

# ИТОГОВАЯ АТТЕСТАЦИОННАЯ РАБОТА

**ESG-трансформация угольной компании:**

**эколого-экономические аспекты**

**(на примере компании АО «Междуречье»)**



Выполнил:

Беляева Марина Сергеевна

Научный руководитель:

Мекуш Галина Егоровна,

д.э.н., профессор

Кемерово 2022

# Актуальность проекта и его предпосылки



**Актуальность проекта** – укрепление позиций компании на рынке Кузбасса, России путём реализации проекта по ESG – трансформации – управления бизнес - процессами, основанное на экологических, социальных и корпоративных ценностях.

**Устойчивое развитие** — экономический рост, обеспечивающий удовлетворение потребностей нынешнего поколения, не лишая возможности экономического роста и удовлетворения потребностей будущих поколений.

**Задачи бизнеса – современный подход** — кроме извлечения прибыли, учёт ESG-критериев

## ENVIRONMENTAL + SOCIAL + GOVERNANCE

### ОКРУЖАЮЩАЯ СРЕДА

#### Е - факторы

- изменение климата из-за деятельности компании
- выбросы парниковых газов
- производство отходов
- истощение природных ресурсов, включая питьевую воду
- сокращение площади лесов

### + СОЦИАЛЬНАЯ СФЕРА

#### S - факторы

- условия труда, в том числе использование детей в качестве рабочих
- гендерный состав компании
- охрана здоровья на предприятии
- взаимоотношения с потребителями и местными сообществами
- связи с поставщиками

### + КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

#### G - факторы

- долгосрочная стратегия компании
- аудит и внутренний контроль
- экспертизы и сертификации
- состав совета директоров
- вознаграждение менеджмента
- права акционеров

# Цели и задачи проекта

**Цель** Определение уровня приверженности компании АО «Междуречье» к ESG – трансформации.

- Задачи**
- рассмотрение понятия и сущности ESG-трансформации
  - проведение анализа существующего положения и готовности угольной компании АО «Междуречье» к ESG – трансформации
  - получение предварительной оценки уровня ESG-рейтинга, на основе методологии, разработанной Национальным Рейтинговым Агентством, и представленной отчётности
  - разработка дорожной карты для осуществления необходимых изменений

**Реализация проекта** SWOT - анализ внедрения ESG – концепции в политику компании:  
определение перспектив и возможностей, учёт слабых сторон и вероятных угроз

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	СЛАБЫЕ СТОРОНЫ
соответствие общим трендам по внедрению ESG-концепции	отсутствие квалифицированных кадров
повышение лояльности и доверия от заинтересованных сторон (потребители, инвесторы, подрядчики, органы надзора)	финансовые затраты на реализацию концепции
возможность выхода на международный рынок	сложность с распределением ресурсов
разработка реальных мер по улучшению процессов корпоративного управления, экологического регулирования и социальной политики	отсутствие достаточного количества практических мер по реализации принципов ESG для всех отраслей
ВОЗМОЖНОСТИ	УГРОЗЫ
улучшение кадрового потенциала	различия российского законодательства и международных стандартов и норм
вовлечение всех работников в становление ESG-политики	недостаточное информационное обеспечение важности внедрения концепции
возможность оказывать влияние на общественность	небольшое количество стандартизирующих и сертифицирующих организаций

# Организация



АО «Междуречье» перспективное, развивающееся угледобывающее предприятие Кузбасса

## Основные виды деятельности

- Полный цикл горных работ по добыче угля открытым способом

Бурение



Взрывание



Экскавация



Транспортировка



- Услуги сторонним предприятиям по вывозке угля до путей ОАО «РЖД» промышленным железнодорожным транспортом.

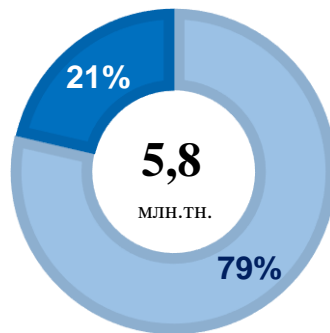
## Парк ГТО

факт 2021 / план 2022

Буровые станки	11 / 12
Экскаваторы	26 / 28
Автосамосвалы	108 / 122
Бульдозеры, грейдеры	28 / 33

## Основная продукция

- Уголь марки КС, ОС для металлургических производств
- Уголь марки Т, А, СС для нужд энергетики



■ кокс ■ энергетика



## Ключевые показатели

Факт, 2021 г.

Сотрудники	2,7 тыс.
Добыча	5,8 млн т.
Выручка	40 млрд руб.
Рентабельность продаж	58%

## Развитие

Основное поле – завершение работ в 2027г.

Переход горных работ на участок Мрасский:

Начало добычи угля	2024 г.
Окончание добычи угля	2044 г.
V добычи 2024г	0,9 млн т.
V добычи с 2028г	6,0 млн т.
Запасы угля (марки К, ОС, КС, КО, СС, ТС)	110 млн т.

# СТЕР – анализ внешней среды АО «Междуречье»

Риски	Характеристика риска
<b>Социальные (национальные и региональные риски)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• растущая конкуренция в российской и международной угольной отраслях</li><li>• риск снижения цены на коксующий уголь;</li><li>• зависимость Общества от ОАО «РЖД» в сфере транспортировки продукции и тарифной политики</li><li>• возможные большие издержки, связанные с изменением государственного регулирования отрасли;</li><li>• природные факторы (работа в тяжелых ГГУ региона);</li><li>• снижение доходов населения.</li></ul>
<b>Технологические (отраслевые)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• природные факторы;</li><li>• цикличность спроса на угольную продукцию;</li><li>• риски возникновения аварий по различным причинам (обрушение бортов карьера, откосов отвала, проседание пород, затопление горных выработок);</li><li>• возможность потерь в результате не достижения запланированных технических параметров с применением предлагаемых технологий</li><li>• возможные трудности с комплектующими для ремонта карьерной техники</li></ul>
<b>Экономические</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• колебания валютного курса: расчеты с поставщиками ТМЦ, оборудования частично производятся в евро и долларах США;</li><li>• инфляция, которая может привести к росту затрат;</li><li>• процентный риск в результате изменения процентных ставок, которые могли повлиять на финансовые результаты и денежные потоки;</li><li>• тарифная политика государства</li></ul>
<b>Политические</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• новые законы, нормативные акты или иные требования и режимы могут ограничить возможности по привлечению финансирования, реализации своей продукции и приобретению оборудования;</li><li>• отрицательно могут повлиять правительственные санкции в отношении российских предприятий или санкции, иным образом влияющие на способность вести бизнес с контрагентами.</li><li>• отказ от твердых углеводородов в мире: политика ответственного инвестирования ставит запрет для многих мировых инвестиционных фондов и банков на вложение средств в угольные проекты.</li></ul>

# SWOT-анализ внутренней среды АО «Междуречье»

## Сильные стороны

- Один из крупнейших российских производителей коксующихся углей (марки КС, ОС) и энергетических углей (марки А, Т, СС)
- Объём и высокое качество запасов угля;
- Компетентный персонал;
- Обновление парка техники (экскаваторы, а/м, прочее);
- Вывозка угля от мест погрузки до путей ОАО «РЖД» собственным промышленным ж/д транспортом;
- Подготовлен проект экологической стратегии предприятия на 2022 – 2027гг.

## Слабые стороны

- Отсутствие квалифицированных кадров
- Стратегия по устойчивому развитию находится в стадии разработки (ориентация на Группу)
- Отсутствие системного анализа и оценки ESG-факторов и связанных с ними рисков и возможностей. Отсутствие системного контроля.
- Приобретение оборудования в лизинг (зависимость кредитов от ключевой ставки ЦБ)
- Слабая кадровая стратегия по предупреждению/ минимизации квалификационно-образовательных и мотивационных рисков
- Отсутствие автоматизации диспетчеризации ГТК
- Недоработанный сайт

## Возможности

- Развитие прямых продаж в страны АТР;
- Повышение операционной эффективности (оптимизация совокупных расходов и рост производительности, в т.ч. за счёт внедрения цифровых инициатив);
- Оптимизация инфраструктуры ПТУ для обеспечения точного контроля загрузки вагонов, а также сокращения времени оборота на внутренней сети;
- Увеличение производства за счет эффективной реализации крупных проектов на текущей производственной базе (проект Мрасский);
- Разработка стратегических инициатив развития предприятия на основе Стратегии Группы;
- Разработка и реализация сбалансированной по ценности и затратам ESG стратегии, обеспечивающей рейтинги на уровне лидеров угольной отрасли;
- Увеличение коэффициента использования ГТО;
- Поддержка со стороны государства

## Угрозы

- Ухудшение макроэкономической ситуации в угольной отрасли и в экономике в целом
- Снижение цены на уголь на мировом рынке
- Утечка профессиональных кадров;
- Недостаток квалифицированных кадров основных профессий на рынке;
- Риск причинения вреда здоровью в результате воздействия вредных и (или) опасных производственных факторов при исполнении работником обязанностей по трудовому договору;
- Рост затрат в связи с административными рисками
- Зависимость от иностранных производителей, санкции могут ограничить приобретение и использование оборудования и ПО
- Риск увеличения расходов, связанных с уплатой налога на компенсацию углеродного следа.

# Мероприятия экологической политики, разработанные на основе НДТ

## Показатели достижения целей экологических программ

**Программа пылеподавления** – снижение объемов выбросов пыли в процессе добычи и транспортировки горной массы на 25% (национальный проект «Экология»);

**Водоохранная программа** – исключение сверхнормативных, аварийных и несанкционированных сбросов сточных вод в водный объект;

**Программа по использованию отходов горного производства** – увеличение использование отходов горного производства для закладки ранее выработанного пространства;

**Программа по утилизации и переработке отходов производства и потребления** – передача отходов производства и потребления на утилизацию и переработку;

**Программа по рекультивации нарушенных земель** – проведение рекультивации нарушенных земель в соответствии с проектными решениями (график рекультивации нарушенных земель);

**Программа по углеродному следу предприятий,** которая включает в себя: 1. Постановку цели, 2. Проведение инвентаризации выбросов (как прямых так и косвенных)

## Затраты на реализацию мероприятий

Наименование	ед.изм.	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<b>CAPEX (капитальные вложения)</b>							
Приобретение поливомоечных машин	млн.руб.	44	60	60			
Покупка установки по пылеподавлению водяной «пушки»	млн.руб.		10				
Приобретение резервных насосов для перекачки ливневой воды с отстойников автобазы (2 насоса)	млн.руб.		26				
Строительство ОС карьерных вод на месте существующего зумпфа водоотлива «Глухарный»	млн.руб.		48				
<b>OPEX (текущие затраты)</b>							
Рекультивация нарушенных земель (горнотехническая, биологическая)	млн.руб.			139	302	39	48
Приобретение связующих веществ для пылеподавлению: мониторинг рынка, оценка эффективности применения на контрольном участке	млн.руб.			5			
<b>ИТОГО (CAPEX + OPEX)</b>	<b>млн.руб.</b>	<b>44</b>	<b>144</b>	<b>204</b>	<b>302</b>	<b>39</b>	<b>48</b>

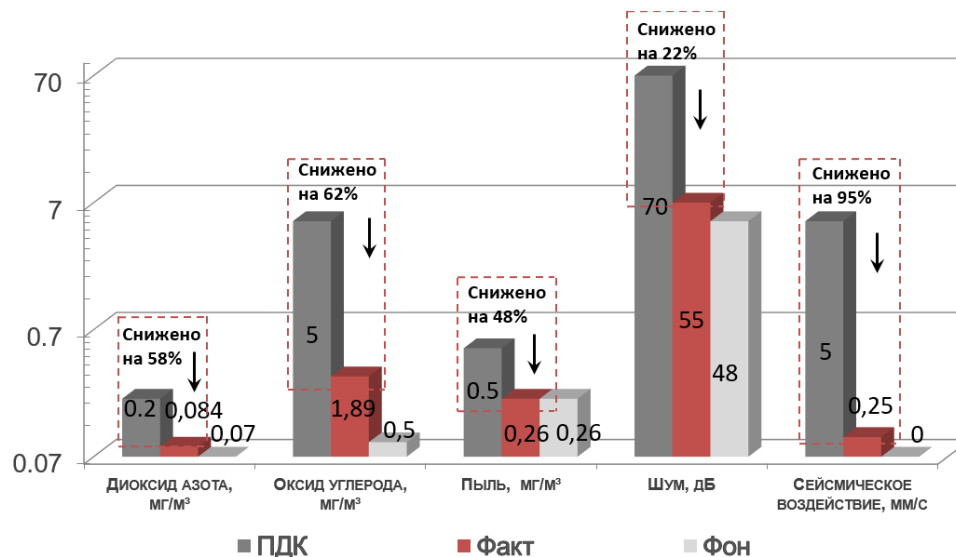


# Оценка мероприятий программы пылеподавления

## Эффект на текущих затратах (ОРЕХ)

Наименование	ед.изм.	2021
Вычет по НДС (за счет приобретения 2 ед. универсальных машин БелАЗ-75473 в рамках расходов, связанных с обеспечением безопасных условий труда при добыче угля)	млн.руб.	-44
Снижение удельного расхода Взрывчатых веществ до 1,072 vs 1,091 кг/м3	млн.руб.	-32
Увеличение выхода взорванной горной массы с 1 п.м. бурения	млн.руб.	-4
<b>Итого полученный эффект</b>	<b>млн.руб.</b>	<b>-80</b>
<b>Итого эффект на 1 тн. добычи угля (5800 тыс.тн факт за 2021 г.)</b>	<b>руб/тн</b>	<b>-14</b>

## Результаты мониторинга негативного воздействия взрывных работ на окружающую среду





# Уровень ESG-рейтинга, на основе методики НРА



**НРА** – национальное рейтинговое агентство

**B1.esg** - уровень ESG-рейтинга, на основе методологии, разработанной Национальным Рейтинговым Агентством, и представленной отчётности

Уровень	Категория	Значение среднего балла	Характеристика
А - Продвинутый	A1.esg	>0,8-1	Очень высокий
	A2.esg	>0,6-0,8	Высокий
В - Развивающийся	B1.esg	>0,4-0,6	Достаточный
	B2.esg	>0,2-0,4	Средний
С - Начальный	C.esg	>0-0,2	Слабый

# 5 шагов для ESG - трансформации

---

## Шаг 1. Начало работы и определение приоритетов.

Формирование команды

- анализ и формулировка проблем
- систематизация информации
- формирование основных целей устойчивого развития

## Шаг 2. Планирование, выявление рисков и возможностей.

Определение рисков

- выявление рисков в сферах: водопотребления, утилизации отходов, управления кадрами, безопасности труда, финансовой составляющей
- определение причин возникновения рисков
- определение рисков и новых возможностей от ESG перехода

## Шаг 3. Генерация, оценка и расстановка приоритетов и вариантов стратегии.

Выбор варианта развития

- рассмотрение всех вариантов развития
- определение главных приоритетов в настоящий момент
- перенос менее важных на последующий период

## Шаг 4. Реализация стратегии.

Утверждение стратегии

- разработка плана реализации стратегии
- определение обязанностей каждого подразделения в реализации
- определение в необходимости обучения ответственных за реализацию
- назначение рабочей группа – кураторов внедрения

## Шаг 5. Внешний и внутренний мониторинг.

Мониторинг

- мониторинг внутренних результатов: выявление узких мест и сдерживающих факторов в ESG – стратегии
- мониторинг внешних процессов: оценка результатов других предприятий; отслеживание законодательных и государственных инициатив

# Дорожная карта по ESG - трансформации

**Инициатива:** Разработка ESG-стратегии, обеспечивающей рейтинги на уровне лидеров угольной отрасли

**Ответственные:** *Определить*

**Ресурсы:** **Инвестиции:** xx млн руб. до 2025 г.  
**Выделенный менеджер и команда из экспертных подразделений** (экология, ОТиПБ, технология, экономика и т.д.)

**ESG рейтинг на уровне лидеров отрасли**

## Описание инициативы

## Ключевые этапы и сроки

### • **Формирование стратегии ESG**

- Диагностика текущего состояния ESG позиции: самодиагностика (использование методики НРА), привлечение рейтинговых агентств для непубличной тестовой оценки текущего рейтинга
- Определение направлений ESG стратегии
- Разработка приоритетных элементов ESG

### Мероприятие

### Ожидаемый результат

### Срок

**Анализ текущего состояния ESG, разработка видения и позиций** в ESG с учетом

- Проведена самодиагностика текущего состояния ESG позиции
- Проведен тестовый замер текущего рейтинга с привлечением рейтинговых агентств (Sustainalytics, MSCI)
- Разработаны цели и мероприятия по элементам ESG.:

отраслевых практик (вкл. цели, фокусные направления, инициативы, инвестиции, КПЭ и т.д.)

- > Показатели: Обеспечение пылеподавления, Утилизация отходов, Объем потребл. воды, работа со стоками, Рекультивация земель, Безопасность сотрудников и т.д.
- > Разработаны программы: Развитие экосистем, взаимодействие с регионом и участие в соц. программах, взаимодействие с коренными народами и пр.

4 кв.  
2022 г.

### • **Настройка системы управления в сфере ESG**

- Закрепление ответственных
- Установление отдельных критичных процессов (напр. упр-ние рисками, сбор и анализ отчетности, коммуникация)

**Настройка системы управления**

- Сформирована команда ESG, закреплены КПЭ
- Установлены критичные процессы, напр. управление рисками, сбор и анализ отчетности коммуникация и др.
- Запущена работа с отчетностью и раскрытием

4 кв.  
2022 г.

### • **Реализация мероприятий стратегии**

- Запуск реализации 2-3 быстрореализуемых ESG инициатив
- Запуск рейтинговых аудитов для получения ESG рейтинга в Sustainalytics и MSCI
- Реализация мероприятий

**Запуск быстрореализуемых инициатив**

- Реализованы 2-3 быстрореализуемые инициативы по ESG компонентам

4 кв.  
2022 г.

**Реализация ESG стратегии**

- Запущены инициативы по всем выбранным направлениям ESG
- Получены ESG рейтинги Sustainalytics и MSCI Обеспечен прирост рейтингов до целевого уровня лидеров угольной отрасли в РФ

2023 г.