	
Селигдарское (Республика Саха (Якутия))	85,6	–	10,3
Вятско-Камское (Кировская область)	100,7	170,7	32,5
Егорьевское (Московская область)	29,7	0,9	3,7
Унечское (Брянская область)	–	32,6	3,9
Полпинское (Брянская область)	10,3	13,4	2,8
Телекское (Красноярский край)	22,4	3,4	5,6

Прогнозные ресурсы составляют 355,5 и 220,1 млн тонн P_2O_5 для фосфоритовых и апатитовых руд соответственно. В последние годы значительного прироста запасов сырья не было, последние пять лет добыча апатитовых и фосфоритовых руд превышает прирост запасов. В целом при существующих объемах добычи в 5,8 млн тонн P_2O_5 Российская Федерация обеспечена фосфатами на длительный срок.

Российская Федерация занимает лидирующее положение по запасам калийных солей, уступая только Канаде. Суммарные извлекаемые запасы категорий А + В + С1 России составляют 843 млн тонн K_2O . У Канады они составляют 1000 млн тонн K_2O . По запасам далее идут Беларусь и Китай. На эти четыре страны приходится около 75 % всех мировых запасов.

Российские калийные соли представлены на месторождениях хлоридного типа. Около 98 % запасов страны приходится на сильвинитовые и карналлитовые руды. Добыча ведется преимущественно из сильвинитовых залежей, только 1 % карналлитовых залежей находится в разработке.

В государственный баланс запасов входят шесть месторождений калийных солей. Четыре из них относятся к хлоридному типу и по одному месторождению — к сульфатно-хлоридному и сульфатному типам. По состоянию на 1 января 2020 г. балансовые запасы составляли 16,2 млрд тонн K_2O .

Продолжительное время добыча калийных солей в Российской Федерации находилась в ведении исключительно ПАО «Уралкалий», занимающегося разработкой семи участков Верхнекамского месторождения, которое является крупнейшим в стране [1]. В последние годы другие участники российского рынка начинают заниматься разработкой месторождений калийных солей. Так, на рынок пришли АО «МХК «ЕвроХим»», ПАО «Акрон» и ООО «К-Поташ Сервис». Последняя компания собирается добывать соли на нетрадиционном для России геолого-промышленном типе месторождений — сульфатно-хлористом.

Сумма разрабатываемых, подготавливаемых и разведываемых запасов калийных солей составляет 2 773 млн тонн K_2O . Около 13 428 млн тонн K_2O находятся в нераспределенном фонде, 96 % из которых приходится на пять участков Верхнекамского месторождения, характеризующихся сложными горнотехническими условиями разработки.

Результаты разведки, а также переоценка имеющихся ресурсов позволяют говорить, что в целом Россия обладает огромным потенциалом для прироста запасов калийных солей.

Природный газ используется при производстве азотных удобрений. Его стоимость сильно влияет на себестоимость производства удобрений. Например, в 2019 г. сумма затрат на природный газ Группы «Акрон» составила 26 % от себестоимости продаж [2]. Российская Федерация обладает крупнейшими в мире извлекаемыми запасами газа. Благодаря этому российские производители удобрений имеют преимущество относительно других участников рынка, так как закупает газ по регулируемым государством ценам.

Из крупнейших производителей удобрений только АО «МХК «ЕвроХим»» занимается созданием собственной сырьевой базы природного газа.

По собственным оценкам, ПАО «ФосАгро» обладает минерально-сырьевой базой со сроком отработки шестьдесят лет. Наибольшая доля сырья, необходимого для производства конечной продукции, добывается дочерней компанией АО «Апатит». ПАО «ФосАгро» за счет собственной добычи полностью обеспечена апатитовым концентратом, на 85 % — аммиаком и на 95 % — серной кислотой. Компания обладает лицензиями на добычу на шести хибинских месторождениях, а также двумя лицензиями на геологическое изучение, разведку и добычу. Близка к окончанию лицензия на добычу месторождения Плато Расвумчорр (31 декабря 2012 г.). Лицензия на добычу руды Ньюоркпакского месторождения имеет наибольший срок и заканчивается в 2063 г. В табл. 1.2 приведены рудные запасы месторождений компании по состоянию на 1 января 2021 г. [3].

Таблица 1.2

Рудные запасы месторождений, обрабатываемых «ФосАгро»,
по состоянию на 1 января 2021 г.

Месторождение	Балансовые запасы, млн тонн (категории А + В + С1 + С2)	Среднее содержание P ₂ O ₅ , %
Кукисвумчоррское	368,5	14,17
Юкспорское	462,1	13,98
Апатитовый Цирк	98,8	13,82
Плато Расвумчорр	88,6	10,64
Коашвинское	748,6	15,94
Ньюркпахкское	53,2	13,87
<i>Итого</i>	1819,8	14,65

В Группу «Акрон» входят следующие добывающие предприятия: АО «СЗФК», АО «ВКК» и North Atlantic Potash Inc. Последнее предприятие расположено в Канаде. Работа АО «СЗФК» обеспечивает Группу фосфорным сырьем, остальные дочерние компании работают над проектами по добыче калийного сырья.

АО «СЗФК» добывает апатит-нефелиновую руду на месторождении Олений Ручей. Его балансовые запасы по категориям В + С1 составляют 242,7 млн тонн (P₂O₅ — 40,0 млн тонн), по категории С2 — 128,4 млн тонн (P₂O₅ — 19,2 млн тонн). По собственной оценке, компания обеспечена фосфорным сырьем на 57 лет.

Также Группа занимается реализацией проектов по добыче калийного сырья. На Талицком участке Верхнекамского месторождения калийно-магниевых солей (ВМКМС) ведутся работы по строительству калийного горно-обогачительного комплекса. Запасы сильвинита по категориям А + В + С1 составляют 726,1 млн тонн (K₂O — 163 млн тонн, КСl — 258 млн тонн). Дочерняя компания Группы — North Atlantic Potash Inc — имеет девять лицензий на добычу и одно разрешение на разведку на участках калийного месторождения в провинции Саскачеван (Канада) [4].

В производственные активы ПАО «Уралкалий» входят пять рудников, шесть калийных и одна карналлитовая фабрика, находящиеся в городах Березники и Соликамск Пермского края [5]. На 1 января 2020 г. запасы категорий А + В + С1 составляют 843,4 млн тонн K₂O.

В состав АО «МХК «ЕвроХим»» входит дочерняя компания АО «Ковдорский ГОК», осуществляющая разработку двух коренных месторождений: Ковдорского апатит-магнетитовых руд и Ковдорского апатит-штаффелитовых руд. Кроме того, компания ведет разработку двух техногенных месторождений. На 1 января 2020 г. балансовые запасы месторождения категорий А + В + С1 составляют 44,1 млн тонн P₂O₅ и 49,7 млн тонн P₂O₅ для категории запасов С2.

С 2019 г. компания АО «МХК «ЕвроХим»» реализует проекты по разработке калийных руд, которыми занимаются дочерние общества с ограниченной ответственностью «ЕвроХим — Усольский калийный комбинат» и «ЕвроХим — ВолгаКалий». Первая компания работает на Верхнекамском месторождении (Палашерский и Балахонцевский участки), вторая — на Гремячинском месторождении. Запуск проекта на Верхнекамском месторождении был намечен

на 2023 г., завершение проекта — 2037 г. Проектная мощность должна составить 12,6 млн тонн руды в год. Выход на проектную мощность (7,3 млн тонн руды в год) Гремячинского месторождения должен произойти в 2026 г., завершение первого этапа разработки месторождения запланировано на 2046 г.

АО «МХК «ЕвроХим»» стремится наладить собственную добычу газа. На данном этапе активно ведутся геолого-разведочные работы газовых месторождений, находящихся в активе компании [6].

В таблице 1.3 представлены дочерние предприятия компании, предназначенные для обеспечения Группы сырьем [7].

Таблица 1.3

Обеспечивающие предприятия АО «МХК «ЕвроХим»»

Наименование	Вид деятельности	Страна регистрации компании
ООО «ЕвроХим — ОНГК»	Проект по разработке газового месторождения	Россия
ООО «Астраханская нефтегазовая компания»	То же	Россия
ТОО «ЕвроХим — Каменковская нефтегазовая компания»	»	Казахстан
ООО «ЕвроХим — ВолгаКалий»	Проект по разработке калийного месторождения	Россия
ООО «ЕвроХим — СаратовКалий»	То же	Россия
ТОО «Герес Удобрения»	Проект по разработке фосфатного месторождения	Казахстан

1.2. Мировой и отечественный спрос

С 1961 г. спрос и потребление удобрений увеличились примерно в шесть раз. В целом в долгосрочной перспективе эксперты прогнозируют дальнейший рост спроса на этот продукт. Связывают это с двумя факторами: 1) ростом населения Земли, который приводит к увеличению потребления еды; 2) постепенным сокращением площади свободных пахотных земель и необходимостью повысить урожайность уже разрабатываемых земель.

Стоит упомянуть, что некоторые исследователи отмечают отсутствие корреляции между массой удобрений, вносимых на 1 га почвы, и урожайностью [8].

Большая часть удобрений, производимых в России, поставляется на экспорт (около 70 % от общего производства). Связано это с тем, что предложение на российском рынке заметно превышает спрос. Кроме того, отмечается, что на сегодняшний день доля российских посевных площадей, на которых совсем не используются минеральные удобрения, составляет около 39 % [9].

Единственной компанией, заявляющей о приоритете отечественного рынка, является «ФосАгро». В целом крупные российские производители ориентированы на экспорт, а на внутренний рынок продукция поступает через посредников. Одной из причин этого является недостаточная осведомленность аграриев о существующем предложении на рынке, а также о преимуществах использования удобрений. Также отмечается низкая покупательная способность отечественных аграриев по сравнению с иностранными потребителями: российский агропромышленный комплекс не в состоянии покупать удобрения по мировым ценам. Некоторые российские производители устанавливают цены на внутреннем рынке даже выше рыночных, рассчитывая, что государство обеспечит аграриев субсидиями на покупку удобрений [10].

Анализ годовых отчетов крупнейших российских производителей минеральных удобрений говорит об их стремлении расширить географию поставок. Список основных импортеров удобрений остается неизменным: США, Бразилия, Индия.

В 2019 г. наблюдался резкий спад на рынке калийных удобрений. Производство хлористого калия упало у всех крупных стран-производителей: Канады, Беларуси, Китая, Германии и Израиля. Только в России производство выросло, несмотря на то что главный отечественный производитель калийных удобрений («Уралкалий»), как и все мировые производители, в 2019 г. объявил о сокращении производства. Связано это с выходом на рынок и запуском новых производственных мощностей компании «ЕвроХим». Сокращение производства в 2019 г. связано с резким падением спроса основных потребителей хлористого калия: Бразилии, США, Индии, Индонезии, Малайзии. Только в Китае спрос за 2019 г. вырос на 16 % [9]. В 2020 г. спрос на калийные удобрения стал восстанавливаться. Относительно 2019 г. объем мировой торговли хлористым калием вырос на 5,8 % и составил 51,4 млн тонн. Рост произошел благодаря восстановлению спроса в США, Бразилии и Индии [11].

Падение спроса на калийные удобрения может быть связано с ростом интереса к сложным удобрениям, в составе которых также есть калий. Китай является крупнейшим производителем и потребителем NPK-удобрений. Россия также является крупным производителем сложных удобрений, по объемам экспорта она занимает первое место. NPK-удобрения поставляются на рынки Бразилии, Таиланда, Китая, Индии. В 2019 г. импорт сложных удобрений в Бразилию и Индию достиг рекордных значений [12]. Главным трендом на рынке NPK является рост диверсификации марок, который заключается в индивидуальном подходе к потребностям заказчика при изготовлении сложных удобрений. Марки NPK-удобрений производят под конкретные почвы, климат и выращиваемые культуры. Растет спрос на NPK с добавлением микроэлементов, водорастворимые и замедленного действия. Также эксперты отмечают взаимозаменяемость фосфорных и NPK-удобрений.

Стабильный спрос наблюдается на рынке азотных удобрений, более половины которого приходится на карбамид. Основными странами — производителями карбамида являются Китай, Индия, Россия, США и Индонезия. Странами импортерами являются Индия, Бразилия, США, Турция, Таиланд. На спрос удобрений этой группы влияют погодные условия: при неблагоприятных он падает. Основным экспортером карбамида остается Китай, несмотря на то что в период с 2015 по 2018 гг. экспорт сократился более чем в пять раз (с 13,7 до 4,9 млн тонн). В 2019 г. Китаю удалось нарастить экспорт почти в два

раза относительно уровня 2018 г. Резкие изменения в экспорте связаны с зависимостью от цены на уголь, основного сырья для производства азотных удобрений, и проводимой правительством Китая политики сокращения вредных выбросов. Незначительно вырос объем мировой торговли аммиаком в 2020 г. (на 0,4 %) относительно 2019 г. и составил 19,7 млн тонн. 24 % мировой торговли аммиаком приходится на долю России. Относительно 2019 г. в 2020 г. также произошел рост торговли карбамидом, который относится к азотосодержащим удобрениям. Рост составил 3,4 %, суммарный объем продаж — 52,2 млн тонн.

В 2019 г. существенной частью экспорта России являлись поставки фосфорных и сложных удобрений в Бразилию. Азотные и калийные удобрения в основном направлялись в США. Из-за нежелания Китая и Индии заключать долгосрочные договоры с «Уралкалием» сильно упал экспорт калийных удобрений. Часть продукции была перенаправлена на рынки Латинской Америки, США и Азии [9].

Мировой спрос на фосфорсодержащие удобрения в 2020 г. вырос относительно позапрошлого года. Объемы торговли диаммонийфосфата / моноаммонийфосфата в мире увеличились на 0,8 млн тонн и составили 31,3 млн тонн. Положительная динамика связана с существенным ростом импорта в страны Латинской Америки и Индии. В США наблюдается сокращение импорта фосфорных удобрений из-за начавшихся в стране расследований против основных поставщиков — России и Марокко [13].

В последние несколько лет наблюдается восстановление рынка жидких минеральных удобрений. Стремительно растет потребление на российском рынке, в период с 2016 по 2019 гг. оно увеличилось в два раза и составило 772 тыс. тонн. В 2019 г. также продолжилось увеличение потребления. В 2019 г. мировой рынок жидких удобрений оценивался в 2,5 млрд долл. Около 40 % всех жидких минеральных удобрений потребляется в Азии. Далее по объемам потребления идут США и Канада. В ближайшие годы ожидается повышение спроса в Китае, Индии, Японии и Бразилии [14].

В 2020 г. также увеличилось потребление удобрений за счет увеличения спроса со стороны Индии и восстановления потребления в США. Рост потребления удобрений в Южной Азии и Северной Америке составил 2,0 млн тонн и 1,4 млн тонн в действующем веществе (д. в.). Заметно выросло потребление удобрений в Российской Федерации. Падение спроса наблюдалось в Китае и странах Африки, вызвано оно было засухой. В странах, где произошло увеличение потребления, наоборот, наблюдался сезон дождей. В целом рынок минеральных удобрений вырос в прошлом году, несмотря на сложности выстраивания логистических поставок в 2020 г. [11].

На рисунке 1.1 приведены сводные диаграммы спроса и предложения на минеральные удобрения трех видов за последние несколько лет. Баланс рынка азотных удобрений характеризует производство и потребление карбамида. Баланс рынка фосфорных удобрений характеризует производство и потребление фосфорной кислоты. Оба эти рынка устойчивы и конкурентны, на них наблюдается стабильный рост спроса и предложения даже в условиях пандемии. Избыток предложения на обоих рынках находится в пределах 4–6 %. Сложнее ситуация на рынке калия. Из-за выхода на рынок крупных производителей удобрений профицит предложения резко увеличился и в 2020 г. составил 13 %. Увеличения спроса на рынке не происходит, он находится в пределах 42–43 млн тонн.



Рис. 1.1. Баланс рынка удобрений [15]

Стремление крупных участников рынка заниматься добычей калия можно связать с нежеланием использовать добытое сырье для производства чистых калийных удобрений, оно идет на производства сложных удобрений. Эксперты отмечают рост использования NPK-удобрений.

1.3. Ведущие производители и их финансовые показатели

1.3.1. Публичное акционерное общество «ФосАгро»

Публичное акционерное общество «ФосАгро» является российской вертикально интегрированной компанией. Занимает первое место в мире по производству высокосортного апатитового концентрата, крупный производитель фосфорсодержащих удобрений. Занимает третье место по объемам производства азотных удобрений в Российской Федерации. Является единственной на территории России компанией по производству монокальцийфосфата и жидких комплексных удобрений, в Европе занимает ведущую роль по производству данных видов продукции.

Несмотря на пандемию, в 2020 г. ПАО «ФосАгро» удалось увеличить объемы продаж на 5,3 %. Компании относительно прошлого года удалось увеличить производство фосфатной продукции на 0,3 млн тонн, ее общий объем достиг 7,6 млн тонн.

В таблице 1.4 приведена финансовая информация ПАО «ФосАгро», в табл. 1.5 — динамика экономических показателей.

Приведенные в таблицах 1.4, 1.5 данные говорят об устойчивом положении даже в кризисный для всей экономики период. Компания уверенно чувствует себя на рынке, поэтому продолжает наращивать производственные мощности. Ежегодно увеличивается размер ее активов, основной рост происходит за счет внеоборотных активов. В 2020 г. наблюдается резкое сокращение объемов капитала и резервов, возможно, за их счет осуществлялся рост производства. Также увеличилась долговая нагрузка компании, что может быть связано с ослаблением курса рубля, так как большая часть долга ПАО «ФосАгро» номинирована в долларах США.

Таблица 1.4

Финансовая информация ПАО «ФосАгро». Баланс, млн руб. [16]

Наименование	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Внеоборотные активы	138475	168714	189415	208534	233668	248080
Оборотные активы	78027	60490	62215	77689	68953	74294
Активы, всего	216502	229204	251630	286223	302621	322374
Капитал и резервы	60198	88421	98242	109821	125637	105746
Долгосрочные обязательства	109666	103606	86398	132906	112572	120233
Краткосрочные обязательства	46638	37177	66990	43496	64412	96395
Прибыль до налогообложения (применен МСФО (IFRS) 16)	46223	74927	34042	28110	61184	26670
Чистая прибыль (применен МСФО (IFRS) 16)	36436	59886	25331	22135	49408	16921

Таблица 1.5

Информация о динамике экономических показателей ПАО «ФосАгро» за 2015–2019 гг., млн руб. [16]

Наименование	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Выручка	189732	187742	181351	233430	248125	253879
Стоимость продаж	83064	86391	101817	123964	136224	133335
Затраты на 1 руб.	0,44	0,46	0,60	0,53	0,55	0,53
Валовая прибыль	106668	101351	79534	109466	111901	120544
Валовая рентабельность, %	56,2	54,0	43,9	46,9	45,1	47,5
Коммерческие расходы	17751	21129	25201	34410	38121	39588
Управленческие расходы	12184	13891	14018	14864	16476	17828
Прибыль от продаж	73331	61598	35989	53997	51651	57654
Рентабельность производства, %	16,8	26,1	10,1	7,7	16,3	5,2
Прибыль (убыток) до налогообложения	46223	74927	34042	28110	61184	26670
Чистая прибыль (убыток)	36436	59886	25331	22135	49408	16921
Рентабельность продаж, %	19,2	31,9	14,0	9,5	19,9	6,7

За счет увеличения объемов продаж растет и выручка компании. В последние несколько лет ПАО «ФосАгро» удается сохранить размер удельных затрат на продажу продукции. Помимо выручки у компании наблюдается ежегодный рост управленческих и коммерческих расходов. В 2020 г. отмечаются наименьшие значения чистой прибыли за шесть лет, что отрицательно сказалось на значениях рентабельностей производства и продаж.

1.3.2. Публичное акционерное общество «Акрон»

Публичное акционерное общество «Акрон» является вертикально интегрированной компанией по производству сложных удобрений NPK (азотные, фосфорные, калийные). Занимает четвертое место по производству азотных удобрений. Также занимается выпуском промышленных продуктов. В активы компании входит два химических завода, а также горно-обоганительный комбинат. Суммарная производственная мощность превышает 7 млн тонн конечной продукции.

Основными рынками сбыта ПАО «Акрон» являются Россия, Бразилия, Европа, США и Китай. За 2019 г. компания ввела в эксплуатацию установку по производству смешанных удобрений мощностью 600 тыс. тонн в год, а также произвела запуск двух новых агрегатов азотной кислоты мощностью 135 тыс. тонн в год каждый.

В 2020 г. компании удалось нарастить объемы продажи продукции на 3 % по сравнению с 2019 г. Общие объемы проданных минеральных удобрений составили 7,8 млн тонн. Увеличение масштабов продаж повлияло на рост выручки. Также рост выручки объясняется повышением среднего курса доллара США по отношению к рублю. Нельзя не отметить резкое снижение, произошедшее в 2020 г., сокращение капитала компании и усиление долговой нагрузки.

В таблице 1.6 приведена финансовая информация ПАО «Акрон», в табл. 7 — динамика экономических показателей [15].

Таблица 1.6

Финансовая информация ПАО «Акрон», млн руб.

Наименование	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Внеоборотные активы	153962	138067	146795	147859	157558	172530
Оборотные активы	72812	56220	40099	38925	42797	47559
Активы, всего	226774	194287	186894	186784	200355	220089
Капитал и резервы	109798	87722	90956	78165	81965	68803
Долгосрочные обязательства	84169	53772	61789	76413	84701	91883
Краткосрочные обязательства	32807	52793	34149	32206	33689	59403
Прибыль (убыток) до налогообложения	22042	33110	17760	18306	30967	5410
Чистая прибыль (убыток)	16706	25525	14260	13318	24786	3836

Таблица 1.7

Информация о динамике экономических показателей ПАО «Акрон»
за 2015–2020 гг., млн руб.

Наименование	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Выручка	92019	89359	94342	108062	114835	119864
Стоимость продаж	37777	45311	51909	54444	59784	65817
Затраты на 1 руб.	0,41	0,51	0,55	0,50	0,52	0,55
Валовая прибыль	54242	44048	42433	53618	55051	54047
Валовая рентабельность, %	58,9	49,3	45,0	49,6	47,9	45,1
Коммерческие, общие и административные расходы	6542	7806	7162	8115	8560	9048
Прибыль от продаж	38426	20898	21177	27439	23401	26029
Рентабельность производства, %	7,4	13,1	7,6	7,1	12,4	1,7
Прибыль (убыток) до налогообложения	22042	33110	17760	18306	30967	5410
Чистая прибыль (убыток)	16706	25525	14260	13318	24786	3836
Рентабельность продаж, %	18,2	28,6	15,1	12,3%	21,6	3,2

Абсолютно схожие с ПАО «ФосАгро» результаты деятельности демонстрирует ПАО «Акрон». Компания в последние годы также увеличивает собственные активы, в основном за счет внеоборотных активов. К 2020 г. компания смогла вернуться к уровню 2015 г. по суммарной стоимости активов. Но относительно 2015 г. существенно изменилась их структура: доля оборотных активов сократилась. С учетом того что за последние годы компания нарастила производство, можно утверждать, что ПАО «Акрон» стала более эффективно использовать оборотные средства.

Также за прошлый год увеличилась долговая нагрузка Группы, сократился капитал и резервы. Величина чистой прибыли в 2020 г. имело наименьшее значение за последние шесть лет, что негативно сказалось на значениях рентабельности производства.

1.3.3. Акционерное общество «МХК «ЕвроХим»»

Акционерное общество «МХК «ЕвроХим»» — вертикально интегрированная компания, имеющая доступ к сырью для производства фосфорных, калийных и азотных удобрений. В 2019 г. вошла в четверку крупнейших международных производителей удобрений по объему выручки. Занимает первое место по производству азотных и второе — по производству фосфорсодержащих удобрений в России. Имеет лицензии на разработку месторождений калийных, фосфатных и железных руд, бадделеита. Имеет доступ к крупномасштабным поставкам природного газа. С 2018 г. занимается производством КСІ. В 2019 г. было запущено производство аммиака мощностью 1 млн тонн в год. Производственные активы располагаются как в России, так и в Европе, в 2019 г. был открыт завод по блендингу удобрений в Бразилии. В 2019 г. значительно

выросла чистая прибыль компании, что связывают с вводом новых активов и высокой диверсификацией выпускаемой продукции, разнообразие которой позволяет компании подстраиваться под изменяющийся спрос на рынке.

В таблице 1.8 приведена финансовая информация АО «МХК «ЕвроХим»», в табл. 1.9 — динамика экономических показателей [17].

Таблица 1.8

Финансовая информация АО «МХК «ЕвроХим»», млн руб.

Наименование	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Внеоборотные активы	303096	354607	406460	402061	456611	551297
Оборотные активы	109523	66168	62209	73340	86135	124807
Активы, всего	412619	420775	468669	475401	542746	676104
Капитал и резервы	206626	246172	269288	316889	356559	419308
Долгосрочные обязательства	84555	62715	170551	101540	125017	173018
Краткосрочные обязательства	121438	111887	28830	56972	61170	83778
Прибыль (убыток) до налогообложения	53329	54036	46922	66487	58053	52408
Чистая прибыль (убыток)	42327	40236	35341	53166	46632	46022

Таблица 1.9

Информация о динамике экономических показателей АО «МХК «ЕвроХим»» за 2015–2020 гг., млн руб.

Наименование	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Выручка	166578	159319	154271	177784	186061	183597
Стоимость продаж	79642	89543	86166	93433	103361	101146
Затраты на 1 руб.	0,48	0,56	0,56	0,53	0,56	0,55
Валовая прибыль	86936	69776	68105	84351	82700	82451
Валовая рентабельность, %	52,2	43,8	44,1	47,4	44,4	44,9
Общие и административные расходы	7092	6683	7897	7573	8565	9958
Прибыль от продаж	74065	43391	44378	68155	54001	53775
Рентабельность производства, %	10,3	9,6	7,5	11,2	8,6	6,8
Прибыль (убыток) до налогообложения	53329	54036	46922	66487	58053	52408
Чистая прибыль (убыток)	42327	40236	35341	53166	46632	46022
Рентабельность продаж, %	25,4	25,3	22,9	29,9	25,1	25,1

Валютой отчетности компании является доллары США. В отличие от двух предыдущих рассматриваемых компаний успехи АО «МХК «ЕвроХим»» не связаны с изменением валютного курса рубля. Компания активно осваивает новые производства, следовательно, увеличиваются активы Группы. Основной риск связан с увеличением финансового плеча, но собственный капитал и резервы полностью покрывают долгосрочные и краткосрочные обязательства Группы. Компания обладает наибольшей финансовой устойчивостью по сравнению с другими рассматриваемыми компаниями.

В компании отмечают ухудшение финансовых показателей в 2020 г. Произошло снижение чистой прибыли, выросла общая долговая нагрузка на 35 %. Около 25 % стоимости внеоборотных активов приходится на калийный проект, находящийся на стадии реализации. Однако наблюдаемое в 2020 г. ухудшение финансовых результатов АО «МХК «ЕвроХим»» является не столь серьезным, как у других отечественных производителей.

1.3.4. Публичное акционерное общество «Уралкалий»

Публичное акционерное общество «Уралкалий» сосредоточено на выпуске исключительно калийных удобрений и занимает более 20 % мирового рынка. В активы компании входят пять рудников, шесть калийных и одна карналлитовая фабрика, суммарный объем производства достигает 11,3 млн тонн хлористого калия. Обладает лицензиями на разработку месторождений с общими запасами 8,2 млрд тонн.

Основные рынки сбыта по производимой продукции — Россия (25 %), Европа (10 %), Китай (18 %), Индия (18 %), Латинская Америка (32 %).

19,99 % акций компании принадлежат АО «ОХК «УРАЛХИМ»».

После постепенного сокращения объемов продаж, происходившего в период с 2017 по 2019 гг., в 2020 г. компании удалось резко их увеличить до 12,7 млн тонн КС1. Несмотря на это, компания завершила год с отрицательной прибылью. Причины — возросшая конкуренция на рынке калийных удобрений, пандемия, отрицательная динамика цен на калийные удобрения.

В таблице 1.10 приведена финансовая информация ПАО «Уралкалий», в табл. 1.11 — динамика экономических показателей [18].

Таблица 1.10

Финансовая информация ПАО «Уралкалий», млн руб.

Наименование	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Внеоборотные активы	380199	403020	395203	451985	486392	450027
Оборотные активы	147196	123604	122510	111116	83283	183257
Активы, всего	527395	526624	517713	563101	569675	633284
Капитал и резервы	(44682)	16747	66216	53527	130339	127978
Долгосрочные обязательства	366858	368498	315637	343154	320699	383298
Краткосрочные обязательства	205219	141379	135860	166420	118637	122008
Прибыль (убыток) до налогообложения	11603	117048	63600	(2278)	92758	1621
Чистая прибыль (убыток)	10150	94958	50856	(8846)	78245	(2271)

Таблица 1.11

Информация о динамике экономических показателей ПАО «Уралкалий»
за 2015–2020 гг., млн руб.

Наименование	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Выручка	189189	151731	160928	173613	180237	195222
Стоимость продаж	34670	36854	43127	44075	42978	60912
Затраты на 1 руб.	0,18	0,24	0,27	0,25	0,24	0,31
Валовая прибыль	154519	114877	117801	129538	137259	134310
Валовая рентабельность, %	81,7	75,7	73,2	74,6	76,2	68,8
Коммерческие расходы	36686	36433	43641	39725	37431	53924
Общие и административные расходы	9563	10329	9184	10952	11555	11959
Прибыль от продаж	104116	65557	64083	76312	81392	63770
Рентабельность производства, %	1,9	18,0	9,8	–	13,7	–
Прибыль (убыток) до налогообложения	11603	117048	63600	(2278)	92758	1621
Чистая прибыль (убыток)	10150	94958	50856	(8846)	78245	(2271)
Рентабельность продаж, %	5,4	62,6	31,6	–	43,4	–

Из рассматриваемых компаний ПАО «Уралкалий» обладает самым неустойчивым положением. Причиной этого может быть отсутствие диверсификации производства. Долгое время компания была монополистом на рынке калийных удобрений, что позволяло ей показывать колоссальные значения рентабельности. С приходом на рынок новых участников в 2018 г. финансовое положение компании стало крайне нестабильным. В 2018 и 2020 гг. компания демонстрировала отрицательную прибыль, чего нельзя наблюдать у других отечественных производителей удобрений.

В период пандемии у компании выросла стоимость активов, в основном за счет оборотных. Это говорит о том, что компания не увеличила масштабы производства, а накопила сырье. ПАО «Уралкалий» имеет огромную долговую нагрузку, что недопустимо в условиях, когда оно потеряло статус монополиста.

1.3.5. Сравнение компаний

На рисунке 1.2 показано изменение стоимости активов крупнейших производителей минеральных удобрений.

По стоимости активов компании ПАО «Уралкалий» и АО «МХК «ЕвроХим» сопоставимы, хотя первая имеет явную специализацию, а вторая нацелена на максимальную диверсификацию своей продукции. Правильность второй стратегии подтверждает динамика роста компаний: АО «МХК «ЕвроХим» растет быстрее.

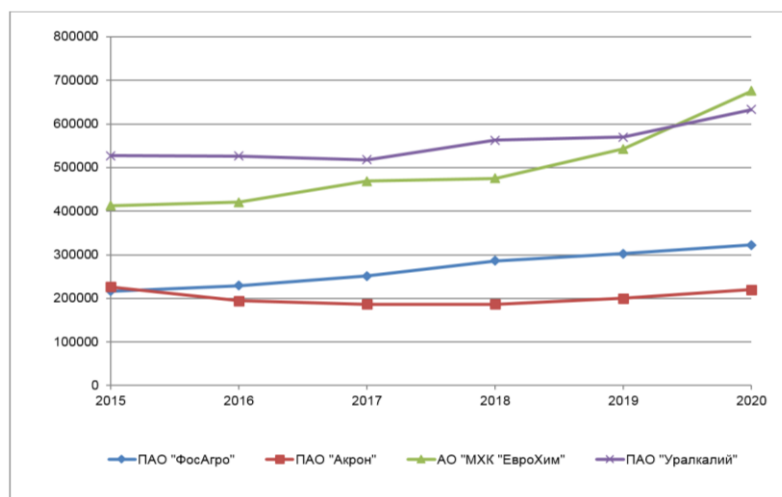


Рис. 1.2. Динамика стоимости активов компаний, млн руб.

По величине активов также сопоставимы публичные акционерные общества «ФосАгро» и «Акрон». У ПАО «ФосАгро» наблюдается стабильный рост стоимости активов, связанный с наращиванием производства. У ПАО «Акрон» ситуация неоднозначна. Из графиков на рис. 1.2 следует, что стоимость активов Группы за шесть лет почти не изменилась, однако изменилась структура активов: возросла доля внеоборотных средств при сокращении доли оборотных. Можно судить о возросшей эффективности производства, но с учетом ослабшего за шесть лет курса рубля стоимость активов в 2020 г. должна быть существенно ниже стоимости 2015 г.

На рисунке 1.3 приведена динамика значений рентабельности производства для всех четырех компаний.

Публичные акционерные общества «ФосАгро» и «Акрон» в целом похожи: одни и те же внешние факторы одинаково влияют на эффект от использования активов компаний. Активы ПАО «ФосАгро» при прочих равных условиях приносят большую прибыль. Самое стабильное значение рентабельности производства у АО «МХК «ЕвроХим»», хотя в последние годы наблюдается негативный тренд, вероятно, связанный с выходом компании на рынок калийных удобрений с профицитом предложения. Самая нестабильная ситуация у ПАО «Уралкалий»: в 2018 и 2020 гг. компания имела отрицательную чистую прибыль. Все компании показывают падение рентабельности в 2020 г., что связано с вводом локдауна в мире.

На рисунке 1.4 приведено изменение чистой прибыли компаний за последние три года.

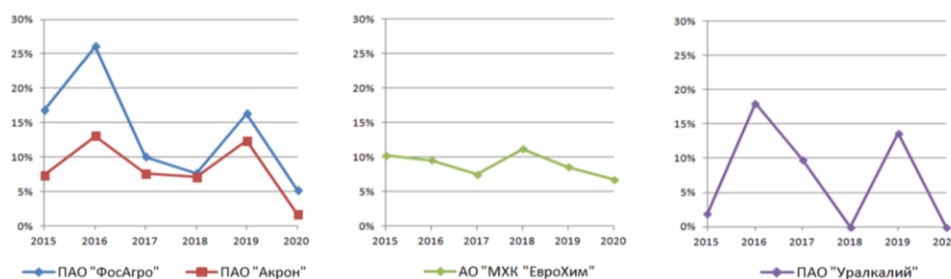


Рис. 1.3. Динамика рентабельности производства

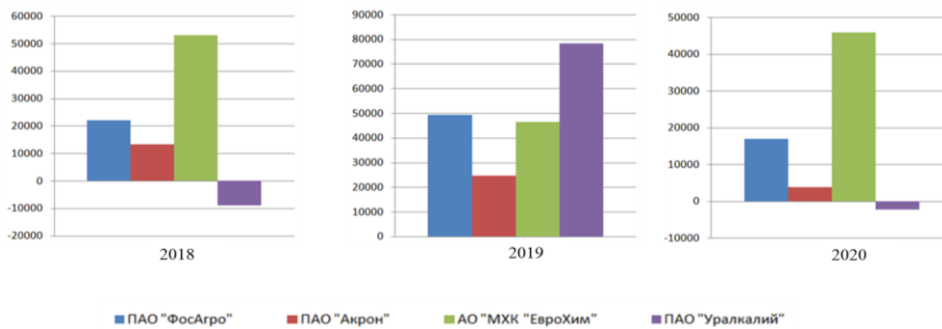


Рис. 1.4. Динамика изменения чистой прибыли, млн руб.

Из диаграмм следует, что величина чистой прибыли — крайне нестабильный показатель у компаний — производителей минеральных удобрений. Наименьшая волатильность наблюдается у АО «МХК «ЕвроХим», наибольшая — у ПАО «Уралкалий». Причем последняя в 2019 г. продемонстрировала наибольшее значение чистой прибыли за три года среди всех компаний. С учетом того что в 2020 г. компания не нарастила собственный капитал и не снизила долговую нагрузку, можно заключить, что большая часть средств пошла на выплату дивидендов.

На рисунке 1.5 приведена структура пассивов компаний.

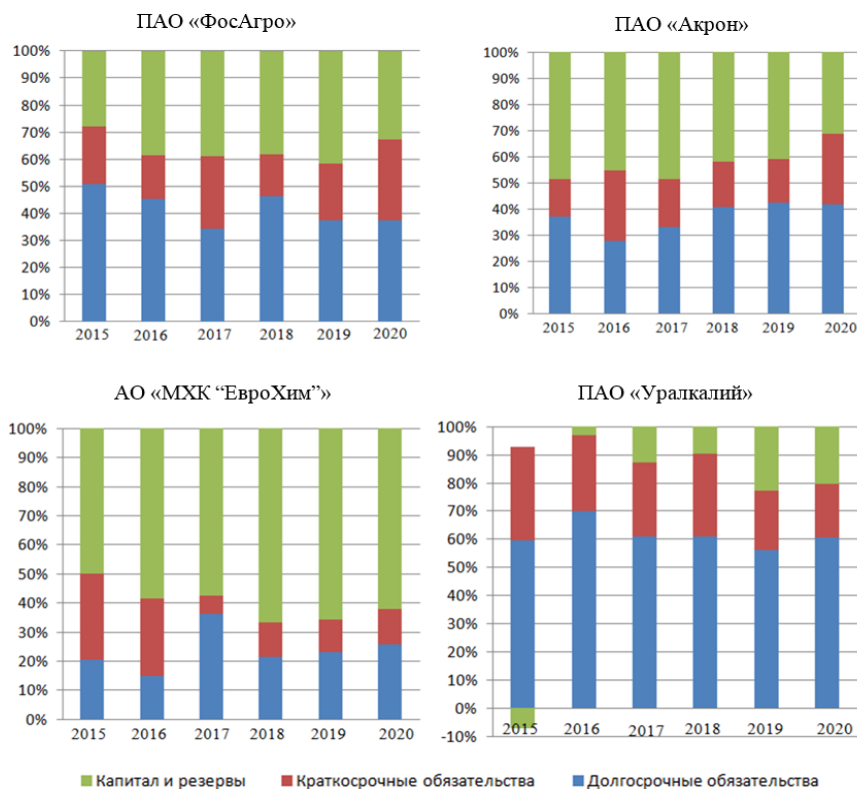


Рис. 1.5. Динамика изменения структуры пассивов компаний

Публичные акционерные общества «ФосАгро» и «Акрон» обладают одинаковой финансовой устойчивостью. Их собственного капитала достаточно лишь на покрытие краткосрочных обязательств. Наибольшей устойчивостью обладает АО «МХК «ЕвроХим» с отношением заемных средств к собственному капиталу, равным 0,67. Можно говорить о чрезмерном преобладании капитала в пассивах компании. Иное ведение бизнеса у ПАО «Уралкалий»: компания очень зависима от заемных средств. В некоторые периоды ее собственных средств не хватает даже на покрытие краткосрочных обязательств.

1.4. Формы взаимодействия

Для развития потребления минеральных удобрений на внутреннем рынке, а также для представления интересов компаний-производителей на внешнем рынке в 2008 г. была учреждена некоммерческая организация — Российская ассоциация производителей удобрений (РАПУ). В нее входит 14 крупнейших производителей минеральных удобрений, в том числе описанные выше. Как отмечено на сайте Ассоциации, предметом деятельности РАПУ является: 1) формирование и проведение общей для членов Ассоциации позиции по актуальным вопросам развития отрасли; 2) взаимодействие с органами государственной власти; 3) развитие экспорта минеральных удобрений и усиление связей между членами РАПУ и остальными участниками рынка; 4) организация маркетинговых исследований рынков производителей и потребителей удобрений и средств защиты растений; 5) разработка и внедрение целевых программ финансирования исследований, производства и поставок удобрений и средств защиты растений; 6) организация выставок и ярмарок средств сельскохозяйственной химизации.

Основным министерством, с которым взаимодействует Ассоциация, является Министерство промышленности и торговли Российской Федерации. Другие федеральные органы исполнительной власти, с которыми РАПУ поддерживает связь, — Министерство сельского хозяйства Российской Федерации, Министерство природных ресурсов и экологии Российской Федерации, Министерство экономического развития Российской Федерации, Министерство транспорта Российской Федерации, Федеральная антимонопольная служба.

Результатом деятельности РАПУ на мировом рынке стала отмена в 2014 г. ввозных пошлин на фосфорные удобрения в Бразилию, а в 2017 г. была отменена аналогичная пошлина в Аргентине. В 2014 г. США отменили пошлины на карбамид и аммиачную селитру, производимую «Акроном» и «ЕвроХимом». С 2010 г. пошлина на эти азотные удобрения составляла 253,98 %, а в 2016 г. отмена также коснулась продукции «Уралхима» и «ФосАгро».

Российская ассоциация производителей удобрений также добилась снижения антидемпинговых пошлин на поставки российской аммиачной селитры в Европейский союз с 47,07 до 32,71 евро за тонну. В 2019 г. РАПУ смогла добиться решения арбитражного суда Всемирной торговой организации (ВТО) о снятии антидемпинговых пошлин на ввоз российских удобрений, вводимых с 2014 г. Украиной.

Причиной, по которой страны вводят пошлины на ввоз российских удобрений, является низкая себестоимость их производства, которая обеспечивается низкой ценой на газ.

Деятельность РАПУ на внутреннем рынке направлена на предоставление участникам Ассоциации господдержки. РАПУ стремится сохранить свое преимущество за счет низкой себестоимости производства, поэтому вносит предложения Правительству Российской Федерации о заморозке цен на газ. Ассоциация принимает участие в разработке дорожной карты «Развитие экспортно-ориентированных производств до 2024 года», а также национальных стандартов, регламентирующих производство удобрений.

Кроме того, на сегодняшний день в планах Ассоциации стоит развитие биржевой торговли минеральными удобрениями. Так, за январь 2021 г. на Санкт-Петербургской международной товарно-сырьевой бирже (СПБМТСБ) удалось реализовать 8393 тонны минеральных удобрений, что, согласно пресс-релизу Ассоциации, в 2,5 раза больше, чем за аналогичный период 2020 г.

Еще один положительный результат совместной деятельности РАПУ и Минпромторга России для производителей минеральных удобрений — это одобренные Советом Федерации изменения в Водный кодекс РФ, которые позволяют хранить агрохимикаты на территории портов, что позволит наладить наиболее эффективную перевалку удобрений. До внесения изменений существовал запрет хранения удобрений на расстоянии менее 500 метров от моря. По подсчетам Минпромторга России, экспорт удобрений к 2024 г. может возрасти более чем в два раза: с нынешних 15 млн тонн до 32 млн тонн [19].

По данным Минсельхоза Российской Федерации за последние пять лет потребление минеральных удобрений в России выросло в полтора раза — до 4 млн тонн в д. в. Министерство также прогнозирует двухкратный рост спроса в ближайшие несколько лет. Ориентируясь на данный прогноз, члены РАПУ планируют до 2026 г. инвестировать более 1,6 трлн руб. в развитие производства. Эти инвестиции, согласно прогнозу Ассоциации, позволят увеличить объем производства предприятий на 36,5 % (до 34 млн тонн в д. в.). Программа включает в себя следующие инвестпроекты.

1. Семь специальных инвестиционных контрактов (СПИК) стоимостью 437 млрд руб. СПИК представляет собой инструмент промышленной политики, при котором инвестор берет на себя обязательства по реализации проекта по внедрению или разработке и внедрению современной технологии, позволяющей производить конкурентоспособную на мировом уровне промышленную продукцию в России. Со своей стороны, государство обязуется не ухудшать бизнес-условия в результате изменений госрегулирования. Впервые механизм СПИК введен в 2015 г., в 2019 г. он был усовершенствован. Срок СПИК — не более 15 лет для проектов с объемом инвестиций до 50 млрд руб., а для проектов с объемом инвестиций от 50 млрд руб. — не более 20 лет.

2. Десять корпоративных программ повышения конкурентоспособности (КППК) стоимостью 358 млрд руб. Цель КППК — повысить конкурентоспособность, увеличить объемы производства и экспорта продукции. Организации, реализующие КППК, получают доступ к льготному кредитованию объемом до 60 млрд руб. по инвестиционным кредитам и 30 млрд руб. по прочим кредитам. При этом срок реализации корпоративной программы может варьировать от 2 до 5 лет (но не позднее 31 декабря 2024 г.).

3. Пять соглашений о защите и поощрении капиталовложений (СЗПК) стоимостью 429 млрд руб. СЗПК — соглашение, заключаемое между инвестором и государством, при котором последнее обязуется обеспечить инвестору

неприменение в отношении него актов (решений) органов власти, ухудшающих положение инвестора или создающих дополнительные барьеры или расходы при реализации инвестиционного проекта. Инвестор при заключении соглашения имеет право воспользоваться: стабилизационной оговоркой (то есть неизменяемостью налоговых условий, условий лицензирования, застройки территории, техрегулирования, землепользования) и возмещением затрат за счет средств федерального бюджета и/или за счет средств бюджета субъекта Российской Федерации.

Приведем примеры реализуемых в настоящее время СПИК между государством и РАПУ: 1) «ЕвроХим», освоение Талицкого участка Верхнекамского месторождения калийно-магниевых солей в Пермском крае (объем инвестиций 87,68 млрд руб.); 2) ООО «ЕвроХим — ВолгаКалий», создание горно-обогачительного комбината по добыче и обогащению калийных солей (объем инвестиций 57,25 млрд руб.); 3) ООО «ЕвроХим — Усольский калийный комбинат», создание производства хлористого калия (объем инвестиций 72,86 млрд руб.); 4) ПАО «Уралкалий», создание комплекса по добыче руды на южной части Соликамского и Ново-Соликамского участков Верхнекамского месторождения калийно-магниевых солей ПАО «Уралкалий» (объем инвестиций 36,8 млрд руб.); 5) ПАО «Уралкалий», создание Половодовского калийного комбината по добыче и переработке руды (объем инвестиций 117,83 млрд руб.); 6) ПАО «Уралкалий», создание комплекса по добыче руды Усть-Яйвинского рудника и освоение промышленного производства хлористого калия (объем инвестиций 35,73 млрд руб.); 7) АО «ЕвроХим — Северо-Запад», строительство производства аммиака (объем инвестиций 28,73 млрд руб.).

Примером реализации СЗПК может служить подписанное в конце 2020 г. соглашение между Министерством экономического развития Российской Федерации, Правительством Ленинградской области и компанией «ФосАгро» на строительство в Волхове комплекса по производству фосфорсодержащих удобрений и обеспечивающей инфраструктуры, включая электростанцию. Аналогичное соглашение было заключено между Министерством экономического развития Российской Федерации, Правительством Мурманской области и «Акроном» по проекту увеличения мощности выпуска апатитового концентрата за счет добычи руды из подземного рудника в городе Кировске Мурманской области.

Воспользовалась новым механизмом по защите инвестиций и компания «ЕвроХим»: в конце 2020 г. они также подписали соглашение с Правительством Ленинградской области по проекту на строительство предприятия по выпуску аммиака и карбамида.

Помимо стимулирования рынка минеральных удобрений Правительство Российской Федерации также занимается защитой интересов предприятий агропромышленного комплекса, потребителей минеральных удобрений. Так, во второй половине 2018 г. были достигнуты соглашения по остановке роста цен на внутреннем рынке между Министерством сельского хозяйства и крупными производителями удобрений. Причинами заключения договоренностей послужило повышение в этот период цен на мировом рынке и удешевление рубля [20].

Отечественные производители минеральных удобрений обладают хорошей конкурентоспособностью на мировом рынке. У них есть доступ к дешевому сырью, а также заключенные долгосрочные контракты с крупнейшими потребителями

удобрений. Компании начинают активно осваивать новые тренды на рынке — сложные и жидкие удобрения. Исключением является ПАО «Уралкалий», которое обладает серьезной долговой нагрузкой и нуждается в срочной реструктуризации, иначе более 20 тыс. человек рискуют остаться без работы.

В дополнительном регулировании нуждается внутренний рынок минеральных удобрений. Основной проблемой на отечественном рынке является неосведомленность аграриев об имеющейся продукции, а также недоверие, что ее использование дает преимущества. Из-за этого на большую часть пахотных земель вносится удобрений меньше, чем установлено нормативами. Государство должно наладить прямой контакт между потребителями и производителями. Необходимо дать российским аграриям возможность закупать удобрения по ценам ниже мировых или обеспечить их субсидиями на закупку удобрений.

Для поддержания внешней торговли государство могло бы взять на себя функции по страхованию экспортных сделок. В остальном же предприятия горно-химического комплекса не нуждаются в широкой поддержке со стороны государства.

2. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ В УСЛОВИЯХ ВОЛАТИЛЬНОСТИ

2.1. Стратегии горно-химических компаний («ФосАгро», «Акрон», «Уралкалий», «ЕвроХим», ведущие зарубежные компании)

В условиях высокой волатильности мировой экономики возрастающая неопределенность и динамика внешней среды представляют угрозу для развития горно-химических компаний, стремящихся проводить наиболее эффективную внешнеэкономическую и инвестиционную деятельность для обеспечения успеха на долгосрочную перспективу. Для обеспечения долгосрочного успеха компаниям необходимо разрабатывать стратегии развития. Рассмотрим стратегии развития ведущих российских горно-химических компаний, таких как публичные акционерные общества «ФосАгро», «Акрон», «Уралкалий», АО «МХК «ЕвроХим»», и иностранных — Nutrien Ltd и Yara International ASA. Разберем стратегии данных компаний по целям и рынкам развития, горизонту планирования и ответственности бизнеса.

Проанализируем стратегию развития ПАО «ФосАгро» и представим ее в табл. 2.1 [21].

Таблица 2.1

Описание стратегии развития ПАО «ФосАгро»

<i>Краткое описание стратегии</i>
Стратегия 2025 г. нацелена на дальнейшее расширение присутствия Группы «ФосАгро» на приоритетном российском и премиальных экспортных рынках, укрепление позиций в качестве производителя экологически безопасных фосфорсодержащих удобрений с одними из самых низких в отрасли затратами
<i>Цели стратегического развития</i>
Расширение мощностей по производству удобрений и кормовых фосфатов к 2025 г. на 25 % (до 11,7 млн тонн), производство апатитового концентрата до 11,1 млн тонн и переработка апатитового концентрата внутри Группы до 8,4 млн тонн Рост обеспеченности собственными ресурсами: до 76 % (аммиаком), 91 % (серной кислотой), 42 % (электроэнергией) и 75 % (сульфатом аммония) к 2025 г. Важным аспектом новой стратегии является строительство нового завода в Ленинградской области мощностью 840 тыс. тонн, ориентированного преимущественно на экспорт, и модернизация производств в Саратовской области, предусматривающая возможность выпуска NPK(S)-удобрений с расширением суммарного выпуска удобрений и кормовых фосфатов с 2,3 млн тонн в 2019 г. до 3,4 млн тонн в 2024 г. и значительным увеличением доли поставок на внутренний рынок с 34 до 60 %
<i>Развитие рынков</i>
Стратегическая цель компании — наращивание к 2025 г. продаж удобрений на стратегически приоритетных рынках: Россия и СНГ — до 3,7 млн тонн, Северная и Южная Америка — до 3,5 млн тонн, а также Европа — до 3,1 млн тонн, в том числе за счет усиления конкурентных преимуществ удобрений с минимальным содержанием примесей тяжелых металлов в условиях ужесточения антикадмийного регулирования оборота удобрений в Европейском союзе

<i>Горизонт стратегического планирования</i>
Компанией принята Стратегия развития до 2025 г.
<i>Ответственность бизнеса</i>
<p>Наряду с активной экономической деятельностью в регионах присутствия, «ФосАгро» реализует корпоративную жилищную программу, принимает участие в реализации крупных социальных программ в сфере образования, здравоохранения, молодежной политики и поддержки спорта. Ежегодные расходы на эти цели превышают 2,5 млрд руб.</p> <p>Компания является одним из крупнейших налогоплательщиков в регионах присутствия. За последние пять лет направлено свыше 18 млрд руб. на реализацию экологических программ</p> <p>Совместно с ЮНЕСКО и Продовольственной и сельскохозяйственной организацией ООН реализуется программа по защите здоровья человека и окружающей среды путем применения зеленых технологий, по обеспечению продовольственной безопасности и борьбе с деградацией почв</p> <p>Приверженность компании принципам и ЦУР ООН обозначена в качестве ключевого приоритета в Стратегии развития до 2025 г.</p> <p>В области экологии компания в качестве основных целей до 2025 г. выделяет: снижение удельных выбросов загрязняющих веществ (до 0,996 кг / т продукции и полуфабрикатов) на 5 %; снижение удельных выбросов парниковых газов (до 142 кг в СО₂ экв / тонну продукции и полуфабрикатов) на 10 %; снижение удельных объемов сброса сточных вод (до 4,8 м³ / тонну продукции и полуфабрикатов) на 20 %; увеличение доли отходов I–IV классов опасности на утилизацию и обезвреживание до 40 %</p>

Рассмотрим стратегию развития ПАО «Акрон» и представим ее в табл. 2.2 [22].

Таблица 2.2

Описание стратегии развития ПАО «Акрон»

<i>Краткое описание стратегии</i>
<p>Стратегия развития до 2025 г. основана на максимизации использования уже созданного производственного потенциала. В новую программу развития вошел ряд высокоэффективных проектов в публичных акционерных обществах «Акрон» и «Дорогобуж» с относительно небольшими капиталовложениями и короткими сроками окупаемости. Возможность комбинации проектов обеспечивает гибкость в размере инвестиций в будущие годы и позволяет Группе контролировать долговую нагрузку. Также в рамках новой стратегии развития Группа «Акрон» уделит особое внимание потребителям своей продукции за счет расширения продуктовой линейки и развитию дистрибуции</p>
<i>Цели стратегического развития</i>
<p>Ожидаемые результаты от реализации Стратегии развития до 2025 г.: рост производственных показателей за счет расширения существующих перерабатывающих мощностей и строительства новых; расширение продуктовой линейки; освоение выпуска новых удобрений; увеличение объема выпуска премиальных продуктов</p>

<p>Обеспечение собственным сырьем растущих потребностей в переработке за счет дальнейшей реализации сырьевых проектов. Поддержание вертикальной интеграции бизнеса</p> <p>ГОК «Олений Ручей»: развитие подземного рудника и увеличение мощности обогатительной фабрики для наращивания выпуска апатитового концентрата.</p> <p>Талицкий ГОК: дальнейшая реализация проекта; начало производства продукции ожидается в 2025 г.; поиск соинвесторов и привлечение проектного финансирования для реализации проекта</p> <p>Привлечение капитала для реализации инвестиционной программы. Обеспечение устойчивой финансовой позиции Группы</p> <p>Повышение инвестиционной привлекательности за счет прозрачности и высокого качества корпоративного управления</p> <p>Реализации стратегии производства товарной продукции Группы «Акрон» в 2026 г. превысит 10 млн тонн, увеличившись на 40 % до уровня 2017 г. Также компании достигнет полной самообеспеченности в калийном сырье — ключевом компоненте для производства основной продукции (сложных удобрений NPK), что повысит рентабельность</p> <p>Ожидается, что по итогам реализации инвестиционной программы ежегодный объем производства конечной продукции вырастет с 6,5 млн тонн в 2016 г. до 9 млн тонн в 2025 г. В 2020 г. выпуск товарной продукции уже достиг 8 млн тонн</p>
<i>Развитие рынков</i>
<p>Дальнейшее проникновение на рынки Латинской Америки, Европы, США и Канады. Африканские, Азиатские и СНГ КАС. Увеличение поставок апатитового концентрата, аммиака и промышленных продуктов</p>
<i>Горизонт стратегического планирования</i>
<p>Компанией принята Стратегия развития до 2025 г.</p>
<i>Ответственность бизнеса</i>
<p>Разработка и внедрение мероприятий по снижению выбросов загрязняющих веществ в водоемы и атмосферу, а также мероприятий по сокращению образования и хранения отходов производства и потребления</p>

Рассмотрим стратегию развития ПАО «Уралкалий» и представим ее в табл. 2.3 [23].

Таблица 2.3

Описание стратегии развития ПАО «Уралкалий»

<i>Краткое описание стратегии</i>
<p>Стратегия ПАО «Уралкалий» на период до 2025 г., ориентирована на повышение уровня эффективности работы компании, а также на сохранение и укрепление ее позиций на мировом калийном рынке. Ключевыми направлениями Стратегии на ближайшую перспективу станут сбалансированный подход к финансированию операционной деятельности «Уралкалия» и обслуживанию долговой нагрузки, цифровизация и автоматизация бизнеса, развитие собственной логистической инфраструктуры, а также следование лучшим мировым практикам в сфере ESG</p>

<i>Цели стратегического развития</i>
<p>Вложить около 1,4 млрд долл. США в расширение мощностей, нарастив производство хлоркалия до 15 млн тонн в год</p> <p>Развитие действующих и новых проектов, которые направлены на увеличение общей годовой производственной мощности Группы до 15 млн тонн к 2025 г. при общей стоимости в 2,4 млрд долл. США. Так, объем производства на brownfield-проекте «Уралкалия» «Соликамск-3» должен был вырасти на 600 тыс. тонн к 2022 г. с запуском четвертого ствола, на фабриках БКПРУ-2, БКПРУ-3, СКРУ-2 и СКРУ-3 — на 10–15 %, объемы грануляции увеличатся с 3,7 до 4,1 млн тонн в год</p> <p>Строительство Половодовского калийного комбината в Пермском крае мощностью добычи 12,5 млн тонн калийной руды в год и обогатительной фабрики на 2,8 млн тонн по производству калийных удобрений</p> <p>Усть-Яйвинский рудник на 2,8 млн тонн планировалось запустить в 2022 г. с выходом на полную мощность спустя два года</p> <p>Внедрение инновационных решений. Развитие продуктов следующего передела. Цифровизация бизнеса и цифровые сервисы для клиента</p> <p>Сохранение лидерских позиций по себестоимости продукции</p>
<i>Развитие рынков</i>
<p>Работа по укреплению сотрудничества с покупателями и обеспечению эффективных каналов дистрибуции. Развитие логистической базы для обеспечения долгосрочных поставок на ключевых рынках. Фокус на развитие собственной дистрибуции в Африке и Бразилии, рост рынка Российской Федерации</p>
<i>Горизонт стратегического планирования</i>
<p>Компанией принята Стратегия развития до 2025 г.</p>
<i>Ответственность бизнеса</i>
<p>В технической стратегии «Уралкалия» установлен целевой количественный показатель по снижению энергопотребления к 2022 г. по отношению к базовому 2017 г. на 10 %. Также в компании установлены целевые показатели по снижению расхода электроэнергии на 52 055 МВт · ч и природного газа на 45 019 тыс. м³ к 2023 г.</p> <p>В 2022 г. планируется проведение нового энергетического обследования, аналогичного проведенному в 2017–2018 гг., по результатам которого к 2023 г. будет составлена обновленная Программа энергосбережения «Уралкалия»</p> <p>«Уралкалий» осуществляет научно-исследовательскую и просветительскую деятельность, информируя фермеров о преимуществах использования калийных удобрений в сельском хозяйстве. В компании разработана интерактивная просветительская энциклопедия калия</p> <p>Установлены количественные целевые показатели по снижению водопотребления к 2022 г.</p>

Рассмотрим стратегию развития АО «МХК «ЕвроХим»» и представим ее в табл. 2.4 [24].

Таблица 2.4

Описание стратегии развития АО «МХК «ЕвроХим»»

<i>Краткое описание стратегии</i>
В соответствии с Концепцией развития до 2025 г., компания намерена стать наиболее безопасным, прибыльным и быстрорастущим производителем удобрений в мире
<i>Цели стратегического развития</i>
Поддержание лидерства по ценам благодаря вертикальной интеграции Выход на самообеспечение сырьем (аммиаком, фосфатной и калийной рудами) Укрепление положения по уровню денежных затрат и снижение рисков / волатильности прибыли Рост за счет калийного сегмента: создание высокорентабельного бизнеса по производству калийных удобрений к концу 2025 г.; переработка собственной калийной руды для производства комплексных удобрений, калийной селитры и сульфата калия
<i>Развитие рынков</i>
Работа по укреплению сотрудничества с покупателями и обеспечению эффективных каналов дистрибуции. Развитие логистической базы для обеспечения долгосрочных поставок клиентам по всему миру более чем в 100 странах Европы, СНГ, Северной и Латинской Америки, Азии и Африки
<i>Горизонт стратегического планирования</i>
Компанией принята Стратегия развития до 2025 г.
<i>Ответственность бизнеса</i>
Помощь фермерам: выращивание большего количества продукции для обеспечения большего числа людей, минимизация воздействия на окружающую среду и использование меньших площадей и других ограниченных ресурсов Запуск на Усольском калийном комбинате «ЕвроХима» крупного экологического проекта по безопасному хранению избыточных калийных растворов под землей Повышенное внимание к безопасности на рабочем месте как главной стратегической задаче Группы Реализация программ промышленной безопасности в рамках «Проекта Ноль» Запуск цифровой платформы InSight для формирования устойчивой культуры в сфере техники безопасности и снижения риска травматизма на рабочем месте Расширение социального инвестирования до 5,5 млн долл. США в проекты во всех регионах Построены или открыты новые общественные объекты в Невинномысске и Кингисеппе (детский технопарк «Кванториум»), Новомосковске (образовательный центр «Созвездие») Финансирование образовательных, экологических и культурных проектов в различных городах Поддержка крупных рекламно-информационных проектов по формированию туристической привлекательности городов

Рассмотрим стратегию развития Yara International ASA и представим ее в табл. 2.5 [25].

Таблица 2.5

Описание стратегии развития Yara International ASA

<i>Краткое описание стратегии</i>
<p>Результатом обновления 2020 г. стала более упорядоченная стратегия, компания сократила предыдущие три стратегических приоритета до двух основных. Эти два стратегических столпа представляют собой потенциал создания ценности одинакового размера и формируют основу для стратегических ответных мер: 1) повышение эффективности работы; 2) расширение коммерческого охвата и предложения</p>
<i>Цели стратегического развития</i>
<p>У компании есть цель к 2025 г. увеличить показатель EBITDA на 300–600 млн долл. США за счет новых бизнес-моделей, а также к 2025 г. увеличить производство аммиака до 8,9 млн тонн, увеличить производство готовых удобрений до 23,9 млн тонн, получать доходы от новых бизнес-моделей 1,5 BUSD</p>
<i>Развитие рынков</i>
<p>Компания ориентируется на новые географические районы и сегменты, чтобы использовать новые модели доходов и услуги. Это будет включать активизацию деятельности в регионах, где компания имеем более широкое присутствие, а также выход на новые рынки, такие как органическое сельское хозяйство, которое особенно развито в Европе</p> <p>Продолжать развитие пилотных проектов по производству зеленого аммиака в Пилбаре (Австралия), Слускиле (Нидерланды) и Порсгрунне (Норвегия)</p>
<i>Горизонт стратегического планирования</i>
<p>Компанией принята Стратегия развития до 2025 г., но в ряде устойчивых показателей рассматриваются долгосрочные стратегии до 2030 и 2050 гг.</p>
<i>Ответственность бизнеса</i>
<p>Передача знаний фермерам — это рычаг, который может способствовать получению многочисленных выгод, включая повышение производительности, доходов фермеров и экологических показателей. Yara создает свои цифровые фермерские сервисы. КРІ на 2025 г. измеряется в миллионах гектаров под активным управлением</p> <p>Снижение углеродоемкости более чем на 10 % с 2018 по 2025 гг.</p> <p>Цель компании — стать климатически нейтральной к 2050 г., поэтому были инициированы несколько проектов, которые позволят сократить выбросы еще на 10–15 % по сравнению с сегодняшним уровнем. При наличии необходимого государственного финансирования и нормативно-правовой базы есть цель сократить объем выбросов на 30 % в 2030 г.</p>

Рассмотрим стратегию развития Nutrien Ltd и представим ее в табл. 2.6 [26].

Описание стратегии развития Nutrien Ltd

<i>Краткое описание стратегии</i>
Компания сосредоточена на оптимизации производственных площадок, дальнейшем снижении затрат на добычу полезных ископаемых и оценке возможностей увеличения производства продукции с более высокой рентабельностью, а также на оптимизации и инвестировании в бизнес, что создать очень важно как для акционеров, так и для клиентов
<i>Цели стратегического развития</i>
Укрепление ведущего положения компании на рынке Расширение сети по производству калия и азота мирового класса с низкими затратами и повышение эффективности за счет интеграции цепочки поставок. Это включает в себя оптимизацию и рост крупнейшей в мире розничной сети Ag: 1) сократить выбросы парниковых газов при производстве азота на один миллион тонн CO ₂ e к концу 2023 г.; 2) к концу 2025 г. внедрить автономную ветровую и солнечную энергию на четырех калийных установках; 3) завершить оценку риска водосбора на производственных площадках в 2021 г., чтобы к 2023 г. определить оперативные целевые показатели по водным ресурсам на основе контекста; 4) разработать стратегию сокращения потерь сдерживания (LOC) и поставить соответствующую цель к 2023 г.; 5) разработать стратегию розничной торговли по переработке пластмасс и поставить цель к 2022 г.; 6) определить, как цифровые инструменты на фермах могут выявлять и отслеживать возможности для улучшения сохранения биоразнообразия сельскохозяйственных ландшафтов к 2023 г.; 7) к 2030 г. компания стремится запустить и расширить комплексную углеродную программу, дающую больше возможностей производителям и промышленности по ускорению рационального с точки зрения климата сельского хозяйства и улавливания углерода в почве с одновременным вознаграждением производителей за их усилия
<i>Развитие рынков</i>
Точное управление и расширение в Бразилии и Австралии
<i>Горизонт стратегического планирования</i>
Компания на данном этапе осуществляет свою стратегию развития до 2023 г. Компания анализирует накопленный опыт, чтобы к 2023 г. поставить дальнейшие цели развития
<i>Ответственность бизнеса</i>
Инвестиции в новые инструменты и решения, которые помогут снизить затраты, повысить эффективность и безопасность, а также улучшить обслуживание клиентов, включая использование передовых решений для устойчивого сельского хозяйства. Продолжение развития Калийной программы следующего поколения и реализация азотной инициативы (азот используется в технологии для снижения затрат производства), повышение эффективности и улучшение результатов в области безопасности и устойчивости Планируется расширение производства экологически чистых продуктов и в дальнейшем — сокращение углеродного следа за счет проектов по повышению эффективности использования энергии и минимизации выбросов. Планируется сократить выбросы углекислого газа на калийных рудниках и снизить расходы за счет собственной выработки электроэнергии и тепла. Продвижение проектов по улучшению управления водными ресурсами

2.2. Сравнительный анализ стратегий компаний

Проведем сравнительный анализ стратегий представленных компаний по миссии бизнеса, сегментам рынка, логистике, технологиям, стейкхолдерам и горизонту планирования. Представим результаты в табл. 2.7.

Таблица 2.7

Сравнение стратегий развития горно-химических компаний

<i>Миссия бизнеса</i>	
ПАО «ФосАгро»	Компания осознает свою ответственность за продовольственную безопасность мира и ведет эффективную работу в этом направлении Предлагаются самые высококласные, обеспечивающие экологичность производимой сельхозпродукции удобрения, а также услуги по их доставке и помощь в наиболее эффективном использовании: «Мы трудимся для тех людей, кто кормит нашу планету»
ПАО «Акрон»	Быть надежным поставщиком на глобальном рынке минеральных удобрений. Осознавая прямую зависимость многих аграрных регионов мира от производимой Группой продукции, компания стремится способствовать устойчивому развитию сельского хозяйства и улучшению социально-экономического благополучия общества
ПАО «Уралкалий»	Ключевыми направлениями стратегии на ближайшую перспективу станут сбалансированный подход к финансированию операционной деятельности «Уралкалия» и обслуживанию долговой нагрузки, цифровизация и автоматизация бизнеса, развитие собственной логистической инфраструктуры, а также следование лучшим мировым практикам в сфере ESG
АО «МХК «ЕВРОХИМ»»	Быть ведущим европейским производителем агрохимических продуктов и услуг широкого спектра и гарантированного качества, непрерывно совершенствуя технологии и улучшая среду жизни
Nutrien Ltd	Предоставлять широкий спектр продуктов и услуг, чтобы помочь производителям в будущем обеспечить весь мир продовольствием. Компания предоставляет клиентам комплексные решения для сельского хозяйства, включая питательные вещества, средства защиты растений, семена, услуги и цифровые инструменты
Yara International ASA	Обеспечение продовольствием всего мира предполагает знания, расширение экономических прав и возможностей и новые инновационные идеи. Защита планеты — это борьба с выбросами и устойчивое сельское хозяйство В компании считают, что знания растут и могут создавать позитивные глобальные изменения. Знания помогают обеспечить мир продовольствием, создают прибыльный бизнес и защищают планету, в то время как население растет, а ресурсы все чаще становятся проблемной областью

<i>Сегменты рынка</i>	
ПАО «ФосАгро»	Увеличение доли комплексных удобрений (NPK/NPS/PKS) до 43 % (5 млн тонн)
ПАО «Акрон»	Два крупных химических предприятия производят широкую линейку сложных и азотных удобрений, в основе чего лежит собственное производство аммиака
ПАО «Уралкалий»	Компания ориентируется на рост рынка в Северной Америке, Индии, Китае, Бразилии, Юго-Восточной Азии, Европе, странах СНГ, Ближнего Востока и Африки
АО «МХК «ЕвроХим»»	Шесть продуктовых сегментов: азот, фосфаты, калий, сложные удобрения, железная руда, продукция для промышленности и кормовые фосфаты Более 1 000 наименований в продуктовой линейке
Nutrien Ltd	У компании есть обширная система дистрибуции для обслуживания североамериканского рынка, и ее доля в Caprotex обеспечивает эффективный и действенный маркетинг и доставку калия на более чем 40 международных рынков. Также компания развивает свои рынки в Бразилии, Австралии, Китае и Индии
Yara International ASA	Компания сосредоточилась на новых географических регионах и сегментах, чтобы использовать новые модели доходов и услуг Работает на шести континентах в различных коммерческих сегментах и на 28 производственных площадках. Глобальная дистрибьюторская сеть позволяет оптимизировать потоки продукции и производственные затраты в разных регионах и корректировать объемы производства в соответствии с рыночными условиями
<i>Горизонт планирования</i>	
ПАО «ФосАгро»	Компании планируют свои стратегии до 2025 г.
ПАО «Акрон»	
ПАО «Уралкалий»	
АО «МХК «ЕвроХим»»	
Nutrien Ltd	Компания на данном этапе осуществляет свою стратегию развития до 2023 г. Компания рассматривает накопленный опыт, чтобы к 2023 г. поставить дальнейшие цели развития
Yara International ASA	Компанией принята Стратегия развития до 2025 г., но в ряде устойчивых показателей рассматриваются долгосрочные стратегии до 2030 и 2050 гг.
<i>Технологии</i>	
ПАО «ФосАгро»	Внедрение технологии RFID для чипирования биг-бэгов Развитие электронных сервисов для клиентов Система цифрового дистанционного мониторинга эффективности применения минеральных удобрений с помощью меток NFC

Продолжение табл. 2.7

ПАО «Акрон»	Проект комплексной автоматизации «Плодородие» был успешно реализован на базе агрохозяйств, входящих в агрохолдинг. Внедренные решения позволили обеспечить оперативность взаимодействия производственных площадок агрохолдинга
ПАО «Уралкалий»	В компании происходит развитие цифрового бизнеса и новых продуктов с целью создания дополнительных источников роста стоимости бизнеса. Для этого внедряются инновационные решения и развиваются продукты следующего передела, осуществляется цифровизация бизнеса и создаются цифровые сервисы для клиента
АО «МХК «ЕвроХим»»	Компания последовательно инвестирует в перспективные технологии, чтобы продукция приносила больше пользы потребителям В ближайшие годы новые мощности, такие как новый завод по производству аммиака и карбамида «ЕвроХим Северо-Запад — 2» в Кингисепе, будут использовать технологии по снижению выбросов углерода, предназначенные для сокращения воздействия на окружающую среду На шести российских предприятиях «ЕвроХима» были внедрены современные технологии рационального водопользования и водоочистки
Nutrien Ltd	Решения Nutrient Ag предоставляют набор ведущих цифровых инструментов в розничном сельском хозяйстве, который помогает клиентам-производителям и агрономам сотрудничать новыми и уникальными способами, которые повышают эффективность и удобство, а также улучшают результаты в полевых условиях
Yara International ASA	At farm — это цифровой инструмент, разработанный Yara, чтобы помочь фермерам по всему миру эффективно контролировать рост своих культур. С помощью изображений со спутника At farm создает графики внесения удобрений с переменной скоростью
<i>Логистика</i>	
ПАО «ФосАгро»	Увеличение пропускной способности железнодорожной инфраструктуры до 28,3 млн тонн / год Перераспределение грузопотока по портам: Вистино (Ленинградская область) — 3 млн тонн / год; Лавна (Тулома, Мурманская область) — 2,5 млн тонн / год Увеличение собственного подвижного парка
ПАО «Акрон»	Обеспечение бесперебойной и эффективной работы предприятий Группы. Три портовых терминала на Балтике и парк железнодорожных вагонов и цистерн гарантируют отгрузку конечной продукции и осуществляют доставку сырья на предприятия Группы. Оборот грузов сторонних производителей позволяет увеличить прибыльность данного сегмента

ПАО «Уралкалий»	<p>Балтийский балкерный терминал с пропускной способностью 7,7 тыс. вагонов минераловозов</p> <p>Начата разработка Кодекса деловой этики поставщика</p> <p>Внедрение процедуры получения подтверждения о приверженности положениям Кодекса поставщика</p> <p>Утверждена Политика закупочной деятельности, которая содержит в том числе принцип приверженности и стремления вести сотрудничество с компаниями, разделяющими ценности «Уралкалия» в области устойчивого развития</p>
АО «МХК «ЕвроХим»»	<p>Портовые перевалочные мощности в России, Эстонии и Бельгии — более 7 000 железнодорожных вагонов, пропускная способность портов — 12,8 млн тонн</p> <p>«ЕвроХим» доставляет продукцию на свои объекты, после чего отправляет ее клиентам при помощи своей глобальной логистической инфраструктуры мирового уровня</p>
Nutrien Ltd	<p>Осуществляется сотрудничество с компанией Canpotex, которая предоставляет недорогой маркетинг и логистику для вывоза продуктов компании на оффшорные рынки калийных удобрений</p> <p>Компания имеет свою гибкую, недорогую сеть из шести шахт с интегрированной транспортно-логистической системой</p>
Yara International ASA	<p>Инфраструктура и логистика: компания управляет 200 точками инфраструктуры по всему миру и насчитывает 10 800 торговых точек под брендом Yara по всему миру, которые обеспечивают непревзойденный охват рынка</p>
<i>Работа со стейкхолдерами</i>	
ПАО «ФосАгро»	<p>Информирование и поддержание открытого диалога со всеми заинтересованными сторонами в сфере охраны окружающей среды, проведение общественных обсуждений проектной документации объектов намечаемой деятельности</p> <p>Один из легитимных и действенных механизмов диалога — проведение общественных слушаний, когда заинтересованные стороны собираются на дискуссионной площадке, чтобы высказать свое мнение и предложения по рассматриваемым инициативам</p> <p>Такой механизм доказал свою эффективность в процессе принятия решений. Привлечение широкой общественности и участие в обсуждении всех заинтересованных сторон обеспечивают учет различных точек зрения</p>

<p>ПАО «Акрон»</p>	<p>Группа «Акрон» выстраивает свой бизнес, учитывая интересы всех заинтересованных сторон, для определения которых использовался критерий существенности с учетом влияния, которое деятельность компании оказывает на эти группы, воздействия этих групп на устойчивость компании и результаты ее деятельности, а также с учетом наличия установленных законодательством или иными нормативными актами обязательств</p> <p>ПАО «Акрон» своевременно информирует заинтересованных лиц путем размещения сообщений в ленте новостей информационных агентств, в средствах массовой информации в соответствии с требованиями действующего законодательства и правил листинга бирж, опубликования информации на сайте общества (в разделе «Раскрытие информации»)</p>
<p>ПАО «Уралкалий»</p>	<p>Гибкость и эргономичность ИТ-инфраструктуры позволили «Уралкалию» адаптироваться к условиям работы в новых реалиях, сохранив оперативные каналы коммуникаций для взаимодействия со всеми заинтересованными сторонами</p> <p>В корпоративной информационной системе постоянно обновляется перечень заинтересованных лиц, который используется при формировании списка сделок, подлежащих одобрению Советом директоров или общим собранием акционеров компании</p>
<p>АО «МХК «ЕвроХим»»</p>	<p>Компания выстраивает долгосрочные отношения с заинтересованными сторонами, включая поставщиков и подрядчиков, деятельность которых отвечает высоким стандартам профессиональной этики, охраны труда и безопасности производства</p> <p>Значительное количество ресурсов выделяется в ходе взаимодействия с федеральными, региональными и местными органами власти. Поддерживается связь с общественностью и обсуждаются проблемы отрасли с торговыми организациями</p> <p>Компания ведет диалог с ключевыми рейтинговыми агентствами, а ее прозрачность позволяет повысить доверие со стороны инвесторов</p> <p>Компания взаимодействует со сельхозпроизводителями как напрямую, так и через партнеров-дилеров. Сеть агроцентров позволяет предоставлять обширный диапазон консультационных услуг в ряде стран</p>
<p>Nutrien Ltd</p>	<p>Существует команда по управлению проблемами, которая постоянно отслеживает проблемы заинтересованных сторон и регулярно взаимодействует с ними для их выявления, решения, а также для информирования о долгосрочных перспективах, связанных с бизнес-планами</p>

Yara International ASA	<p>Оперативный диалог с заинтересованными сторонам позволяет понять потребности фермеров и реагировать на них, а также управлять воздействием на сообщество</p> <p>Компания поддерживает регулярные контакты с широким кругом поставщиков и ожидает, что они будут соответствовать международным признанным передовым практикам</p> <p>Компания поддерживает научно обоснованный подход к устойчивому сельскому хозяйству и взаимодействует с академическими кругами, чтобы учиться, делиться и процветать</p> <p>Гражданское общество помогает включить в повестку дня вопросы устойчивого развития и потребности людей</p>
---------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

2.3. Тренды устойчивого развития в стратегии компаний

Как было сказано ранее, в 2015 г. на саммите ООН были определены семнадцать ЦУР, которые должны быть достигнуты к 2030 г. Поскольку в современном мире компании не могут планировать свое развитие без понимания принципов устойчивого развития, рассмотрим, как они отражают данные вопросы в своих стратегиях.

Публичное акционерное общество «ФосАгро». Для «ФосАгро» вопросы устойчивого развития являются неотъемлемой частью стратегии-2025: «Цели устойчивого развития являются главным принципом, интегрированным во все направления деятельности компании и позволяют осуществлять коммуникацию со всеми заинтересованными сторонами.

В стратегии-2025 выделены следующие задачи ЦУР [27]: 1) поддержка и развитие существующих предприятий, создание новых высокотехнологичных производств; 2) производство экоэффективной продукции, которая отвечает требованиям экологически безопасного производства; 3) повышение эффективности использования водных ресурсов; 4) снижение собственных выбросов областей охвата 1 и 2; 5) минимизация рисков негативного воздействия на окружающую среду на всех стадиях действующего производства и реализации инвестиционных проектов; применение наилучших доступных технологий.

В стратегии-2025 также отражены цели компании в области экологии: 1) снижение удельного объема сброса сточных вод на 27 %, что представляет собой до 4,4 м³ на тонну продукции и полуфабрикатов к 2025 г.; 2) снижение удельных выбросов загрязняющих веществ на 23,7 %, что представляет до 0,8 кг на тонну продукции и полуфабрикатов к 2025 г.; 3) снижение удельных выбросов парниковых газов (области охвата 1, 2 и 3) на 30,9 %, что представляет собой до 109,1 кг СО²-экв на тонну продукции и полуфабрикатов к 2028 г.; 4) увеличение доли отходов I–IV классов опасности, направление на утилизацию и обезвреживание до 40 % отходов; 5) повышение энергоэффективности.

Публичное акционерное общество «Уралкалий». «В основе реализации стратегических приоритетов компании лежит приверженность лучшим ESG-практикам, также они являются неотъемлемой составляющей бизнес-стратегии. Советом директоров была утверждена ESG-стратегия до 2025 г., в рамках которой были определены десять приоритетных направлений деятельности.

Среди этих направлений семь являются базовыми направлениями ESG, которые на протяжении многих лет имеют безусловную значимость и являются основой устойчивого развития компании. Также присутствуют три новых направления, которые обусловлены глобальными трендами в области устойчивого развития. К ним относятся изменение климата, устойчивое сельское хозяйство и ответственная цепочка поставок.

ESG-цели 2025 г. для «Уралкалия» следующие» [28]: 1) к 2025 г. увеличить долю утилизируемых отходов производства посредством гидрозакладки на 10 %; 2) охват 100 % производственных активов оценкой биоразнообразия; 3) разработка Климатической стратегии, в том числе постановка научно обоснованных целей к 2025 г.; 4) построение системы углеродного менеджмента; 5) ежегодное снижение коэффициента тяжелого травматизма на 10 %; 6) охват 100 % производственных активов сертификацией на соответствие ISO 45001; 7) разработка и внедрение программы благополучия сотрудников; 8) совершенствование системы взаимодействия с местными сообществами и системы управления благотворительной деятельностью; 9) охват 100 % активов оценкой рисков в области прав человек; 10) охват более 20 тыс. фермеров образовательными программами по повышению уровня агрономической грамотности; 11) информирование 100 % сотрудников, подверженных коррупционному риску, по вопросам коррупции и мошенничества; 12) цифровизация рисков и контрольных процедур по бизнес-процессам закупок и продаж.

Публичное акционерное общество «Акрон». «Общий подход «Акрон» к устойчивому развитию формируется на основе принципа ответственного ведения бизнеса во всех регионах присутствия.

Компания вносит вклад в социально-экономическое развитие регионов присутствия, тесно взаимодействуя с заинтересованными сторонами в вопросах поиска баланса между интересами компании и потребностями местных сообществ.

Компания постоянно инвестирует в повышение эффективности деятельности и внедрение передовой практики в сфере организации охраны труда и промышленной безопасности.

При ведении производственной деятельности «Акрон» старается максимально бережно использовать природные ресурсы, разрабатывать и внедрять экологически безопасные и инновационные технологии. В Компании действуют экологические стандарты, обеспечивающие выполнение требований законодательства и способствующие снижению негативного воздействия предприятий на окружающую среду [29]».

Основными целями ПАО «Акрон» в области охраны окружающей среды являются: планомерное снижение уровня негативного воздействия на окружающую среду; применение наилучших существующих технологий и оборудования; рациональное использование природных ресурсов и энергии; непрерывное совершенствование методов управления природоохранной деятельностью.

Акционерное общество «МХК «ЕвроХим». «Компания признает ответственность за рациональное использование природных, человеческих и экономических ресурсов, постоянное совершенствование производственных технологий, технику безопасности, отношения с поставщиками и взаимодействие с заинтересованными сторонами и регулирующими органами. «Еврохим» ставит перед собой следующие задачи, которые относятся к целям устойчивого развития [30]»: 1) минимизация воздействия на окружающую среду и использование

меньших площадей и других ограниченных ресурсов; 2) продвижение ингибированных удобрений UTEC® и ENTEC® и осуществление программы по НИОКР для разработки новых продуктов с меньшим воздействием на окружающую среду; 3) соблюдение законодательных актов и новых экологических нормативов на всех объектах; 4) запуск на Усольском калийном комбинате «ЕвроХима» крупного экологического проекта по безопасному хранению избыточных калийных растворов под землей; 5) применение наилучших доступных технологий (НДТ) при разработке и проектировании новых объектов в целях соблюдения надлежащей практики в области охраны окружающей среды; 6) снижение воздействия на окружающую среду при планировании новых инвестиционных проектов; 7) внедрение эффективной глобальной системы дистрибуции для снижения воздействия на окружающую среду; 8) взаимодействие с сельхозпроизводителями для обеспечения их постоянной удовлетворенности и непрерывного повышения качества услуг; 9) инвестиции в НДТ и разработку премиальных удобрений нового поколения с меньшим воздействием на окружающую среду; 10) расширение социального инвестирования до 5,5 млн долл. США в проекты во всех регионах.

Nutrien Ltd. «Компания разработала стратегические приоритеты в области устойчивого развития, которые учитывают наиболее существенные экологические, социальные и управленческие риски и возможности. Это означает внедрение инноваций и совершенствование для создания долгосрочной ценности с глобальным воздействием.

Обязательства компании, которые поставлены перед ней в стратегии развития до 2030 г., сложны для выполнения, поэтому Nutrien интегрировали ESG в бизнес-операции и стремятся работать с заинтересованными сторонами по всей цепочке создания стоимости, чтобы проложить устойчивый путь вперед.

Целевые показатели и цели ESG для продвижения стратегии устойчивого развития хозяйства, которые планируется выполнить к 2030 г. [31]: 1) дать возможность производителям внедрять устойчивые и производительные сельскохозяйственные продукты и методы на 75 млн акров по всему миру; 2) запустить и расширить комплексную углеродную программу, дающую больше возможностей производителям и промышленности компании для развития рационального с точки зрения климата сельского хозяйства и улавливания углерода в почве, одновременно вознаграждая производителей за их усилия; 3) добиться сокращения выбросов парниковых газов (объем 1 + 2) по крайней мере на 30 % на тонну произведенной продукции по сравнению с базовым 2018 г.; 4) инвестировать в новые технологии и продолжать переход на низкоуглеродистые удобрения, включая синий и зеленый аммиак; 5) использовать партнерские отношения и инвестиции в технологии, ориентированные на фермерские хозяйства, для обеспечения положительного воздействия на инновации и инклюзивность в промышленности и растениеводстве; 6) создание новых финансовых решений для производителей для укрепления социальных, экономических и экологических результатов в сельском хозяйстве.

Yara International ASA. «Компания управляет и измеряет свою производительность вокруг трех критериев: люди, планета, процветание — и строит свои цели устойчивого развития, основываясь на них. Yara ставит перед собой следующие цели [32]: 1) сокращение показателя энергоэффективности

до 32,7 ГДж / т; 2) сокращение интенсивности выбросов парниковых газов до 2,7 т CO₂ е / т; 3) снижение углеродоемкости более чем на 10 % к 2025 г.; 4) цель компании — стать климатически нейтральной к 2050 г., поэтому были инициированы несколько проектов, которые позволят сократить выбросы еще на 10–15 % по сравнению с сегодняшним уровнем. При наличии необходимого государственного софинансирования и нормативно-правовой базы есть цель сократить объем выбросов на 30 % в 2030 г.

За последние два десятилетия произошло смещение фокуса внимания в бизнес-моделе Yara со своих активов и продуктовой базы на потребителей и комплексные решения.

2.4. Тренды экономики замкнутого цикла и бережливого производства в стратегии развития компаний

Публичное акционерное общество «ФосАгро». Удобрения компании естественным образом не содержат концентрации тяжелых металлов, это позволяет снизить уровень кадмия в используемых удобрениях, что, в свою очередь, способствует сохранению здоровья людей и не позволяет тяжелым металлам загрязнять почву.

«Гендиректор компании Андрей Гурьев отмечает, что необходимо обеспечить фермерам возможность совершать информированный выбор в пользу экологичных удобрений, которые не вредят почвам, обеспечивают безопасность выращиваемой с их применением сельхозпродукции и продуктов питания. Для этого государства должны снять барьеры для доступа на рынок экологичной зеленой продукции, развивая институт межгосударственных зелёных закупок» [33].

Стратегическая цель «ФосАгро» к 2025 г. — увеличение доли отходов I–IV классов опасности, направленных на утилизацию и обезвреживание, до 40 %.

Публичное акционерное общество «Уралкалий» совершенствует бизнес-процессы в области ESG и распространяет практики устойчивого сельского хозяйства в странах присутствия. Также уделяется внимание базовым ESG-направлениям, изменению климата и развитию устойчивой цепочки поставок.

Компания изучает потенциальное экологическое воздействие добычи и производства, проводит обследование потенциальных площадок для проектирования, хранения отходов и шламохранилищ.

Твердые солевые отходы и шламы размещаются в имеющихся хранилищах, где еще есть место и/или которые могут быть расширены при необходимости.

Новые объекты будут построены для отходов от новой фабрики Половодовского рудника. «Уралкалий» подтвердил, что имеются все экологические разрешения для текущих и будущих работ, необходимые на сегодняшний день и касающиеся вредных (загрязняющих) выбросов в атмосферу, выбросов загрязняющих веществ и микроорганизмов в водоемы, а также разрешения на использование водоемов, образование и утилизацию отходов.

Оформление новых разрешительных документов было произведено ранее по истечении срока действия ранее выданных документов в соответствии с требованиями [34].

Nutrien Ltd разрабатывает стратегию переработки пластика в розничной торговле, чтобы установить цель к 2022 г.

Управление отходами деятельности происходит таким образом, чтобы минимизировать воздействие на окружающую среду, а также снизить затраты и нормативные и репутационные риски.

В 2020 г. в компании был внедрен глобальный стандарт минимизации отходов для информирования о требованиях к управлению отходами, не связанными с добычей полезных ископаемых, для всех бизнес-подразделений и местоположений Nutrien. Каждый участок производства должен осуществлять двухгодичный обзор отходов, не относящихся к горнодобывающей промышленности, и использовать его для разработки стратегии минимизации отходов для конкретных участков, учитывая сокращение, повторное использование и рециркуляцию материалов.

Компания ответственно управляет опасными отходами и ищет возможности для повторного использования или переработки неопасных отходов. Примерно 95 % отходов, производимых Nutrien, неопасны.

Поскольку горнодобывающая деятельность может генерировать большие объемы побочных продуктов, уделяется особое внимание управлению калийными и фосфатными операциями.

Компания изучает способы уменьшить использование пластика для своей упаковки либо увеличить ее повторное использование и переработку [35].

Yara International ASA. В 2019 г. международная компания по восстановлению ресурсов *Veolia* и *Yara Industrial Solutions* подписали соглашение о развитии циркулярной экономики в европейской продовольственной и сельскохозяйственной цепочке путем переработки питательных веществ и создания питательных контуров.

Партнерство связывает конец и начало линейной цепочки создания стоимости продуктов питания и эффективно закрывает цикл питательных веществ.

Сотрудничество с *Veolia* является вкладом в миссию компании по ответственному обеспечению продовольствием и защите планеты.

Вместе компании разработали новые бизнес-модели для циркулярного сельского хозяйства: переработка питательных веществ для высококачественных удобрений не только с помощью существующих производственных процессов, но и с помощью восстановления, переработки, распределения и продаж. Также компании реализовали цепочку создания стоимости «от продовольствия до сельского хозяйства», собирая и обрабатывая излишки продовольствия в городах, что позволило сделать эти ресурсы органоминеральными удобрениями и улучшить почвы для сельского хозяйства, которое также включает в себя пригородные поля. Наконец, *Veolia* и *Yara* развивают новые возможности для бизнеса, основанные на промышленном симбиозе. Целью является эффективная модель управления между промышленными компаниями потоками питательных и химических веществ, таких как побочные продукты, сырье и отходы.

Veolia и *Yara* уже сейчас стремятся к тому, чтобы к 2024 г. несколько новых инициатив были полностью введены в эксплуатацию, включая выпуск новых продуктов удобрений и запуск установок по восстановлению питательных веществ в нескольких крупных европейских городах.

Компании создали цикл циркулярной экономики, перерабатывая аммиак, полученный из компостирования зеленых отходов и осадков сточных вод. В дополнение к другим восстановленным материалам, аммиак дополнительно

перерабатывается в нитрат натрия и повторно используется в сточных водах для предотвращения запаха и коррозии.

Экономический потенциал переработки питательных веществ в удобрения является значительным, новый рынок может обеспечить до 2 млрд евро прибыли [36].

2.5. Тренды использования искусственного интеллекта в производстве и стратегическом управлении

Публичное акционерное общество «ФосАгро» разработало цифровой двойник транспортной логистики. Проект находится на стадии реализации и показывает следующие результаты: 1) разработана концепция целевой модели управления транспортной логистикой на пять лет; 2) снизились удельные затраты на перевозку сырья и готовой продукции по сравнению с показателем 2019 г. (года инициирования проекта) на 1 долл. США / т; 3) снизилось время оборота вагонов на одни сутки; 4) повысилась эффективность перевозок за счет использования различных видов транспорта (железнодорожного, автомобильного, речного, морского); 5) повысилось качество управления транспортными перевозками.

Также «ФосАгро» разработало проект по цифровизации продаж и клиентских сервисов, который предусматривает: 1) внедрение технологии RFID для чипирования биг-бэгов; 2) развитие электронных сервисов для клиентов; 3) переход на сервисную модель.

Продолжается работа над расширением функционала платформы и ее интеграция с онлайн-сервисами агроконсультирования, благодаря чему клиентам оказывается помощь в повышении урожайности.

У компании есть проект по автоматизированному бурению подземных рудников, осуществляемый в Кировском филиале. Десять буровых установок работают в автономном режиме, контроль результатов осуществляется оператором с поверхности. Этот проект позволяет повысить безопасность проводимых работ и увеличить производительность.

В корпоративной системе стал использоваться искусственный интеллект (в таких функциональных программах, как бухгалтерский, кадровый и налоговый учет) [37].

Публичное акционерное общество «Уралкалий» автоматизировало процессы закупок и заключения договоров на базе SAP Ariba, проект стал частью глобальной стратегии цифровизации бизнеса. Партнером по внедрению стала компания Terralink. Единая экосистема коммуникации с поставщиками и подрядчиками, в которой все взаимодействия переведены в цифровой формат, обеспечивает максимальную прослеживаемость данных и исключает влияние человеческого фактора. В результате внедрения «Уралкалий» добился снижения закупочных цен на 7 % за счет повышения конкуренции среди поставщиков и подрядчиков.

В соответствии с принятой ESG-стратегией в 2021 г. запланирована разработка Кодекса деловой этики поставщика, а также внедрение в среднесрочной перспективе процедур ознакомления поставщиков с Кодексом и получения подтверждения о приверженности положениям Кодекса.

В компании происходит развитие цифрового бизнеса и новых продуктов с целью создания дополнительных источников роста стоимости бизнеса.

Для этого внедряются инновационные решения и развиваются продукты следующего передела, осуществляется цифровизация бизнеса и создаются цифровые сервисы для клиента [38].

Публичное акционерное общество «Акрон». Проект комплексной автоматизации «Плодородие» был успешно реализован на базе агрохозяйств, входящих в агрохолдинг. Внедренные решения позволили обеспечить оперативность взаимодействия производственных площадок агрохолдинга.

В рамках комплексной автоматизации компаний Группы была полностью модернизирована инфраструктура: установлены высокоскоростные линии интернета; развернута кабельная сеть (СКС); введена система телеприсутствия; произведен переход на 1С : ERP и интеграция с системой казначейства «Акрон»; настроен обмен данными с системами «Агросигнал», Ag Leader и автомобильными весовыми комплексами; запущен блок бюджетного планирования.

В результате реализации проекта были модернизированы неуправляемые механизированные сельхозорудия, разработан беспилотный комплекс мультиспектрального обследования, запущена система картирования урожайности. Кроме того, был запущен проект по управлению продукцией путем сквозного контроля движения сырья, внедрены электронные паспорта полей и автоматический контроль полевых работ, а также установлены метеостанции с целью обработки метеосведений, планирования оптимального времени сельхозопераций и прогноза развития метеозависимых вредителей [39].

Акционерное общество «МХК «ЕвроХим» осознает, что за счет цифровизации повышается эффективность производства и старается наращивать цифровые мощности во всех областях своей операционной деятельности. На большинстве предприятий Группы применяются современные цифровые решения, которые позволяют повысить производительность и обеспечить безопасность. Использование автоматизированной системы организации ремонтных работ оптимизирует проведение профилактического ремонта, значительно сокращает таким образом время внеплановых простоев. В январе 2021 г. на Ковдорском ГОКе началось внедрение SAP. После запуска в пилотном режиме развертывание системы произошло 1 апреля 2021 г. Компания уделяет большое внимание цифровым сельскохозяйственным технологиям с целью повышения эффективности агропроизводства, например, путем сокращения количества удобрений, необходимых для достижения целевой урожайности [40].

Nutrien Ltd инвестирует в новые инструменты и решения, которые помогут снизить затраты, повысить эффективность и безопасность, а также улучшить обслуживание потребителей, включая использование передовых решений для устойчивого сельского хозяйства. Была разработана платформа розничной торговли для цифрового сельского хозяйства, которая предоставляет решения для планирования полей, цифровой агрономии, электронной коммерции и устойчивого развития.

Nutrien продолжает развивать калийную программу следующего поколения и реализует азотные инициативы, где используются технологии для снижения производственных затрат, повышения эффективности и улучшения результатов в области безопасности и устойчивости. Решения Nutrient Ag предоставляют ведущий набор цифровых инструментов в розничном сельском хозяйстве, которые помогают клиентам-производителям и агрономам сотрудничать новыми

и уникальными способами, которые повышают эффективность, удобство и улучшают результаты в полевых условиях.

Эффективность и действенность данной цифровой платформы обеспечивают ощутимые преимущества, которые включают повышение лояльности клиентов и увеличение их доходов, что способствует росту скорректированной EBITDA. Скорректированный на розничную торговлю средний оборотный капитал до продаж снизился почти на 900 млн долл., что приводит к 15 %-му соотношению и значительно ниже целевого показателя за 2023 г. Компания также улучшила коэффициент покрытия розничных операций наличными денежными средствами и увеличила скорректированную EBITDA розничной торговли на 1 млн долл.

В платформу добавлены новые функциональные возможности, такие как усовершенствованное планирование на местах, точное управление и расширение в Бразилии и Австралии. Компания достигла годового синергетического эффекта в размере 30 млн долл. значительно раньше запланированного срока и получила дополнительные 20 млн долл. как синергетический эффект, которого ожидалось достичь к концу 2021 г.

Ожидалось, что благодаря созданию платформы в Бразилии будет получено более 500 млн долл. в годовом исчислении в 2021 г., что значительно приблизило бы компанию к достижению цели в 1 млрд долл. в Бразилии к 2023 г. [41].

Yara International ASA была главным спонсором конференции ZERO в Осло, основного мероприятия норвежской неправительственной организации по климату ZERO, с использованием цифровых сельскохозяйственных инструментов, которые позволяют повысить устойчивость сельского хозяйства.

Yara совместно с IBM представила возможности в области цифрового сельского хозяйства. Передача знаний фермерам — это рычаг, который может способствовать получению многочисленных выгод, включая повышение производительности, доходов фермеров и улучшение состояния окружающей среды. Для получения данных преимуществ Yara создает свои цифровые фермерские сервисы. Ключевой показатель эффективности на 2025 г. измеряется в миллионах гектаров, которыми активно управляют фермеры.

Цифровые возможности и инновации компании станут ключом к выполнению миссии ответственного обеспечения продовольствием и защиты планеты. Основываясь на материалах и знаниях фермеров, платформа Atfarm станет золотым стандартом устойчивого управления питательными веществами.

At farm — это цифровой инструмент, разработанный Yara, чтобы помочь фермерам по всему миру эффективно контролировать рост своих культур. Условия на любой конкретной ферме различны, если говорить о солнечном свете, качестве почвы, рельефе и других факторах. Это означает, что потребности сельскохозяйственных культур в питательных веществах будут различаться. Чтобы урожай был максимальным и не было лишних затрат, выщелачивания питательных веществ и стоков, удобрять сельскохозяйственные культуры следует в зависимости от их конкретных потребностей.

Используя лучшие доступные практики и решения уже сегодня, фермеры могут: повысить эффективность использования питательных веществ на 20 %; увеличить доходы на 5–7 %; сократить углеродный след, связанный с минеральными удобрениями, до 20 %.

Осуществляя простые обновления и адаптацию агрономических рекомендаций для фермеров по всему миру, компания способствует развитию цифрового сельского хозяйства, что является будущим устойчивого производства продуктов питания [42].

2.6. Организационные инструменты реализации стратегии

«Стратегия ПАО «ФосАгро» разрабатывается менеджментом и утверждается Советом директоров. В компании создан Комитет по устойчивому развитию при Совете директоров, который курирует интеграцию целей устойчивого развития (ЦУР) ООН во все бизнес-процессы, прежде всего в социальной сфере, вопросах экологии и корпоративного управления. Реализации стратегии способствует гибкость производственных мощностей и контроль над основными ресурсами: апатитовым концентратом, аммиаком и электроэнергией [43]».

В компании ПАО «Уралкалий» создан Комитет Совета директоров по стратегии, основной целью которого является рассмотрение вопросов, связанных с определением стратегических целей и приоритетных направлений деятельности компании.

Управление устойчивым развитием интегрировано в систему корпоративного управления «Уралкалия». Ключевую роль в нем играют Совет директоров и Комитет Совета директоров по устойчивому развитию: «Комитет Совета директоров по устойчивому развитию принимает активное участие в рассмотрении и принятии решений по ESG-вопросам. Так, в 2020 году на заседаниях Комитета обсуждались вопросы принятия ESG-стратегии, включая цели и планы работ по приоритетным направлениям, утверждения ESG-отчета за 2019 год и рассмотрения позиций в ESG-рейтингах. Кроме того, Комитетом регулярно рассматриваются актуальные вопросы по ESG-направлениям, в т. ч. по ОТиПБ [44]».

«В составе Совета директоров ПАО «Акрон» сформирован Комитет по стратегическому планированию и корпоративному управлению, который имеет важное значение для формирования развитой системы корпоративного управления Компании. Комитет осуществляет предварительное рассмотрение наиболее важных вопросов деятельности Общества, относящихся к компетенции Совета директоров, и готовит рекомендации для принятия Советом директоров решений по ключевым вопросам.

В 2020 году Комитет по стратегическому планированию и корпоративному управлению провел пять заседаний (все в заочной форме), на которых обсуждено десять вопросов [45]».

Советом директоров АО «МХК «ЕвроХим»» создан постоянно действующий Комитет по стратегии. «Он оказывает содействие Совету директоров в осуществлении контроля над стратегическими направлениями развития Группы, оценке стратегии с учетом возможностей роста, продаж, маркетинга и операционной деятельности, а также оценке новых бизнес-предложений, включая приобретение активов и создание совместных предприятий [46]».

Компания Nutrien Ltd управляет стратегией, Советом директоров и комитетами Совета директоров, контролирует Команду исполнительного руководства в связи с основными рисками для бизнеса и стратегии. Ответственность и подотчетность за управление рисками заложены на всех

уровнях организации, и компания стремится интегрировать управление рисками в ключевые процессы принятия решений и стратегию. Рассматривая риски на всех уровнях, Nutrien согласует свою стратегию с позицией компании и эффективно управляет рисками, которые могут повлиять на реализацию стратегии [47].

Совет директоров Yara International ASA учредил Комитет по аудиту и устойчивому развитию, который работает в качестве подготовительных органов для Совета директоров и в соответствии с конкретными мандатами, утвержденными Советом.

Комитет Совета директоров по аудиту и устойчивому развитию (BASC) помогает Совету директоров в надзоре за достоверностью отчетности компании, связанной с финансовой деятельностью и отчетностью в области устойчивого развития, а также с управлением рисками и деятельностью внешнего аудитора. Управление устойчивым развитием позволяет определить заинтересованные стороны и позицию компании [48].

3. ЦИФРОВИЗАЦИЯ И ТЕНДЕНЦИИ ЭНЕРГОПЕРЕХОДА — ОЦЕНКА ВЛИЯНИЯ НА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ В ГОРНО-ХИМИЧЕСКИХ КОМПАНИЯХ («ФОСАГРО», «АКРОН», «УРАЛКАЛИЙ», «ЕВРОХИМ»)

3.1. Общие тенденции цифровизации

Сегодня экономический рост невозможен без использования информационных и коммуникационных технологий, поскольку они охватывают все более разнообразные сферы экономической деятельности и создают новые возможности для социально-экономического развития. Глобализация, трансформация потребительского поведения, мобильность, доступность информации — тенденции современности. Цифровые технологии радикально меняют мировую экономическую систему. Формирование эффективной цифровой экономики открывает значительные возможности для развития бизнеса, помогает активизировать и увеличить инвестиционные потоки, обеспечивает создание новых знаний и компетенций трудовых ресурсов что ведет, в свою очередь, к развитию человеческого потенциала.

Цифровизация в горнодобывающей промышленности — это использование компьютеризированных или цифровых устройств и систем, а также оцифрованных данных, которые предназначены для снижения затрат, повышения производительности и усовершенствования технологий добычи полезных ископаемых.

Горная отрасль России — это опыт, насчитывающий десятки лет, который с каждым годом становится более прогрессирующим за счет внедрения цифровых технологий. В течение этого времени заметный прогресс достигнут во всей цепочке создания товара — от разведки и добычи полезных ископаемых до поставки потребителям готовой продукции [49]. Также многие передовые компании горно-химического комплекса России адаптировались к волатильности внешней и внутренней сред, от которых напрямую зависит эффективность жизнедеятельности горнодобывающего предприятия. Такие компании, как публичные акционерные общества «ФосАгро», «Уралкалий», «Акрон», АО «МХК «ЕвроХим»», возглавляют цифровую революцию и выделяются среди остальных компаний высокими темпами роста объемов реализации продукции (табл. 3.1).

Таблица 3.1
Топ-10 компаний в химической промышленности по версии АО «Эксперт РА» [50]

№	Компания	Рейтинг RAEX-600	Объем реализации, млн руб.		Темпы роста, %
			2019 г.	2018 г.	
1	«СИБУР Холдинг»	24	531306	568647	-6,6
2	«ЕвроХим»	31	399608	350990	13,9
3	«ФосАгро»	62	248125	233312	6,3
4	«Уралкалий»	93	180237	173613	3,8
5	«Нижнекамскнефтехим»	94	178990	193859	-7,7
6	«Акрон»	140	114835	108062	6,3
7	«УРАЛХИМ», ОХК	152	106710	110544	-3,5
8	«Казаньоргсинтез»	213	72570	79122	-8,3
9	«Хенкель Рус»	225	68423	68407	0,0
10	«Башкирская содовая компания»	242	63283	61186	3,4

Так, например, Группа компаний «ФосАгро» интегрировала в систему управления предприятием контроль за 70-тонными самосвалами, предназначенными для транспорта руды, вследствие чего произошло сокращение издержек, связанных с продолжительными простоями оборудования. Также введение инновации способствовало оптимизации производственного процесса в целом: технология позволила своевременно выявлять поломки оборудования и снизила количество используемых машин [51].

Более того, компания «ФосАгро» повысила экономическую эффективность от маркетинга, запустив первой из компаний российского химпрома торговую площадку в режиме онлайн [51].





В силу постепенного ухудшения горнотехнических и геологических условий, ужесточения экологического мониторинга при разработке месторождений полезных ископаемых и роста сложности добычи руды, перед горной отраслью встает непростая задача, которую представляется возможным решить с помощью цифровой трансформации горного производства. Цифровизация в рассматриваемой отрасли означает использование компьютеризированных или цифровых устройств, методов и систем, а также оцифрованных данных, которые призваны снизить затраты, повысить производительность и эффективность бизнеса и преобразовать методы добычи полезных ископаемых.




На сегодняшний день можно выявить множество тенденций в области цифровизации горнодобывающего бизнеса. Основные и наиболее эффективные тенденции представлены в табл. 3.2.

Автоматизация и роботизация представляют собой общий подход к отделению человека от технических механизмов. Роботизация касается разработки и использования роботов, тогда как автоматизация определяет работу существующих машин и автоматических процессов без контроля человека.

Таблица 3.2

Ключевые тенденции цифровизации горнодобывающей отрасли

	Автоматизация	Повышение оперативности управления и снижение трудозатрат на реализацию процесса управления
	Роботизация	Рост производительности за счет изменения параметров геотехнологий
	Интернет вещей	Отслеживание положения и состояния загрузки грузовиков Мониторинг стабильности и движений горных пород в подземных выработках Мониторинг дамб хвостохранилищ
	Большие данные	Прогнозирование риска несчастных случаев и инцидентов Прогноз поломок и необходимости внеплановых ТО Расчет остаточного ресурса Прогнозирование выполнения производственных планов

	Данные в реальном времени	<p>Мгновенность и оперативность доставки данных пользователю</p> <p>Обслуживание ленточных конвейеров или самосвалов за счет лучшего прогнозирования механических поломок</p> <p>Моделирование массового расхода, контроль фактического объема пустот</p> <p>Немедленное обнаружение опасностей (метан, воздействие пыли)</p>
	Машинное обучение, искусственный интеллект	<p>Обработка изображений с дронов и данных спектроскопии для определения минерального состава вскрытых горных пород</p> <p>Профилактическое обслуживание горнодобывающего и перерабатывающего оборудования, сокращение незапланированных простоев и поломок</p>
	3D-печать	<p>Производство резервных запчастей и компонентов (снижение затрат на хранение, доставку)</p> <p>Проведение тестовых испытаний на 3D-моделях при различных геотехнических условиях</p>

Примечание. Составлено автором по данным источников [49, 52].

Интернет вещей (IoT) — это концепция, при которой физические объекты взаимосвязаны и могут сообщать свой статус через Интернет и управляться удаленно с любого места.

Искусственный интеллект (ИИ) можно определить как метод, который позволяет воссоздать когнитивные способности человека для автоматизации задач и процессов. Машинное обучение обычно воспринимается как разновидность ИИ и включает в себя методы распознавания закономерностей путем обучения на основе структурированных исторических данных.

3.2. Умные удобрения, экоудобрения

Устойчивое развитие и повышенный спрос на ресурсы для производства минеральных удобрений предполагают поиск и разработку различных видов альтернативных органических удобрений (умных, экологически чистых), которые могут дополнить или заменить традиционные. Некоторые из этих удобрений являются отходами отраслей промышленности.

Исходя из прогнозируемого роста мирового населения, для удовлетворения соответствующего растущего спроса потребуется ежегодное увеличение мирового производства зерновых культур. Для достижения баланса и соответствия всем требованиям зеленой энергетики расширение сельскохозяйственных угодий может быть не лучшим вариантом, поскольку несельскохозяйственные земли необходимы для других целей, например, для обеспечения среды обитания исчезающих видов. Оптимальным вариантом представляется устойчивая интенсификация, ведущая к увеличению производства на существующих землях.

Урожайность зерновых культур была увеличена во время зеленой революции за счет генетического улучшения и интенсивного использования минеральных удобрений. Однако с 1990 г. урожайность в мире не увеличивалась. Этому способствовали следующие факторы [53]: изменение климата (в основном повышение температуры и увеличение периода летних засух); истощение почвенных запасов из-за потерь почвенного органического вещества; продолжительное и интенсивное использование агрохимикатов.

Поэтому сложно определить, смогут ли нынешние методы улучшения сельскохозяйственных культур и управления ими обеспечить продовольственную безопасность в дальнейшем. Будущий спрос на сельскохозяйственную продукцию будет зависеть от других факторов, таких как сокращение численности сельской рабочей силы, потребности рынка биотоплива и изменение климата, которые могут оказать огромное влияние на продуктивность производства продуктов питания. Более того, негативное воздействие зеленой революции на окружающую среду из-за массового использования удобрений требует адаптации более устойчивых технологий [53].

Ведущие горно-химические компании России производят комплексные удобрения различных видов: DAP — диаммонийфосфат, MAP — моноаммонийфосфат, NPS — сульфоаммофос; NPK — нитрофоска.

Лидирующее положение на российском рынке комплексных удобрений в 2020 г. занимала компания «ФосАгро» с долей поставок DAP/MAP/NPS/NPK в общем импорте 57 %. Она занимает первое место в Европе по мощностям производства карбамида и минеральных удобрений на одном производственном комплексе (АО «Апатит, город Череповец»). Компанией формируется производство экоэффективных удобрений с микроэлементами (карбамида с ингибитором уреазы) в связи с ужесточением экологических норм. Экологический эффект использования удобрений с микроэлементами заключается в снижении потерь газообразного азота до 98 %, а с экономической стороны — более эффективное использование удобрений (продлонгация работы карбамида в почве до 14 дней с соответствующим сроком заделки или полива) и повышение урожайности на 5 %. Амбициозные цели по производству карбамида с микроэлементами и соответствующий оцененный экологический эффект от их внедрения приведен на рис. 3.1 [54].

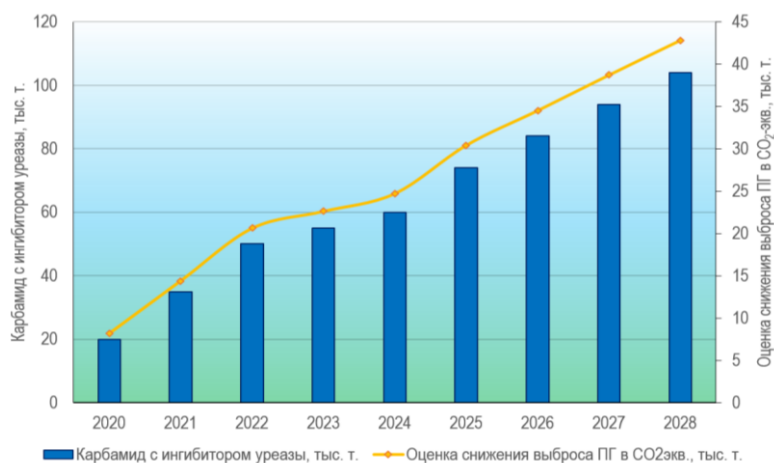


Рис. 3.1. Цели компании «ФосАгро» до 2028 г. по производству карбамида с ингибитором уреазы [54]

Как уже упоминалось ранее, в условиях ограниченности плодородных земель при значительной урбанизации компания «ФосАгро» в рамках Зеленого стандарта занимается разработкой биологических и биоминеральных удобрений с медленным и контролируемым высвобождением питательных веществ, мелиорантами. Механизм действия такого типа удобрений приведен на рисунках 3.2, 3.3 [54].

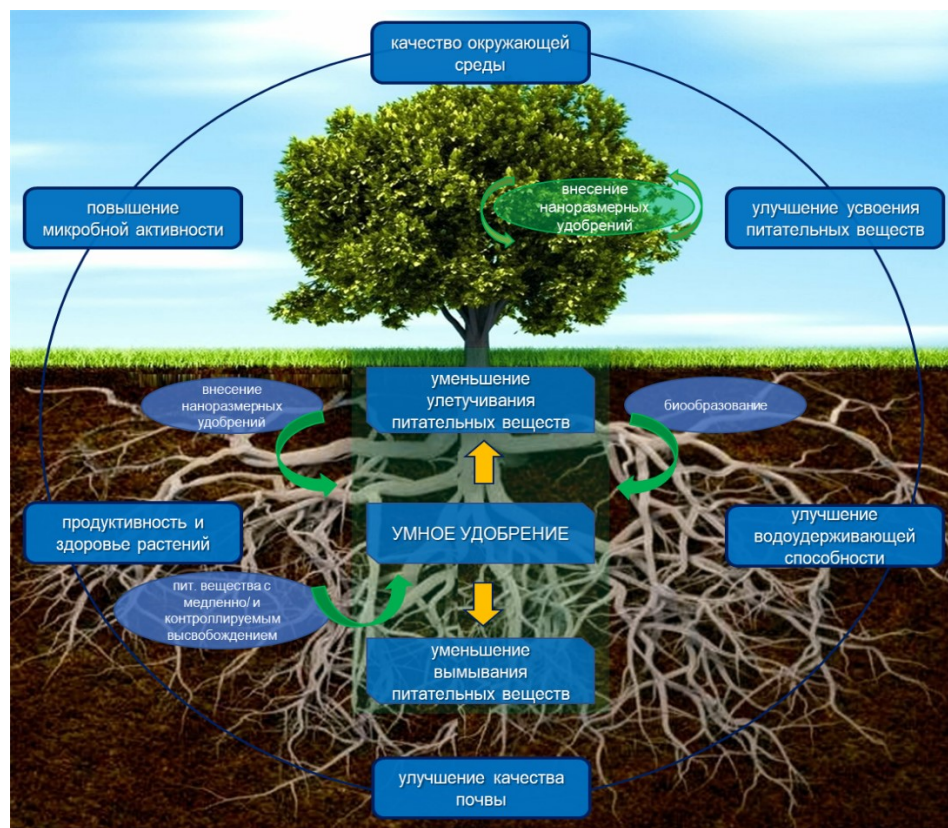


Рис. 3.2. Принципиальная схема эффектов умных удобрений в системе почва — растение [53]

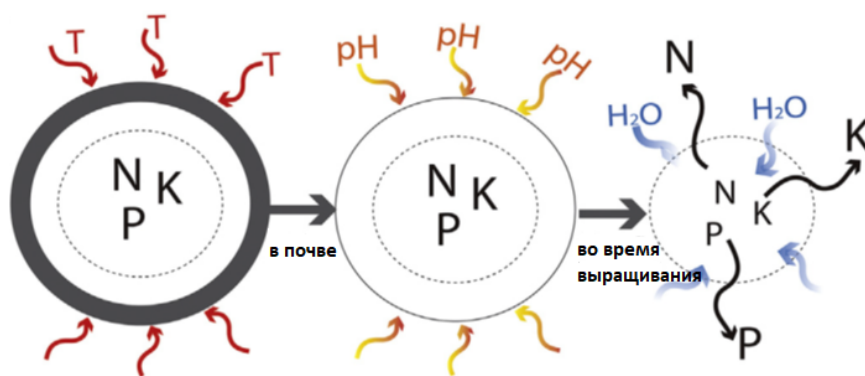


Рис. 3.3. Схема механизма действия биоудобрения [53]: под воздействием внешних факторов (температура, уровень pH, вода) происходит более медленное высвобождение питательных веществ

Группа компаний «Акрон» за 2020 г. произвела 1,4 % от общего объема минеральных удобрений в мире. В частности, «Акрон» является основным поставщиком аммиачной селитры в Бразилию — доля в импорте в эту страну составляет 65 %. По поставкам NPK группа занимает второе место на рынках Бразилии и Китая (31 и 23 % импорта в эти страны соответственно). На российском рынке доля импорта аммиачной селитры и NPK составляет 18 %. Производство «Акрона» аммиачной селитры и NPK в 2020 г. составили 3,6 и 2,4 млн тонн соответственно, КАС — 1,7 млн тонн [55].

В связи с ростом популярности удобрений типа NPK, компания «ЕвроХим» в 2020 г. приобрела независимость от поставок сырья, используемого при производстве NPK-удобрений [56].

В исследовании [53] показано, что умные удобрения, основанные на системах медленного и/или контролируемого высвобождения питательных веществ, улучшают урожайность сельскохозяйственных культур, продуктивность почвы и снижают потери питательных веществ по сравнению с обычными удобрениями. Также авторы [53] отмечают, что следует продолжить изучение и оценку состава, производства, агрономических и экологических показателей различных интеллектуальных удобрений, особенно тех, которые используют органические отходы. По их мнению, лигноцеллюлозные органические отходы, такие как солома после химических, физических или термических преобразований, могут быть отличным материалом для удобрений. Такие органические отходы, образующиеся в качестве пожнивных остатков в сельскохозяйственных системах, следует использовать в контексте экономики замкнутого цикла для создания инновационных удобрений из природных материалов, которые срочно необходимы для обеспечения устойчивой интенсификации сельскохозяйственных систем.

3.3. Изменение энергопотребления и энергообеспечения в условиях зеленой экономики

Драйверами энергоперехода в наши дни выступают не только государственная энергетическая политика и развитие инновационных технологий, но и прежде всего основной новый фактор — декарбонизация и борьба с глобальным изменением климата, соответствующие принципам зеленой экономики.

Государственная энергетическая политика заключается в двух аспектах. Во-первых, это обеспечение конкурентоспособности национальных экономик и ускорение их экономического роста за счет универсального доступа к дешевой энергии. Во-вторых, стремление повысить энергетическую безопасность, снизив зависимость от импорта углеводородов, наращивая поставки от внутренних эффективных низкоуглеродных источников.

Развитие технологий — это технический прогресс, появление инновационных технологических решений, которые способны значительно повысить эффективность энергетического сектора и изменить способ его функционирования.

Энергосбережение, увеличение энергоэффективности — важные составляющие развития горно-химических компаний России. Так, Группа компаний «Акрон» для минимизации нагрузки на окружающую среду, сохранения энергоресурсов и снижения доли энергозатрат в составе себестоимости выпускаемой продукции прибегает к реализации энергосберегающих мероприятий (табл. 3.3).

Таблица 3.3

Энергоэффективные мероприятия, введенные компанией «Акрон» за 2020 г.

Эффект	Мероприятие
Сокращение потребления электроэнергии	Установка преобразователей частоты взамен гидромффт и замена электродвигателей насосов в цехе карбамида Установка преобразователей частоты на насосное и тягодутьевое оборудование Замена источников освещения с ртутных газоразрядных ламп на светодиодные Реконструкция освещения крыла хвостохранилища с использованием светодиодных светильников
Снижение количества «посадок» напряжения и отключений оборудования во время грозы и других перенапряжений в сети	Установка устройства компенсации реактивной мощности в распределительных подстанциях обогатительной фабрики
Использование избыточных давления и температуры пара производственных цехов для генерации электроэнергии	Обеспечение стабильной работы турбогенераторной станции
Снижение потребления природного газа для производства аммиака	Модернизация агрегата «Аммиак-4»

Примечание. Составлено автором по данным [55].

На предприятиях компании «ФосАгро» (апатит-нефелиновая обогатительная фабрика № 3) для снижения затрат на освещение в 2–2,5 раза используется светодиодное освещение [54].

Возобновляемые источники энергии также являются приоритетным направлением компании. В 2020 г. запущен проект по использованию возобновляемой энергии как на производственных, так и на социальных объектах. Первый шаг проекта — установка солнечной электростанции мощностью 25 кВт на крыше санатория «Изумруд» в Балакове. В этом же городе планируется установка солнечной электростанции и на территории химического комплекса с целью тиражирования в условиях промышленного предприятия [54].

Тем не менее в условиях перехода к зеленой энергетике Кировский филиал АО «Апатит» обеспечит компанию «ФосАгро» зеленой электроэнергией (выработанной на гидроэлектростанциях компании ПАО «ТГК-1») в размере около 20 % от потребности горно-обогатительного комплекса. Объем поставки в 2021 г. должен был составить 323 млн кВт · ч [54].

Благодаря собственной генерации электроэнергии с помощью утилизации пара сернокислотного производства «ФосАгро» достигло обеспечения энергией производственных активов на 39,8 %. В 2021 г. можно прогнозировать рост доли собственной электроэнергии в связи с планируемым вводом утилизационной ТЭЦ в Волхове (мощностью 34 МВт) [54].

Эффективное управление энергетическими ресурсами — одно из ключевых направлений работы «Уралкалия». Оптимизация энергопотребления напрямую влияет на снижение нагрузки на окружающую природную среду, а также способствует рациональному использованию энергетических ресурсов [57].

На каждом предприятии «Уралкалия» ежегодно устанавливаются целевые показатели по потреблению электроэнергии и топлива. В технической стратегии установлен целевой количественный показатель по снижению энергопотребления к 2022 г. по отношению к базовому 2017 г. на 10 %. Также в компании установлены целевые показатели по снижению расхода электроэнергии на 52 055 МВт · ч и природного газа на 45 019 тыс. м³ к 2023 г. [57].

В структуре топливно-энергетического баланса «Уралкалия» по-прежнему доминирует природный газ. Вторым по значимости ископаемым топливом является попутный нефтяной газ, закупаемый у нефтяных компаний, работающих в Пермском крае. Также используются мазут и дизельное топливо, однако компания реализует перечень технических мероприятий, направленных на отказ от мазута в качестве топлива [57].

В 2020 г. общий объем приобретенной электроэнергии составил 1 494 млн кВт · ч. Снижение энергопотребления в 2020 г. по отношению к 2019 г. составило 1,3 % (163 кВт · ч на тонну производимой продукции в 2019 г. и 159 кВт · ч / т в 2020 г.). В компании ведется работа по закупке энергии, полученной из возобновляемых источников и от источников с низким углеродным следом [57].

На предприятии «Новомосковский Азот» компании «ЕвроХим» в 2020 г. был модернизирован аммиачный цех для увеличения его мощности и сокращения энергопотребления (замена устаревшего оборудования для производства карбамидо-аммиачной смеси). Начато строительство установки по производству сжиженной углекислоты, что поможет снизить негативное воздействие на окружающую среду за счет утилизации парниковых газов, образующихся при производстве аммиака. Внедрение новой газовой турбины для производства азотной кислоты позволило повысить надежность и сократить энергопотребление на тонну кислоты, а также снизить уровень выбросов углерода [56].

3.4. Углеродный след для химических компаний: прогнозы, необходимые действия

Устойчивое развитие коснулось каждой промышленной отрасли страны. Особенно это отразилось на энергетике, химической промышленности и металлургии.

Разработка Федерального закона «Об ограничении выбросов парниковых газов» стала важным событием, определяющим условия для устойчивого и сбалансированного развития экономики Российской Федерации с низким уровнем выбросов парниковых газов.

Отметим тот факт, что без традиционных источников энергии обойтись невозможно, но необходимо постепенно внедрять инновации и инвестировать в создание низкоуглеродных и энергоэффективных технологий, увеличивать долю альтернативных источников энергии в топливно-энергетическом комплексе.

Очевидным становится, что без зеленых технологий, решающих многие социальные проблемы, невозможно обеспечить создание высокооплачиваемых рабочих мест, интенсифицировать инновационное развитие экономики и тем более улучшить состояние здоровья жителей крупных городов.

Благодаря природному потенциалу и огромной территории Россия уже сегодня признана одной из самых экологически устойчивых супердержав мира, сейчас ее самая неотложная задача — с помощью зеленых технологий улучшить экологическую ситуацию в мегаполисах и регионах и тем самым повысить качество и продолжительность жизни россиян.

Для России наиболее актуальна декарбонизация экономики. По мнению автора [58], «велика вероятность того, что для выполнения климатических обязательств страны, импортирующие из РФ продукцию, имеющую существенный «углеродный след», введут дополнительные «углеродные таможенные пошлины», в результате чего снизится спрос на российские товары».

Так, на рис. 3.4 представлены удельные выбросы парниковых газов ведущих компаний горно-химического комплекса России.

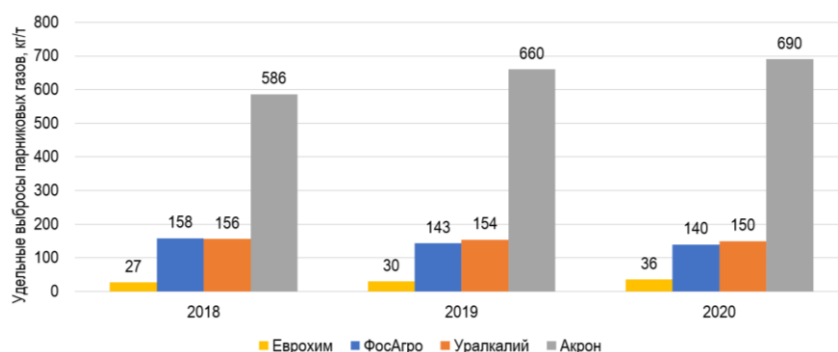


Рис. 3.4. Удельные выбросы парниковых газов. Составлено автором по данным [5–8]

Удельные выбросы CO₂ в компании «ЕвроХим» растут за счет увеличения объема производства калия (2018 г. — 0,25 млн тонн, 2019 г. — 1,1 млн тонн, 2020 г. — 2,2 млн тонн). С невероятно быстрым темпом роста производства объем выбросов парниковых газов на предприятиях Группы растет далеко не пропорционально, так как «ЕвроХим» следит за своим углеродным следом и внедряет новые энергоэффективные технологии для сокращения как прямых, так и косвенных выбросов парниковых газов. В 2020 г. компания утвердила планы строительства нового завода по производству аммиака и карбамида «ЕвроХим Северо-Запад — 2», что позволило значительно минимизировать выбросы CO₂ с других производственных объектов за счет использования CO₂, образующегося при производстве аммиака. Кроме того, «Невинномысский Азот» запустил первый в России завод по производству CO₂ и меламина. Это позволило сократить долю в общем объеме выбросов парниковых газов, в частности, за счет плотного связывания CO₂ в меламине [56].

Для реагирования на жесткое климатическое регулирование компанией «Уралкалий» с 2021 г. разрабатывается система углеродного менеджмента и климатическая стратегия в рамках реализации целей ESG до 2025 г.

Компанией ведется учет выбросов парниковых газов согласно требованиям методических указаний Минприроды России № 300 и № 330, а также Руководящих принципов МГЭИК 2006. В 2020 г. снижение выбросов парниковых газов составило 0,4 % по сравнению с предыдущим годом. Общий объем выбросов парниковых газов — 1,7 млн тонн CO₂-экв., при этом величина удельных выбросов парниковых газов также снизилась и составила 0,150 тонн CO₂-экв. на тонну продукции.

«Уралкалий» за 2020 г. идентифицировал риски, связанные с климатической повесткой: формирующееся регулирование — повышение затрат на экспорт продукции из-за введения трансграничного углеродного налога (ТУН); технологический — освоение новых рудников с повышенным углеродным следом; разработка конкурентами продукции с более низким углеродным следом; правовой — нарушение законодательства в области углеродного регулирования; рыночный — снижение спроса на продукт, связанное с введением ТУН.

Компания «ФосАгро» успешно снижает выбросы парниковых газов за счет использования особого инструмента — внутренней цены на углерод. Благодаря такому инструменту возможно оценить влияние выбросов углерода на финансовый результат и инвестиционный выбор, задавая цену на объем эмитированного углерода из активов и инвестиционных проектов [59].

В 2020 г. объем выбросов парниковых газов предприятий Группы «Акрон» составил 5 538 тыс. тонн (в пересчете на CO₂-эквивалент), что на 12,5 % выше показателя 2019 г. Основная причина — рост объемов производства аммиачной селитры и аммиака.

Объем производства товарной продукции Группы вырос на 6,9 %, до 7 976 тыс. тонн, удельные выбросы на одну тонну товарной продукции увеличились на 5 %, с 0,66 до 0,69 т / т.

Для снижения углеродного следа компанией проводятся мероприятия по регулировке топочного режима и постоянное слежение за герметичностью топочного оборудования [55].

3.5. Риски потерь и развития в условиях цифровизации

Для внедрения цифровых технологий и успешного совершения цифровой трансформации промышленному предприятию необходимо преодолеть три основных этапа, представленных на рис. 3.5.

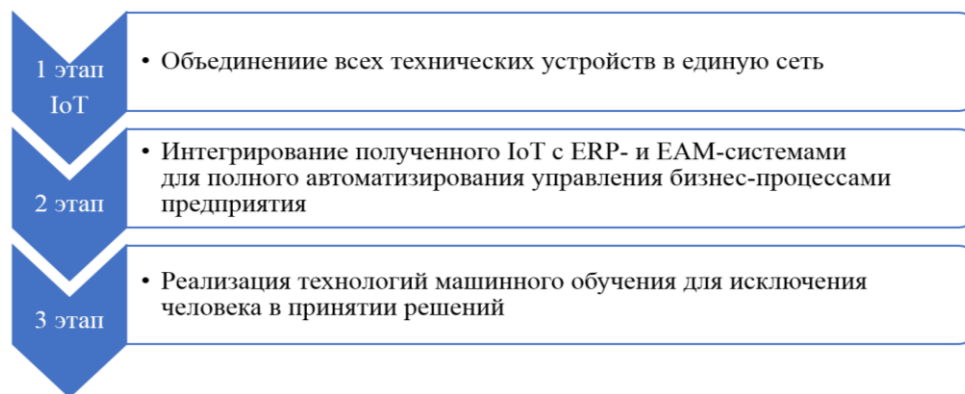


Рис. 3.5. Основные этапы цифровой трансформации:

ERP — Enterprise Resource Planning (планирование ресурсов предприятия);

EAM — Enterprise Asset Management (управление основными фондами)

Внедрение цифровизации имеет свои достоинства и недостатки. С одной стороны, повышение эффективности деятельности предприятия, заключающееся в экономии денежных средств, достигается за счет моделирования множества технологических процессов без реализации натуральных испытаний. С другой стороны, оцифровывание предприятия создает нематериальный образ организации в информационном поле, которое может подвергаться кибератакам, для ликвидации которых необходима блокировка данных промышленного предприятия, влекущая за собой частичную либо полную остановку производства и, следовательно, финансовые убытки [60].

Помимо прочего, проблема квалифицированных кадров занимает значимое место в развитии внедрения цифровых технологий. Так, по данным источника [60] за 2018 г., опубликованным в 2019 г. [52], Россия занимает 34-е место (из 38 выделенных стран) с общей долей специалистов в сфере информационно-коммуникационных технологий 2,2 % от общей численности занятых. На сферу информации и связи приходится 32,6 % от общей численности специалистов по информационно-коммуникационным технологиям, из них только 14,1 % отдано обрабатывающей промышленности, 6,2 % — транспортировке и хранению, 2,4 % — строительству, 1,3 % — добыче полезных ископаемых.

Проблему нехватки кадров можно легко решить с помощью создания специальных образовательных программ в высших учебных заведениях. Но гораздо сложнее будет «изменить психологию сотрудников, которым придется смириться с тем, что с определенного момента все их действия фиксируются и оцениваются с точки зрения полезности для организации, и из-за неэффективности сотрудника может последовать его увольнение» [61].

Для каждой промышленной компании на сегодняшний день существует риск того, что стремительно прогрессирующие цифровые отрасли смогут оказать непосредственное влияние на технологии и объемы производства, а также на продажу продукции. Поэтому возрастает внутриотраслевая конкуренция между товаропроизводителями.

Продемонстрируем примеры того, каким образом горно-химические компании снижают риски в области внедрения новых цифровых технологий.

Так, для контроля доступа к информационным ресурсам и системам «ФосАгро» применяет технические и программные средства с использованием шифрования. Права доступа к информации предоставляются в зависимости от принадлежности к определенной группе пользователей. Принято четкое определение понятия «конфиденциальная информация» и установлен порядок ее использования. Компания проводит регулярные проверки с целью обеспечения неукоснительного соблюдения политики конфиденциальности. Поэтому прецедентов утечки информации и нарушения прав доступа еще не наблюдалось [54].

Цифровые решения, позволяющие компании «ЕвроХим» повышать производительность и обеспечивать безопасность [56]: использование автоматизированной системы организации ремонтных работ (сокращение внеплановых простоев); внедрение на Ковдорском ГОКе в 2021 г. системы SAP (поддержка стабильного функционирования предприятия); цифровые сельскохозяйственные технологии (повышение эффективности агропроизводства с помощью сокращения количества удобрений для достижения целевой урожайности).

3.6. Новая экономика и система управления

Производство товаров и услуг, использующее наукоемкие и информационные технологии, интеллектуальные ресурсы, — это основные составляющие так называемой новой экономики. Повышение управляемости компании достигается также путем внедрения цифровых и интеллектуальных систем.

Промышленные предприятия закладывают в своей стратегии развития планы по внедрению инноваций, вводят системы управления инновационной деятельностью и идут в ногу со всемирным энергопереходом, заключающимся в наращивании возобновляемых источников энергии и накоплением низкоуглеродных технологий.

Примером таких технологий могут служить разработанные компанией «ФосАгро» на базе своего Центра инноваций специальных удобрений, способствующих снижению негативного воздействия на окружающую среду (биологические и биоминеральные удобрения, карбамиды с ингибиторами) [54].

«ФосАгро» стремится стать ближе к потребителю, сделать экоэффективные минеральные удобрения еще более доступными для российских производителей сельскохозяйственных товаров. Поэтому компания начала переход от модели «продавец commodity» к модели «сервисная компания». Новая модель предполагает предоставление в цифровой среде комплексного продукта: товар + агрономическая экспертиза / доступ к инновациям (рис. 3.6). Максимальная персонализация товарного предложения реализуется на основе big data (данных о клиенте, полученных в цифровой среде).

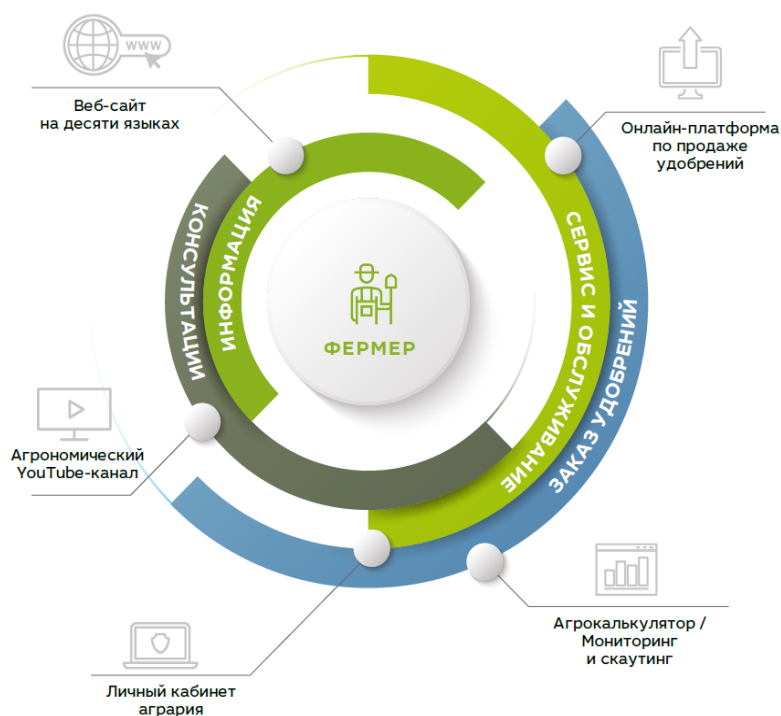


Рис. 3.6. Цифровая экосистема «ФосАгро» [54]

Мир вступает в этап четвертого энергетического перехода к широкому использованию возобновляемых источников энергии (и вытеснению ископаемых видов топлива), однако темпы этих изменений и скорость перехода связаны с высокой неопределенностью. Политика декарбонизации, направленная на сокращение выбросов парниковых газов, является важнейшим драйвером энергоперехода.

Для достижения целей устойчивого развития необходимо увеличивать сельскохозяйственное производство, а также снижать загрязнение и выбросы парниковых газов, связанные с сельскохозяйственной деятельностью. Поэтому ведущие горно-химические компании Российской Федерации прибегают к разработке инновационных (умных) удобрений и наращивают их производство.

Многие компании ставят перед собой амбициозные цели по увеличению энергоэффективности, снижению энергопотребления и выбросов парниковых газов. Для достижения таких стратегических целей необходимо продолжать инвестировать в экологическую деятельность, так как необходимо добиться максимально возможного снижения углеродоемкости производимой продукции в силу введения ТУН.

В целом процесс цифровизации промышленного предприятия (организации) сопровождается значительным спектром рисков, в основном носящих операционный характер и связанных именно с трендом самой цифровизации [10]. Поэтому предприятиям необходимо вводить системы управления данными рисками, иначе из-за отсутствия грамотного управления процессом цифровизации в части мониторинга его рисков на уровне промышленного предприятия можно свести к нулю тот потенциал, который заложен цифровой трансформацией предприятия.

4. КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ГОРНО-ХИМИЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ МУРМАНСКОЙ ОБЛАСТИ КАК ФАКТОР УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ МЕСТНЫХ СООБЩЕСТВ АРКТИЧЕСКИХ МОНОГОРОДОВ

4.1. Введение

Горно-химический комплекс Мурманской области представлен производственными резиденциями трех транснациональных финансово-промышленных групп — «ФосАгро», «Акрон» и «ЕвроХим», расположенных соответственно на территории Кировско-Апатитской городской агломерации и города Ковдора. Промышленное производство апатитового, нефелинового, бадаэлитового и железно-рудного концентратов на мощностях треста «Апатит» и Ковдорского ГОКа началось в 1930–1950-х гг. Эти производственные предприятия стали центрами социально-экономического освоения Советской Арктики, впоследствии трансформировавшимися в особый тип поселений — моногорода Кировск и Ковдор. Город Апатиты, по существу, формирующий устойчивую городскую агломерацию с Кировском, не является моногородом, но находится в тесной экономической связи с АО «Апатит» Группы предприятий «ФосАгро» — градообразующим предприятием моногорода Кировска. Строительство на территории города Кировска в 2008–2012 гг. ГОКа «Олений ручей» «Северо-Западной фосфорной компании», входящей в состав холдинга «Акрон», усилило социально-экономическую зависимость Кировско-Апатитской агломерации от экономики добычи и переработки хибинской апатит-нефелиновой руды. В настоящее время на предприятиях «Акрона» и «ФосАгро» трудится 7,2 тыс. человек, что составляет 44,8 % трудоспособного населения города Кировска [62, 63], в Ковдоре — 3,6 тыс. человек, или 36,3 % трудоспособного населения [64]. Такая глубокая вовлеченность (даже с учетом поправки на приезжих вахтовиков) местных трудовых ресурсов в производственные процессы обуславливает тесную взаимосвязь устойчивого развития местных сообществ и градообразующих предприятий. Ее дополнительным основанием является совокупность сохраняющихся (хотя и постепенно уменьшающихся) в местных сообществах ожиданий в отношении действий градообразующих предприятий по участию в социально-экономическом развитии моногородов, доставшаяся в наследство от советской модели градоустройства новоосвоенных территорий, в которой предприятия во многих вопросах, по существу, подменяли городские власти. Эти обстоятельства определяют исключительную важность усилий корпораций по устойчивому развитию территорий присутствия как залога успешности собственной деятельности и гармоничного развития бизнеса на площадках арктических моногородов.

Любой моногород, вне зависимости от его географического положения, является менее стабильной социально-экономической системой по сравнению с городом с развитой диверсифицированной экономикой. В условиях Арктики в дополнение к чисто экономическим факторам, обусловленным моноэкономикой

и тесной связью с состоянием градообразующего предприятия, социально-экономическую ситуацию формирует совокупность специфических северных условий. В арктических моногородах, с учетом северной специфики и груза обусловленных ею проблем, трудности, характерные для всех без исключения моногородов, проявляются гораздо рельефнее. Более динамичное по сравнению с «материком» сокращение численности населения, худшее состояние общественного здоровья, дороговизна эксплуатации жилищного фонда и социальной инфраструктуры и пр. — важнейшие обстоятельства, которые должны быть в фокусе внимания как органов местного самоуправления арктических моногородов, так и корпоративных управленцев.

Ответственность за решение проблем моногородов традиционно возлагается на органы государственной и местной властей. Вместе с тем, как генезис этих проблем, так и ресурсы для их решения зачастую находятся в том числе и в зоне влияния корпораций. Многие исследователи, изучающие проблемы северных моногородов, оставляют без внимания вопросы осмысленного участия корпораций в формировании траектории развития территорий присутствия, ограничиваясь анализом последствий их хозяйственной деятельности. Акцент делается на необходимости разработки и реализации государственных и муниципальных механизмов преодоления проблем монопрофильности. При этом состояние градообразующего предприятия и совокупность оказываемых им на город воздействий фиксируются в «дано», не анализируются причины сложившейся модели поведения предприятия и уж тем более взаимоотношения между городом и предприятием не помещаются в число управляемых параметров при прогнозировании социально-экономического развития моногородов. Такая логика изучения проблематики взаимоотношений арктических моногородов и градообразующих предприятий несовершенна, поскольку не дает комплексного понимания формирующих ее социально-экономических процессов. Альтернативой ей должна выступать логика изучения социально ответственной деятельности корпораций на территориях присутствия как осмысленного процесса, ориентированного на достижение целей устойчивого развития бизнеса и местных сообществ.

В данной главе предложен анализ содержания совокупности мер корпоративной социальной ответственности (КСО) крупнейших горно-химических предприятий Мурманской области — акционерных обществ «Апатит», «СЗФК» и «Ковдорский ГОК» — в трехлетней ретроспективе. Главной целью является систематизация фактов социально ориентированной деятельности корпораций как залога успешного долгосрочного развития компаний и местных сообществ моногородов присутствия. Исследование предполагает решение двух взаимосвязанных задач: обоснование подхода к классификации мер КСО на основе результатов краткого исторического анализа основных теоретических платформ, обосновывающих это явление, и систематизация и анализ практик КСО компаний на базе предложенного методологического подхода с целью определения значимости политики корпораций в области КСО для местных сообществ.

4.2. Теоретический базис

Обсуждение вопросов, относящихся к совокупности феноменов, которые мы сейчас называем КСО, началось в 1950-х гг. В 1953 г. Боуэн опубликовал книгу «Социальные обязанности предпринимателя» [65], которая положила начало новому дискурсу в среде исследователей и управленцев-практиков. Идея Боуэна заключалась в том, что крупные компании оказывают существенное влияние на общество по самому широкому спектру направлений и существует необходимость изменения способов принятия ими решений таким образом, чтобы учесть эти воздействия. Он писал о необходимости формулировки набора принципов, с помощью которых корпорации должны выполнять свои социальные обязательства. Имея это в виду, Боуэн определил социальную ответственность руководителей бизнеса как «обязанность бизнесменов проводить такую политику, принимать такие решения или следовать тем направлениям действий, которые желательны с точки зрения целей и ценностей нашего общества» [65, с. 6].

За время, прошедшее с момента публикации книги Боуэна, феноменология явлений, возникающих в контексте взаимоотношений бизнеса и общества, существенно усложнилась. Рост объемов и форм взаимодействий, складывающихся в различных экономических, политических и социальных условиях, стал причиной формирования обширного и достаточно эклектичного теоретического базиса, объясняющего природу, границы и мотивы ответственного поведения корпораций. В обзорном исследовании истории эволюции КСО Л. Агудело и соавторы [66, с. 17] выделяют следующие основные этапы этого процесса (табл. 4.1).

Наблюдающееся с начала 1950-х гг. расширение теоретического базиса (см. табл. 4.1), объясняющего различные формы ответственного поведения компаний, является ответом на все возрастающее количество и разнообразие последних. С точки зрения А. Кэрролла, конкурирующие идеи и теоретические концепции, основанные на попытках исследователей и практиков уловить суть отношений между бизнесом и обществом, а также определить роль бизнеса в этих отношениях или сформулировать, что он «должен» обществу, формируют представление об изучаемых явлениях в целом схожими, но различающимися в частности путями [69, с. 90]. Сформированные в результате этой работы общие теоретические рамки включают концепции КСО (Corporate Social Responsibility), деловой этики (Business Ethics), управления заинтересованными сторонами (Stakeholder Management), корпоративного гражданства (Corporate Citizenship) и устойчивости (Sustainability). Имея разную терминологию, они не конкурируют в объяснении причин ответственного поведения компаний и ожиданий общества, ответом на которые это ответственное поведение является. Они могут рассматриваться, скорее, как комплементарные, нежели альтернативные. А. Кэрролл отмечает, что эти пять разных теоретических рамок имеют так много общего, что в бизнес-практике часто используются как взаимозаменяемые. Опыт показывает, что руководители бизнеса при формировании отчетов о взаимодействии с обществом склонны выбирать наиболее модную на этот момент терминологию, чтобы всегда казаться на переднем крае [69, с. 93].

Эволюция академического понимания КСО

1953 г.	1960 г.	1971 г.	1970-е гг.
Боуэн определил, что социальная ответственность бизнеса заключается в принятии решений в соответствии с ценностями общества [65]	Дэвис утверждает, что у бизнесменов есть широкие обязательства перед обществом с точки зрения экономических и человеческих ценностей. Как следствие, «социальная ответственность бизнесменов должна быть соизмерима с их социальной властью» [67, с. 71]	Комитет экономического развития (США) представляет новое понимание роли корпораций, заявив, что «бизнес функционирует с согласия общественности, и его основная цель — конструктивно служить нуждам общества» [68, с. 16]	Термин «корпоративная социальная ответственность» (КСО) стремительно набирает популярность
1979 г.	1980 г.	1991 г.	1991 г.
Кэрролл включает в содержание КСО экономические, правовые, этические ожидания, которые общество имеет в отношении корпораций [69]	Джонс утверждает, что КСО следует рассматривать как процесс принятия решений, который может повлиять на корпоративное поведение [70]	Вуд создает модель корпоративной социальной деятельности, основанную на принципах КСО, и определяет результаты корпоративного поведения как социальные воздействия [71]	Кэрролл представляет четыре основные обязанности компаний в виде пирамиды КСО и утверждает, что компании должны быть хорошими корпоративными членами гражданского общества [72]
1996 г.	2001 г.	2003 г.	2005 г.
Берк и Логсдон определили пять аспектов стратегической КСО, которые приводят к созданию идентифицируемой и измеримой ценности (в форме экономических выгод для фирмы) [73]	Лантос утверждает, что феномен КСО является ответом на неявный социальный договор между бизнесом и обществом. Политика компаний в области КСО может стать стратегической, если она является частью планов менеджмента по получению прибыли [74]	Марревийк вводит понятие стратегической КСО, которая является ответом на новые роли и обязанности каждого сектора общества [75]	Чандлер и Вертер констатируют сдвиг в восприятии социальной ответственности, который превратил «КСО из минимального обязательства... в стратегическую необходимость» [76, с. 319], способную стать устойчивым конкурентным преимуществом

2006 г.	2007 г.	2008 г.	2011 г.
Портер и Крамер утверждают, что КСО создает конкурентные преимущества, которые приводят к созданию распределенной стоимости [77]	По мнению Хастеда и Аллена, стратегическая политика в области КСО создает новые возможности благодаря постоянному стремлению к созданию ценности, тесно связанной с нуждами общества [78]	Хеслин и Очоа показывают, что любые интерпретации стратегической политики в области КСО должны учитывать семь общих принципов: развивать необходимые таланты, развивать новые рынки, защищать благосостояние работников, уменьшать воздействие на окружающую среду, получать прибыль от дополнительных продуктов, привлекать клиентов и экологизировать производственные цепочки [79]	Портер и Крамер утверждают, что «цель корпорации должна быть переопределена как создание общей ценности» (стр. 2) и как таковая концепция создания общей ценности (CSV) должна заменить КСО [80]
2012 г.	2013 г.	2015 г.	2016 г.
Трапп предлагает концепцию «третьего поколения КСО», когда корпорации отражают свою озабоченность по поводу социальных и глобальных проблем в своей деятельности, даже если некоторые из них не связаны с их основным бизнесом [81]	Чандлер и Вертер показывают, что стратегии в области КСО играют центральную роль в принятии стратегических решений компаниями, а также в их операционной деятельности, и утверждают, что с их помощью фирмы могут создавать рыночные продукты и услуги эффективным и социально ответственным способом [76]	Кэрролл приходит к выводу, что концепции взаимодействия с заинтересованными сторонами и управления, деловой этики, корпоративного гражданства, корпоративной устойчивости и создания общих ценностей взаимосвязаны и пересекаются и все они должны быть охвачены политикой КСО. Кэрролл определяет КСО главным элементом социально ответственного развития [69]	Чандлер определяет создание устойчивой стоимости как главную цель стратегической политики в области КСО [82]

Среди перечисленных выше теоретических рамок наиболее старой и, соответственно, наиболее проработанной является концепция КСО, выступающая на сегодня главным теоретическим базисом, объясняющим ответственное поведение бизнес-корпораций. Предпосылки к ее возникновению прослеживаются еще в работах Боуэна [65] и Дэвиса [67]. Однако прерогатива утверждения основных положений ее теоретического базиса принадлежит А. Кэрроллу. Во-первых, он выделил две основные функции КСО: *защиту общества* бизнесом, которая подразумевает, что компании должны избегать негативных воздействий на общество, таких как, например, загрязнение окружающей среды, дискриминация, производство небезопасных продуктов; и *участие бизнеса в улучшении благосостояния общества*, которое предлагает, что компании должны приносить пользу обществу, например, реализуя благотворительные и социально ориентированные проекты [8, с. 90]. Во-вторых, исключительно важным и системообразующим для разметки теоретического поля концепции КСО достижением А. Кэрролла является его пирамида КСО — принципиальная модель взаимоотношения различных форм проявления ответственности бизнеса в контексте формирующих их ожиданий общества и интенций компаний (рис. 4.1), первоначально предложенная им в 1979 г., окончательно сформулированная в 1991 г. [72] и впоследствии доработанная в более поздних исследованиях [83].



Рис. 4.1. Пирамида КСО А. Кэрролла. Источник: [83]

Экономическая ответственность заключается в способности фирм быть рентабельными. Несмотря на то что рассуждения о бизнес-состоятельности компаний могут показаться необычными в контексте дискуссии о социальной ответственности бизнеса, способность производить качественные товары и услуги — базовое требование, которое предъявляет к бизнесу общество, а фиксация прибыли является необходимым стимулом для побуждения владельцев компаний к развитию бизнеса — реинвестированию части добавленной стоимости в расширение объемов, качества и номенклатуры выпускаемой продукции.

Ответственность компаний в силу закона обусловлена необходимостью выполнения ими официальных «правил игры» — законов, постановлений и других норм, представляющих, по существу, «кодифицированную этику» общества. Кэрролл считает, что выполнение компаниями требований закона с позиции общества воспринимается как удовлетворение следующих ожиданий [83]:

1) компании должны работать так, как требует закон и законные власти; 2) компании должны выполнять всю совокупность установленных правовыми актами требований, вне зависимости от уровня органов власти, их принявших; 3) компании должны вести себя как законопослушные участники общества (быть ответственными «корпоративными гражданами»); 4) компании должны выполнять все свои юридические обязательства перед обществом в целом и любыми отдельными представителями его интересов; 5) компании должны производить товары и услуги, которые отвечают установленным стандартам качества.

Вместе с тем ожидания общества в отношении действий бизнеса, как правило, превышают минимальные требования, установленные законом: можно сказать, что законы важны, но недостаточны. За пределами правил регулирования, установленных законом, должны работать этические нормы. Принятие этической ответственности подразумевает, что бизнес принимает регулирование, основанное на этических нормах, правилах и практиках, несмотря на то что они не кодифицированы в законы. Суть принимаемой ответственности заключается в готовности бизнеса соблюдать и уважать весь спектр норм, стандартов, ценностей и принципов, которые ассоциируют с его деятельностью потребители, сотрудники, владельцы и другие члены общества. Выявить различие между юридическими и этическими ожиданиями часто бывает сложно. Юридические ограничения, безусловно, основаны на этических предпосылках. Но этические ожидания идут дальше. Таким образом, по существу, оба вида ответственности содержат сильное этическое измерение, и разница между ними зависит от мандата, возложенного обществом на бизнес посредством правовой кодификации.

Корпоративная благотворительность включает в себя все формы добровольных произвольных пожертвований бизнеса в пользу общества. Филантропию или благотворительность сложно назвать ответственностью в буквальном смысле, поскольку эти действия никак не связаны с основной деятельностью компаний, то есть последним не за что «отвечать». Однако в современном мире общественные ожидания проявления бизнесом разных форм благотворительности являются нормой. Направления добровольных пожертвований, как правило, определяются наиболее существенной социальной проблематикой и совпадают с принятой в обществе системой ценностей. В свете этого очевидно, что главным побуждающим основанием для бизнесменов заниматься благотворительностью является стремление выглядеть в глазах общества небезразличными к его проблемам, то есть быть ответственными участниками гражданского общества — добросовестными «корпоративными гражданами».

Несмотря на то что предложенная А. Кэрроллом структура форм ответственного поведения компаний и его объяснение лежащих в основе такого поведения мотивов дает возможность классифицировать практически любые действия бизнеса в области КСО, следует отметить, что она не обнаруживает состава субъектов (основных стейкхолдеров), на удовлетворение интересов которых направлены соответствующие меры. С практической точки зрения в контексте задачи анализа взаимодействия градообразующих предприятий с местными сообществами городов-резиденций их производственных площадок эта информация представляет существенный интерес. Теоретический базис для включения в круг вопросов настоящего исследования тематики взаимосвязи ответственной деятельности компаний с основными группами интересов предоставляет теория стейкхолдеров или заинтересованных сторон.

Теория стейкхолдеров (stakeholder theory) впервые была подробно описана в работе Э. Фримена [84]. Ее основной тезис заключается в теоретизации необходимости учета интересов различных групп стейкхолдеров при формировании стратегии развития компании. Этот подход к стратегическому управлению подразумевает идентификацию заинтересованных групп, определение связанных с деятельностью компании процессов, в которые эти группы вовлечены, оценку выявленных интересов и конструирование стратегии компании, основанной на комплексном учете интересов стейкхолдеров в целях долгосрочного роста бизнеса. Внутри этой общей теоретической рамки существует большая научная дискуссия о различных способах идентификации групп стейкхолдеров, их классификации и выявлении их интересов (см., например, [72, 76, 85–87]). Так, О. Зильберштейн и соавторы [87] предлагают следующую классификацию основных групп стейкхолдеров, интересы которых необходимо учитывать стратегическому менеджменту компании (табл. 4.2).

Таблица 4.2

Состав основных групп стейкхолдеров

Стейкхолдеры	Состав стейкхолдеров
Сотрудники	Совет директоров и топ-менеджмент, менеджмент, сотрудники, профсоюзы, сотрудники-новички, потенциальные сотрудники, служащие, которые покинули компанию
Инвесторы	Институциональные инвесторы, пенсионные фонды, банки, менеджеры и аналитики фондов, рейтинговые агентства и др.
Клиенты	Конечные потребители, посредники, лица, оказывающие влияние при выборе товара
Поставщики	Поставщики материалов и сырья, субподрядчики, консультанты по НИОКР, аутсорсинг, провайдеры услуг и продуктов, относящихся к инфраструктуре
Конкуренты	Прямые конкуренты, товары-заменители
Правительство и регулирующие органы	Профильные министерства, ведомства, комитеты и др.
Деловые партнеры	Лицензиаты, партнеры по НИОКР, университеты и др.
Местные сообщества	Соседи, местные власти, благотворительные и волонтерские организации
Университеты и научное сообщество	Исследовательские центры, научные и педагогические работники, студенты
СМИ	Радио, телевидение, печатные издания, Интернет

Отдавая должное плюрализму мнений исследователей в вопросах выявления и классификации основных групп, заинтересованных в деятельности бизнеса, следует отметить, что большинство ученых солидарны во мнении относительно верхнего уровня такой классификации — разделения стейкхолдеров на «внутренних» и «внешних» по отношению к компании. Такая группировка проста в исполнении и интерпретации, а также в совокупности с базовой классификацией мер КСО, основанной на «пирамиде Кэрролла»,

позволяет успешно решать задачи настоящего исследования. При этом под «внутренними» формами КСО следует понимать меры, ограниченные пространством компании и, как правило, направленные на ее сотрудников и менеджмент. Под «внешними» проявлениями КСО следует иметь в виду меры, ориентированные на местные сообщества, развитие территории, где предприятие осуществляет свою деятельность, население в целом и различные контактные группы бизнеса (потребителей, инвесторов, акционеров, органы власти, общественные организации, СМИ).

4.3. Методология

В качестве эмпирической базы для анализа практикуемых компаниями «ФосАгро», «Акрон» и «ЕвроХим» мер КСО используются официально опубликованные за 2017–2019 гг. на их сайтах отчеты. Интересно отметить, что, как абсолютно справедливо утверждал А. Кэрролл [69, с. 93], содержание отчетов, посвященных практикам бизнеса в области КСО, кардинально не меняется при смене системообразующей теоретической рамки¹. Поэтому, анализируя ответственную деятельность компаний, мы в равной мере используем отчеты о социальной ответственности, об устойчивом развитии и интегрированные отчеты компаний, включающие соответствующие тематические разделы.

Главными задачами анализа являются определение качественного содержания политики КСО (оценка количества и разнообразия мер КСО) и стоимостная оценка совокупности реализуемых компаниями мер КСО (укрупнённая, в силу ограниченности содержащейся в отчетах информации). Для решения задач были проанализированы годовые отчеты публичных акционерных обществ «Акрон» ([88–90]), «ФосАгро» ([91–93]) и «ЕвроХим» ([94–96]) за 2017–2019 гг. В результате были выявлены и систематизированы факты ответственного поведения компаний. В качестве теоретического базиса для классификации фактов проявления КСО выбрана пирамида Кэрролла. Методология исследования предполагает два территориальных масштаба — изучение совокупности практик КСО по каждой из анализируемых групп компаний в целом и изучение практик КСО, реализуемых компаниями на территориях моногородов Апатиты, Кировска и Ковдора, являющихся резиденциями их производственных площадок. Кроме того, отдельно показаны внутренние и внешние практики КСО. Результаты анализа систематизированы в табличном виде (приложения 1–9). Для оценки количества и разнообразия мер КСО каждый выявленный факт ответственного поведения компаний принимался

¹ В свете этого явления интересную информацию содержат результаты мониторинга раскрытия российскими компаниями информации о социально ответственном поведении, проводившегося Российским союзом промышленников и предпринимателей в 2000–2018 гг. За исследуемый период теоретические рамки политики КСО большинства крупных российских компаний неоднократно менялись. По состоянию на 24 октября 2019 г. в Национальный Регистр нефинансовых отчетов внесены 180 компаний, зарегистрировано отчетов — 995, в их числе: экологические отчеты (ЭО) — 86, социальные отчеты (СО) — 337, отчеты в области устойчивого развития (ОУР) — 347, интегрированные отчеты — 203, отраслевые отчеты — 27 [27]. При таком разнообразии видов отчетов их содержание описывает очень схожие наборы фактов хозяйственной деятельности.

за единицу и соответствующим образом классифицировался. Затем количество фактов для каждого из видов КСО суммировалось, полученные результаты интерпретировались. Графическая интерпретация сводных результатов и описание основных выводов приведены в следующем разделе работы.

Для адекватной интерпретации результатов анализа необходимо сделать ряд оговорок, обусловленных неполнотой раскрытия информации об ответственной деятельности в отчетах компаний. Во-первых, при суммировании количества фактов проявления КСО учитывались (принимались за единицу) исключительно конкретные факты. Обобщения, такие как декларативные заявления о главных направлениях КСО, реализуемых компаниями и т. п., не принимались в расчет. Это создает определенный риск пропуска существенного объема данных. Однако избежать этого риска при существующем уровне раскрытия информации в отчетах компаний невозможно, поскольку приводимые обобщающие показатели практически никогда не раскрываются детально. В состав раскрываемых фактов компании, очевидно, включают только те, на которых они хотят заострить внимание, и их перечисление не является исчерпывающим списком реализованных мер КСО. С точки зрения авторов, это, безусловно, снижает точность анализа, но не является критичным, поскольку такого рода нюансы имеют место во всех анализируемых отчетах и поэтому не мешают как сопоставлениям компаний между собой, так и сравнениям фактологии КСО одной компании в разные периоды.

Во-вторых, бюджеты, направляемые на реализацию конкретных мероприятий, в сумме не будут равны совокупным расходам компаний на КСО по той же причине — в силу неполного раскрытия информации. Как и в случае с наиболее значимыми с точки зрения компаний фактами КСО, в отчеты попадает информация лишь о наиболее значимых с точки зрения компаний расходах. Их простое арифметическое сложение не имеет смысла. Поэтому оценка и сопоставление бюджетов КСО проводятся на основе общей информации о соответствующих расходах, декларируемой компаниями.

В-третьих, следует иметь в виду, что объем и структура информации, помещаемой компаниями в отчеты, весьма разнородны, несмотря на заявляемое соблюдение правил раскрытия информации по стандартам GRI (Global Reporting Initiative). Отчеты группы «ФосАгро» содержатся в базе данных GRI с 2014 г., «ЕвроХима» — с 2007 г., у «Акрона» в базе данных GRI зарегистрирован отчет за 2019 г. (подготовлен не по стандартам GRI) [97]. Можно предположить, что отчеты не содержат исчерпывающей информации обо всех фактах (и даже направлениях) КСО, а содержащаяся в них информация также не полна — не все факты проиллюстрированы данными о бюджетах и основных группах стейкхолдеров, на удовлетворение ожиданий которых они были направлены. Вместе с тем глубина раскрытия информации о практиках КСО в отчетах компаний позволяет косвенно судить о степени внимания руководства к проблематике ответственного поведения. Компании, глубже погруженные в социально ответственную деятельность, уделяют большее внимание раскрытию информации о ней в отчетности. И можно предположить, что у компаний с более структурированными и содержательными отчетами об ответственной деятельности и сама работа в области КСО более масштабна и организована. Это является дополнительным доводом в пользу возможности использования корпоративных отчетов в качестве эмпирической базы анализа КСО компаний, несмотря на возможность неполноты содержащейся в них информации.

4.4. Результаты

Теоретической рамкой организации работы в области КСО ПАО «Акрон» на протяжении 2017–2019 гг. была выбрана концепция устойчивого развития. Во всех трех годовых отчетах компании за исследуемый период имеют место специализированные разделы, посвященные деятельности в области устойчивого развития. Вместе с тем, понимание компанией устойчивого развития, сформулированное с небольшими вариациями во всех трех годовых отчетах [88, с. 72 ; 89, с. 72 ; 90, с. 114], имеет мало общего с «классическим» определением устойчивого развития («...развитие, при котором удовлетворение потребностей нынешних поколений осуществляется без ущерба для возможностей будущих поколений удовлетворять свои собственные потребности...»), предложенным в 1987 г. Г. Брунтландом в докладе комиссии ООН «Наше общее будущее» [98]. В равной степени слабой является корреляция между пониманием смысла концепции устойчивого развития, декларируемым ПАО «Акрон», и более поздними (по отношению к результатам работы комиссии Г. Брунтланда) разработками ООН в этой области: Повестка 21 (Agenda 21) и Декларация РИО (Rio Declaration) [99]; Декларация тысячелетия [100]; Повестка устойчивого развития до 2030 года, включающая 17 целей (Sustainable Development Goals, SDGs) и 169 задач [101].

Общий подход компании к устойчивому развитию «...формируется на основе принципа ответственного ведения бизнеса во всех регионах присутствия. Мы инвестируем в развитие наших сотрудников, предоставляя конкурентное вознаграждение и программы социальной поддержки. Группа «Акрон» вносит вклад в социально-экономическое развитие регионов присутствия, тесно взаимодействуя с заинтересованными сторонами в вопросах поиска баланса между интересами Компании и потребностями местных сообществ...» [89, с. 106]. Нетрудно заметить, что основные положения такого подхода более близки теории стейкхолдеров. Об этом же свидетельствует и выбор основных направлений деятельности в области КСО, декларируемый компанией: забота о сотрудниках; охрана труда и промышленная безопасность; экологическая деятельность и участие в жизни местных сообществ [89, с. 107 ; 90, с. 115]. Очевидно, эта небольшая методологическая сумятица объясняется модой последних лет на использование концепции устойчивого развития в качестве теоретического базиса корпоративной политики социальной ответственности, когда новая теоретическая конструкция «натягивается» на совокупность сложившихся и последовательно реализующихся на протяжении многих лет практик КСО.

Несмотря на указанные методологические нюансы, данные анализа (приложения 1–3) свидетельствуют, что ПАО «Акрон» проводит масштабную, сбалансированную и последовательную политику в области КСО (рис. 4.2).

В общей структуре мероприятий в области КСО, проводившихся компанией в 2017–2019 гг., можно выделить три основные тенденции. Во-первых, на протяжении всего исследуемого периода значительное место в усилиях ПАО «Акрон» в области КСО принадлежало мерам, предпринимаемым в силу закона (в 2017 г. — 6 и 1 факт в области внешней политики, а также 6 и 3 — в области внутренней, в 2018 г. — 4 и 1, 6 и 1, в 2019 г. — 5 и 1, 6 и 2 факта соответственно). Тенденция касается как внешнего, так и внутреннего направлений политики социальной ответственности компании. С нашей точки зрения, главным мотивом этого фокуса внимания является стремление компании продемонстрировать абсолютную легитимность своей деятельности в области экологии, развития персонала и безопасности всем группам стейкхолдеров.

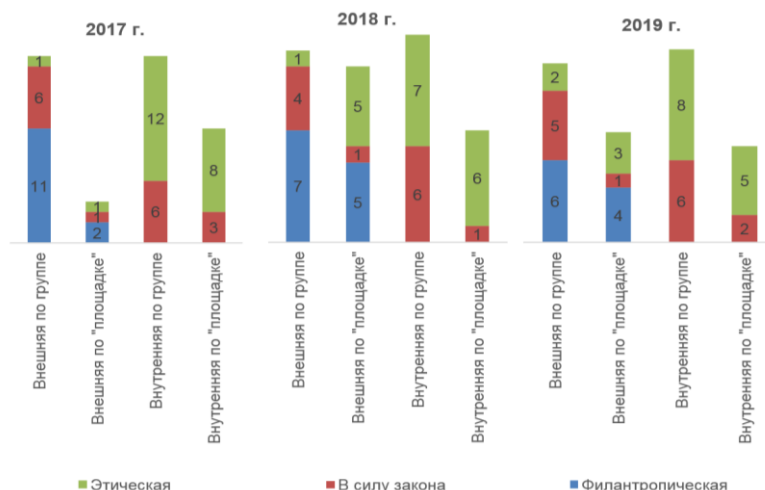


Рис. 4.2. Упоминания о фактах КСО в годовых отчетах ПАО «Акрон» за 2017–2019 гг.

Во-вторых, во внутренней политике главный акцент в отчетах сделан на этические меры КСО (в 2017 г. — 12 и 8, в 2018 г. — 7 и 6, в 2019 г. — 8 и 5 упоминаний по группе в целом и по Кировско-Апатитской площадке соответственно). Очевидно, что аудиторией этого информационного посыла являются сегодняшние и будущие работники компании, а также инвесторы. Содержание транслируемой информации можно описать двумя тезисами: компания выполняет все требования закона в отношении работников; компания добровольно участвует в развитии работников и их семей.

Третья тенденция заключается в декларации ПАО «Акрон» больших усилий во внешней политике в области филантропии как в целом по группе, так и в Кировско-Апатитском регионе в частности (в 2017 г. — 11 и 2, в 2018 г. — 7 и 5, в 2019 г. — 6 и 4 факта соответственно). Мы не видим филантропии во внутренней политике КСО компании, что абсолютно логично, но во внешней политике это главное направление приложения сил. На наш взгляд, главные адресаты этой информации — местное сообщество, а также органы государственной власти и местного самоуправления соответствующих производственных площадок ПАО «Акрон», а основной мотив компании — приобретение лояльности этих двух исключительно важных для ведения бизнеса категорий стейкхолдеров.

Отчетность о корпоративной социальной деятельности компании «ФосАгро» (рис. 4.3) является наиболее полной из рассматриваемых с точки зрения содержания информации о конкретных фактах КСО. Так, в совокупности в анализируемой отчетности ПАО «ФосАгро» за 2017 г. содержится информация о 48, за 2018 г. — о 49, за 2019 г. — о 65 фактах КСО. Для сравнения отчеты публичных акционерных обществ «Акрон» и «Еврохим» (рис. 4.4) за эти же годы содержат информацию о 51, 43, 42 и 42, 21 и 15 фактах соответственно. Безусловно, информация о количестве упомянутых в отчетах фактов реализации практик КСО компаниями не дает возможности получить всеобъемлющее представление об объемах такой деятельности. Вместе с тем, в условиях отсутствия системной исчерпывающей информации о наборе реализованных мер и их фактической стоимости для компаний, как уже было сказано выше, такого рода информация характеризует степень внимания руководства компаний к социально ответственной деятельности. И по данному критерию ПАО «ФосАгро» является лидером среди рассматриваемых компаний.

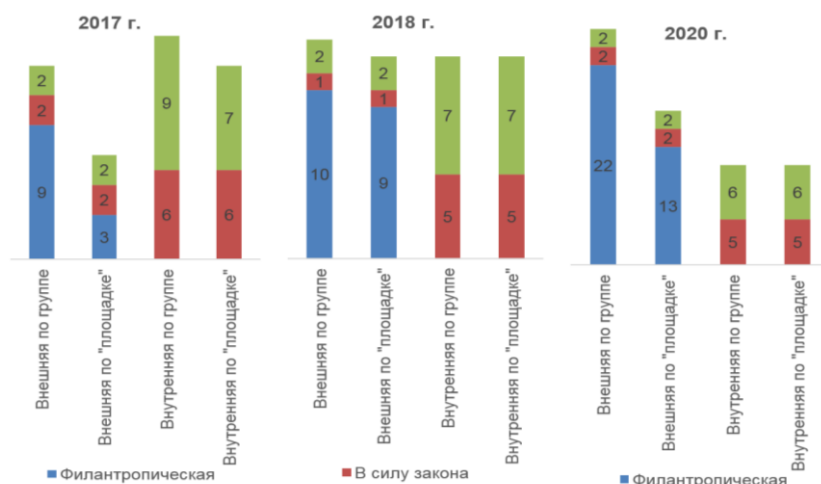


Рис. 4.3. Упоминания о фактах КСО в годовых отчетах ПАО «ФосАгро» за 2017–2019 гг.

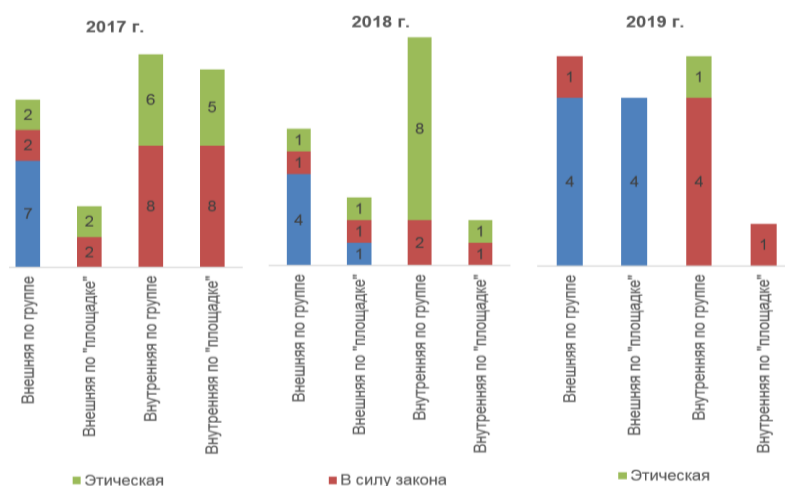


Рис. 4.4. Упоминания о фактах КСО в годовых отчетах ПАО «ЕвроХим» за 2017–2019 гг.

Анализируя структуру мер КСО «ФосАгро» за рассматриваемый период, можно констатировать схожесть основных соотношений и тенденций с аналогичными для ПАО «Акрон». Так, все три отчета компании содержат информацию о мерах, предпринимаемых в силу закона (в 2017 г. — 2 и 2 факта в области внешней политики и 6 и 6 в области внутренней, в 2018 г. — 1 и 1 и 5 и 5, в 2019 г. — 2 и 2 и 5 и 5 фактов соответственно), что является явным сигналом акционерам и другим стейкхолдерам об абсолютной легитимности деятельности компании в области экологии, развития персонала и безопасности. Также следует отметить большое внимание, уделяемое ПАО «ФосАгро» благотворительной деятельности. В 2017 г. компания упоминает в отчете о 9 фактах благотворительной деятельности, реализованных на всех производственных площадках, и о 3 фактах, реализованных на территории Кировска и Апатитов. В 2018–2019 гг. соответствующие цифры составляют 10 и 9 и 22 и 13. В направлении внутренней КСО очевидным является преобладание мер этической направленности

(в 2017 г. — 9 и 7, в 2018 г. — 7 и 7, в 2019 г. — 6 и 6 упоминаний по группе в целом и по Кировско-Апатитской площадке соответственно), что свидетельствует о серьезных усилиях компании в вопросах развития и социального обустройства персонала.

Отчетность ПАО «ЕвроХим» представляется наименее системной из анализируемых с точки зрения содержания информации о конкретных фактах КСО, реализованных компанией за предшествующие три года. Вместе с тем, все же можно констатировать наличие внимания компании к позиционированию легитимности своих действий, а также к мероприятиям, обусловленным этическими мотивами или направленным на благотворительность.

4.5. Заключение по главе 4

Результаты проведенного в настоящем разделе исследования позволяют сделать ряд выводов. Во-первых, разработанная авторами методика оценки содержания политики компаний в области КСО, основанная на классификации видов социальной ответственности, предложенной А. Кэрроллом, позволяет осуществить качественный и количественный анализ содержания социальных отчетов компаний и при учете ряда методологических оговорок определить и сопоставить структуру политики компаний в области КСО между собой, а также обозначить основные категории стейкхолдеров, на удовлетворение интересов которых направлены предпринимаемые компаниями меры.

Во-вторых, можно уверенно констатировать, что корпоративная социальная политика крупных горно-химических предприятий Мурманской области отвечает требованиям масштабности и комплексности, а конкретные меры КСО ориентированы на удовлетворение интересов основных стейкхолдеров: менеджмента и работников компаний, членов их семей, местных сообществ, органов государственного и местного управления территорий — производственных резиденций компаний в Мурманской области (города Апатиты, Кировск и Ковдор).

В-третьих, необходимо отметить, что в социальной отчетности публичных акционерных обществ «Акрон», «ФосАгро» и «ЕвроХим» отсутствуют систематизированные в разрезе направлений и конкретных мероприятий сведения о расходах компаний на реализацию политики КСО. Это не позволяет провести стоимостную оценку их вклада в развитие местных сообществ городов присутствия. Вместе с тем, учитывая отдельные данные о бюджетах, выделяемых компаниями на различные социально значимые направления (см. приложения 1–9), а также свидетельства комплексности и масштабности реализуемых в области КСО мер, необходимо расценивать ресурс их участия в жизни местных сообществ территорий присутствия как исключительно важный и даже сопоставимый с ресурсом региональных и местных органов власти.

Понимание, с одной стороны, потенциала компаний в решении вопросов социально-экономического развития северных моногородов, а с другой стороны, конвергенции целей бизнеса и органов администрации территорий в области развития местных сообществ должно сделать как для первых, так и для вторых стратегической управленческой задачей формирование совместной политики развития территорий. Успешные примеры такой коллаборации уже демонстрируют публичные акционерные общества «Акрон» и «ФосАгро», заключившие соглашения о стратегическом социально-экономическом партнерстве с администрациями регионов и городов присутствия (см. приложения 1–6).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Выполнено исследование, комплексно раскрывающее проблемы и возможности развития горно-химического комплекса России. Подробно рассмотрены ресурсный потенциал, мировой и отечественный спрос на удобрения. Проанализировано текущее состояние и финансовые показатели ведущих производителей: ПАО «ФосАгро», ПАО «Акрон», АО «МХК «ЕвроХим»», ПАО «Уралкалий».

Обоснована значимость стратегического управления в условиях волатильности. Проведен критический анализ стратегий ведущих российских и зарубежных горно-химических компаний.

В результате проведенного исследования установлено, что отечественные производители минеральных удобрений обладают устойчивой конкурентоспособностью на мировом рынке. У производителей есть доступ к дешевому сырью, а также заключенные долгосрочные контракты с крупнейшими потребителями удобрений. Компании начинают активно осваивать новые тренды на рынке — сложные и жидкие удобрения. Исключением является ПАО «Уралкалий», которое обладает серьезной долговой нагрузкой и нуждается в срочной реструктуризации.

Определено, что внутренний рынок минеральных удобрений нуждается в дополнительном регулировании. При этом одной из основных проблем на отечественном рынке является неосведомленность аграриев об имеющейся продукции, а также недоверие, что ее использование дает преимущества. Из-за этого на большую часть пахотных земель вносится удобрений меньше, чем установлено нормативами. Государство должно наладить прямой контакт между потребителями и производителями. Необходимо дать российским аграриям возможность закупать удобрения по ценам ниже мировых или обеспечить их субсидиями на закупку удобрений.

Для поддержания внешней торговли государство могло бы взять на себя функции по страхованию экспортных сделок. В остальном же предприятия горно-химического комплекса не нуждаются в широкой поддержке со стороны государства.

Для достижения целей устойчивого развития необходимо увеличивать сельскохозяйственное производство, а также снижать загрязнение и выбросы парниковых газов, связанные с сельскохозяйственной деятельностью. Поэтому ведущие горно-химические компании Российской Федерации прибегают к разработке инновационных (умных) удобрений и наращивают их производство.

Многие горно-химические компании ставят перед собой амбициозные цели по увеличению энергоэффективности, снижению энергопотребления и выбросов парниковых газов. Для достижения таких стратегических целей необходимо продолжать инвестировать в экологическую деятельность, так как необходимо добиться максимально возможного снижения углеродоемкости производимой продукции.

В целом процесс цифровизации горно-химического предприятия сопровождается значительным спектром рисков, в основном носящих операционный характер. Поэтому предприятиям необходимо вводить системы управления данными рисками. При его отсутствии в части мониторинга рисков

процесса цифровизации на уровне промышленного предприятия можно свести к нулю тот потенциал, который заложен цифровой трансформацией.

В части КСО результаты проведенного исследования позволяют сделать ряд выводов. Во-первых, разработанная авторами методика оценки содержания политики компаний в области КСО, основанная на классификации видов социальной ответственности, предложенной А. Кэрроллом, позволяет осуществить качественный и количественный анализ содержания социальных отчетов компаний и при учете ряда методологических оговорок определить и сопоставить структуру политики компаний в области КСО между собой, а также определить основные категории стейкхолдеров, на удовлетворение интересов которых направлены предпринимаемые компаниями меры.

Во-вторых, можно уверенно констатировать, что корпоративная социальная политика крупных горно-химических предприятий Мурманской области отвечает требованиям масштабности и комплексности, а конкретные меры КСО ориентированы на удовлетворение интересов основных стейкхолдеров: менеджмента и работников компаний, членов их семей, местных сообществ, органов государственного и местного управления территорий — производственных резиденций компаний в Мурманской области (города Апатиты, Кировск и Ковдор).

В-третьих, необходимо отметить, что в социальной отчетности публичных акционерных обществ «Акрон», «ФосАгро» и «ЕвроХим» отсутствуют систематизированные в разрезе направлений и конкретных мероприятий сведения о расходах компаний на реализацию политики КСО. Это не позволяет провести стоимостную оценку их вклада в развитие местных сообществ городов присутствия. Вместе с тем, учитывая отдельные данные о бюджетах, выделяемых компаниями на различные социально-значимые направления, а также свидетельства комплексности и масштабности реализуемых в области КСО мер, необходимо расценивать ресурс их участия в жизни местных сообществ территорий присутствия как исключительно важный и даже сопоставимый с ресурсом региональных и местных органов власти.

Понимание, с одной стороны, потенциала компаний в решении вопросов социально-экономического развития северных моногородов, а с другой стороны, конвергенции целей бизнеса и органов администрации территорий в области развития местных сообществ должно сделать как для первых, так и для вторых стратегической управленческой задачей формирование совместной политики развития территорий. Успешные примеры такой коллаборации уже демонстрируют публичные акционерные общества «Акрон» и «ФосАгро».

ЛИТЕРАТУРА

1. Государственный доклад «О состоянии и использовании минерально-сырьевых ресурсов Российской Федерации в 2019 году»: [сайт]. URL: https://www.mnr.gov.ru/docs/gosudarstvennye_doklady/o_sostoyanii_i_ispolzovanii_mineralno_syrevykh_resursov_rossiyskoy_federatsii/ (дата обращения: 21.08.2021).
2. Производство минеральных удобрений в России: внутренняя опора / Национальное рейтинговое агентство: [сайт]. URL: [Обзор_Минудобрения_НРА_июнь2020.pdf](https://ra-national.ru/Обзор_Минудобрения_НРА_июнь2020.pdf) (ra-national.ru) (дата обращения: 21.08.2021).
3. Годовой отчет ПАО «ФосАгро» за 2020 год: [сайт]. URL: <https://www.phosagro.ru/upload/iblock/412/4120f56e50e0f854835cc2c1dd7d60d7.pdf> (дата обращения: 21.08.2021).
4. Годовой отчет Группы «Акрон» за 2020 год: [сайт]. URL: <https://www.acron.ru/investors/financial-statements/?brand=1988&type=178&year=2021> (дата обращения: 21.08.2021).
5. Годовой отчет ПАО «Уралкалий» за 2020 год: [сайт]. URL: https://www.uralkali.com/upload/content/Uralkali_AR_2020-ru.pdf (дата обращения: 21.08.2021).
6. «ЕвроХим» в 2021 г. продолжит разведочное бурение на Астраханском ГКМ: [сайт]. URL: <https://astravolga.ru/evrohim-v-2021-g-prodolzhit-razvedochnoe-burenie-na-astrahanskom-gkm/> (дата обращения: 21.08.2021).
7. Годовой отчет АО «МХК «ЕвроХим» за 2020 год: [сайт]. URL: https://eurochem-corporate.azureedge.net/wp-content/uploads/2020/07/eurochem2020ar_russian.pdf (дата обращения: 21.08.2021).
8. Дюжева Н. В., Тинькова А. А. Анализ конъюнктуры мирового рынка минеральных удобрений // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. 2020. № 1. С. 91–100. DOI: 10.24143/2073-5537-2020-1-91-100
9. Обзор рынка минеральных удобрений за 2019 год Национального исследовательского университета Высшей школы экономики: [сайт]. URL: <https://dcenter.hse.ru/data/2019/12/26/1524652323/Рынок%20минеральных%20удобрений-2019.pdf> (дата обращения: 21.08.2021).
10. Унесённые экспортом. Как вернуть потерянный внутренний рынок минеральных удобрений: [сайт]. URL: <https://news.myseldon.com/ru/news/index/259271779> (дата обращения: 21.08.2021).
11. Executive Summary Short-Term Fertilizer Outlook 2020–2021 Market Intelligence and Agriculture Services International Fertilizer Association (IFA), November 2020.
12. Argus White Paper: Key NPK trends in 2019: [сайт]. URL: <https://www.argusmedia.com/-/media/Files/white-papers/argus-wp-key-npk-trends-2019.ashx> (дата обращения: 21.08.2021).
13. «Фосагро»: Россия и Марокко почти полностью остановили поставки фосфорных удобрений в США: [сайт]. URL: https://www.alta.ru/external_news/76228/ (дата обращения: 21.08.2021).

14. Жидкие минеральные удобрения в лидерах роста на рынке России: [сайт]. URL: https://rapu.ru/analytics/zhidkie_mineralnye_udobreniya_v_liderakh_rost/1494/ (дата обращения: 21.08.2021).
15. Финансовая отчетность ПАО «Акрон»: [сайт]. URL: <https://www.acron.ru/investors/financial-statements/?brand=1988&type=178&year=2019> (дата обращения: 21.08.2021).
16. Отчетность по МСФО ПАО «ФосАгро»: [сайт]. URL: <https://www.phosagro.ru/investors/reports/msfo/#accordion-634> (дата обращения: 21.08.2021).
17. Финансовая отчетность АО «МХК «ЕвроХим», подготовленная в соответствии с МСФО: [сайт]. URL: <https://mcc.eurochem.ru/ru/mcc-eurochem-ifs-accounts/> (дата обращения: 21.08.2021).
18. Отчетность по МСФО ПАО «Уралкалий»: [сайт]. URL: https://www.uralkali.com/ru/investors/reporting_and_disclosure/ (дата обращения: 21.08.2021).
19. Об ассоциации РАПУ: [сайт]. URL: <https://rapu.ru/about/> (дата обращения: 21.08.2021).
20. Ключевые задачи РАПУ на новом этапе развития отрасли: [сайт]. URL: <https://www.rosbalt.ru/business/2020/06/29/1851333.html> (дата обращения: 21.08.2021).
21. Официальный сайт ПАО «ФосАгро». Интегрированный отчет 2020: [сайт]. URL: <http://phosagro.ru> (дата обращения: 05.11.2021).
22. Официальный сайт ПАО «Акрон». Стратегия: [сайт]. URL: Стратегия (acron.ru) (дата обращения: 05.11.2021).
23. Официальный сайт ПАО «Уралкалий». ESG-ОТЧЕТ 2020: [сайт]. URL: [ESG_Uralkali_ru_2020.pdf](#) (дата обращения: 05.11.2021).
24. Официальный сайт АО «МХК «ЕВРОХИМ». Годовой отчет и финансовая отчетность за 2020 год: [сайт]. URL: [eurochem2020ar_russian.pdf](#) (azureedge.net) (дата обращения: 05.11.2021).
25. Официальный сайт Yara International ASA. Latest Sustainability Report 2020: [сайт]. URL: [Sustainability Report 2020 | Yara International](#) (дата обращения: 05.11.2021).
26. Официальный сайт Nutrien Ltd. Leading solutions for sustainable agriculture Annual Report 2020: [сайт]. URL: [Nutrien_20_Annual_Report_Enhanced](#) (дата обращения: 10.11.2021).
27. Официальный сайт ПАО «ФосАгро». Устойчивое развитие: [сайт]. URL: Устойчивое развитие (phosagro.ru) (дата обращения: 08.11.2021).
28. Официальный сайт ПАО «Уралкалий». ESG-ОТЧЕТ 2020: [сайт]. URL: [ESG_Uralkali_ru_2020.pdf](#) (дата обращения: 08.11.2021).
29. Официальный сайт ПАО «Акрон». Устойчивое развитие: [сайт]. URL: <https://www.acron.ru/sustainability/> (дата обращения: 08.11.2021).
30. Официальный сайт АО «МХК «ЕВРОХИМ». Устойчивое развитие: [сайт]. URL: [eurochem2020ar_russian.pdf](#) (azureedge.net) (дата обращения: 08.11.2021).
31. Официальный сайт Nutrien Ltd. ESG TARGETS: [сайт]. URL: <https://www.nutrien.com/sustainability/esg-portal/esg-targets> (дата обращения: 08.11.2021).

32. Официальный сайт Yara International ASA. Latest Sustainability Report 2020: [сайт]. URL: Sustainability Report 2020 | Yara International (дата обращения: 08.11.2021).
33. Официальный сайт ПАО «ФосАгро». Гендиректор ФосАгро Андрей Гурьев принял участие в онлайн-конференции в рамках Климатической недели ООН: [сайт]. URL: <https://phosagro.ru> (дата обращения: 08.11.2021).
34. Официальный сайт ПАО «Уралкалий». Годовой отчет 2020. Гибкость и прогресс: [сайт]. URL: [Uralkali_AR_2020-ru.pdf](https://uralkali.ru/AR_2020-ru.pdf) (дата обращения: 08.11.2021).
35. Официальный сайт Nutrien Ltd. Waste, Tailings, Air Emissions, Reclamation & Remediation: [сайт]. URL: Waste, Tailings & More | Nutrien (дата обращения: 08.11.2021).
36. Официальный сайт Yara International ASA. Latest Sustainability Report 2020: [сайт]. URL: Sustainability Report 2020 | Yara International (дата обращения: 08.11.2021).
37. Официальный сайт ПАО «ФосАгро». Интегрированный отчет 2020: [сайт]. URL: <https://phosagro.ru> (дата обращения: 09.11.2021).
38. Официальный сайт ПАО «Уралкалий». Годовой отчет 2020. Гибкость и прогресс: [сайт]. URL: [Uralkali_AR_2020-ru.pdf](https://uralkali.ru/AR_2020-ru.pdf) (дата обращения: 09.11.2021).
39. Официальный сайт ПАО «Акрон». Проект автоматизации агрохолдинга «Плодородие» стал победителем конкурса Global CIO «Проект года»: [сайт]. URL: <https://www.acron.ru/press-center/press-releases/200699/> (дата обращения: 09.11.2021).
40. Официальный сайт АО «МХК «ЕВРОХИМ». Годовой отчет и финансовая отчетность за 2020 год: [сайт]. URL: [eurochem2020ar_russian.pdf](https://eurochem2020ar.azureedge.net) (azureedge.net) (дата обращения: 09.11.2021).
41. Официальный сайт Nutrien Ltd. Leading solutions for sustainable agriculture Annual Report 2020: [сайт]. URL: [Nutrien_20_Annual_Report_Enhanced](https://nutrien.com/Annual-Report-2020) (дата обращения: 10.11.2021).
42. Официальный сайт Yara International ASA. Our Farm to Fork strategy: [сайт]. URL: Our Farm to Fork strategy | Yara International (дата обращения: 10.11.2021).
43. Официальный сайт ПАО «ФосАгро». Интегрированный отчет 2020: [сайт]. URL: <https://phosagro.ru> (дата обращения: 11.11.2021).
44. Официальный сайт ПАО «Уралкалий». ESG-ОТЧЕТ 2020: [сайт]. URL: [ESG_Uralkali_ru_2020.pdf](https://uralkali.ru/ESG_2020-ru.pdf) (дата обращения: 12.11.2021).
45. Официальный сайт ПАО «Акрон». Годовой отчет 2020: [сайт]. URL: <https://www.acron.ru/press-center/press-releases/200699/> (дата обращения: 11.11.2021).
46. Официальный сайт АО «МХК «ЕВРОХИМ». Годовой отчет и финансовая отчетность за 2020 год: [сайт]. URL: [eurochem2020ar_russian.pdf](https://eurochem2020ar.azureedge.net) (azureedge.net) (дата обращения: 11.11.2021).
47. Официальный сайт Nutrien Ltd. Leading solutions for sustainable agriculture Annual Report 2020: [сайт]. URL: [Nutrien_20_Annual_Report_Enhanced](https://nutrien.com/Annual-Report-2020) (дата обращения: 11.11.2021).
48. Официальный сайт Yara International ASA. Yara Integrated report 2020: [сайт]. URL: Yara Integrated Report 2020/ (дата обращения: 11.11.2021).

49. Рыльников А. Г., Пыталев И. А. Цифровая трансформация горнодобывающей отрасли: технические решения и технологические вызовы // Известия Тульского государственного университета. Науки о земле. 2020. № 1. С. 470–481.
50. Официальный сайт ООО «РАЭКС-Аналитика»: [сайт]. URL: <https://raex-a.ru/> (дата обращения: 28.09.2021).
51. Малышко А. В., Сидоренко С. В. Цифровизация как фактор повышения конкурентоспособности химической отрасли Российской Федерации // Сборник научных трудов международной научно-практической конференции / под общ. ред. Е. С. Шилец. Донецк, 2020. С. 49–56.
52. Lars Barnewold, Bernd G. Lottermoser. Identification of digital technologies and digitalisation trends in the mining industry // International Journal of Mining Science and Technology. July 2020. 30 (6). DOI:10.1016/j.ijmst.2020.07.003
53. Marcela Calabi-Floody, Jorge Medina et al. Smart Fertilizers as a Strategy for Sustainable Agriculture. January 2018. Advances in Agronomy. DOI:10.1016/bs.agron.2017.10.003. In book: Advances in Agronomy 147 (pp. 119–157).
54. Интегрированный отчет ПАО «ФосАгро» за 2020 год [Электронный ресурс]. URL: <https://www.phosagro.ru/upload/iblock/412/4120f56e50e0f854835cc2c1dd7d60d7.pdf> (дата обращения: 11.10.2021).
55. Годовой отчет ПАО «Акрон» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.acron.ru/investors/financial-statements/?brand=1988&type=178&year=2020> (дата обращения: 11.10.2021).
56. Годовой отчет и финансовая отчетность АО «МХК «ЕвроХим». [Электронный ресурс]. URL: https://eurochem-corporate.azureedge.net/wp-content/uploads/2020/07/eurochem2020ar_russian.pdf (дата обращения: 11.10.2021).
57. Интегрированный годовой отчет 2020 ПАО «Уралкалий»: [сайт]. URL: https://www.uralkali.com/upload/content/Uralkali_AR_2020-ru.pdf (дата обращения: 11.10.2021).
58. Пахомова Н. В., Рихтер К. К., Малышков Г. Б. Стратегия устойчивого развития и переход к зеленой экономике: обновление приоритетов и механизмов // Вестник СПбГУ. Сер. 5. 2013. № 4. С. 35–54.
59. Корпоративные стратегии углеродной нейтральности: [сайт]. URL: <https://www.economy.gov.ru/material/file/f55d57f8dcb8ec195b1575e857610dc/03062021.pdf> (дата обращения: 11.10.2021).
60. Индикаторы цифровой экономики: 2019: статистический сборник / Г. И. Абдрахманова, К. О. Вишневецкий, Л. М. Гохберг и др. ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М.: НИУ ВШЭ, 2019. 248 с.
61. Борисова В. В., Демкина О. В., Савин А. В. Риски цифровизации промышленных компаний // Инновации и инвестиции. 2019. № 12. С. 294–297.
62. Фонд развития моногородов: [сайт]. URL: <http://xn--80afd4affbbat.xn--p1ai/monotown/g-kirovsk/> (дата обращения: 22.03.2021).
63. Северо-Западная фосфорная компания: [сайт]. URL: <https://www.szfk.ru/> (дата обращения: 22.03.2021).
64. Фонд развития моногородов: [сайт]. URL: <http://xn--80afd4affbbat.xn--p1ai/monotown/g-kovdor/> (дата обращения: 22.03.2021).
65. Bowen H. R. Social responsibilities of the businessman. New York: Harper, 1953.

66. Latapí Agudelo M. A., Jóhannsdóttir L., Davídsdóttir B. A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility // *International Journal of Corporate Social Responsibility*. 2019. Vol. 4, No. 1. P. 1.
67. Davis K. Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities? // *California Management Review*. 1960. Vol. 2, No. 3. P. 70–76.
68. Social Responsibilities of Business Corporations | Committee for Economic Development of The Conference Board: [сайт]. URL: <https://www.ced.org/reports/social-responsibilities-of-business-corporations> (дата обращения: 28.03.2021).
69. Carroll A. B. Corporate social responsibility: The centerpiece of competing and complementary frameworks: SPECIAL ISSUE: SUSTAINABILITY AND CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY // *Organizational Dynamics*. 2015. Vol. 44, No. 2. P. 87–96.
70. Jones T. M. Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined // *California Management Review*. 1980. Vol. 22, No. 3. P. 59–67.
71. Wood D. J. Corporate Social Performance Revisited // *The Academy of Management Review*. 1991. Vol. 16, No. 4. P. 691–718.
72. Carroll A. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders // *Business Horizons*. 1991. Vol. 34, The Pyramid of Corporate Social Responsibility. P. 39–48.
73. Burke L., Logsdon J. M. How corporate social responsibility pays off // *Long Range Planning*. 1996. Vol. 29, No. 4. P. 495–502.
74. Lantos G. P. The boundaries of strategic corporate social responsibility // *Journal of Consumer Marketing*. 2001. Vol. 18, No. 7. P. 595–632.
75. van Marrewijk M. Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion // *Journal of Business Ethics*. 2003. Vol. 44, Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability, No. 2. P. 95–105.
76. Chandler D., Jr W. B. W. *Strategic Corporate Social Responsibility: Stakeholders, Globalization, and Sustainable Value Creation*. Strategic Corporate Social Responsibility. SAGE Publications, 2013. 665 p.
77. Porter M. E., Kramer M. R. Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility // *Harvard Business Review*. 2006. Vol. 84, Strategy and society, No. 12. P. 78–92, 163.
78. Husted B. W., Allen D. B. Strategic Corporate Social Responsibility and Value Creation among Large Firms Lessons from the Spanish Experience: [сайт]. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/9426393.pdf>.
79. Heslin P., Ochoa J. Understanding and developing strategic corporate social responsibility // *Organizational Dynamics*. 2008. Vol. 37. P. 125–144.
80. Porter M. E., Kramer M. R. Creating Shared Value // *Harvard Business Review*. 2011.
81. Trapp N. L. Corporation as climate ambassador: Transcending business sector boundaries in a Swedish CSR campaign // *Public Relations Review*. Vol. 38, Corporation as climate ambassador, No. 3. P. 458–465.
82. Chandler D. *Strategic Corporate Social Responsibility: Sustainable Value Creation*. Strategic Corporate Social Responsibility. 2016.
83. Carroll A. B. Carroll's pyramid of CSR: taking another look // *International Journal of Corporate Social Responsibility*. 2016. Vol. 1, Carroll's pyramid of CSR, No. 1. P. 3.

84. Freeman R. E. Strategic management: a stakeholder approach. Strategic management. Boston: Pitman, 1984.
85. Miles S. Stakeholder Theory Classification: A Theoretical and Empirical Evaluation of Definitions // Journal of Business Ethics. 2017. Vol. 142, Stakeholder Theory Classification, No. 3. P. 437–459.
86. Wagner Mainardes E., Alves H., Raposo M. A model for stakeholder classification and stakeholder relationships // Management Decision. 2012. Vol. 50, No. 10. P. 1861–1879.
87. Зильберштейн О. Б., Невструев К. В., Семенюк Д. Д., Шкляр Т. Л., Юрковский А. В. Анализ стейкхолдеров на примере российских предприятий // Вестник евразийской науки. 2016. Т. 8, № 3 (34). С. 30.
88. В фокусе — инновации. Группа «Акрон». Годовой отчет за 2017 год: [сайт]. URL: https://www.acron.ru/upload/iblock/b4f/6982_Acron_AR17_RUS_ONLINE_04_MAY.pdf (дата обращения: 12.12.2021).
89. Для нас всегда весна не за горами. Группа «Акрон». Годовой отчет за 2018 год: [сайт]. URL: https://www.acron.ru/upload/iblock/926/Acron_AR_2017_28.05.pdf (дата обращения: 11.10.2021).
90. Для нас всегда весна не за горами. Группа «Акрон». Годовой отчет за 2019 год: [сайт]. URL: https://www.acron.ru/upload/iblock/40b/3109_Acron_AR_2019_rus-smart.pdf (дата обращения: 11.10.2021).
91. Природа плодородия. Интегрированный годовой отчет Группы «ФосАгро» за 2019 год. URL: <https://www.phosagro.ru/upload/iblock/219/219c4cdb0015f5738520593a8c5074bd.pdf> (дата обращения: 02.02.2021).
92. Рост. Эффективность. Стоимость. Интегрированный годовой отчет Группы «ФосАгро» за 2017 год: [сайт]. URL: <https://www.phosagro.ru/upload/iblock/ba1/ba1f04b53ffaa2122cf752f6f1330d57.pdf> (дата обращения: 11.10.2021).
93. Чистые минералы для здоровой жизни. Интегрированный годовой отчет Группы «ФосАгро» за 2018 год: [сайт]. URL: <https://www.phosagro.ru/upload/iblock/91b/91ba691c263028a369da4f7fc1623ef3.pdf> (дата обращения: 12.10.2021).
94. Акционерное общество «Минерально-химическая компания «ЕвроХим». Годовой отчет за 2017 год: [сайт]. URL: https://mcc.eurochem.ru/wp-content/uploads/2019/05/2017_RUEMO_Annual-report_2.pdf (дата обращения: 21.10.2021).
95. Мировой лидер. Годовой отчет и финансовая отчетность АО «МХК «ЕвроХим» за 2019 год: [сайт]. URL: <https://mcc.eurochem.ru/wp-content/uploads/2020/08/ГО-МХК-2019.pdf> (дата обращения: 22.10.2021).
96. Удобрения мирового класса. Акционерное общество «Минерально-химическая компания «ЕвроХим». Годовой отчет за 2018 год: [сайт]. URL: https://mcc.eurochem.ru/wp-content/uploads/2019/07/2018_RUEMO_Annual_report.pdf (дата обращения: 23.10.2021).
97. SDD — GRI Database: [сайт]. URL: <https://database.globalreporting.org/> (дата обращения: 26.04.2021).
98. Brundtland G. H. Our common future: [сайт]. URL: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf> (дата обращения: 14.03.2021).

99. United Nations Conference on Environment and Development, Rio de Janeiro, Brazil, 3–14 June 1992 | United Nations: [сайт]. URL: <https://www.un.org/en/conferences/environment/rio1992> (дата обращения: 14.03.2021).
100. United Nations Conferences, Meetings and Events: [сайт]. URL: https://www.un.org/en/events/pastevents/millennium_summit.shtml (дата обращения: 14.03.2021).
101. Transforming our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development | Department of Economic and Social Affairs: [сайт]. URL: <https://sdgs.un.org/publications/transforming-our-world-2030-agenda-sustainable-development-17981> (дата обращения: 14.03.2021).
102. Рост. Эффективность. Стоимость. Группа «ФосАгро». Годовой отчет за 2017 год: [сайт]. URL: <https://www.phosagro.ru/upload/iblock/ba1/ba1f04b53ffaa2122cf752f6f1330d57.pdf> (дата обращения: 12.12.2021).
103. Чистые минералы для здоровой жизни. Группа «ФосАгро». Годовой отчет за 2018 год: [сайт]. URL: <https://www.phosagro.ru/upload/iblock/91b/91ba691c263028a369da4f7fc1623ef3.pdf> (дата обращения: 22.12.2021).
104. Природа плодородия. Группа «ФосАгро». Годовой отчет за 2019 год: [сайт]. URL: <https://www.phosagro.ru/upload/iblock/219/219c4cdb0015f5738520593a8c5074bd.pdf> (дата обращения: 23.12.2021).
105. Акционерное общество «Минерально-химическая компания «ЕвроХим». Годовой отчет за 2017 год: [сайт]. URL: https://mcc.eurochem.ru/wp-content/uploads/2019/05/2017_RUEMO_Annual-report_2.pdf (дата обращения: 24.12.2021).
106. Удобрения мирового класса. Акционерное общество «Минерально-химическая компания «ЕвроХим». Годовой отчет за 2018 год: [сайт]. URL: https://mcc.eurochem.ru/wp-content/uploads/2019/07/2018_RUEMO_Annual_report.pdf (дата обращения: 11.10.2021).
107. Мировой лидер. Годовой отчет и финансовая отчетность АО «МХК «ЕвроХим» за 2019 год: [сайт]. URL: <https://mcc.eurochem.ru/wp-content/uploads/2020/08/ГО-МХК-2019.pdf> (дата обращения: 22.10.2021).

ПРИЛОЖЕНИЯ

Меры КСО, принимавшиеся ПАО «Акрон» в 2017 г. Внешние формы КСО, масштаб — по группе предприятий в целом (начало)

Формы ответственности	Содержание мер	Бюджет (при наличии информации)
1	2	3
Филантропическая	Организация и поддержка благотворительных проектов	Общий размер вклада — 51 млн руб. [88, с. 73]
	Новгородский «Акрон» участвует в благотворительном марафоне «Рождественский подарок»	1,5 млн руб. [28, с. 86]
	Адресная помощь [88, с. 73]	
	<i>Социальная деятельность</i>	Общий размер вклада — 256 млн руб. [88, с. 73]
	Оказана поддержка инфраструктурным проектам (детско-юношеские мероприятия, развитие учебно-материальной базы Верхнеднепровского технологического техникума, помощь Обществу инвалидов и ветеранов и т. п.)	1,3 млн руб. [88, с. 86]
	Оказана поддержка фонду Федеральной еврейской национально-культурной автономии [ФЕНКА]	14,5 млн руб. [88, с. 86]
	Оказана поддержка администрации Любавичского сельского поселения Руднянского района	2,5 млн руб. [88, с. 86]
	Развитие учебно-материальной базы образовательных учреждений	4 млн руб. [88, с. 86]
	Заключено соглашение о социальном партнерстве между ПАО «Дорогобуж» и администрацией муниципального образования «Дорогобужский район»	2 млн руб. [88, с. 86]
	Укрепление материально-технической базы детских оздоровительно-образовательных центров «Зарница» и «Былина»	16 млн руб. [88, с. 86]
	Поддержка деятельности некоммерческих организаций Школы традиционной культуры «Параскева» и Центра музыкальных древностей В. И. Поветкина [28, с. 86]	

Меры КСО, принимавшиеся ПАО «Акрон» в 2017 г. Внешние формы КСО, масштаб — по группе предприятий в целом (окончание)

1	2	3
В силу закона	Реализуется стратегия по противодействию коррупции, которая подразумевает соблюдение сотрудниками и руководящими органами всех принципов Кодекса и Положения об антикоррупционной политике ПАО «Акрон» [88, с. 110]	
	<i>Экологическая деятельность</i>	Общий размер затрат — 257 млн руб. [88, с. 73]
	Постоянный мониторинг экологической ситуации и обеспечение доступности информации о природоохранной деятельности [88, с. 73]	
	Соорганизация экологических образовательных проектов [88, с. 73]	
	Реализация Политики в области охраны окружающей среды [88, с. 73]	
	Внедрение систем управления охраной окружающей среды [88, с. 73]	
Этическая	Компания руководствуется Кодексом деловой этики, принятым в 2013 г., в котором содержатся основные нормы поведения, установленные в соответствии с этическими ценностями [88, с. 110]	
Экономическая	Быть прибыльной компанией	Прибыль — 14 260 млн руб. [88, с. 61]

Меры КСО, принимавшиеся ПАО «Акрон» в 2017 г. Внешние формы КСО, масштаб — на территории города Кировска

Формы ответственности	Содержание мер	Бюджет (при наличии информации)
Филантропическая	<i>Социальная деятельность</i>	
	АО «СЗФК» подписало соглашение о социально-экономическом сотрудничестве и перечислило в городской бюджет средства на поддержание социальной сферы образования «Городской округ г. Кировск с подведомственной территорией» и развитие образования, культуры и спорта, хозяйственной сферы	87,3 млн руб. [88, с. 87]
В силу закона	Реализуется стратегия по противодействию коррупции, которая подразумевает соблюдение сотрудниками и руководящими органами всех принципов Кодекса и Положения об антикоррупционной политике ПАО «Акрон» [88, с. 110]	
Этическая	Компания руководствуется Кодексом деловой этики, принятым в 2013 г., в котором содержатся основные нормы поведения, установленные в соответствии с этическими ценностями [88, с. 110]	
Экономическая	Быть прибыльной компанией	Прибыль — 14 260 млн руб. [88, с. 61]

Меры КСО, принимавшиеся ПАО «Акрон» в 2017 г.
Внутренние формы КСО, масштаб — по группе предприятий в целом (начало)

Формы ответственности	Содержание мер	Бюджет (при наличии информации)
1	2	3
Филантропическая		
В силу закона	Реализуется стратегия по противодействию коррупции, которая подразумевает соблюдение сотрудниками и руководящими органами всех принципов Кодекса и Положения об антикоррупционной политике ПАО «Акрон» [88, с. 110]	
	<i>Социальные гарантии</i>	
	Программа ДМС [88, с. 73]	
	<i>Охрана труда и промышленная безопасность</i>	Общий размер затрат — 439 млн руб. [88, с. 73]
	Обучение охране труда и производственной безопасности, предаттестационная подготовка и аттестация рабочих [88, с. 73]	
	Профессиональная подготовка / переподготовка рабочих, повышение квалификации, программы обучения [88, с. 73]	
Этическая	Компания руководствуется Кодексом деловой этики, принятым в 2013 г., в котором содержатся основные нормы поведения, установленные в соответствии с этическими ценностями [88, с. 73]	
	<i>Социальные гарантии</i>	Общий размер затрат — 300 млн руб. [88, с. 73]
	Программа санаторно-курортного лечения	32,4 млн руб. [88, с. 76]
	произведена оплата части стоимости путевок на базах отдыха	11,6 млн руб. [88, с. 76]
	в детских оздоровительных лагерях Новгородской области и Дорогобужского района отдохнули 1 500 детей	20,2 млн руб. [88, с. 76]

Меры КСО, принимавшиеся ПАО «Акрон» в 2017 г.
 Внутренние формы КСО, масштаб — по группе предприятий в целом (окончание)

1	2	3
	Жилищная программа поддержки молодых специалистов в помощь молодым специалистам на съём жилья	7,5 млн руб. [88, с. 76]
	Программа по выдаче работникам беспроцентных займов [88, с. 73]	
	Материальная помощь работникам предприятия и неработающим пенсионерам [88, с. 73]	
	Сотрудники, работающие на производствах с особо вредными условиями труда, обеспечиваются лечебно-профилактическим питанием	42,3 млн руб. [62, с. 81]
	Действует программа «Ветеран предприятия»	20,2 млн руб. [88, с. 76]
	Поддержка семей с детьми [88, с. 76]	
Экономическая	Быть прибыльной компанией	Прибыль — 14 260 млн руб. [88, с. 61]

Меры КСО, принимавшиеся ПАО «Акрон» в 2017 г. Внутренние формы КСО, масштаб — на территории города Кировска

Формы ответственности	Содержание мер	Бюджет (при наличии информации)
Филантропическая		
В силу закона	Реализуется стратегия по противодействию коррупции, которая подразумевает соблюдение сотрудниками и руководящими органами всех принципов Кодекса и Положения об антикоррупционной политике ПАО «Акрон» [88, с. 110]	
	<i>Социальные гарантии</i>	
	В социальный пакет работников АО «СЗФК» входит ДМС	1,9 млн руб.
Этическая	На предприятии АО «СЗФК» сотрудники приняли участие в спартакиаде по мини-футболу, в Кубке Мурманской области по юкигассену [88, с. 77]	
	Проведены турниры по горным лыжам и сноуборду, спартакиада для сотрудников и выдано свыше 1 100 абонементов в спортзалы [88, с. 77]	
	Программа санаторно-курортного лечения [88, с. 73]	
	Жилищная программа поддержки [88, с. 73]	
	Сотрудники, работающие на производствах с особо вредными условиями труда, обеспечиваются лечебно-профилактическим питанием [88, с. 81]	
	Поддержка семей с детьми [88, с. 73]	
	Компенсационные выплаты, поощрение работников [88, с. 73]	
	Действует программа «Ветеран предприятия» [88, с. 73]	
Экономическая	Быть прибыльной компанией	Прибыль — 14 260 млн руб. [88, с. 61]

Меры КСО, принимавшиеся ПАО «Акрон» в 2018 г. Внешние формы КСО, масштаб — по группе предприятий в целом (начало)

Формы ответственности	Содержание мер	Бюджет (при наличии информации)
1	2	3
Филантропическая	Организация и поддержка благотворительных проектов	Общий размер вклада — 80 млн руб. [89, с. 120]
	Новгородский «Акрон» участвует в благотворительном марафоне «Рождественский подарок». [89, с. 120]	
	<i>Социальная деятельность</i>	Общий размер вклада — 300 млн руб. [89, с. 120]
	ПАО «Дорогобуж» оказало поддержку инфраструктурным проектам [89, с. 120]	
	Совместно с комитетом по образованию администрации Великого Новгорода учредили грант «Вместе с «Акроном» к успеху в учебе и карьере» для учителей химии и физики во всех школах Великого Новгорода [89, с. 112]	
	Между ПАО «Акрон» и администрацией Великого Новгорода подписано соглашение о социально-экономическом сотрудничестве	18 млн руб. [89, с. 120]
	Между ПАО «Дорогобуж» и администрацией муниципального образования «Дорогобужский район Смоленской области» было подписано соглашение о социально-экономическом сотрудничестве	2 млн руб. [89, с. 121]
	Участие в жизни местных сообществ [89, с. 107]	

Меры КСО, принимавшиеся ПАО «Акрон» в 2018 г. Внешние формы КСО, масштаб — по группе предприятий в целом (окончание)

1	2	3
В силу закона	Реализуется стратегия по противодействию коррупции, которая подразумевает соблюдение сотрудниками и руководящими органами всех принципов Кодекса и Положения об антикоррупционной политике ПАО «Акрон» [89, с. 103]	
	<i>Экологическая деятельность</i>	Общий размер затрат — 377 млн руб. [89, с. 106]
	Произведен вклад в охрану водных ресурсов	309 млн руб. [89, с. 117]
	Постоянный мониторинг экологической ситуации, обеспечение доступности информации о природоохранной деятельности [89, с. 117]	
	Внедрение систем управления охраной окружающей среды [89, с. 161]	
Этическая	Компания руководствуется Кодексом деловой этики, принятым в 2013 г., в котором содержатся основные нормы поведения, установленные в соответствии с этическими ценностями	
Экономическая	Быть прибыльной компанией	Прибыль — 13 318 млн руб. [89, с. 5]

Меры КСО, принимавшиеся ПАО «Акрон» в 2018 г. Внешние формы КСО, масштаб — на территории города Кировска

Формы ответственности	Содержание мер	Бюджет (при наличии информации)
Филантропическая	<i>Социальная деятельность</i>	
	АО «СЗФК» выступило спонсором международного спортивного мероприятия «Праздник Севера» в Мурманской области	500 тыс. руб. [89, с. 121]
	АО «СЗФК» оказывало благотворительную помощь общественным организациям	11 млн руб. [89, с. 121]
	АО «СЗФК» и администрация города Кировска подписали соглашение о социально-экономическом партнерстве, взаимодействии и сотрудничестве	98 млн руб. [89, с. 121]
В силу закона	Реализуется стратегия по противодействию коррупции, которая подразумевает соблюдение сотрудниками и руководящими органами всех принципов Кодекса и Положения об антикоррупционной политике ПАО «Акрон» [89, с. 103]	
Этическая	Компания руководствуется Кодексом деловой этики, принятым в 2013 г., в котором содержатся основные нормы поведения, установленные в соответствии с этическими ценностями [89, с. 103]	
	<i>Экологическая деятельность</i>	
	АО «СЗФК» приняло участие в акции «Ноль негативного воздействия на окружающую среду» [89, с. 118]	
	Специалисты АО «СЗФК» приняли участие в общероссийской акции «Вода России» [89, с. 117]	
	АО «СЗФК» построило дополнительные пылегазоочистные установки	27 млн руб. [89, с. 116]
	В приток реки Умба [река] было выпущено 23 тыс. экземпляров молоди рыб [89, с. 117]	
Экономическая	Быть прибыльной компанией	Прибыль — 13 318 млн руб. [89, с. 5]

Меры КСО, принимавшиеся ПАО «Акрон» в 2018 г. Внешние формы КСО, масштаб — на территории города Апатиты

Формы ответственности	Содержание мер	Бюджет (при наличии информации)
Филантропическая	АО «СЗФК» и Молодежный социальный центр запустили проект «Я — волонтер» [89, с. 121]	
	Между АО «Партомчорр» и администрацией города Апатиты заключено соглашение о социально-экономическом партнерстве и сотрудничестве [89, с. 121]	99 млн руб.
В силу закона		
Этическая		
Экономическая		

Меры КСО, принимавшиеся ПАО «Акрон» в 2018 г. Внутренние формы КСО, масштаб — по группе предприятий в целом (начало)

Формы ответственности	Содержание мер	Бюджет (при наличии информации)
1	2	3
Филантропическая		
В силу закона	Реализуется стратегия по противодействию коррупции, которая подразумевает соблюдение сотрудниками и руководящими органами всех принципов Кодекса и Положения об антикоррупционной политике ПАО «Акрон» [89, с. 103]	
	<i>Социальные гарантии</i>	Общий размер затрат — 644 млн руб. [89, с. 106]
	Программа ДМС	38 3 млн руб. [89, с. 110]
	Компенсационные выплаты, поощрение работников [89, с. 110]	
	Сотрудники, работающие на производствах с особо вредными условиями труда, обеспечиваются лечебно-профилактическим питанием	36,8 млн руб. [89, с. 115]

Меры КСО, принимавшиеся ПАО «Акрон» в 2018 г. Внутренние формы КСО, масштаб — по группе предприятий в целом (окончание)

1	2	3
	<i>Охрана труда и промышленная безопасность</i>	Общий размер затрат — 444 млн руб. [89, с. 106]
	Улучшение условий труда [89, с. 107]	
	Обеспечение бесперебойной и безопасной работы предприятий [89, с. 107]	
Этическая	Компания руководствуется Кодексом деловой этики, принятым в 2013 г., в котором содержатся основные нормы поведения, установленные в соответствии с этическими ценностями [89, с. 103]	
	<i>Социальные гарантии</i>	
	Программа санаторно-курортного лечения	48,7 млн руб. [89, с. 110, 121]
	Произведена оплата части стоимости путевок на базах отдыха [89, с. 110]	
	В детских оздоровительных лагерях Новгородской области и Дорогобужского района отдохнули 1 500 детей	23,2 млн руб. [89, с. 110]
	Жилищная программа поддержки молодых специалистов (помощь молодым специалистам со съемом жилья)	23,2 млн руб. [89, с. 110]
	Материальная помощь работникам предприятия и неработающим пенсионерам [89, с. 110]	
	Поддержка семей с детьми [89, с. 110]	
Экономическая	Быть прибыльной компанией	Прибыль — 13 318 млн руб. [89, с. 5]

Меры КСО, принимавшиеся ПАО «Акрон» в 2018 г. Внутренние формы КСО, масштаб — на территории города Кировска

Формы ответственности	Содержание мер	Бюджет (при наличии информации)
Филантропическая		
В силу закона	Реализуется стратегия по противодействию коррупции, которая подразумевает соблюдение сотрудниками и руководящими органами всех принципов Кодекса и Положения об антикоррупционной политике ПАО «Акрон» [89, с. 103]	
Этическая	Компенсационные выплаты, поощрение работников [89, с. 110]	
	Сотрудники, работающие на производствах с особо вредными условиями труда, обеспечиваются лечебно-профилактическим питанием [89, с. 115]	
	Программа санаторно-курортного лечения [89, с. 110, 121]	
	Жилищная программа поддержки [89, с. 110]	
	Материальная помощь работникам предприятия и неработающим пенсионерам [89, с. 110]	
	Поддержка семей с детьми [89, с. 110]	
Экономическая	Быть прибыльной компанией	Прибыль — 13 318 млн руб. [89, с. 5]

Меры КСО, принимавшиеся ПАО «Акрон» в 2019 г. Внешние формы КСО, масштаб — по группе предприятий в целом (начало)

Формы ответственности	Содержание мер	Бюджет (при наличии информации)
1	2	3
Филантропическая	Организация и поддержка благотворительных проектов	Общий размер вклада — 87 млн руб. [90, с. 114, 131]
	Новгородский «Акрон» участвует в благотворительном марафоне «Рождественский подарок» [90, с. 132]	
	<i>Социальная деятельность</i>	Общий размер вклада — 290 млн руб. [90, с. 114, 131]
	ПАО «Дорогобуж» оказало поддержку инфраструктурным проектам	3,7 млн руб. [90, с. 133]
	Совместно с Комитетом по образованию администрации Великого Новгорода учредили грант «Вместе с «Акроном» к успеху в учебе и карьере» для учителей химии и физики во всех школах Великого Новгорода [90, с. 123]	
	Между ПАО «Акрон» и администрацией Великого Новгорода подписано соглашение о социально-экономическом сотрудничестве	93,7 млн руб. [90, с. 132]
	Между ПАО «Дорогобуж» и администрацией муниципального образования «Дорогобужский район Смоленской области» было подписано соглашение о социально-экономическом сотрудничестве	2,3 млн руб. [90, с. 132]

Меры КСО, принимавшиеся ПАО «Акрон» в 2019 г. Внешние формы КСО, масштаб — по группе предприятий в целом (окончание)

1	2	3
В силу закона	Реализуется стратегия по противодействию коррупции, которая подразумевает соблюдение сотрудниками и руководящими органами всех принципов Кодекса и Положения об антикоррупционной политике ПАО «Акрон» [90, с. 110]	
	<i>Экологическая деятельность</i>	Общий размер затрат — 213 млн руб. [90, с. 114]
	Произведен вклад в охрану водных ресурсов	49 млн руб. [90, с. 129]
	Произведен вклад в реализацию мероприятий по сокращению выбросов вредных веществ в атмосферу	125 млн руб. [90, с. 128]
	Произведен вклад в «обращение с отходами»	18 млн руб [90, с. 130]
	Постоянный мониторинг экологической ситуации и обеспечение доступности информации о природоохранной деятельности [90, с. 70]	
Этическая	Компания руководствуется Кодексом деловой этики, принятым в 2013 г., в котором содержатся основные нормы поведения, установленные в соответствии с этическими ценностями [90, с. 110]	
	Снижение негативного воздействия на окружающую среду путем разработки и внедрения рациональных и экологически безопасных технологических процессов и инновационных технологий [90, с. 115]	
Экономическая	Быть прибыльной компанией	Прибыль — 24 786 млн руб. [90, с. 117]

Меры КСО, принимавшиеся ПАО «Акрон» в 2019 г. Внешние формы КСО, масштаб — на территории города Кировска

Формы ответственности	Содержание мер	Бюджет (при наличии информации)
Филантропическая	<i>Социальная деятельность</i>	
	АО «СЗФК» и администрация города Кировска подписали соглашение о социально-экономическом партнерстве, взаимодействии и сотрудничестве	98 млн руб. [90, с. 133]
	АО «СЗФК» выступило организатором и спонсором праздников для жителей Коашвы	[90, с. 133]
	АО «СЗФК» выступило спонсором 85-го Международного спортивного мероприятия «Праздник Севера»	500 тыс. руб. [90, с. 133]
В силу закона	Реализуется стратегия по противодействию коррупции, которая подразумевает соблюдение сотрудниками и руководящими органами всех принципов Кодекса и Положения об антикоррупционной политике ПАО «Акрон» [90, с. 110]	
Этическая	Компания руководствуется Кодексом деловой этики, принятым в 2013 г., в котором содержатся основные нормы поведения, установленные в соответствии с этическими ценностями [90, с. 110]	
	<i>Экологическая деятельность</i>	
	В приток реки Умбы было выпущено 11,9 тыс. экземпляров молоди рыб	2,5 млн руб. [90, с. 129]
	АО «СЗФК» внедрило новые системы пылеудаления в корпусах в рамках строительства второй очереди обогатительной фабрики	10 млн руб. [90, с. 129]
Экономическая	Быть прибыльной компанией	Прибыль — 24 786 млн руб. [90, с. 7]

Меры КСО, принимавшиеся ПАО «Акрон» в 2019 г. Внешние формы КСО, масштаб — на территории города Апатиты

Формы ответственности	Содержание мер	Бюджет (при наличии информации)
Филантропическая	Между АО «Партомчорр» и администрацией города Апатиты заключено соглашение о социально-экономическом партнерстве и сотрудничестве	94 млн руб. [90, с. 133]
В силу закона		
Этическая		
Экономическая		

Меры КСО, принимавшиеся ПАО «Акрон» в 2019 г. Внутренние формы КСО, масштаб — по группе предприятий в целом (начало)

Формы ответственности	Содержание мер	Бюджет (при наличии информации)
1	2	3
Филантропическая		
В силу закона	Реализуется стратегия по противодействию коррупции, которая подразумевает соблюдение сотрудниками и руководящими органами всех принципов Кодекса и Положения об антикоррупционной политике ПАО «Акрон» [90, с. 110]	
	<i>Социальные гарантии</i>	
	Программа ДМС	67 млн руб. [90, с. 120]
	Компенсационные выплаты, поощрение работников [90, с. 120]	
	Сотрудники, работающие на производствах с особо вредными условиями труда, обеспечиваются лечебно-профилактическим питанием	42,1 млн руб. [90, с. 126]
	<i>Охрана труда и промышленная безопасность</i>	Общий размер затрат — 370 млн руб [90, с. 114]
	Улучшение условий труда [90, с. 115]	
	Обеспечение бесперебойной и безопасной работы предприятий [90, с. 115]	

Меры КСО, принимавшиеся ПАО «Акрон» в 2019 г. Внутренние формы КСО, масштаб — по группе предприятий в целом (окончание)

1	2	3
Этическая	Компания руководствуется Кодексом деловой этики, принятым в 2013 г., в котором содержатся основные нормы поведения, установленные в соответствии с этическими ценностями [90, с. 110]	
	<i>Социальные гарантии</i>	680 млн. руб. [90, с. 114]
	Программа санаторно-курортного лечения	81,4 млн руб. [90, с. 120]
	У пенсионеров сохраняется право на получение корпоративного медицинского обслуживания и приобретение путевок на льготных условиях [90, с. 121]	
	В детских оздоровительных лагерях Новгородской области и Дорогобужского района отдохнули 1 500 детей	47,2 млн руб. [90, с. 121]
	<i>Жилищная программа поддержки</i>	29 млн руб. [90, с. 121]
	Программа по выдаче работникам беспроцентных займов [90, с. 120]	
	Материальная помощь работникам предприятия и неработающим пенсионерам [90, с. 120]	
	Поддержка семей с детьми [90, с. 120]	
Экономическая	Быть прибыльной компанией	Прибыль — 24 786 млн руб. [90, с. 7]

Меры КСО, принимавшиеся ПАО «Акрон» в 2019 г. Внутренние формы КСО, масштаб — на территории города Кировска

Формы ответственности	Содержание мер	Бюджет (при наличии информации)
Филантропическая		
В силу закона	Реализуется стратегия по противодействию коррупции, которая подразумевает соблюдение сотрудниками и руководящими органами всех принципов Кодекса и Положения об антикоррупционной политике ПАО «Акрон» [90, с. 110]	
	<i>Социальные гарантии</i>	
	Программа ДМС [90, с. 120]	
Этическая	Компенсационные выплаты, поощрение работников	
	Сотрудники, работающие на производствах с особо вредными условиями труда, обеспечиваются лечебно-профилактическим питанием [90, с. 126]	
	Программа санаторно-курортного лечения [90, с. 120]	
	Жилищная программа поддержки [90, с. 121]	
	Поддержка семей с детьми [90, с. 121]	
Экономическая	Быть прибыльной компанией	Прибыль — 24 786 млн руб. [90, с. 7]

Меры КСО, принимавшиеся ПАО «ФосАгро» в 2017 г. Внешние формы КСО, масштаб — по группе предприятий в целом (начало)

Формы ответственности	Содержание мер	Бюджет (при наличии информации)
1	2	3
Филантропическая	<i>Социальная деятельность</i>	
	Проведение общегородских мероприятий, посвященных Дню химика [102, с. 107]	
	Развитие учебно-материальной базы образовательных учреждений [102, с. 107]	
	Реализуется программа углубленного изучения точных наук «ФосАгро-классы» [102, с. 107]	20 млн руб.
	На площадке АО «Апатит» (город Череповец) открыт интерактивный познавательный центр (ИПЦ) «Зеленая планета» [102, с. 93]	
	Проведение мероприятий, посвященных освящению приазовских храмов на территории города Череповца [102, с. 107]	
	<i>Экологическая деятельность</i>	
	Организация совместно с городскими общественными организациями экологического мероприятия «Зеленый марафон» [102, с. 107]	
	Участие в программе «Зеленая химия для жизни» [62, с. 76]	
	Организация конференции «Регулирование выбросов парниковых газов» в рамках Климатической недели Вологодской области [102, с. 107]	
	Проведение мероприятия, посвящённого Году экологии (выпуск рыб в реку Волхов) [102, с. 107]	

Меры КСО, принимавшиеся ПАО «ФосАгро» в 2017 г. Внешние формы КСО, масштаб — по группе предприятий в целом (окончание)

1	2	3
В силу закона	В «ФосАгро» утверждена Антикоррупционная политика [102, с. 102]	
	<i>Экологическая деятельность</i>	
	Группа соблюдает требования российского законодательства по защите окружающей среды [102, с. 7]	
Этическая	Компания руководствуется Кодексом деловой этики [102, с. 99]	
	Компания руководствуется Кодексом корпоративного управления [62, с. 128]	
Экономическая	Обеспечение долгосрочного устойчивого роста прибыли [62, с. 8]	21 200 млн руб. [102, с. 8]

Меры КСО, принимавшиеся ПАО «ФосАгро» в 2017 г. Внешние формы КСО, масштаб — на территории города Кировска

Формы ответственности	Содержание мер	Бюджет (при наличии информации)
Филантропическая	<i>Социальная деятельность</i>	
	Проведение общегородских мероприятий, посвященных Дню химика [102, с. 107]	
	Реализуется программа углубленного изучения точных наук «ФосАгро-классы» [102, с. 107]	
В силу закона	В «ФосАгро» утверждена Антикоррупционная политика [102, с. 102]	
	<i>Экологическая деятельность</i>	
	Группа соблюдает требования российского законодательства по защите окружающей среды [102, с. 7]	
Этическая	Компания руководствуется Кодексом деловой этики [102, с. 73]	
	Компания руководствуется Кодексом корпоративного управления [62, с. 128]	
Экономическая	Обеспечение долгосрочного устойчивого роста прибыли [62, с. 8]	21 200 млн руб. [102, с. 8]

Меры КСО, принимавшиеся ПАО «ФосАгро» в 2017 г. Внешние формы КСО, масштаб — на территории города Апатиты

Формы ответственности	Содержание мер	Бюджет (при наличии информации)
Филантропическая	<i>Социальная деятельность</i>	
	Проведение общегородских мероприятий, посвященных Дню химика [62, с. 107]	

Меры КСО, принимавшиеся ПАО «ФосАгро» в 2017 г. Внутренние формы КСО, масштаб — по группе предприятий в целом (начало)

Формы ответственности	Содержание мер	Бюджет (при наличии информации)
1	2	3
Филантропическая		
В силу закона	В «ФосАгро» утверждена Антикоррупционная политика [102, с. 102]	
	<i>Социальные гарантии</i>	
	Программа ДМС [102, с. 91]	
	<i>Охрана труда и промышленная безопасность</i>	
	Профессиональная подготовка / переподготовка рабочих, повышение квалификации, программы обучения [102, с. 109]	
	Проводился регулярный мониторинг соблюдения правил безопасности [102, с. 86]	
	Ежемесячно проводились проверки соблюдения ПДД [102, с. 86]	
	Проводились регулярные проверки технического состояния используемых автобусов ПДД [102, с. 86]	
Этическая	Компания руководствуется Кодексом деловой этики [102, с. 99]	
	Компания руководствуется Кодексом корпоративного управления [62, с. 128]	

Меры КСО, принимавшиеся ПАО «ФосАгро» в 2017 г. Внутренние формы КСО,
масштаб — по группе предприятий в целом (окончание)

1	2	3
	<i>Социальные гарантии</i>	
	Программа санаторно-курортного лечения [102, с. 91]	
	Организация отдыха детей и членов семей персонала [102, с. 91]	
	Улучшение жилищных условий [102, с. 91]	
	Корпоративная пенсионная программа [102, с. 91]	
	Для отдельных категорий работников действует пакет компенсаций и льгот и дополнительные компенсации и льготы сотрудникам, привлекаемым на работу из других городов [102, с. 90]	
	<i>Экологическая деятельность</i>	
	Выбор реагентов для химической очистки сточных вод [102, с. 73]	
	Произведено снижение загрязняющих веществ на тонну произведенной продукции [62, с. 78]	
Экономическая	Обеспечение долгосрочного устойчивого роста прибыли [62, с. 8]	21 200 млн руб. [102, с. 8]

Меры КСО, принимавшиеся ПАО «ФосАгро» в 2017 г. Внутренние формы КСО, масштаб — на территории города Кировска (начало)

Формы ответственности	Содержание мер	Бюджет (при наличии информации)
1	2	3
Филантропическая		
В силу закона	В «ФосАгро» утверждена Антикоррупционная политика [102, с. 102]	
	<i>Социальные гарантии</i>	
	Программа ДМС [102, с. 91]	
	Профессиональная подготовка / переподготовка рабочих, повышение квалификации, программы обучения [102, с. 109]	

Меры КСО, принимавшиеся ПАО «ФосАгро» в 2017 г. Внутренние формы КСО,
масштаб — на территории города Кировска (окончание)

1	2	3
	Проводился регулярный мониторинг соблюдения правил безопасности [102, с. 86]	
	Ежемесячно проводились проверки соблюдения ПДД [102, с. 86]	
	Проводились регулярные проверки технического состояния используемых автобусов ПДД [102, с. 86]	
Этическая	Компания руководствуется Кодексом деловой этики [62, с. 99]	
	Компания руководствуется Кодексом корпоративного управления [62, с. 128]	
	<i>Социальные гарантии</i>	
	Программа санаторно-курортного лечения [102, с. 91]	
	Организация отдыха детей и членов семей персонала [102, с. 91]	
	Улучшение жилищных условий [102, с. 91]	
	Корпоративная пенсионная программа [102, с. 91]	
	Для отдельных категорий работников действует пакет компенсаций и льгот и дополнительные компенсации и льготы сотрудникам, привлекаемым на работу из других городов [102, с. 90]	
Экономическая	Обеспечение долгосрочного устойчивого роста прибыли [62, с. 8]	21 200 млн руб. [102, с. 8]

Меры КСО, принимавшиеся ПАО «ФосАгро» в 2018 г. Внешние формы КСО, масштаб — по группе предприятий в целом (начало)

Формы ответственности	Содержание мер	Бюджет (при наличии информации)
1	2	3
Филантропическая	<i>Социальная деятельность</i>	
	Проведение общегородских мероприятий, посвященных Дню химика [103, с. 121]	
	Подписано соглашение о сотрудничестве между ПАО «ФосАгро» и администрацией Ленинградской области [103, с. 121]	
	Подписано соглашение о содействии сотрудничеству между ПАО «ФосАгро» и администрацией Саратовской области [103, с. 121]	
	Предоставление стипендий студентам, обучающимся в вузах с профильным образованием в области химии [103, с. 70]	
	Реализуется программа углубленного изучения точных наук «ФосАгро-классы» [103, с. 108]	
	Реализация молодежного движения «Детям России Образование, Здоровье и Духовность» (ДРОЗД) [103, с. 121]	
	На площадке АО «Апатит» (город Череповец) открыт интерактивный познавательный центр (ИПЦ) «Зеленая планета» [103, с. 110]	
	Проведение мероприятий, посвященных чину закладки камня на строительство храма Святого Апостола Андрея Первозванного [103, с. 121]	

Меры КСО, принимавшиеся ПАО «ФосАгро» в 2018 г. Внешние формы КСО, масштаб — по группе предприятий в целом (окончание)

1	2	3
	<i>Экологическая деятельность</i>	
	Реализация мероприятия по снижению выбросов загрязняющих веществ в атмосферный воздух в городе Череповце [103, с. 78]	
	Реализация мероприятия по модернизации производства серной кислоты [103, с. 78]	
В силу закона	В «ФосАгро» утверждена Антикоррупционная политика [103, с. 115]	
Этическая	Компания руководствуется Кодексом деловой этики [103, с. 111]	
	Компания руководствуется Кодексом корпоративного управления [63, с. 138]	
Экономическая	Закрепление прочного фундамента устойчивого роста выручки [63, с. 10]	Прибыль — 41 800 млн руб. [103, с. 10]

Меры КСО, принимавшиеся ПАО «ФосАгро» в 2018 г. Внешние формы КСО, масштаб — на территории города Кировска

Формы ответственности	Содержание мер	Бюджет (при наличии информации)
Филантропическая	<i>Социальная деятельность</i>	
	Проведение общегородских мероприятий, посвященных Дню химика [103, с. 121]	
	Реализуется программа углубленного изучения точных наук «ФосАгро-классы» [103, с. 108]	
	Реализация молодежного движения «Детям России Образование, Здоровье и Духовность» (ДРОЗД) [103, с. 121]	
В силу закона	В «ФосАгро» утверждена Антикоррупционная политика [103, с. 115]	
Этическая	Компания руководствуется Кодексом деловой этики [103, с. 111]	
Экономическая	Компания руководствуется Кодексом корпоративного управления [63, с. 138]	
	Закрепление прочного фундамента устойчивого роста выручки [103, с. 10]	Прибыль — 41 800 млн руб. [103, с. 10]

Меры КСО, принимавшиеся ПАО «ФосАгро» в 2018 г. Внешние формы КСО, масштаб — на территории города Апатиты

Формы ответственности	Содержание мер	Бюджет (при наличии информации)
Филантропическая	Проведение общегородских мероприятий, посвященных Дню химика [103, с. 121]	
	Реализуется программа углубленного изучения точных наук «ФосАгро-классы» [103, с. 108]	

Меры КСО, принимавшиеся ПАО «ФосАгро» в 2018 г. Внутренние формы КСО, масштаб — по группе предприятий в целом

Формы ответственности	Содержание мер	Бюджет (при наличии информации)
Филантропическая		
В силу закона	В «ФосАгро» утверждена Антикоррупционная политика [103, с. 115]	
	<i>Охрана труда и промышленная безопасность</i>	
	Введен в эксплуатацию новый учебно-тренировочный полигон [103, с. 89]	
	Программа ДМС [103, с. 102]	
	Внедрение системы БМП [103, с. 89]	
	Проведено более 30 тыс. вводных инструктажей для подрядчиков [103, с. 89]	
Этическая	Компания руководствуется Кодексом деловой этики [103, с. 111]	
	Компания руководствуется Кодексом корпоративного управления [63, с. 138]	
	<i>Социальные программы</i>	
	Программа санаторно-курортного лечения [103, с. 102]	
	Улучшение жилищных условий [103, с. 102]	
	Организация отдыха детей и членов семей [103, с. 102]	
	Корпоративная пенсионная программа [103, с. 102]	
Для отдельных категорий работников действует пакет компенсаций и льгот и дополнительные компенсации и льготы [103, с. 102]		
Экономическая	Закрепление прочного фундамента устойчивого роста выручки [63, с. 10]	Прибыль — 41 800 млн руб. [103, с. 10]

Меры КСО, принимавшиеся ПАО «ФосАгро» в 2018 г. Внутренние формы КСО, масштаб — на территории города Кировска

Формы ответственности	Содержание мер	Бюджет (при наличии информации)
Филантропическая		
В силу закона	В «ФосАгро» утверждена Антикоррупционная политика [103, с. 115]	
	Программа ДМС [103, с. 102]	
	<i>Экологическая деятельность</i>	
	Реализуются мероприятия по пылеподавлению хвостохранилищ [103, с. 70]	
	Реализуется целевая программа по снижению объема сброса [103, с. 70]	
	<i>Охрана труда и промышленная безопасность</i>	
	Введен в эксплуатацию новый учебно-тренировочный полигон [103, с. 89]	
Этическая	Компания руководствуется Кодексом деловой этики [103, с. 111]	
	Компания руководствуется Кодексом корпоративного управления [103, с. 138]	
	<i>Социальные программы</i>	
	Программа санаторно-курортного лечения [103, с. 102]	
	Улучшение жилищных условий [103, с. 102]	
	Организация отдыха детей и членов семей персонала [103, с. 102]	
	Корпоративная пенсионная программа [103, с. 102]	
	Для отдельных категорий работников действует пакет компенсаций и льгот и дополнительные компенсации и льготы [103, с. 102]	
Экономическая	Закрепление прочного фундамента устойчивого роста выручки [63, с. 10]	Прибыль — 41 800 млн руб. [103, с. 10]

Меры КСО, принимавшиеся ПАО «ФосАгро» в 2019 г. Внешние формы КСО, масштаб — по группе предприятий в целом (начало)

Формы ответственности	Содержание мер	Бюджет (при наличии информации)
1	2	3
Филантропическая	<i>Социальная деятельность</i>	
Социальное развитие регионов	Проведение общегородских мероприятий, посвященных Дню химика [104, с. 145]	
	Подписано соглашение о сотрудничестве между ПАО «ФосАгро» и администрацией Ленинградской области [104, с. 145]	
	Подписано соглашение о содействии сотрудничеству между ПАО «ФосАгро» и администрацией Саратовской области [104, с. 145]	
	Организация фестиваля «ФосАгро-классы» в Сочи [104, с. 86]	
	Подписано соглашение о содействии сотрудничеству между ПАО «ФосАгро» и администрацией Вологодской областей [104, с. 145]	
Образование и ремонт школ	Реализуется программа углубленного изучения точных наук «ФосАгро-классы» [104, с. 133]	
	Предоставление стипендий студентам, обучающимся в вузах с профильным образованием в области химии [104, с. 145]	
Спорт	Реализация молодежного движения «Детям России Образование, Здоровье и Духовность» (ДРОЗД) [104, с. 144]	
	Поддержка местных профессиональных спортивных клубов [104, с. 145]	
	В рамках проекта «ДРОЗД-село» в селе Кормёжка Балаковского района Саратовской области открыт тренажерный зал	300 тыс. руб. [104, с. 85]
Духовное возрождение	Проведение возрождений приазовских храмов на территории города Череповца [104, с. 141]	
	Построен и прошел чин освящения новый Храм Святого Андрея Первозванного [104, с. 141]	

Меры КСО, принимавшиеся ПАО «ФосАгро» в 2019 г. Внешние формы КСО, масштаб — по группе предприятий в целом (окончание)

1	2	3
	Воссоздание исторической мозаики «Троица Ветхозаветная» [104, с. 141]	
	Строительство газовой котельной в Воскресной школе Храма Святой Живоначальной Троицы [104, с. 141]	
Другое	Ремонт братского захоронения воинов и гражданского населения [104, с. 145]	
	Создан культурно-просветительский центр «Гармония» (город Череповец) [104, с. 139]	
	Создан благотворительный фонд «Во имя добра» (город Череповец) [104, с. 139]	
	Проводится помощь четырем общественным фондам (город Череповец) [104, с. 139]	
	Вручение памятных подарков, материальной помощи и организация праздничных мероприятий для ветеранов [104, с. 145]	
	<i>Экологическая деятельность</i>	
	Министерство природных ресурсов и экологии Российской Федерации, Федеральная служба по надзору в сфере природопользования, правительство Вологодской области и Группа заключили соглашение с целью реализации федерального проекта «Чистый воздух» в рамках национального проекта «Экология» [104, с. 98]	
	Организация экологических акций в регионах присутствия: экологический субботник, «Золотая рыбка», «Чистый берег» и др. [104, с. 145]	
	Акция по высадке деревьев на Аллее Славы в городе Балаково, посвященная 75-летию Великой Победы [104, с. 145]	
В силу закона	В «ФосАгро» утверждена Антикоррупционная политика [104, с. 185]	
	<i>Экологическая деятельность</i>	
	Проводятся мероприятия в рамках целевых программ по снижению объемов и повышению качества сточных вод [104, с. 87]	
Этическая	Компания руководствуется Кодексом деловой этики [104, с. 253]	
	Компания руководствуется Кодексом корпоративного управления [104, с. 253]	
Экономическая	Демонстрирование уверенного роста прибыли [64, с. 72]	49 408 млн руб. [104, с. 16]

Меры КСО, принимавшиеся ПАО «ФосАгро» в 2019 г. Внешние формы КСО, масштаб — на территории города Кировска

Формы ответственности	Содержание мер	Бюджет (при наличии информации)
Филантропическая	<i>Социальная деятельность</i>	
	Проведение общегородских мероприятий, посвященных Дню химика [104, с. 145]	
	Оказывается помощь волонтерским центрам для пенсионеров и инвалидов «Кукисвумчорр», «Коашва», «Родник» [104, с. 139]	
	Вручение памятных подарков, материальной помощи и организация праздничных мероприятий для ветеранов [104, с. 145]	
	Реализуется программа углубленного изучения точных наук «ФосАгро-классы» [104, с. 133]	
	Оказывается помощь четырем общественным фондам [104, с. 139]	
	Реализация молодежного движения «Детям России Образование, Здоровье и Духовность» (ДРОЗД) [104, с. 133]	
	Открытие спортивно-оздоровительного центра «Апатит Арена» [104, с. 145]	
	На производственных площадках освящено и открыто три храма [104, с. 141]	
	Организация Хибинского спортивного фестиваля [104, с. 145]	
В силу закона	В «ФосАгро» утверждена Антикоррупционная политика [104, с. 129]	
	Проводятся мероприятия в рамках целевых программ по снижению объемов и повышению качества сточных вод [104, с. 87]	
Этическая	Компания руководствуется Кодексом деловой этики [104, с. 253]	
	Компания руководствуется Кодексом корпоративного управления [104, с. 253]	
Экономическая	Демонстрирование уверенного роста прибыли [104, с. 72]	49 408 млн руб. [104, с. 16]

Меры КСО, принимавшиеся ПАО «ФосАгро» в 2019 г. Внешние формы КСО, масштаб — на территории города Апатиты

Формы ответственности	Содержание мер	Бюджет (при наличии информации)
Филантропическая	Проведение общегородских мероприятий, посвященных Дню химика [104, с. 145]	
	Реализуется программа углубленного изучения точных наук «ФосАгро-классы» [104, с. 133]	
	Организация Хибинского спортивного фестиваля [104, с. 145]	
	Фестиваль социальных программ компании «ФосАгро» — «Энергия роста: Апатиту — 90!» [104, с. 145]	

Меры КСО, принимавшиеся ПАО «ФосАгро» в 2019 г. Внутренние формы КСО, масштаб — по группе предприятий в целом (начало)

Формы ответственности	Содержание мер	Бюджет (при наличии информации)
1	2	3
Филантропическая		
В силу закона	В «ФосАгро» утверждена Антикоррупционная политика [104, с. 185]	
	<i>Социальные гарантии</i>	
	Программа ДМС [104, с. 129]	
	<i>Охрана труда и промышленная безопасность</i>	
	ЧОУ ДПО «Учебный центр ФосАгро» проводит обучение сотрудников компании [104, с. 119]	
	Происходят инструктажи и обучение в области ОТ и ПБ [104, с. 253]	
	Проводятся вводные инструктажи для подрядчиков [104, с. 253]	
Этическая	Компания руководствуется Кодексом деловой этики [104, с. 253]	
	Компания руководствуется Кодексом корпоративного управления [104, с. 253]	

Меры КСО, принимавшиеся ПАО «ФосАгро» в 2019 г. Внутренние формы КСО,
масштаб — по группе предприятий в целом (окончание)

1	2	3
	<i>Социальные программы</i>	
	«Здоровье и отдых» — укрепление здоровья сотрудников	37 186 млн руб. [104, с. 129]
	«Улучшение условий труда» — создание условий, способствующих повышению результативности труда и культуры производства	32 661 млн руб. [104, с. 129]
	«Корпоративная жилищная программа» — содействие улучшению жилищных условий сотрудников с целью удержания и привлечения высококвалифицированного персонала	6 802 млн руб. [104, с. 129]
	«Социальные гарантии» — социальная защищенность и мотивация сотрудников, стабилизация трудовых правоотношений с сотрудниками, предоставление материальной помощи	238 162 млн руб. [104, с. 129]
Экономическая	Демонстрирование уверенного роста прибыли [64, с. 72]	49 408 млн руб. [104, с. 16]

Меры КСО, принимавшиеся ПАО «ФосАгро» в 2019 г. Внутренние формы КСО, масштаб — на территории города Кировска
(начало)

Формы ответственности	Содержание мер	Бюджет (при наличии информации)	
1	2	3	
Филантропическая			
В силу закона	В «ФосАгро» утверждена Антикоррупционная политика [104, с. 185]		
	Происходят инструктажи и обучение в области ОТ и ПБ [104, с. 253]		
	Проводятся вводные инструктажи для подрядчиков [104, с. 253]		
	<i>Социальные гарантии</i>		
	Программа ДМС [104, с. 129]		
	<i>Экологическая деятельность</i>		
	Реализуются мероприятия по пылеподавлению хвостохранилищ [104, с. 104]		

Меры КСО, принимавшиеся ПАО «ФосАгро» в 2019 г. Внутренние формы КСО,
масштаб — на территории города Кировска (окончание)

1	2	3
Этическая	Компания руководствуется Кодексом деловой этики [104, с. 253]	
	Компания руководствуется Кодексом корпоративного управления [104, с. 253]	
	<i>Социальные программы</i>	
	«Здоровье и отдых» — укрепление здоровья сотрудников [104, с. 129]	
	«Улучшение условий труда» — создание условий, способствующих повышению результативности труда и культуры производства [104, с. 129]	
	«Корпоративная жилищная программа» — содействие улучшению жилищных условий сотрудников с целью удержания и привлечения высококвалифицированного персонала [104, с. 129]	
	«Социальные гарантии» — социальная защищенность и мотивация сотрудников, стабилизация трудовых правоотношений с сотрудниками, предоставление материальной помощи [104, с. 129]	
Экономическая	Демонстрирование уверенного роста прибыли [64, с. 72]	49 408 млн руб. [104, с. 16]

Меры КСО, принимавшиеся АО «МКХ «ЕвроХим»» в 2017 г. Внешние формы КСО, масштаб — по группе предприятий в целом

Форма ответственности	Содержание мер	Бюджет (при наличии информации)
Филантропическая	<i>Социальная деятельность</i>	
	Открытие Центра детского научного и инженерного творчества для школьников в Невинномыске [62, с. 37]	
	Поддержание проведения Международной Менделеевской олимпиады школьников по химии [62, с. 37]	
	Создание центров детского научного и инженерного творчества для школьников в некоторых регионах присутствия [62, с. 37]	
	Программа обучения инженеров для учащихся в университетах, с которыми сотрудничает Группа [62, с. 37]	
	Развитие сети детских спортивных школ в регионах присутствия [62, с. 37]	
	Создание международного хоккейного турнира «ЕвроХим» [62, с. 37]	
	<i>Экологическая деятельность</i>	
	Реализация программы «Новое производство — чистые реки» [62, с. 38]	
В силу закона	<i>Социальная деятельность</i>	
	Компания руководствуется Антимонопольной политикой [62, с. 59]	
	В компании введена политика по безопасности на производстве [62, с. 59]	
Этическая	Компания руководствуется комплаенс-политикой «Конфликт интересов» [62, с. 59]	
	Компания руководствуется Кодексом корпоративного управления [62, с. 59]	
Экономическая	Достижение финансово-экономических целей [62, с. 58]	4,87 млрд руб. [105, с. 3]

Меры КСО, принимавшиеся АО «МКХ «ЕвроХим»» в 2017 г. Внешние формы КСО, масштаб — на территории города Ковдора

Ответственность (внешняя)	Содержание мер	Бюджет (при наличии информации)
Филантропическая		
В силу закона	<i>Социальная деятельность</i>	
	Компания руководствуется Антимонопольной политикой [62, с. 59]	
	В компании введена политика в отношении безопасности на производстве [62, с. 59]	
Этическая	Компания руководствуется комплаенс-политикой «Конфликт интересов» [62, с. 59]	
	Компания руководствуется Кодексом корпоративного управления [62, с. 59]	
Экономическая	Достижение финансово-экономических целей [62, с. 58]	4,87 млрд руб. [105, с. 3]

Меры КСО, принимавшиеся АО «МКХ «ЕвроХим»» в 2017 г. Внутренние формы КСО, масштаб — по группе предприятий в целом (начало)

Форма ответственности	Содержание мер	Бюджет (при наличии информации)
1	2	3
Экономическая	Достижение финансово-экономических целей [62, с. 58]	4,87 млрд руб. [105, с. 3]
Этическая	Создание тренингового центра по технике безопасности при работе на высоте [62, с. 37]	
	Компания руководствуется Кодексом корпоративного управления [62, с. 59]	
	Строительство микрорайонов для работников в Котельниково и Березниках [62, с. 37]	
	Поддержание высокого уровня деловой этики [105, с. 60]	
	Создание полигона по отработке навыков безопасного ведения работ на высоте [62, с. 39]	
	Проведение дополнительных тренингов по технике безопасности во всех подразделениях Группы [105, с. 60]	

Меры КСО, принимавшиеся АО «МКХ «ЕвроХим»» в 2017 г. Внутренние формы КСО,
масштаб — по группе предприятий в целом (окончание)

1	2	3
В силу закона	Обеспечение финансовой прозрачности и доступа к информации о компании [105, с. 60]	
	Обращение с отходами осуществляется в соответствии с действующим законодательством [62, с. 38]	
	Компания руководствуется Антимонопольной политикой [62, с. 59]	
	<i>Социальные гарантии</i>	
	Медицинское страхование, страхование жизни и страхование от несчастных случаев, дополнительный отпуск, корпоративная связь и т. п. [62, с. 58]	
	Базовая заработная плата [62, с. 58]	
	<i>Социальные негарантированные элементы</i>	
	Программа краткосрочной мотивации [62, с. 58]	
	Программа долгосрочной мотивации [62, с. 58]	
	<i>Экологическая деятельность</i>	
	Контроль за атмосферным воздухом и водопользование осуществляются в соответствии с действующим законодательством [62, с. 38]	

Меры КСО, принимавшиеся АО «МКХ «ЕвроХим»» в 2017 г. Внутренние формы КСО,
масштаб — на территории города Ковдора (начало)

Форма ответственности	Содержание мер	Бюджет (при наличии информации)
1	2	3
Экономическая	Реконструкция дробильного цеха и обогатительной фабрики для увеличения объема руды [62, с. 10]	
	Достижение финансово-экономических целей [62, с. 58]	4,87 млрд руб. [105, с. 3]
Этическая	Проведения дополнительных тренингов по технике безопасности во всех подразделениях Группы [105, с. 59]	

Меры КСО, принимавшиеся АО «МКХ «ЕвроХим»» в 2017 г. Внутренние формы КСО,
масштаб — на территории города Ковдора (окончание)

1	2	3
	Создание проекта «Система менеджмента» [62, с. 59]	
	Поддержание высокого уровня деловой этики [105, с. 60]	
	Компания руководствуется Кодексом корпоративного управления [62, с. 59]	
	Создание полигона по отработке навыков безопасного ведения работ на высоте [62, с. 39]	
В силу закона	Обеспечение финансовой прозрачности и доступа к информации о компании [105, с. 60]	
	Обращение с отходами осуществляется в соответствии с действующим законодательством [62, с. 38]	
	Компания руководствуется Антимонопольной политикой [62, с. 59]	
	<i>Социальные гарантии</i>	
	Медицинское страхование, страхование жизни и страхование от несчастных случаев, дополнительный отпуск, корпоративная связь и т. п. [62, с. 58]	
	Базовая заработная плата [62, с. 58]	
	<i>Социальные негарантированные элементы</i>	
	Программа краткосрочной мотивации [62, с. 58]	
	Программа долгосрочной мотивации [62, с. 58]	
	<i>Экологическая деятельность</i>	
	Контроль за атмосферным воздухом и водопользование осуществляется в соответствии с действующим законодательством [62, с. 38]	

Приложение 8

Меры КСО, принимавшиеся АО «МКХ «ЕвроХим»» в 2018 г. Внешние формы КСО, масштаб — по группе предприятий в целом

Форма ответственности	Содержание мер	Бюджет (при наличии информации)
Филантропическая	<i>Социальная деятельность</i>	
	Поддержание проведения ежегодного международного хоккейного турнира [63, с. 59]	
	Помощь в развитии инфраструктуры в Жанатасе	Общий размер вклад 73,9 млн руб.
	Проведение детского хоккейного турнира в Новомосковске [63, с. 29]	
	<i>Экологическая деятельность</i>	
	Взаимодействие с Фондом Джона Нурминена — независимой благотворительной организацией, занимающейся охраной Балтийского моря [63, с. 37]	
В силу закона	<i>Экологическая деятельность</i>	
	Разработка специализированных продуктов с пониженным воздействием на экологию для различных типов почв [106, с. 46]	
Этическая	Новые профилактики производственного травматизма, Vision Zero [63, с. 46]	Общий размер вклада 147,8 млн руб.
	Компания руководствуется Кодексом деловой этики [63, с. 43]	
Экономическая	Прочное финансовое положение [63, с. 26]	

Меры КСО, принимавшиеся АО «МКХ “ЕвроХим”» в 2018 г. Внешние формы КСО, масштаб — на территории города Ковдора

Форма ответственности	Содержание мер	Бюджет (при наличии информации)
Филантропическая		
	Оказывание финансовой поддержки туристической инициативе [63, с. 58]	
В силу закона	<i>Экологическая деятельность</i>	
	Разработка специализированных продуктов с пониженным воздействием на экологию для различных типов почв [107, с. 46]	
Экономическая	Прочное финансовое положение [63, с. 26]	
Этическая	Компания руководствуется Кодексом деловой этики [63, с. 43]	

Меры КСО, принимавшиеся АО «МКХ “ЕвроХим”» в 2018 г. Внутренние формы КСО, масштаб — по группе предприятий в целом (начало)

Форма ответственности	Содержание мер	Бюджет (при наличии информации)
1	2	3
Филантропическая		
Экономическая	Прочное финансовое положение [63, с. 26]	
Этическая	Справедливое отношение к акционерам и защита их прав [107, с. 70]	
	Компания руководствуется Кодексом деловой этики [63, с. 43]	
	Поддержание эффективной системы внутреннего контроля и аудита [106, с. 70]	
	Обеспечение доступа к информации Компании и финансовой прозрачности [106, с. 70]	
	Обеспечение наилучших условий труда для сотрудников, карьерного роста и эффективных механизмов коммуникации [106, с. 70]	

Меры КСО, принимавшиеся АО «МКХ «ЕвроХим»» в 2018 г. Внутренние формы КСО,
масштаб — по группе предприятий в целом (окончание)

1	2	3
	<i>Социальная деятельность (программы)</i>	
	Создание программы для продвижения карьерного роста сотрудников с высоким потенциалом [106, с. 46]	
	Построение ледовых площадок [106, с. 72]	Общий размер вклада — 730,9 млн руб.
	<i>Экологическая деятельность</i>	
	Финансирование в разработку продукции с улучшенными экологическими свойствами [63, с. 28]	
В силу закона	<i>Социальная деятельность (программы)</i>	
	Предотвращение падений и обеспечение безопасности подземных работ [106, с. 70]	
	Запуск бортовой системы мониторинга (In-Vehicle Monitoring System [106, с. 46]	

Меры КСО, принимавшиеся АО «МКХ «ЕвроХим»» в 2018 г. Внутренние формы КСО,
масштаб — на территории города Ковдора

Форма ответственности	Содержание мер	Бюджет (при наличии информации)
Экономическая	Прочное финансовое положение [63, с. 26]	
Этическая	Компания руководствуется Кодексом деловой этики [63, с. 43]	
	<i>Экологическая деятельность</i>	
	Финансирование в разработку продукции с улучшенными экологическими свойствами [63, с. 28]	
Филантропическая		

Меры КСО, принимавшиеся АО «МКХ «ЕвроХим»» в 2019 г. Внешние формы КСО, масштаб — по группе предприятий в целом

Форма ответственности	Содержание мер	Бюджет (при наличии информации)
Филантропическая	<i>Социальная деятельность</i>	
	71 коттедж, 20 домов, построены сады, гостиницы и общежития [107, с. 54]	Общий размер вклада — 4286,2 млн руб.
	Разработана программа, предусматривающая начисление стипендий, проведение корпоративных дней, летней практики, совместной образовательной и исследовательской деятельности [107, с. 78]	Общий размер вклада — 33994 млн руб.
	Организация съездов молодых специалистов: в Сочи прошел тринадцатый слет, на котором присутствовали 16 студентов и 138 делегатов от 23 предприятий [107, с. 79]	
	Инвестирование в спорт, медицинские учреждения, систему образования, экологические мероприятия, региональные благотворительные организации и культурную деятельность [107, с. 36]	
В силу закона	<i>Экологическая деятельность</i>	
	Вступление в «Зеленый клуб» [107, с. 72]	
Экономическая		

Меры КСО, принимавшиеся АО «МКХ «ЕвроХим»» в 2019 г. Внешние формы КСО, масштаб — на территории города Ковдора

Форма ответственности	Содержание мер	Бюджет (при наличии информации)
Филантропическая	Продвижении бренда «Ковдор — столица Гипербореи» [107, с. 36]	
	Привлечение более 3 000 участников на экстремальный забег «Евровызов-2019» [107, с. 36]	
	Проведение новогодних празднований в парке гиперборейского периода, который посетили 2 500 человек [107, с. 82]	
	Реализация Всероссийской кампании «Прошагай город» [107, с. 82]	
В силу закона		

Меры КСО, принимавшиеся АО «МКХ «ЕвроХим»» в 2019 г. Внутренние формы КСО, масштаб — по группе предприятий в целом

Форма ответственности	Содержание мер	Бюджет (при наличии информации)
Филантропическая		
Экономическая	Продажи	Прибыль — 458,2
	Проект «ВолгаКалий» [107, с. 54]	Общий размер вклада — 11950 млн руб.
	Расходы на персонал [107, с. 78]	45271,1 млн руб.
	<i>Социальная деятельность (программы)</i>	
Этическая	Зачисление 12 студентов школ Жанатаса в Новочеркасский политехнический университет [107, с. 79]	
В силу закона	Новый проект по установке скрубберов для сокращения выбросов пыли и аммиака [107, с. 58]	Общий размер вклада — 1537,4 млн руб.
	Проверки соблюдения установленных норм и правил и в другие мероприятия с целью снижения травматизма в масштабах Группы [107, с. 75]	
	Инвестиции в обеспечение средствами индивидуальной защиты [107, с. 75]	
	Медицинские обследования для работников [107, с. 75]	

Меры КСО, принимавшиеся АО «МКХ «ЕвроХим»» в 2019 г. Внутренние формы КСО,
масштаб — на территории города Ковдора

Форма ответственности	Содержание мер	Бюджет (при наличии информации)
Экономическая		
Филантропическая		
В силу закона	Значительно снизились показатели выбросов в атмосферу, которые сегодня вдвое ниже действующих государственных нормативов [107, с. 72]	



ИНСТИТУТ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПРОБЛЕМ ИМ. Г.П. ЛУЗИНА –
ОБОСОБЛЕННОЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ ФГБУН
ФЕДЕРАЛЬНОГО ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОГО ЦЕНТРА
«КОЛЬСКИЙ НАУЧНЫЙ ЦЕНТР РОССИЙСКОЙ АКАДЕМИИ НАУК»
РОССИЯ, 184209, Мурманская область, г.Апатиты, ул.Ферсмана, 24а

ISBN 978-5-91137-479-2



9 785911 374792

