

ESG практики в российских металлургических компаниях: роль сотрудников в реализации стратегии устойчивого развития компаний

*А.С. Веселова,
директор Центра управления устойчивым развитием компаний
Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ*

Являясь одной из ключевых отраслей российской промышленности, металлургическая отрасль обеспечивает 2,5% внутреннего валового продукта (17% валового продукта обрабатывающей промышленности) и 10% экспорта (29% экспорта обрабатывающей промышленности)¹. В 2021 году в основной капитал предприятий металлургической промышленности было инвестировано свыше 735 млрд рублей, в том числе 285 млрд — в предприятия черной металлургии, 450 млрд — в предприятия цветной металлургии.

Несмотря на негативное воздействие внешнеполитической ситуации и санкций на компании металлургической отрасли после февраля 2022 года, металлургическое производство в 2023 году не только не показало значительного спада, но продолжило расти в отношении большинства продуктовых групп. Так, по промежуточным данным Росстата за январь-июль 2023 года, объемы выпуска нелегированной стали и полуфабрикатов из нее увеличились на 4% по сравнению с аналогичным периодом в 2022 году; выпуск стального листового горячекатаного проката — на 12%; выпуск стального сортового проката и катанки горячекатаной легированной стали и полуфабрикатов — на 4,5%; выпуск стальных труб наружным диаметром не более 406,4 мм — на 14,5%.

Металлургическая отрасль является одной из традиционных ресурсоемких и капиталоемких отраслей, однако ее важная роль в мировой экономике и ее влияние на другие смежные отрасли, например машиностроение, стимулируют ее развитие и трансформацию. В последние годы в металлургии наблюдается несколько важных трендов, определяющих ее развитие:

1. Развитие новых материалов и технологий

Развитие инновационных технологий стимулирует появление новых материалов, а также способствует изменениям в способах производства традиционной продукции. В металлургии наблюдается рост интереса к разработке и применению новых металлов и сплавов с улучшенными свойствами. Материалы, обладающие легким весом и повышенной прочностью, востребованы в авиационной и автомобильной промышленности; материалы с повышенной стойкостью к коррозии и износу пользуются спросом в тяжелом машиностроении. Внедрение различных нанотехнологий позволяет создавать материалы с уникальными свойствами и повышенной функциональностью.

2. Цифровизация

Цифровизация металлургической отрасли проявляется через внедрение современных информационно-коммуникационных технологий, продвинутой аналитики данных и автоматизации производственных процессов. На российских металлургических предприятиях все чаще внедряются цифровые двойники, виртуальные модели реального объекта или системы, позволяющие осуществлять мониторинг его состояния и анализировать данные в реальном времени, что повышает возможности прогнозирования потребностей в ресурсах и улучшает управляемость производственных процессов.

3. Глобализация и трансформация цепей поставок

Глобализация цепей поставок в металлургической отрасли реализуется по нескольким направлениям: международная торговля, формирование сырьевой базы, построение глобальных производственных сетей, технологический обмен. Российские компании интенсивно экспортируют продукцию на различные рынки. На фоне санкций для

¹ Статистическая информация приведена на основе данных Росстат за 2021 год.

металлургических компаний, в частности Северстали, часть рынков оказалась недоступна, но уже в 2023 году большинству из них удалось диверсифицировать свою сбытовую цепочку и перенаправить продукцию на азиатские и другие рынки, в том числе те, на которые российская сталь ранее не доезжала.

Вопрос доступа к сырьевым рынкам остается актуальным. В 2018–2020 годах более трети стратегических видов минерального сырья и более 60% дефицитных видов полезных ископаемых импортировалось. Несмотря на разработку стратегии импортозамещения редких металлов и предпринятые Правительством меры стимулирования, процесс идет довольно медленно в силу ряда причин, среди которых труднодоступность месторождений и отсутствие сопутствующей инфраструктуры, неразвитость технологий разделения компонентов руды, отсутствие стабильного и достаточного спроса на редкие металлы, который бы покрывал требуемые инвестиции.

В рамках взаимодействия с партнерами на зарубежных рынках российские металлургические компании также приобретают передовые знания и внедряют инновации, в частности, в части технологий переплавки, литья, обработки, контроля качества и энергосбережения. Безусловно, ограничения в международных операциях отразились на деятельности компаний и поставили новые вызовы, но факторы государственной политики, налаженных коммуникаций с азиатскими партнерами, востребованность российской продукции на рынках отдельных стран сделали переход компаний к «новой реальности» менее болезненным, а рост спроса на внутреннем рынке помог стабилизировать ситуацию. В этой связи диверсификация рынков, развитие внутреннего спроса, модернизация и технологическое развитие могут стать ключевыми стратегиями компаний для дальнейшего роста и устойчивого развития отрасли.

4. Устойчивость и экологическая ответственность

Поскольку металлургический сектор характеризуется серьезными экологическими рисками, вопросы управления рисками и устойчивое развитие для большинства металлургических компаний становятся приоритетными. Они внедряют новые технологии и перестраивают процессы для снижения выбросов вредных веществ и повышения энергоэффективности производства, активно используют модели рециркуляции и переработки отходов, что способствует сохранению природных экосистем.

В контексте повестки устойчивого развития металлургия занимает особое место, поскольку, будучи одной из ключевых отраслей экономики, отвечающей за существенную долю ВВП, она также является одним из наиболее активных генератор производственных выбросов и загрязнений, непосредственно связанных с процессами производства. Выбросы диоксида углерода и оксидов азота ведут к загрязнению атмосферы и вносят свой вклад в климатические изменения. Другой важной составляющей негативного экологического эффекта является загрязнение почвы и водных ресурсов отходами производства и химическими веществами, используемыми в процессе обработки металлов. Если учесть, что металлургическая отрасль использует 25% воды от общих потребностей российской промышленности, масштабы негативного эффекта становятся критическими. Важно, что после промышленного использования вода, содержащая тяжелые металлы, отходы нефти, фенолы и другие вредные элементы, зачастую не очищается надлежащим образом, а напрямую попадает в грунтовые воды, тем самым нанося непоправимый ущерб водным экосистемам, биоресурсам и почвам. Во многом существенные негативные эффекты связаны с тем, что на большинстве металлургических предприятий до сих пор используется устаревшее оборудование, а новые производственные площадки не могут компенсировать создаваемые эффекты, особенно если они включены в единый производственный цикл.

Однако в последние годы ситуация в металлургии стала существенно меняться, и неожиданно компании тяжелой промышленности, включая металлургию, оказались лидерами мирового рейтинга экологически ответственных компаний по версии The Wall Street Journal в категории «Окружающая среда». Такие прорывы во многом связаны с тем, что, будучи в

центре внимания как инвесторов, так и регуляторов, компании вынуждены искать баланс между экологической ответственностью, ростом и прибылью, а также соответствовать регулярно обновляющимся нормативным требованиям. Развитие современных технологий и внедрение инноваций в производственные процессы позволило сократить выбросы углекислого газа на треть за последние 50 лет, а объем затраченной энергии на производство тонны стали — на 60%.

Безусловно, такие изменения требуют существенных инвестиций, совокупный объем которых за последние 20 лет составил 2,94 трлн руб. В то же время есть четкое понимание, что снижение углеродного следа и нагрузки на природу в регионах, повышение качества выпускаемой продукции, улучшение условий труда абсолютно необходимы для увеличения конкурентоспособности российской металлургической продукции на международных рынках, и отчасти вынужденный «поворот на Восток» не изменит данных требований, поскольку азиатские партнеры по некоторым направлениям еще более внимательны к вопросам «зеленой» повестки.

Приверженность внутренних стейкхолдеров принципам устойчивого развития крайне важна, поскольку обозначенные ценности формируют корпоративную культуру, способствующую ESG-трансформации. Позитивное отношение сотрудников компании к корпоративной устойчивости может стимулировать их к большему вовлечению в реализуемые в компании инициативы, таким образом способствуя реализации общей стратегии устойчивого развития компании. Поскольку повестка устойчивого развития в российских компаниях в ее системной реализации стала активно распространяться сравнительно недавно, ожидается, что для устойчивого и быстрого прогресса крайне важно применять комплекс инструментов по стимулированию вовлечения ключевых стейкхолдеров и формирования их поведенческих паттернов. Данные предположения позволяют сформулировать несколько исследовательских вопросов, представляющих научный и практический интерес:

- 1) В какой степени линейный менеджмент российских компаний осведомлен и вовлечен в ESG-практики, реализуемые компанией?
- 2) Насколько линейный менеджмент компаний в целом привержен ESG-повестке и воспринимает ее как своевременную и нужную?
- 3) Как линейный менеджмент компании оценивает эффекты от ESG-деятельности своей компании на ключевых стейкхолдеров?
- 4) Есть ли принципиальные отличия в восприятии ESG-повестки, осведомленности и вовлеченности в ее реализацию в зависимости от характера профессиональной деятельности, в которую вовлечен линейный менеджер?
- 5) Есть ли взаимосвязь между стратегической ориентацией компании на инновации и осведомленностью и вовлеченностью ее линейных менеджеров в реализацию ESG-практик?
- 6) Какие организационные структуры способствуют большей осведомленности и вовлеченности линейных менеджеров в реализацию ESG-практик?
- 7) Какова роль руководителей в стимулировании осведомленности и вовлеченности линейных менеджеров в реализацию ESG-практик?

Для ответа на поставленные вопросы в рамках исследования была выбрана группа из девяти российских металлургических компаний. Основным критерий выбора компаний — их размер и характер деятельности. Компании являются крупными и диверсифицированными организациями, активно действующими как на российском, так и на международных рынках. Они имеют устоявшиеся и хорошо развитые корпоративные процедуры, а также предоставляют финансовую и нефинансовую отчетность.

Из девяти компаний шесть представляют черную металлургию, а оставшиеся три специализируются на производстве цветных металлов. Шесть компаний торгуют своими

акциями на международных фондовых биржах, в то время как три компании являются непубличными. Опрос проводился на всей территории Российской Федерации, при этом участвовали только российские филиалы компаний, хотя некоторые из них имеют активы за рубежом. Опрос проводился не только в штаб-квартирах компаний, но и на уровне отдельных филиалов и дочерних компаний для возможности учета особенностей организации деятельности в компаниях на разных этапах цепочки создания ценности (upstream, midstream и downstream).

Специально разработанный опросник был направлен более чем 7,5 тыс. сотрудников для заполнения. Сотрудники представляли линейный менеджмент целевых подразделений выбранных компаний. Опрос проводился дистанционно на платформе Anketolog.ru. Ссылка на заполнение опроса направлялась сотрудникам посредством корпоративной почты. В результате было получено 3050 заполненных опросных форм, из которых при последующем анализе осталось 2970 форм, имеющих ответы по всем включенным в исследование вопросам.

В результате анализа анкет было выявлено, что среди ключевых разрывов в реализации повестки устойчивого развития была выделена существенно меньшая доля сотрудников, вовлеченных в реализацию ESG-практик, при относительно высокой доле осведомленных сотрудников. На основе полученных результатов были разработаны рекомендации для компаний по стимулированию вовлеченности сотрудников в реализацию корпоративной повестки устойчивого развития. Так, для поддержания осведомленности и стимулирования вовлеченности ключевых внутренних стейкхолдеров, компаниям стоит реализовывать специальные программы обучения для линейного менеджмента. Еще одним эффективным решением для стимулирования вовлеченности может стать создание проектных команд и назначение ESG-амбассадоров из числа линейных менеджеров. Внедрение системы поощрений и стимулирования вовлечения линейного менеджмента в повестку устойчивого развития были названы в числе альтернатив, однако стоит отметить, что материальные стимулы в повестке устойчивого развития работают не очень эффективно. Важным шагом также видится развитие культуры ответственного управления среди менеджмента среднего звена и расширение охвата информационных мероприятий и политик стимулирования на предприятиях, находящихся на всех этапах цепочки создания добавленной ценности.