

УДК 338.45:631.82

ESG-СТРАТЕГИЯ КАК ДРАЙВЕР ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ АГРОХИМИИ (НА ПРИМЕРЕ ПАО «ФОСАГРО»)

Лобякова М.А., студент гр. 7ЭБ-06-1оп-25, 1 курс

Научный руководитель: Сахарова Н.В., старший преподаватель кафедры экономики Бизнес-школы

ФГБОУ ВО «Череповецкий государственный университет»
г. Череповец

Введение

Сегодня промышленные компании работают в совершенно иных условиях, чем лет десять назад. Требования к экологичности производства ужесточаются, инвесторы все чаще обращают внимание не только на финансовые показатели, но и на то, насколько бизнес соответствует принципам устойчивого развития. Потребители тоже меняются — они охотнее выбирают продукцию «зеленых» брендов. Для предприятий агрохимии, которые напрямую влияют на состояние почв и водных ресурсов, эти тренды особенно значимы [5, с. 88].

Но внедрять ESG-принципы — это не просто написать красивую стратегию и отчитаться о ней. Это серьезная перестройка всей системы управления: от того, как компания оценивает риски, до того, как она планирует инвестиции и мотивирует сотрудников. Как отмечают исследователи из Череповецкого госуниверситета, только комплексный подход — когда цифровизация и ESG-повестка идут рука об руку — дает реальный эффект [2, с. 61].

В этой статье я разбираю на примере «ФосАгро», что на практике означают организационно-управленческие изменения под влиянием ESG. Работа продолжает тему, которую я уже поднимала в исследованиях по цифровой трансформации [1], но теперь в фокусе — управленческий аспект.

ESG-трансформация с точки зрения управления

Что такое ESG-трансформация с точки зрения управления. Если еще несколько лет назад ESG многие воспринимали как красивую обертку или способ потешить самолюбие топ-менеджеров, то сегодня все иначе. Экологическая и социальная повестка прочно вошли в систему управления — от стратегических сессий до операционных планов [5, с. 89].

На практике ESG-трансформация промышленного предприятия затрагивает несколько ключевых направлений:

- меняется стратегическое планирование — цели по экологии и социальной ответственности теперь звучат наравне с финансовыми KPI;
- система риск-менеджмента начинает учитывать климатические риски и возможные изменения в регулировании;

- производство перестраивается под задачи энергоэффективности и замкнутых циклов;
- кадровая политика смещается в сторону социальной ответственности и безопасности труда;
- отчетность становится прозрачнее — компании раскрывают нефинансовые показатели [6, с. 18].

Для агрохимии все это особенно актуально. Производство удобрений — процесс энергоемкий и экологически чувствительный. Здесь нельзя игнорировать вопросы утилизации отходов или выбросов, потому что цена ошибки слишком высока [2, с. 62].

Чтобы понимать масштаб, стоит взглянуть на отрасль в целом. Производство минеральных удобрений — один из ключевых секторов российской химической промышленности. Российская ассоциация производителей удобрений объединяет предприятия в 23 регионах [3, с. 87].

В сегменте сложных удобрений «ФосАгро» — безусловный лидер с долей почти 56%. Для сравнения: у ближайшего конкурента, «Акрона», около 15%, у «Еврохима» — 13%, у «Уралхима» — всего 7% [3, с. 88].

Производство в последние годы стабильно растет. В 2023 году прибавили 9% (5 млн тонн), в 2024-м — еще 7% (почти 4 млн тонн). За два года общий объем выпуска вырос на 16% и достиг 63,2 млн тонн [4, с. 90]. Доля России в мировом производстве к 2025 году поднялась до 14% [4, с. 91].

Интересно посмотреть и на географию экспорта. В 2024 году главными покупателями российских удобрений стали Бразилия (3,38 млрд долларов), Индия (1,46 млрд), Китай (1,31 млрд) и США (1,19 млрд) [4, с. 92]. Такой уровень экспортной зависимости означает, что наши производители обязаны соответствовать международным экологическим стандартам — иначе рынки просто закроются.

«ФосАгро» — одна из тех компаний, где ESG-повестка не просто декларируется, а реально работает. Разберем, что конкретно изменилось в управлении за последние годы.

Начну с конкретных результатов, потому что за ними стоят управленческие решения.

За шесть лет (2018–2024) удельные выбросы загрязняющих веществ снизились с 1,05 до 0,76 кг на тонну продукции. На Череповецком комплексе падение в абсолютных цифрах еще заметнее: с 12,9 тыс. тонн в 2017 году до 10,1 тыс. тонн в 2024-м — минус 21% [9].

Удельные сбросы сточных вод уменьшились с 2,42 до 1,88 кубометра на тонну [10]. Это значит, что на предприятиях всерьез занялись оборотным водоснабжением.

Доля утилизации отходов 1–4 классов опасности выросла с 27% (2018) до 40,3% (2024). В январе 2025-го компания отчиталась, что досрочно выполнила целевые показатели климатической стратегии — 2025 [11].

Инвестиции. За десять лет «ФосАгро» вложила в природоохранную деятельность более 76 миллиардов рублей [12]. Это не разовые траты, а системная политика.

Чтобы компании удалось добиться таких цифр, необходимо было выстроить управление.

Компания пересмотрела подход к рискам. Климатические угрозы и возможные изменения в экологическом регулировании теперь включены в общую карту рисков. Это напрямую влияет на инвестиционные решения — деньги в первую очередь идут в проекты, которые снижают углеродный след и повышают энергоэффективность.

Изменилась логика инвестиционного планирования. Раньше смотрели в первую очередь на сроки окупаемости, сейчас — на долгосрочную устойчивость. Программа энергоэффективности (стартовала в 2020-м) и переход на возобновляемые источники (с 2021-го) — как раз примеры такого подхода.

Перестроена система контроля качества. Экологическая декларация «Зеленый колос» (подтверждает, что в продукции нет опасных концентраций кадмия) потребовала новых стандартов входного контроля сырья и мониторинга готовой продукции. А значит — и переобучения персонала.

Компания занялась энергоменеджментом на системном уровне. Программа энергоэффективности 2020 года объединила разрозненные мероприятия в единую систему: сокращение потребления энергии, снижение ресурсоемкости, предотвращение потерь.

Цифровизация в этой истории — не фон, а важнейший инструмент. Как мы уже писали в предыдущих работах, цифровая трансформация на предприятиях «ФосАгро» позволяет по-новому выстроить производственные процессы, внедрить автоматизированный мониторинг и управление [1, с. 310].

Исследования коллег подтверждают: цифровые технологии дают возможность в реальном времени отслеживать параметры производства, оптимизировать логистику, улучшать качество [2, с. 63]. По некоторым оценкам, до 30% инвестиций в развитие химвыпускных предприятий сегодня уходит именно на цифровизацию [2, с. 65].

«ФосАгро» здесь среди лидеров. Достаточно посмотреть на цифровые сервисы компании: посещаемость официального сайта в октябре 2023-го — 262 тысячи человек. Это намного больше, чем у конкурентов [2, с. 67].

На практике цифровизация и ESG работают в связке. Цифровые инструменты позволяют точнее отслеживать экологические показатели, а ESG-повестка обосновывает инвестиции в цифровые решения. Одно подкрепляет другое.

За всеми этими изменениями стоят вполне конкретные экономические эффекты.

Самый очевидный эффект — это снижение затрат. Меньше потребляешь энергии и воды — меньше платишь. Сокращаешь выбросы — уменьшаются платежи за негативное воздействие. Все это напрямую влияет на себестоимость.

Второе — доверие инвесторов. Когда компания может подтвердить экологическую безопасность продукции, инвесторы меньше нервничают. Исследования показывают, что публикация ESG-информации улучшает финансовые показатели и структуру капитала [7, с. 248]. А еще открывает дорогу к «зеленому» финансированию — отдельному и очень перспективному сегменту.

Третье — позиции на рынке. Экспортные рынки становятся все требовательнее к углеродному следу продукции. Те, кто не соответствует стандартам, просто не могут туда попасть. «ФосАгро» со своей стратегией оказывается в выигрышном положении.

Четвертое — работа на опережение. Досрочно достигая экологических целей, компания страхует себя от будущих штрафов и санкций. Когда законодательство ужесточится, «ФосАгро» будет к этому готова.

Заключение

ESG-стратегия «ФосАгро» — это не пиар, а реальная управленческая перестройка. Меняется все: от риск-менеджмента до мотивации персонала. Результаты, которых компания достигла за последние годы (снижение выбросов на 21%, рост переработки отходов до 40%, 76 миллиардов инвестиций в экологию), говорят сами за себя. Это не случайность, а следствие системной работы. Цифровизация и ESG здесь работают вместе, усиливая друг друга. Цифровые инструменты делают экологический контроль точнее и прозрачнее, а экологическая повестка оправдывает вложения в цифру. Забота об экологии сегодня напрямую конвертируется в экономическую устойчивость. Это и снижение затрат, и привлечение инвесторов, и доступ на экспортные рынки, и снижение рисков.

Для агрохимических предприятий интеграция ESG в систему управления — уже не вопрос выбора, а вопрос выживания на конкурентном рынке. И опыт «ФосАгро» это хорошо иллюстрирует.

В следующих исследованиях можно было бы количественно оценить вклад ESG-факторов в финансовые результаты компании и сравнить подходы разных производителей удобрений к устойчивому развитию.

Список литературы:

1. Брикалова, А. А. Особенности цифровой трансформации в производстве минеральных удобрений на примере ПАО «Фосагро» / А. А. Брикалова, Н. В. Сахарова // Саяпинские чтения : Материалы VIII Международной научно-практической конференции. В 2 частях, Тамбов, 01 апреля 2025 года. — Тамбов : Тамбовский государственный университет имени Г.Р. Державина, 2025. — С. 308-315.
2. Сахарова, Н. В. Особенности устойчивого развития предприятий по производству минеральных удобрений в условиях цифровой и ESG-трансформации / Н. В. Сахарова, Е. В. Быковская, Е. И. Дмитриева // Вопросы современной науки и практики. Университет им. В.И. Вернадского. — 2024. — № 3. — С. 59-69. — DOI: 10.17277/voprosy.2024.03.pp.059-069.

3. Быковская, Е. В. Инновационные подходы регионального развития предприятий по производству минеральных удобрений в условиях цифровизации / Е. В. Быковская, Н. В. Сахарова // Вопросы современной науки и практики. Университет им. В.И. Вернадского. – 2025. – № 3. – С. 86-94. – DOI: 10.17277/voprosy.2025.03.pr.086-094.

4. Нгуен, Х. Ф. Анализ и оценка влияния публикации ESG-информации на финансовые и инвестиционные показатели деятельности организации / Х. Ф. Нгуен, Е. И. Зацаринная // Управленческий учет. – 2025. – № 6. – С. 245-253.

5. Дегтярев, П. А. Инструменты ESG-трансформации промышленных предприятий в условиях их перехода на принципы бережливого производства / П. А. Дегтярев // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2023. – № 8. – С. 87-96. – DOI: 10.46554/1993-0453-2023-8-226-87-96.

6. Петров, И. В. ESG-трансформация промышленных предприятий: управленческий аспект / И. В. Петров, С. Н. Яшин // Менеджмент в России и за рубежом. – 2024. – № 2. – С. 15-23.

7. ФосАгро : официальный сайт. – URL: <https://www.phosagro.ru/> (дата обращения: 13.02.2026).

8. Череповецкий комплекс «ФосАгро» сократил выбросы загрязняющих веществ на 21% // Regnum. – 2025. – 28 января. – URL: <https://regnum.ru/> (дата обращения: 13.02.2026).

9. «ФосАгро» подвела экологические итоги 2024 года // Комсомольская правда. Мурманск. – 2025. – 15 января. – URL: <https://www.murmansk.kp.ru/> (дата обращения: 13.02.2026).

10. «ФосАгро» досрочно достигла целей климатической стратегии // Взгляд-инфо. – 2025. – 20 января. – URL: <https://www.vzsar.ru/> (дата обращения: 13.02.2026).

11. Инвестиции «ФосАгро» в экологию превысили 76 млрд рублей // Regnum. – 2025. – 10 февраля. – URL: <https://regnum.ru/> (дата обращения: 13.02.2026).