



**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
**«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**Кафедра инновационных технологий управления в государственной сфере
и бизнесе**

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

(бакалаврская работа)

**На тему Управление проектом разработки и реализации функциональной
стратегии предприятия**

Исполнитель Масанов Никита Сергеевич

**Руководитель кандидат экономических наук, доцент
Сабанчиева Динара Хазраталиевна**

«К защите допускаю»

И.о. заведующий кафедрой

кандидат экономических наук, доцент
Семенова Юлия Евгеньевна

05 » июня 2024г.

Санкт – Петербург
2024

Оглавление

	Стр.
Введение.....	3
1 Теоретические аспекты функциональных стратегий предприятия	5
1.1 Понятие, сущность и виды функциональной стратегии предприятия	5
1.2 Модель управления проектом разработки и реализации функциональных стратегий предприятия	15
2 Функциональные стратегии Акционерного общества «Полиметалл»	25
2.1 Анализ финансово-хозяйственной деятельности АО «Полиметалл»	25
2.2 Анализ функциональных стратегий АО «Полиметалл»	35
3 Проект разработки и реализации ESG-стратегии АО «Полиметалл»	45
3.1 Разработка мер и механизмы реализации ESG-стратегии АО «Полиметалл»	45
3.2 Анализ эффективности предложенных мер по разработке и реализации ESG-стратегии АО «Полиметалл»	56
Заключение	67
Список использованной литературы.....	69
Приложения	74

Введение

На сегодняшний день в условиях современной экономики, характеризующейся высокой конкуренцией, компаниям необходимо выбирать эффективные способы завоевания высоких позиций на рынке. Для достижения данной цели необходимо четко определять приоритетные направления развития, а также выбирать методы управления организацией. Большинство крупных компаний определяет необходимые методы достижения целей при помощи стратегии. Стратегия является долгосрочным планом, определяющим главную цель предприятия и способы ее достижения. Из понятия «стратегия» вытекает понятие «функциональные стратегии», которые конкретизируют ее в рамках отдельных функциональных зон предприятия.

На сегодняшний день отсутствует достаточное количество теоретического материала на тему функциональных стратегий, а на предприятиях данному аспекту не уделяется должное внимание. Как правило, компании ограничиваются определением общей стратегии и целями, достижение которых будет способствовать реализации генеральной стратегии организации. В силу этого возникает проблема отсутствия конкретизации общей стратегии предприятия, а руководство и сотрудники компании имеют представление только о конечной цели развития, без детализации и конкретизации по функциональным подразделениям.

Актуальность данной работы заключается в необходимости проведения дополнительных исследований по тематике функциональных стратегий, так как для конкретизации генеральной стратегии недостаточно разработать функциональные стратегии, также необходимо ее согласование с общей стратегией развития организации. Достижение целей функциональной стратегии означает частичную реализацию генеральной стратегии организации.

Основной целью выпускной квалификационной работы является разработка и реализация функциональной стратегии предприятия,

соответствующей общей стратегии предприятия, а также конкретизирующую ее в рамках определенной функциональной области деятельности организации.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- 1) Изучить теоретические аспекты функциональных стратегий и способы управления проектом разработки и реализации функциональной стратегии предприятия;
- 2) Провести анализ финансово-хозяйственной деятельности и функциональных стратегий АО «Полиметалл»;
- 3) Разработать проект по внедрению функциональной стратегии в деятельность АО «Полиметалл»;

Предметом исследования данной выпускной квалификационной работы является процесс управления проектом разработки и реализации функциональной стратегии предприятия.

В качестве объекта исследования работы выступает Акционерное общество «Полиметалл».

Работа состоит из 3 глав, каждая из которых включает в себя по 2 параграфа. В первой части рассматриваются теоретические аспекты функциональных стратегий, а также особенности управления проектом разработки и реализации функциональной стратегии. Во второй части проводится анализ финансово-хозяйственной деятельности и способов реализации функциональных стратегий АО «Полиметалл». Третья часть работы заключается в разработке проекта по внедрению функциональной стратегии в деятельность АО «Полиметалл» и оценке эффективности предложенных мер.

1 Теоретические аспекты функциональных стратегий предприятия

1.1 Понятие, сущность и виды функциональной стратегии предприятия

В настоящее время для успешного функционирования предприятия в современных рыночных условиях необходима разработка четкой стратегии его развития. В условиях повышенной конкуренции и диверсификации производства компаниям для своего выживания необходимо ставить четко обозначенные направления развития, опираясь на которые предприятие добивается в своей деятельности намеченных целей. Определение миссии и целей предприятия является основой при формировании стратегии, именно они отвечают на вопрос, зачем функционирует предприятие и к чему оно стремится. Система стратегического менеджмента будет эффективна только при наличии миссии и целей компании [6].

Миссия предприятия рассматривается как философия, отражающая взгляды, приоритеты и цели его существования. Миссия определяет ключевую цель функционирования предприятия и подчеркивает необходимость своего существования, дает представление о необходимости предприятия и его полезности для окружающей среды [10].

На основании миссии организации определяются ее цели, которые необходимы для формулирования основных ориентиров, на которых основывается система работы организации и коллектива. Цели – это конкретное состояние отдельных характеристик компании, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность [6].

Стратегия развития предприятия – это совокупность способов и действий, направленных на достижение поставленных целей и задач. Стратегия является планом, рассчитанным на продолжительный период времени, без детализации этапов и тактических действий [23].

Для реализации стратегического управления необходимо использовать определенную логику, которая определяет иерархию стратегий. Для данной цели существует пирамида стратегического управления, разработанная

А.А. Томпсоном и А.Дж. Стриклендом, которая представляет собой разделение видов стратегий предприятия, согласно уровням управления [22]. На рисунке 1.1 представлена пирамида стратегического управления.



Рисунок 1.1 – Стратегическая пирамида управления

На верхнем уровне управления находится корпоративная стратегия, определяющая потенциал и возможные пути роста компании. Данная стратегия отвечает на главные вопросы бизнеса, а отвечают за ее разработку и реализацию руководители высшего звена управления [22].

На втором уровне располагается деловая стратегия, предназначенная для каждого отдельного вида деятельности организации. Отвечают за разработку и реализацию деловой стратегии руководители дочерних предприятий, филиалов, отделений или бизнес-единиц [22].

Третий уровень стратегической пирамиды – это функциональные стратегии, необходимые для каждого крупного функционального направления. Стратегическими приоритетами для данного уровня являются: усиление конкурентоспособности, реализация комплексных программ развития, формирование механизма реагирования на внешние изменения и пр. Ответственными за реализацию функциональных стратегий являются

руководители среднего звена управления (руководители функциональных подразделений), заместители генерального директора организации [22].

На последнем уровне стратегической пирамиды располагаются операционные стратегии, предназначенные для структурных подразделений низшего звена управления (цехов, отделений, служб и пр.). Ответственными за реализацию операционных стратегий являются менеджеры низшего звена управления, специалисты структурных подразделений [22].

В рамках данной работы будет рассматриваться третий уровень стратегической пирамиды, а именно – функциональные стратегии предприятия.

Деятельность любого предприятия подразумевает выполнение сразу нескольких специфических функций, в рамках которых необходима разработка определенных стратегий. Таким образом, возникает понятие функциональной стратегии предприятия, данное Филимоновой Ю. В. в статье, посвященной функциональным стратегиям предприятия: «функциональная стратегия – это часть общей стратегии предприятия, определяющая стратегический ориентир конкретной функциональной области управления предприятием, которая обеспечивает достижение поставленной цели» [16].

Также существует определение, характеризующее понятие функциональной стратегии, данное Абрамовым В. С. и Абрамовым С. В. В их значительной работе, посвященной стратегическому менеджменту: «часть корпоративной стратегии развития, внутренний нормативный документ компании, в котором определены стратегические цели и задачи, основные направления деятельности в данной функциональной области, а также методы и средства (механизмы, инструменты) реализации стратегии» [2].

Все вышеперечисленные определения являются схожими по своей сути, таким образом, следует, что функциональные стратегии не имеют нескольких подходов при их рассмотрении.

Разработка общей стратегии предприятия является важной частью для эффективной системы управления, однако, реализация этой стратегии невозможна без создания функциональных стратегий, так как именно они

играют важную роль в достижении целей предприятия. Функциональные стратегии помогают обеспечить соответствие действий структурных подразделений предприятия общим стратегическим целям компании, позволяют эффективно использовать ресурсы предприятия для достижения поставленных целей, способствуют повышению эффективности и производительности на предприятии.

Функциональные стратегии предприятия помогают руководителям согласовывать свою деятельность и ресурсы со своими стратегическими целями и задачами. Таким образом, разработка функциональных стратегий позволяет:

- Оптимизировать производительность каждой функции предприятия;
- Использовать сильные стороны каждой функции;
- Создавать ценность для клиентов и других заинтересованных сторон;
- Достигать конкурентного преимущества, создавая свою индивидуальность [25].

Существует множество видов функциональных стратегий. Среди них выделяют наиболее важные стратегии, однако разные авторы имеют свою точку зрения на то, какие именно функциональные стратегии являются основными. Каждый автор дополняет или видоизменяет данный список. Так, например, С.А. Попов выделяет такие функциональные стратегии, как производственная, финансовая, продуктово-маркетинговая и стратегию управления персоналом. В.Д. Маркова и С.А. Кузнецова к вышеперечисленному списку добавляют информационную стратегию, а З.Е. Шершнева расширяет список, выделяя стратегию материально-технического обеспечения предприятия.

Перечень наиболее важных функциональных стратегий зависит от самого предприятия, на котором они реализуются, а также от специфики его деятельности и отраслевых характеристик.

Однако, среди всех функциональных стратегий выделяют ряд наиболее часто применяемых, которые реализуются практически на каждом предприятии:

- Маркетинговая стратегия;

- Конкурентная стратегия;
- Финансовая стратегия;
- Инвестиционная стратегия;
- Инновационная стратегия;
- Стратегия управления персоналом;
- Стратегия управления рисками;
- Стратегия корпоративной социальной ответственности и прочие [2].

Все вышеперечисленные функциональные стратегии являются основополагающими, так как именно их реализация обеспечивает функционирование предприятия. Рассмотрим каждую стратегию отдельно.

Маркетинговая стратегия – это часть стратегии развития компании, в которой определены основные направления деятельности в области маркетинга. К стратегическому планированию в маркетинге относится разработка, оценка и выбор ориентированных на рыночное пространство видов деятельности с целью достижения устойчивого конкурентного превосходства. Данная стратегия определяет принципы разработки и сбыта товаров и услуг, ценовую политику, отношения с клиентами, рекламу, продвижения товаров и услуг, отношения с конкурентами и другие характерные для данной области вопросы. Как правило, маркетинговая стратегия является одной из основных функциональных стратегий коммерческих организаций. На рисунке 1.2 изображена классификация видов маркетинговой стратегии. В общем виде маркетинговая стратегия классифицируются по двум признакам: с учетом внешних факторов и с учетом иных факторов, то есть внутренние факторы, а также факторы ближнего окружения организации, в которой реализуется данная стратегия.

Стратегия уникальна для каждой компании. Но есть и присущие всем стратегиям элементы: обычно в документе описывают положение компании на рынке, её цели, способы их достижения, продукты, конкурентов, целевую аудиторию и многое другое. Маркетинговую стратегию обычно разрабатывают на 3–5 лет.



Рисунок 1.2 – Классификация маркетинговых стратегий организации

Маркетинговые стратегии, как правило, делятся по направлению развития, доле рынка, стадии жизненного цикла, срокам реализации, сочетанию элементов маркетинг-микса (т.е. по какому признаку будет реализовываться привлечение клиентов), конкурентным преимуществам [2], [7].

Под конкурентной стратегией понимается долгосрочный план, который включает в себя набор средств и методов, при помощи которых достигается превосходство организации над конкурентами в сфере реализации товаров и услуг. Цель конкурентной стратегии – добиться устойчивости и выгодной позиции на рынке. В процессе реализации конкурентной стратегии компания стремится занять определенную, выгодную для нее, рыночную нишу. В процессе реализации конкурентной стратегии организация выявляет определенные условия, необходимые для конкурентной борьбы, а также методы реализации стратегии. Стратегия задает определенные рамки, позволяющие выявить и оценить изменения внешних и внутренних условий развития системы и обусловленные этими изменениями потребности в ее совершенствовании. На рисунке 1.3 изображены виды конкурентных стратегий.

В рамках данного направления стратегического развития выделяются стратегии минимизации издержек (сокращение затрат, лидерство за счет низких цен), дифференциации (создание уникального товара для потребителей) и фокусирования (концентрация на определенном сегменте рынка [9]).



Рисунок 1.3 – Виды конкурентных стратегий организации

Финансовая стратегия – часть корпоративной стратегии компании, определяющая стратегические цели финансовой деятельности. Финансовая стратегия более детально с экономической точки зрения раскрывает планы и цели организации. Основной целью финансовой стратегии является обеспечение организации достаточным количеством финансовых ресурсов, включая бюджетирование, финансирование, анализ финансовых показателей, бухгалтерский учет и планирование финансовой деятельности организации [2], [11].

Инвестиционная стратегия – это функциональная стратегия компании, помогающая определить источники инвестиционных ресурсов, определить необходимые объекты инвестирования, приносящие наибольшую выгоду, а также рассчитать возможную прибыльность организации в результате ее инвестиционной деятельности. В рамках инвестиционной стратегии формируются долгосрочные цели организации в рамках данной функциональной области при помощи выбора наиболее эффективных направлений инвестиционной деятельности для поставленных целей в рамках определенной стратегии. Стратегии можно применять целиком, сочетать или брать из них понравившиеся элементы. Главное, чтобы устраивала доходность и сохранялся комфорт для инвестора: чем выше доходность, тем выше риски и вероятность стресса. На рисунке 1.4 изображены виды инвестиционной стратегии, детализирующиеся по степени доходности, риска и доли в портфеле.



Рисунок 1.4 – Виды инвестиционных стратегий организации

При анализе данной схемы становится очевидно, что чем выше риск и агрессия при реализации стратегии, тем выше возможная доходность от инвестиций [2], [11].

Инновационная стратегия – это процесс распределения ресурсов организации, направленный на достижение конкурентных преимуществ в долгосрочной перспективе за счет успешной реализации инновационной деятельности. Инновационная стратегия подразумевает средств и методов достижения поставленных целей, отличающихся от других своей новизной, а также создание нового продукта (услуги) и применение инновационных технологиях при создании определенного продукта (услуги). На рисунке 1.5 изображены виды инновационных стратегий, которые зависят от выбранного организацией пути – оборонительный или наступательный [12].



Рисунок 1.5 – Виды инновационных стратегий организации

Таким образом, в общем виде инновационные стратегии делятся на оборонительные и наступательные, которые в свою очередь конкретизируются более подробно.

Стратегия управления персоналом – это управление организацией, основанное на человеческом потенциале. Целью стратегии управления персоналом является обеспечение скоординированной разработки и реализации стратегических планов структурных подразделений организации, а также улучшение системы управления персоналом. В процессе реализации функциональной стратегии управления персоналом устанавливается приоритет среди административных задач, устанавливается соответствие между определенной стратегией управления персонала и внутренними процессами организации, разработка организационной структуры и системы корпоративного управления. На рисунке 1.6 изображены виды стратегий управления персоналом.



Рисунок 1.6 – Виды стратегий управления персоналом организации

Выделяются три стратегии управления персоналом: привлечение персонала для найма высококвалифицированных специалистов, обучение персонала (для повышения квалификации), мотивация персонала (стимулирование сотрудников) [15].

Стратегия управления рисками предполагает анализ внешней среды как дальнего, так и ближнего окружения организации, определение потенциальных рисков, их ранжирование в соответствии с уровнем риска для организации, разработка мер по минимизации выявленных рисков. Комплексная система управления рисками способствует минимизации рисков для организации при достижении стратегических целей. Как правило, выделяют следующие основные виды рисков в организациях: производственные, экономические, политические, налоговые, валютные, риски человеческого капитала, экологические риски. Данные виды рисков являются основными и присутствуют практически на любом предприятии. На рисунке 1.7 изображены стратегии управления рисками.



Рисунок 1.7 – Стратегии управления рисками

Стратегии управления рисками включают в себя уклонение от риска (подразумевает отказ от принятия риска), сокращение риска (подразумевает принятие мер по минимизации негативных последствий), передача риска (подразумевает передачу рисков третьей стороне, то есть принятие одной стороной обязательств другой), принятие риска (предполагает отсутствие принятия контрмер, так как последствия от возможных рисков окажутся незначительными) [2], [8].

Стратегия корпоративной социальной ответственности – это концепция, при которой организация учитывает интересы всех заинтересованных сторон, а также возлагает на себя ответственность за влияние своей деятельности на общественную сферу. Реализация данной стратегии направлена на повышение

имиджа организации, а также повышение доверия и заинтересованности со стороны имеющих и потенциальных стейкхолдеров [13].

Таким образом, функциональные стратегии – это элементы общей стратегии организации, реализация которых помогает в достижении ключевой цели компании. Функциональные стратегии являются частью общей стратегии организации, конкретизируя ее в разрезе направлений деятельности организации для более четкого распределения обязанностей и качественной реализации. При успешной реализации функциональных стратегий достигается выполнение главных стратегических целей компании. Существует множество различных функциональных стратегий, однако применение той или иной стратегии зависит от сферы деятельности организации, ее масштабов, целей и общей стратегии.

1.2 Модель управления проектом разработки и реализации функциональных стратегий предприятия

Функциональные стратегии направлены на реализацию общей стратегии развития организации. Разработка и реализация функциональной стратегии имеет множество аспектов, которые необходимо учитывать в данном процессе.

Проект – это комплекс действий, состоящий из нескольких взаимосвязанных задач, определенных во времени и направленных на достижение заранее поставленной цели, при заданных ограничениях по ресурсам и срокам. Проект всегда имеет четко очерченные начало и конец, бюджет, цель и команду исполнителей [3].

Таким образом, процесс разработки и реализации функциональной стратегии предприятия можно представить, как проект со сроками начала разработки стратегии, окончания ее реализации, целями, определенным бюджетом и командой.

Первым этапом процесса управления проектом разработки и реализации функциональной стратегии предприятия является определение основных характеристик проекта, рассмотренных ниже.

Четкое определение цели проекта дает общее понимание, какие результаты ожидаются от реализации данного проекта. При проекте разработки и реализации функциональной стратегии цель зависит от самой функциональной стратегии, то есть от того, в какой области деятельности разрабатывается функциональная стратегия. Например, целью маркетинговой стратегии может являться повышение продаж, целью конкурентной стратегии – лидерство в отрасли, целью стратегии устойчивого развития – снижения негативного воздействия на окружающую среду и повышение имиджа предприятия с целью привлечения инвесторов и других заинтересованных сторон [3].

Четкое определение начала и окончания реализации проекта устанавливает временные рамки, в которых необходимо реализовать функциональную стратегию предприятия. Реализация функциональной стратегии является долгосрочным проектом, следовательно, временные рамки реализации данного проекта будут включать 5 лет и более [3].

Бюджет проекта определяет количество финансовых ресурсов, необходимых для реализации функциональной стратегией предприятия. Бюджет позволяет планировать и контролировать денежные потоки, оценивать рентабельность и эффективность проекта, а также принимать оперативные решения по корректировке проекта. Разработка и реализация функциональной стратегии в крупных компаниях является объектом объемного финансирования, так как именно реализация функциональной стратегии помогает реализовать общую стратегию предприятия, на что в значительной степени нацелена деятельность предприятия [24].

Команда проекта – это группа специалистов, объединенных для реализации данного проекта. Команда проекта имеет общую цель и задачи, выполнение которых приведет к успешной реализации проекта. Для разработки и реализации функциональной стратегии предприятия формируется большая команда, в которой ответственность распределена в рамках функциональной области каждого члена команды. Например, при реализации инновационной стратегии, руководителем проекта будет являться генеральный директор

предприятия, бюджетированием и финансированием проекта будет заниматься финансовый отдел, реализовывать стратегию будут преимущественно сотрудники научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР), а контроль за реализацией проекта будут осуществлять менеджеры среднего звена [3].

Ресурсы проекта – это трудовые, технические или материальные ресурсы, которые необходимы для реализации данного проекта. В процессе разработки и реализации функциональной стратегии предприятия основными ресурсами будут являться человеческие и финансовые. Прочие материальные ресурсы могут быть различными, в зависимости от функциональной области реализации стратегии [3].

В процессе разработки проекта устанавливаются ограничения трех видов:

- Ограничения по бюджету – определяют предельную стоимость всего проекта или отдельных видов работ;
- Ограничения по времени – задают предельные сроки окончания либо всего проекта в целом, либо некоторых работ;
- Ограничения по ресурсам – определяются ограниченным составом команды или графиками поступления материальных ресурсов [3].

После определения основных характеристик проекта составляется план реализации проекта разработки и реализации функциональной стратегии, в котором отображены основные этапы реализации проекта, определены сроки выполнения этапов и описаны необходимые результаты, которые нужно выполнить на данном этапе [3].

В результате формируется модель управления проектом разработки и реализации функциональной стратегии предприятия, учитывающая все аспекты, на которые необходимо обратить внимание при разработке и реализации функциональной стратегии.

Рассмотрим общую модель управления проектом разработки и реализации функциональной стратегии предприятия:

1. Результаты реализации предыдущей функциональной стратегии.

2. Оценка состояния внешней среды и ее влияние на функциональную стратегию.
3. Оценка состояния внутренней среды и ее влияние на функциональную стратегию.
4. Принципы разработки функциональной стратегии.
5. Стратегические цели и ключевые показатели результативности и эффективности функциональной стратегии.
6. Стратегические задачи функциональной стратегии.
7. Основные направления деятельности (приоритетные направления деятельности) по решению стратегических задач и достижению стратегических целей функциональной стратегии.
8. Методы и средства (механизмы, инструменты) реализации функциональной стратегии.
9. Финансовое и иное ресурсное обеспечение основных направлений деятельности по реализации функциональной стратегии.
10. Развитие системы управления данной функциональной областью деятельности.
11. Развитие системы управления рисками в данной функциональной области деятельности.
12. Совершенствование системы бизнес-процессов в данной функциональной области деятельности.
13. Организационное развитие в данной функциональной области деятельности.
14. Особенности и приоритеты совершенствования системы управления персоналом в данной функциональной области деятельности.
15. Особенности и приоритеты развития информационно-коммуникационной инфраструктуры и технологий в данной функциональной области деятельности.
16. Ожидаемые результаты реализации функциональной стратегии [2].

Данная модель является общей, не учитывающей специфики отраслевой деятельности организаций. В зависимости сферы от деятельности модель может видоизменяться – добавление новых элементов, исключение или изменение имеющихся. Рассмотрим каждый критерий приведенной выше модели по отдельности.

Результаты реализации предыдущей функциональной стратегии необходимы для определения эффективности, избегания повторения предыдущих ошибок и внесения улучшений при разработке новой функциональной стратегии. Анализ результата поможет определить, насколько успешна была реализована стратегия, определить области, где необходимы улучшения и инновации для получения более эффективного результата от реализации новой функциональной стратегии.

Оценка состояния внешней и внутренней среды необходима для понимания состояния окружающей среды для разработки стратегии, которая будет соответствовать текущим условиям в окружении предприятия. Наиболее универсальным методом для оценки состояния внешней и внутренней среды, а также возможностей и угроз, что также играет ключевую роль при реализации новой функциональной стратегии, является SWOT-анализ. SWOT-анализ позволяет предприятию провести анализ следующих показателей:

- Сильные стороны (S – strengths);
- Слабые стороны (W – weaknesses);
- Возможности (O – opportunities);
- Угрозы (T – threats).

Также SWOT-анализ позволяет разработать мероприятия, позволяющие предприятию адаптироваться к изменениям, возникающим в окружающей среде. Анализ сильных и слабых сторон позволяет предприятию выявить достоинства и недостатки во внутренней среде. Анализ возможностей и угроз позволяет определить положительные и отрицательные аспекты развития внешней среды. После анализа внешней и внутренней среды составляется матрица, при помощи которой разрабатываются стратегические мероприятия, учитывающие аспекты

окружения предприятия. На рисунке 1.8 изображен шаблон SWOT-анализа предприятия [14].

SWOT-анализ		
	Возможности (O)	Угрозы (T)
Силы (S)	SO Как использовать сильные стороны для максимизации возможностей	ST Как использовать сильные стороны для минимизации угроз (потерь)
Слабости (W)	WO Как минимизировать слабые стороны, используя возможности	WT Как минимизировать слабые стороны и избежать угроз

Рисунок 1.8 – Шаблон SWOT-анализа предприятия

Принципы разработки функциональной стратегии включают в себя соответствие общей стратегии предприятия, нацеленность на результат, гибкость и адаптивность, позволяющие быстро реагировать на возникающие изменения, учет возможностей и ресурсов, взаимосвязь с другими функциональными стратегиями, контроль за ходом реализации функциональной стратегией. Учет вышеперечисленных принципов обеспечит предприятию эффективную разработку и реализацию новой функциональной стратегии [5].

Стратегические цели являются основой при разработке функциональной стратегии предприятия, так как функциональная стратегия конкретизирует и дополняет общую стратегию компании, тем самым соответствуя стратегическим целям предприятия. Анализ ключевых показателей результативности и эффективности функциональной стратегии свидетельствует о степени достижения определенных данной функциональной стратегией целей. Ключевые показатели эффективности определяют разницу между успешной реализацией стратегии и неспособностью выполнять поставленные стратегические цели [20].

Основные задачи разработки и реализации функциональной стратегии включают в себя:

- Выявление подходов, направленных на повышение конкурентоспособности предприятия;

- Формирование реакции на изменения во внешней среде предприятия;
- Объединение ключевых подразделений предприятия для реализации данной функциональной стратегии;
- Создание оперативной группы для реализации функциональной стратегии;
- Выявление действий, направленных на поддержание общей стратегии предприятия, посредством реализации функциональной стратегии;
- Контроль и анализ подходов к реализации функциональной стратегии;
- Формирование подходов для поддержания функциональной стратегии и выполнения оперативных задач предприятия [26].

Определение основных направлений деятельности позволяет сфокусировать усилия только на тех областях деятельности предприятия, которые принимают непосредственное участие в реализации той или иной функциональной стратегии. Например, при реализации конкурентной стратегии основными направлениями деятельности будут являться маркетинг, производство, сбыт и пр.

Методы реализации функциональной стратегии включают в себя установление целей, выделение ключевых областей деятельности, разработку программы, выделение ресурсов, управление изменениями и оценку результатов. Средства реализации функциональной стратегии могут быть следующими: разработка бизнес-планов, бюджетирование, управление проектами, обучение персонала, технологические инструменты, система аналитики [2].

Финансовое и иное ресурсное обеспечение основных направлений деятельности по реализации функциональной стратегии необходимо для эффективной реализации стратегии, посредством выделения финансовых, человеческих, материальных и других ресурсов на разработку и реализацию

стратегии. При нехватке тех или иных ресурсов функциональная стратегия не будет реализована в полной мере или не начнет свою реализацию вовсе.

Развитие системы управления данной функциональной областью деятельности способствует эффективному управлению ресурсами, процессами и персоналом в данной области для достижения ключевых целей функциональной стратегии.

Система управления рисками – это набор инструментов, осуществляющий основные организационные мероприятия для определения, оценки и нейтрализации рисков на предприятии. При реализации функциональной стратегии необходимо учитывать все риски, которые могут, так или иначе, повлиять на ход реализации стратегии. Определив основные риски, необходимо оценить их уровень и возможные последствия, после чего предпринять меры для минимизации возникших рисков [4].

При реализации функциональной стратегии необходимо постоянное совершенствование системы бизнес-процессов в данной функциональной области деятельности из-за постоянного изменения факторов окружающей среды. Оптимизация бизнес-процессов позволяет улучшить результативность реализации функциональной стратегии, сократить издержки на ее реализацию, а также улучшить возможные результаты реализации функциональной стратегии предприятия. Гибкие и адаптивные бизнес-процессы позволяют компании оперативнее реагировать на возникающие в окружении изменения и оптимизировать под них реализацию функциональной стратегии.

Организационное развитие в данной функциональной области деятельности предполагает упорядочение производственных и управленческих процессов в рамках реализации функциональной стратегии предприятия. Процессы производства и управления в данной функциональной области должны отвечать ключевым целям, поставленными как функциональной стратегией, так и стратегией предприятия в целом.

Управление персоналом в данной функциональной области также требует внимания для успешной реализации функциональной стратегии. В процессе

реализации новой функциональной стратегии необходимо уделять особое внимание следующим аспектам:

- Коммуникационные каналы – для информирования персонала и получения обратной связи;
- Обучению персонала новым принципам (методам, средствам), определенным данной функциональной стратегией;
- Мотивация персонала при достижении промежуточных целей и результатов, а также высоких ключевых показателей эффективности;
- Создание поддерживающей культуры, способствующей гибкости и инновациям для эффективной реализации функциональной стратегии.

Информационно-коммуникационная структура способствует оптимизации процессов информирования персонала о ходе реализации функциональной стратегии, а также определения задач и их делегирования. Связь по каналам коммуникации должна осуществляться как сверху-вниз, так и снизу-вверх. Таким образом, руководство должно не только отдавать распоряжения, но и получать от персонала обратную связь в виде отчетов и предложений по повышению эффективности способов реализации функциональной стратегии.

Ожидаемые результаты реализации функциональной стратегии соответствуют ее целям, которые определяются в первую очередь. Для достижения поставленных целей и успешных результатов внедрения функциональной стратегии необходима ее качественная реализация, учитывающая все аспекты вышеописанной модели.

После разработки, согласования и утверждения функциональной стратегии команда проекта приступает к ее реализации. Начальным этапом данного процесса является составление «дорожной карты» – плана реализации функциональной стратегии с указанием ответственных за реализацию тех или иных задач и мероприятий, исполнителей, ключевых показателей эффективности (КПЭ) и их связь со стратегическими КПЭ.

Следующим этапом является внедрение функциональной стратегии с целью ее интегрирования в повседневные операции предприятия. Процесс

реализации функциональной стратегии предприятия предполагает продолжение основной операционной деятельности компании с внесением изменений в определенные этапы. Также внедрение функциональной стратегии предполагает введение системы КПЭ или ее изменение для достижения целей функциональной стратегии.

В процессе реализации функциональной стратегии осуществляется анализ и контроль хода ее реализации. Данный этап также может реализовываться системой ключевых показателей эффективности. В процессе контроля хода проекта реализации функциональной стратегии могут вноситься некоторые корректировки в способы достижения определенной цели, а также, при некоторых условиях, может быть незначительно изменена общая цель функциональной стратегии.

По достижению определенной функциональной стратегией цели оцениваются достигнутые результаты, после чего принимается решение о введении новой функциональной стратегии в данной области.

Таким образом, функциональные стратегии являются способом достижения общей стратегии предприятия, конкретизирующие ее в каждой функциональной области деятельности. Управление проектом разработки и реализации функциональной стратегии предприятия является сложным процессом, включающим в себя анализ внешней и внутренней среды предприятия, разработку бюджета, формирование команды, которая будет реализовывать стратегию и контроль хода реализации проекта. Управление проектом разработки и реализации функциональной стратегии является долгосрочным процессом, который реализуется более пяти лет. При достижении определенных функциональной стратегией целей, будет частично реализована общая стратегия предприятия, которая является основой ее деятельности.

2 Функциональные стратегии Акционерного общества «Полиметалл»

2.1 Анализ финансово-хозяйственной деятельности АО «Полиметалл»

АО «Полиметалл» – крупная международная золото- и серебро добывающая компания, один из лидеров по добыче драгоценных металлов с активами в России и Казахстане. Головной офис компании расположен в Санкт-Петербурге. По данным годового отчета, АО «Полиметалл» входит в десятку крупнейших золотодобывающих компаний мира, занимает 1 место по добыче серебра и 2 место по добыче золота в России. АО «Полиметалл», основанное в 1993 году Александром Натановичем Несисом как инвестиционная компания, – является частью группы компаний «ИСТ». В 1998 году Полиметалл начал развивать горнодобывающее направление, целью которого было продолжить разработку незавершенных проектов геологоразведки в период СССР. Генеральным директором АО «Полиметалл» по состоянию на 2024 год является Виталий Натанович Несис. Уставный капитал АО «Полиметалл» по состоянию на начало 2023 года составляет 2,450 млрд. долларов США [18], [19], [29].

По состоянию на 2022 год АО «Полиметалл» осуществляло премиальный листинг на Лондонской бирже, а также листинг на Московской бирже и в Международном финансовом центре Астаны (МФЦА). В связи с введенными против АО «Полиметалл» санкциями в мае 2023 года, компания вынуждена была провести редомициляцию и разделение активов компании. 7 августа 2023 года Компания завершила редомициляцию с острова Джерси в МФЦА [30], а 7 марта 2024 года завершила разделение активов [19]. Таким образом, было образовано две компании – АО «Полиметалл» с активами в России и Polymetal International plc с активами в Казахстане. Разделение компании было проведено для того, чтобы санкции не оказывали на ее деятельность критического влияния. Все международные сделки проводятся с компанией Polymetal International plc, так как юридически она не является российской компанией, а значит, на нее не распространяются введенные против АО «Полиметалл» санкции.

Редомициляция – это перевод активов из одной налоговой юрисдикции в другую. При редомициляции сменяется страна регистрации и юридический адрес компании [28].

В рамках данной работы производственные, финансовые и прочие показатели Компании будут рассматриваться в совокупности согласно стратегическим отчетам АО, «Полиметалл» за 2021-2023 года.

Географию деятельности АО «Полиметалл» по состоянию на 2023 год можно разделить на следующие сегменты по географическому признаку:

- Магадан;
- Хабаровск;
- Якутия;
- Красноярск;
- Урал;
- Чукотка;
- Карелия;
- Казахстан.

На территории Карелии по состоянию на 2023 год не осуществляется работ по добыче драгоценных металлов. На сегодняшний день месторождение Викша является объектом геологоразведки, где согласно переоценке в 2019 году, найдено крупное месторождение серебра. В середине 2024 года АО «Полиметалл» планирует завершить технико-экономическое обоснование месторождения Викша. Запуск производства на месторождении Викша по состоянию на 2023 год намечен на 2027 год.

На остальных регионах, АО «Полиметалл» ведет добычу золота, серебра и других драгоценных металлов уже на протяжении более чем 20 лет. Самыми значимыми регионами компании являются: Якутия, Магадан и Хабаровск. В данных регионах находятся самые крупные предприятия, где добывается наибольшее количество драгоценных металлов.

География деятельности АО «Полиметалл» изображена на рисунке 2.1.

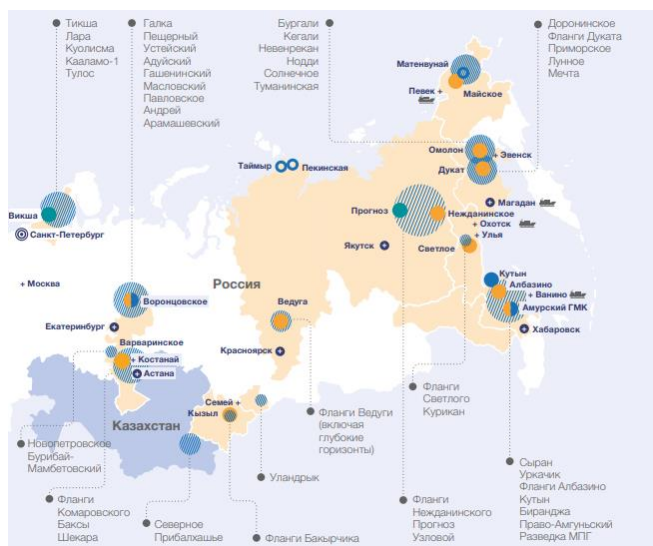


Рисунок 2.1 – География деятельности АО «Полиметалл»

По состоянию на 2023 год АО «Полиметалл» имеет 10 действующих активов на территории России и Казахстана, 2 проекта по строительству новых месторождений и 1 проект перспективного строительства [18].

Действующие предприятия АО «Полиметалл» расположены на территории Магаданской области (2 предприятия), Хабаровского края (3 предприятия), Чукотского АО, Свердловской области, Якутии, а также 2 предприятия на территории Казахстана, которые на сегодняшний день являются частью Polymetal International plc. Также АО «Полиметалл» строит Амурский горно-металлургический комбинат-2, являющийся проектом развития, расположенным на территории Хабаровского края. Проекты роста Компании – планируемые к строительству предприятия – расположены на территории республики Карелия, Якутии и Казахстана [18].

На протяжении более чем 10 лет АО «Полиметалл» применяет стратегию крупных хабов – перерабатывающих узлов-центров, где находятся фабрики или комбинаты [29]. Хаб – это комплекс, состоящий из нескольких предприятий Компании. Хабы компании помогают экономить ресурсы, а также снижают нагрузку на экологию, так как именно на них перерабатываются добытые с предприятий ресурсы, относящихся к данному хабу. На сегодняшний день АО

«Полиметалл» имеет 4 действующих хаба: Амурский, Дукатский, Омолонский и Варваринский [29].

К основным видам деятельности компании относятся добыча золота, серебра и других драгоценных металлов, а также их переработка и реализация.

Рассмотрим производственный процесс АО «Полиметалл», включающий в себя 4 основных элемента: геологоразведка, разработка месторождения, его эксплуатация и закрытие. Производственный процесс компании изображен на рисунке 2.2.

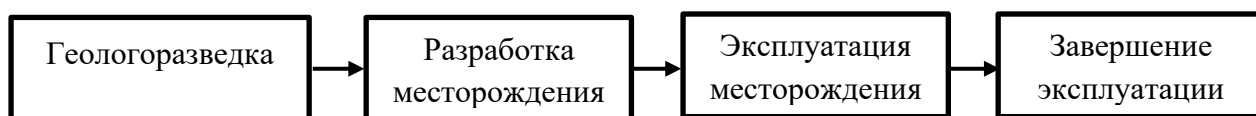


Рисунок 2.2 – Производственный процесс АО «Полиметалл»

На этапе геологоразведки проводится изучение потенциального месторождения с целью поиска содержания драгоценных металлов. В данный этап также включен процесс оценки потенциального месторождения на количество содержащихся драгоценных металлов при положительных результатах геологоразведки.

Этап разработки месторождения предполагает полную подготовку месторождения для строительства шахт, предприятий, создание логистических цепочек для добычи и транспортировки руды. После подготовки месторождения начинается процесс строительства фабрик и заводов, создание шахт или территории для добычи в зависимости от способа:

- открытый способ добычи – на поверхности;
- закрытый способ добычи – подземные работы.

В процессе эксплуатации месторождения, предприятия компании добывают полезные ископаемые различными способами, в зависимости от типа месторождения и драгоценных металлов, содержащихся в нем. После добычи руды производится ее переработка, а в последствии ее реализация. АО «Полиметалл» продает слитки драгоценных металлов банкам России и

Казахстана, а также реализует концентраты руды прочим заинтересованным сторонам, включая азиатские регионы.

После истощения месторождения начинается процесс завершения эксплуатации, в ходе которого закрывается месторождение. Данному этапу Компания уделяет отдельное внимание с точки зрения сохранения окружающей среды. Компания закрывает месторождения должным образом, без вреда экологической обстановке и социальной инфраструктуры.

В таблице 2.1 отражены основные показатели производственной деятельности АО «Полиметалл» за 2021 и 2022 год в динамике. Для анализа производственной деятельности основными показателями были выбраны объемы переработки, производства, реализации и рудных запасов компании, а также средняя численность персонала. В связи с разделением компании отчетность за 2023 год опубликована только по международному бизнесу (Polymetal International plc), что изменило структуру ежегодной отчетности. В отчете за 2023 год не рассматриваются такие показатели как переработка руды и реализация, так как на момент опубликования отчетности переработка и реализация производилась российским бизнесом АО «Полиметалл», что не дает возможности для сравнительной характеристики по данному показателю. В таблице отображена динамика показателей за 2021 и 2022 года, некоторые показатели 2023 года приведены справочно [18], [19].

Таблица 2.1 – Основные показатели производственной деятельности АО «Полиметалл»

Показатель	2021	2022	Изменение, %	2023
Переработка руды, млн. т	15,8	18,3	+ 16	н/д
Производство в золотом эквиваленте, тыс. унций	1677	1720	+ 2	1 714
Реализация в золотом эквиваленте, тыс. унций	1640	1622	- 1	н/д
Рудные запасы, млн. унций	29,9	27,3	- 9	28,0
Средняя численность персонала	13 392	14 694	+ 10	14 647

На рисунке 2.3 изображены сравнительные диаграммы перечисленных показателей за 2021-2023 года.

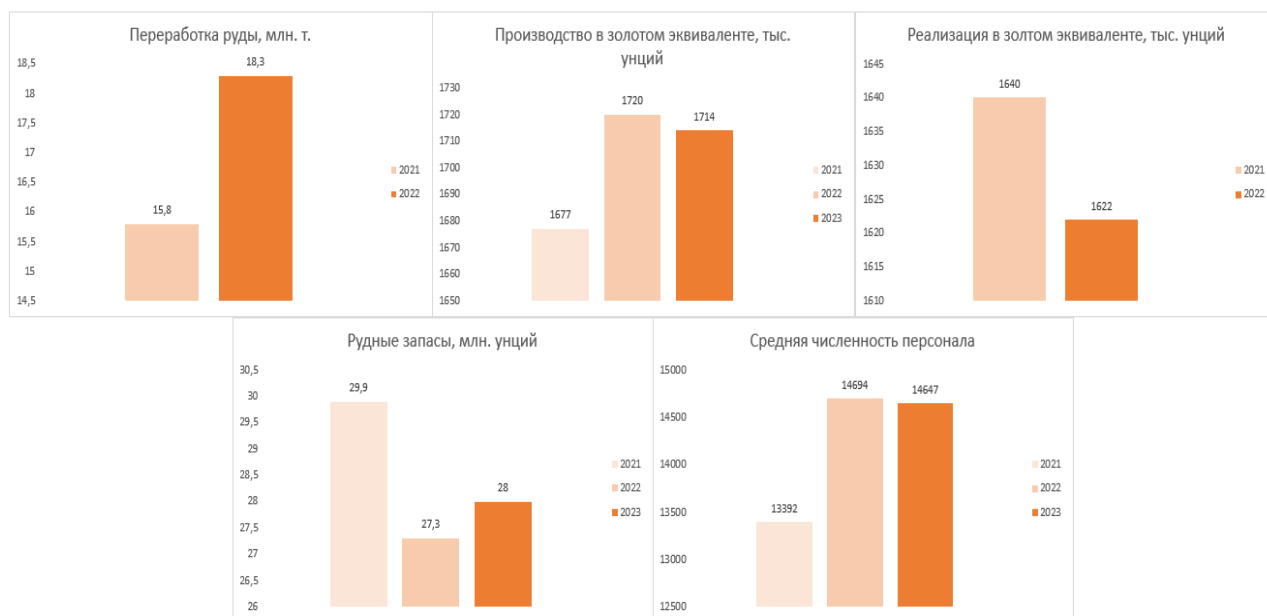


Рисунок 2.3 – Сравнение основных показателей производственной деятельности АО «Полиметалл» за 2021–2023 года

Согласно представленным в таблице показателям, переработка руды за 2022 год увеличилась на 16%. Достигнуты данные результаты были преимущественно за счет запуска предприятия «Нежданинское», а также открытию новой фабрики. Остальные предприятия АО «Полиметалл» показали стабильные результаты по переработке.

Показатели производства в золотом эквиваленте по итогам 2022 года составили 1,712 млн. унций, увеличившись на 2%, что соответствует плановым показателям Компании за год. По итогам 2023 года производство в Казахстане составило 486 тыс. унций, в России – 1,228 млн. унций. Таким образом, показатель 2023 года остался на уровне 2022 года и составил 1,714 млн. унций, что соответствует производственным планам компании.

Продажи металлов в 2022 году составили 1,622 млн. унций, снизившись на 1% в сравнении с 2021 годом. Разрыв между производством и реализацией компания планировала уменьшить в 2023 году, однако в связи с ужесточением санкционных ограничений, увеличился контроль за экспортом драгоценных

металлов с российских предприятий, что привело к накоплению концентратов на некоторых российских предприятиях в 2023 году.

Рудные запасы Компании сократились на 9% на фоне истощения действующих месторождений, составив 27,3 млн. унций. В 2023 году рудные запасы компании составили 11,6 млн. унций в Казахстане и 16,4 млн. унций в России, составив в совокупности 28,0 млн. унций, что практически на 3% больше показателей 2022 года. Достигнут данный показатель был после переоценки нескольких месторождений и положительных результатов геологоразведочных проектов Компании.

Средняя численность персонала Компании увеличилась на 10% по итогам 2022 года, составив 14 694 человек. В 2023 году средняя численность персонала составила 14 647 человек (3 202 человека в Казахстане и 11 445 человек в России), оставшись практически на уровне предыдущего года [18], [19].

Одной из ключевых целей АО «Полиметалл» является сохранение фундаментальной стоимости бизнеса и обеспечение будущих дивидендов для акционеров. Данная цель достигается главным образом за счет эффективной работы финансовых подразделений компании. Для анализа финансовых результатов компании следует изучить структуру ключевых финансовых показателей АО «Полиметалл». В таблице 2.2 представлено сравнение ключевых финансовых показателей Компании за 2021-2023 года [18], [19].

Таблица 2.2 – Основные показатели финансовой деятельности АО «Полиметалл»

Показатель	2023	2022	Отклонение, %	2021
Выручка, млн. долл.	3 025	2 801	+ 8	2 890
Денежные затраты, долл. на унцию	861	942	- 9	730
Совокупные денежные затраты, долл. на унцию	1 276	1 344	- 5	1 030
Капитальные затраты, млн. долл.	679	794	- 15	759
EBITDA, млн. долл.	1 458	1 017	+ 43	1 464
Дивиденд на акцию, долл. на акцию	-	0	н/д	0,97
Чистая прибыль, млн. долл.	528	- 288	+ 283	904

На рисунке 2.4 изображены сравнительные диаграммы перечисленных показателей за 2021-2023 года.

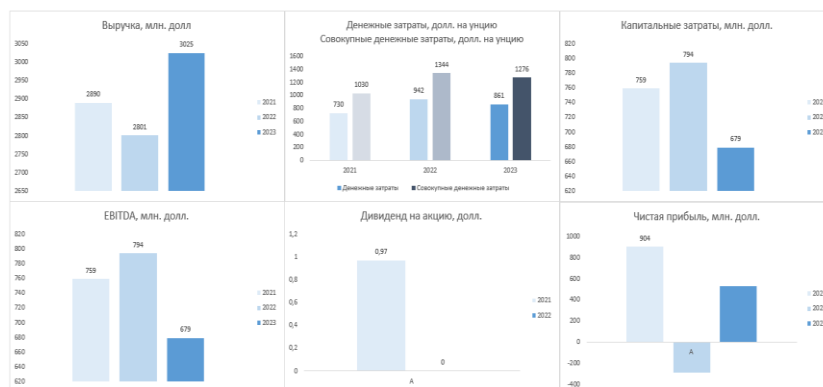


Рисунок 2.4 – Сравнение ключевых финансовых показателей АО «Полиметалл» за 2021–2023 года

Из анализа ключевых финансовых показателей, следует, что выручка АО «Полиметалл» в 2022 году снизилась на 3% в результате введения санкционных ограничений, однако в результате разделения компании, АО «Полиметалл» в 2023 году увеличил выручку до 3,025 млрд. долл., что на 8% выше показателей с 2022 года.

Денежные затраты и совокупные денежные затраты компании снизились в 2023 году на 9% и на 5% соответственно в результате налаживания цепочек поставок и каналов коммуникации со стейкхолдерами после значительного роста данных показателей в 2022 году. Капитальные затраты компании в 2023 году снизились на 15%, что говорит о снижении вложения средств во внеоборотные активы компании. Строгий подход ко всем инвестиционным решениям компании обеспечивает жесткий контроль за капитальными затратами, повышая доходность вложенного капитала для акционеров.

EBITDA компании за 2023 год выросла на 43%, после снижения на 31% в 2021 году, что говорит о стабилизации внутренних процессов компании после санкционного «шока» в 2022 году.

EBITDA – это аналитический показатель, используемый многими акционерными компаниями, который показывает прибыль до вычета процентов,

налогов и амортизации. Данный показатель полезен для сравнения двух предприятий одной отрасли. Полезен данный показатель тем, что такие показатели как амортизация, проценты по кредитам и займам и прочие не показывают реальную прибыльность компании. Например, одна компания может иметь более значительные проценты по займам, однако это не говорит о ее неэффективности. Данный показатель – индикатор способности компании генерировать свободный денежный поток от текущей деятельности [27].

В 2022 году Советом директоров АО «Полиметалл» была не рекомендована выдача дивидендов по итогам года в результате сложившейся неопределенности в Компании. В 2021 году дивиденд на акцию составил 0,97 долларов, что на 15% ниже дивиденда в 2020 году (1,29 долларов на акцию). Дивиденды за 2023 год не были установлены Компанией на момент опубликования отчета [18], [19].

По результатам 2022 года АО «Полиметалл» понес чистый убыток в размере 288 млн. долл. против чистой прибыли в размере 904 млн. долл. в 2021 году. Связано это с увеличением стоимости капитальных и прочих денежных затрат, которые были вызваны введением санкционных ограничений, повлекшие срывы цепочек поставок, договоров, разрыв отношений с международными партнерами и прочее. После разделения компании в 2023 году, чистая прибыль АО «Полиметалл» возросла на 283% по сравнению с 2022 годом, составив 528 млн. долл., что говорит о стабилизации внутренних процессов Компании после возникших в 2022 году трудностей [18], [19].

Помимо анализа финансово-хозяйственной деятельности, следует изучить организационную структуру АО «Полиметалл», представленную в приложении 1. Во главе управления компании, как и в любом акционерном обществе, находятся акционеры компании, после которых стоит Совет директоров, поддерживающий высокие стандарты корпоративного управления. Совет директоров включает должности председателя, главного исполнительного директора группы, старшего независимого директора, независимых директоров без исполнительных полномочий и директора без исполнительных полномочий.

По состоянию на 2022 год Совет директоров включал из 8 независимых директоров. В 2023 году состав Совета директоров был изменен, составляя 6 независимых директоров. Члены Совета директоров одновременно являются председателями комитетов: по аудиту и риску, по назначениям, по безопасности и устойчивому развитию, по вознаграждениям [18].

На следующей ступени иерархии главный исполнительный директор, которому в свою очередь подчиняется подразделение АО «Полиметалл Управляющая компания» (около 500 чел.). В АО «Полиметалл УК» входит высшее руководство, состоящее из 12 заместителей генерального директора, которые управляют дирекциями и подразделениями. Также на уровне заместителей генерального директора находятся подразделения ООО «Полиметалл Торговый дом», решающий вопросы логистики, снабжения и закупок, и АО «Полиметалл Инжиниринг», объединяющий в себе проектировщиков и исследователей Компании. Подробная организационная структура управления АО «Полиметалл УК» представлена в приложении 2 [18].

Таким образом, АО «Полиметалл» является крупной международной компанией, занимающейся добычей драгоценных металлов на территории России и Казахстана. Введенные в 2022 и 2023 году санкции оказали сильное влияние на деятельность компании, однако, высшее руководство, вовремя предприняв продуктивные контрмеры, восстановило устойчивость Компании в 2023 году. В результате предпринятых действий, в 2023 году АО «Полиметалл» значительно увеличил выручку по сравнению с 2021 и 2022 годами, снова вышел на чистую прибыль, а также снизил капитальные затраты. Производственные показатели АО «Полиметалл» соответствуют плановым показателям компании, что говорит о стабильной работе предприятий и организации в целом.

2.2 Анализ функциональных стратегий АО «Полиметалл»

В рамках своей деятельности АО «Полиметалл» руководствуется основными целями, которые в свою очередь формируют ключевую цель компании, бизнес-модель и стратегию.

Рассмотрим основные цели деятельности АО «Полиметалл»:

- увеличение производственных показателей;
- инвестиции в долгосрочный рост;
- устойчивое развитие;
- активное взаимодействие с заинтересованными сторонами [18].

Вышеперечисленные цели формируют ключевую цель Компании, заключающуюся в создании долгосрочной стоимости для всех заинтересованных сторон, используя финансовый, природный, интеллектуальный, человеческий, производственный и социально-репутационный капиталы. Данная ключевая цель является основой бизнес-модели АО «Полиметалл», изображенной на рисунке 2.5 [18].

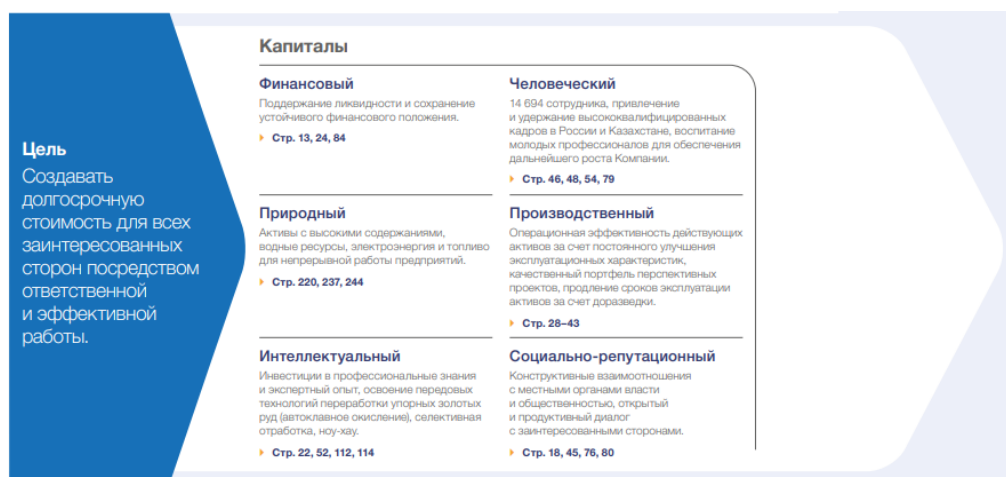


Рисунок 2.5 – Бизнес-модель АО «Полиметалл»

Бизнес-модель Компании предполагает использование всех капиталов для достижения ключевой цели. Финансовый капитал поддерживает ликвидность и финансовую устойчивость компании. Благодаря природному и производственному капиталу поддерживается основная деятельность Компании

с учетом сохранения окружающей среды. Интеллектуальный и человеческий капиталы формируют профессиональную команду, включая руководство и штатных сотрудников Компании. Социально-репутационный капитал повышает имидж Компании, что помогает привлекать новых стейкхолдеров [18].

Стратегией АО «Полиметалл» является обеспечение роста бизнеса, создание ценности для всех заинтересованных сторон и снижение негативного воздействия на окружающую среду. На основании данной стратегии, Компания имеет 4 стратегических приоритета, изображенных на рисунке 2.6.



Рисунок 2.6 – Стратегия АО «Полиметалл»

Данные стратегические приоритеты формируют основные функциональные стратегии Компании:

- конкурентная стратегия;
- производственная стратегия;
- финансовая стратегия;
- стратегия устойчивого развития.

Помимо перечисленных выше основных функциональных стратегий, в АО «Полиметалл» можно выделить и другие, которые также играют важную роль в достижении ключевой цели Компании:

- стратегия управления рисками;
- корпоративная стратегия;
- стратегия взаимодействия со стейкхолдерами.

Рассмотрим каждую функциональную стратегию отдельно.

Конкурентная стратегия подразумевает конкурентное преимущество Полиметалла перед другими добывающими компаниями. Главной целью данной функциональной стратегии является мировое лидерство в переработке упорных руд, путем применения современных технологий для ускорения процесса переработки. Рассмотрим конкурентные преимущества АО «Полиметалл»:

- наличие активов с высокими содержаниями – компания достигает более высокой доходности и снижения уровня риска проектов, ориентируясь в основном на добычу открытым способом;
- передовые технологии переработки – компания значительно расширяет мощности на своих предприятиях, повышая уровни извлечения драгоценных металлов за счет использования новых методов;
- строгий подход к управлению капиталом – в процессе принятия инвестиционных решений приоритизируется максимальная доходность капитала и выбираются высокодоходные инвестиционные проекты, а особое внимание уделяется финансовой дисциплине;
- приверженность принципам устойчивого развития – компания соответствует лучшим практикам в области устойчивого развития, выделив данную область в отдельное стратегическое направление деятельности;
- инвестиции в геологоразведку – компания делает упор не только на добычу драгоценных металлов на имеющихся месторождениях, но и уделяет множество ресурсов для поиска новых месторождений, которые впоследствии принесут большую доходность;

– эффективное производство – компания поддерживает высокие стандарты ведения деятельности, поддерживая обещания, данные акционерам [18].

АО «Полиметалл» одна из немногих российских золотодобывающих компаний, реализующих свою деятельность на территории нескольких стран. Компания работает над геологоразведочными проектами, незаконченными в период СССР после смены ориентира государства на добычу в Казахстане и Узбекистане [29].

В рамках производственной стратегии Компания осуществляет прирост ресурсной базы главным образом за счет геологоразведки. Главной целью производственной стратегии является существенный органический рост Компании путем инвестирования в проекты роста и развития, а также финансирования действующих предприятий. В рамках данной стратегии компания в 2022 году открыла новую фабрику с опережением сроков, осуществила первый полноценный год работы нового предприятия, выполнила план производства золотого эквивалента (показатели производственной деятельности приведены в таблице 2.1). Помимо достижения производственных целей, компания в 2022 году инвестировала в следующие проекты: «Амурский горно-металлургический комбинат-2» (АГМК-2) – 207 млн. долл.; предприятие «Прогноз» – 55 млн. долл.; строительство флотационной фабрики на предприятии «Викша» – 42 млн. долл. [18].

Цель финансовой стратегии – поддержание ликвидности и сохранение устойчивого финансового положения, что обеспечит гибкость для дальнейшего роста компании и сохранит возможности для выплаты дивидендов. В рамках финансовой стратегии Компании в 2023 году было достигнуто улучшение ключевых показателей (таблица 2.2) – увеличение выручки, EBITDA и чистой прибыли, снижение денежных затрат. Помимо перечисленных показателей, АО «Полиметалл» в 2023 году достиг следующих показателей в рамках финансовой стратегии:

– соотношение чистого долга к EBITDA – 0,39х (2,35х в 2022 году);

- объем денежных средств, находящихся на счетах, не попадающих под санкции – 633 млн. долл.;
- средняя стоимость заемного финансирования – 5% [19].

Более подробная информация о финансовых результатах деятельности компании за 2022 и 2023 год отображена в отчете о прибылях и убытках в приложении 3, отчете о движении денежных средств в приложении 4 и консолидированном балансе в приложении 5. Из анализа данных отчетов наблюдается улучшение финансовой показателей по результатам 2023 года в сравнении с предыдущим финансовым годом. Данная тенденция объясняется восстановлением ряда бизнес-процессов компании после введения санкционных ограничений [19].

Согласно отчету о прибылях и убытках Компании в 2022 году наблюдается чистый убыток в размере 288 млн. долл. В связи с высокой себестоимостью реализации, а также высокими операционными расходами. Обесценение долгосрочных активов Компании в 2022 году составили 825 млн. долл., что является критическим значением для Компании (в 2021 году данный показатель у Компании равнялся нулю). Появление в 2022 году данного показателя связано с резким падением рыночной стоимости активов, неблагоприятными условиями в экономике, вызванные введенными против российской экономики санкциями. В 2023 году данный показатель значительно снизился, составив 126 млн. долл. Также в 2023 году наблюдается увеличение полученных от операционной деятельности денежных средств более чем в 2 раза. Затраты на инвестиционную деятельность в 2023 году составили 706 млн. долл., увеличившись на 3% в сравнении с показателем 2022 года, что говорит о небольшом увеличении затрат на инвестиционные проекты Компании. Показатели бухгалтерского баланса Компании в 2023 году изменились незначительно, увеличившись на 200 млн. долл. год к году.

Функциональная стратегия устойчивого развития является приоритетным направлением в АО «Полиметалл». Цель данной стратегии – минимизация негативного воздействия на окружающую среду и повышения социальной

ответственности для сохранения экологической обстановки, поддержания имиджа компании и привлечения инвесторов [18].

Подход и результаты компании в области устойчивого развития находятся под контролем Совета директоров, а ответственность за выполнение стратегических приоритетов в данном направлении лежит на главном исполнительном директоре Группы компаний. На рисунке 2.7 изображены сравнительные графики с основными показателями Компании в области устойчивого развития. Согласно данным показателям, Компания добилась снижения удельных выбросов парниковых газов на 15%. Снижение выбросов парниковых газов, согласно международным и государственным стандартам в области устойчивого развития, на сегодняшний день является одним из ключевых вопросов, заключенных в цели функциональной стратегии устойчивого развития. Также АО «Полиметалл» снижено удельное потребление свежей воды на технологические нужды, что также имеет прямое отношение к целям устойчивого развития, установленным Организацией Объединенных Наций. Компания на данный момент использует замкнутый цикл водоснабжения на перерабатывающих фабриках, а также сбор шахтных вод и дождевых стоков для дальнейшего использования [18].

В области устойчивого развития АО «Полиметалл» уделено внимание не только вопросам экологии, но и социальным аспектам. Компания ведет учет частоты травм с временной потерей трудоспособности (коэффициент LTIFR), который снизился за год на 17%, что говорит о повышенном внимании в области охраны труда и безопасности. В вопросы социального характера в области устойчивого развития Компании также входит показатель доли женщин-сотрудников. Данный показатель Компании третий год подряд остается без изменений [18].

Описанные выше показатели не являются исчерпывающими в области устойчивого развития АО «Полиметалл». Компания также реализует множество мероприятий, связанных с тематикой устойчивого развития, что оказывает положительное влияние на имидж АО «Полиметалл»



Рисунок 2.7 – Показатели АО «Полиметалл» в области устойчивого развития

Согласно графикам, АО «Полиметалл» ежегодно показывает стабильное улучшение показателей в области устойчивого развития.

В рамках стратегии управления рисками, АО «Полиметалл» следует цели обеспечения возможности достижения стратегических целей и создания устойчивости стоимости, доказав свою эффективность в условиях неопределенности. Концепция управления рисками АО «Полиметалл» предполагает управление как сверху вниз, так и снизу-вверх. Рассмотрим концепцию управления рисками компании, представленную на рисунке 2.8.

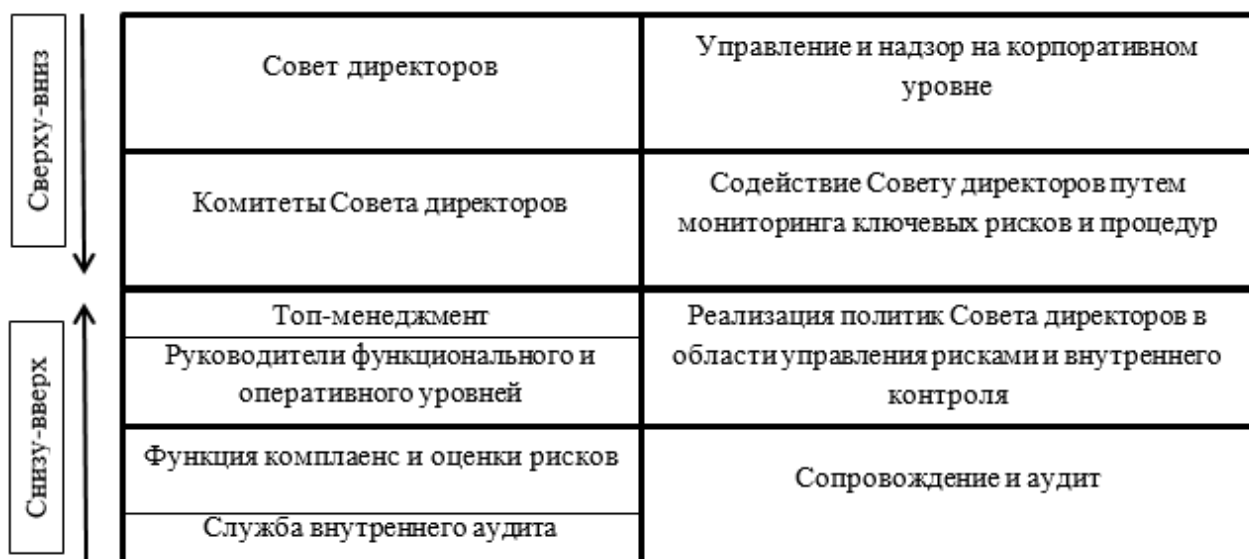


Рисунок 2.8 – Концепция управления рисками АО «Полиметалл»

Совет директоров формирует политики в области управления рисками, которые реализуются топ-менеджментом и руководителями подразделений. Комитеты Совета директоров проводят мониторинг ключевых рисков Компании, а также корректируют разработанные политики. Службы внутреннего аудита осуществляют сопровождение в реализации разработанных политик [18].

Рассмотрим ключевые и потенциальные риски АО «Полиметалл», которые стояли перед Компанией в 2023 году, изображенные в приложении 6. Максимальным уровнем рисков компании обладают рыночные и политические риски. Не менее значимыми для компании на 2023 год являлись валютные, налоговые, производственные риски, а также риски ликвидности, срывов цепочек поставок и инвестиционных проектов. Большинство рисков в 2022-2023 году повысили свой уровень в связи с неопределенностями, возникшими во внешней и внутренней среде компании, включая санкционные ограничения. К наиболее низкому уровню компания отнесла риски человеческого капитала и экологические риски, так как АО «Полиметалл» продолжает реализовывать качественную стратегию устойчивого развития [19].

Корпоративная стратегия компании имеет следующую цель – приверженность самым высоким стандартам управления. В приложении 7 продемонстрирована структура корпоративного управления Компании, показывающая уровни иерархии и подчинения [18].

Согласно данной структуре, во главе управления стоит Совет директоров, который определяет бизнес-стратегию, оценивает риски и контролирует деятельность Компании. Комитеты Совета директоров отвечают за реализацию направлений на стратегическом уровне в области аудита и рисков, назначений, безопасности и устойчивого развития, вознаграждений. Далее по иерархии следует главный исполнительный директор Группы, который несет ответственность за реализацию стратегии развития Компании и операционную деятельность. Высшее руководство, в которое входит 12 заместителей генерального исполнительного директора, обеспечивают руководство в зоне своей ответственности. Далее по иерархии следуют дирекции Компании,

которые обеспечивают оперативное управление по направлениям (перечень дирекций изображен на организационной структуре АО «Полиметалл УК» в приложении 2). На нижнем уровне корпоративного управления расположены директора предприятий (фабрик, заводов, месторождений), которые осуществляют тактическое управление данными предприятиями [18].

В рамках функциональной стратегии взаимодействия Компания следует цели открытого диалога со всеми заинтересованными сторонами, в которые входят сотрудники, местные сообщества, инвесторы и кредиторы, поставщики, подрядчики и покупатели, органы государственной власти. Сохранение доверительных отношений с широким кругом заинтересованных сторон обеспечивает устойчивость бизнеса Компании и необходимое условие «социальной лицензии». Компания собирает обратную связь через различные каналы взаимодействия и оперативно реагирует на поступающие вопросы [18].

Из анализа функциональных стратегий АО «Полиметалл» следует, что компания эффективно реализует каждую стратегию, уделяя значительное внимание поставленным целям и способам реализации функциональных стратегий. Компания уделяет значительное количество ресурсов на реализацию каждой функциональной стратегии.

Однако, в результате анализа определены стратегии, которые возможно реализовывать в рамках одной функциональной области деятельности. Стратегия устойчивого развития и корпоративная стратегия являются составными частями одной общей стратегии, которая называется ESG-стратегия.

ESG-стратегия – это стратегия, сочетающая в себе следующие аспекты:

- Ответственное отношение к окружающей среде (E – environment);
- Высокая социальная ответственность (S – social);
- Высокое качество корпоративного управления (G – governance) [17].

В рамках реализации нынешних функциональных стратегий, АО «Полиметалл» выделил в стратегию устойчивого развития аспекты отношения к окружающей среде и высокой социальной ответственности, а стратегию корпоративного управления рассматривал отдельно.

Объединение двух функциональных стратегий в одну позволит оптимизировать работу функциональных подразделений в данной области деятельности, тем самым снизив затраты ресурсов на реализацию стратегии. Также, реализуя ESG-стратегию, АО «Полиметалл» будет соответствовать основным критериям международных компаний, так как компания имеет большое количество иностранных партнеров, а также владеет активами не только на территории России. ESG на сегодняшний день является одним из ключевых вопросов международных компаний.

Таким образом, в рамках своей деятельности АО «Полиметалл» реализует 7 ключевых функциональных стратегий, которые обеспечивают Компании долгосрочный рост и достижение ее главных целей. Данный перечень функциональных стратегий не является исчерпывающим, в работе были проанализированы ключевые функциональные стратегии АО «Полиметалл», однако компания реализует и другие. Также в результате анализа были определены недостатки в рамках реализации двух функциональных стратегий. Объединение функциональной стратегии устойчивого развития и корпоративной стратегии позволят АО «Полиметалл» снизить издержки на реализацию стратегий, а также обеспечит соответствие деятельности компании международным стандартам в области ESG.

3 Проект разработки и реализации ESG-стратегии АО «Полиметалл»

3.1 Разработка мер и механизмы реализации ESG-стратегии АО «Полиметалл»

В первую очередь для разработки ESG-стратегии необходимо определить цели и задачи новой функциональной стратегии. Применение компаниями принципов устойчивого развития в своей деятельности позволяет не только снизить негативное воздействие на окружающую среду, но и снизить нефинансовые риски, повысить лояльность клиентов и сотрудников, а также сократить расходы за счет оптимизации энергопотребления. Помимо прочего, следование принципам устойчивого развития позволяет компаниям повышать свой имидж и привлекать новых инвесторов.

Для разработки новой ESG-стратегии следует обратиться к модели управления проектом разработки и реализации функциональной стратегии предприятия. Для разработки новой функциональной стратегии следует оценить результаты реализации прошлой функциональной стратегии, определить ее принципы, цели и задачи, а также основные направления деятельности и методы реализации функциональной стратегии.

Рассмотрим предложенные цели ESG-стратегии АО «Полиметалл» к 2023 году:

- В области экологии – снижение выбросов парниковых газов на 30%, снижение потребления свежей воды на 70%;
- В области общественной сферы – повышение социальных инвестиций до 50 млн. долл., увеличение рассмотрения обращений от местного населения до 1 500, доля закупок у местных поставщиков – 55%, отсутствие несчастных случаев со смертельным исходом и максимальное снижение LTIFR (коэффициент частоты травм с временной потерей трудоспособности), сохранение высокой заработной платы;

- В области корпоративного управления – приверженность высоким стандартам управления, активное взаимодействие с сотрудниками компании.

Рассмотрим методы достижения целей ESG-стратегии, представленные в приложении 8.

В 2023 году выбросы парниковых газов составили 634кг CO₂, снизившись на 15%. Целью к 2030 году было снижение выбросов парниковых газов на 30%. Согласно целям новой стратегии, выбросы к 2030 году должны составить 456кг CO₂, что приведет к снижению на 40% и 30% от 2019 и 2023 годов соответственно. Также потребление свежей воды в 2023 году снизилось до 138м³ на тыс. переработанной руды, что на 51% ниже показателей 2019 года при плановом снижении на 55% к 2030 году. Согласно новой стратегии, потребление свежей воды планируется снизить до 82м³, что на 70% и 40% ниже показателей 2019 и 2023 годов соответственно.

Социальные инвестиции планируется повысить до 50 млн. долл., что в три раз выше показателей 2019 года и в два раза выше показателей 2023 года. Данный аспект требует изменения целевых показателей, так как по состоянию на 2023 год АО «Полиметалл» обладает большим объемом финансовых средств. Помимо прочего, инфляция с 2019 года выросла в несколько раз. Увеличение рассмотрения обращений от местного населения планируется повысить до 1 600 против 572 обращений в 2019 году и 839 обращений в 2023 году. Увеличение доли закупок до 55% планируется достичь за счет сотрудничества с местными сообществами. Также в достижении данной цели большую роль играют введенные против российской экономики санкции, тем самым вынудив российские компании приобретать отечественное оборудование.

В области корпоративного управления планируется продолжать следовать высоким стандартам управления, а также сохранять высокий уровень заработной платы. На рисунке 3.1 изображен сравнительный график уровня заработной платы АО «Полиметалл» в сравнении со средней заработной платой в регионе и в горнодобывающей отрасли. Коэффициент частоты травм с временной потерей

трудоспособности планируется сохранять на уровне менее 0,1, старясь свести его к нулю к 2030 году.

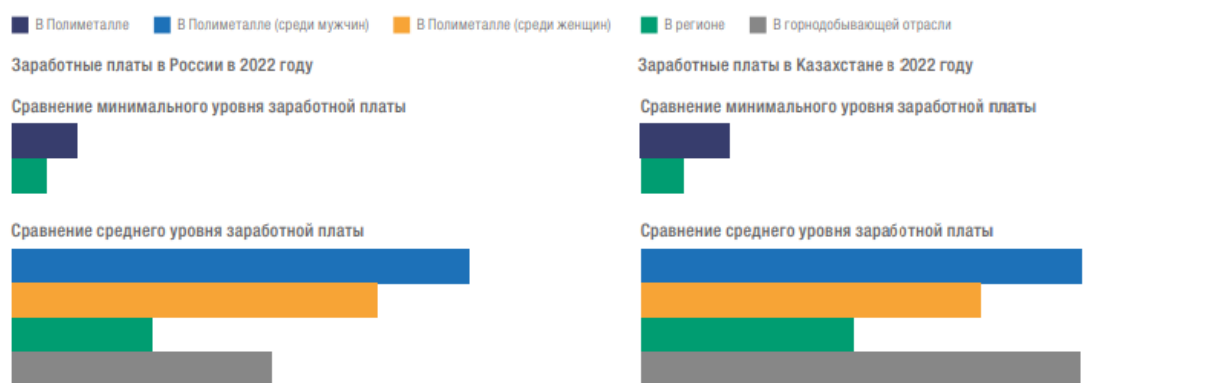


Рисунок 3.1 – Сравнение заработной платы АО «Полиметалл» в сравнении с региональными и отраслевыми уровнями

В отчетах АО «Полиметалл» отсутствуют количественные показатели уровня заработной платы, однако из представленных графиков следует, что уровень заработной платы АО «Полиметалл» является выше средней заработной платы в регионе и в отрасли горнодобывающей области, как на территории России, так и Казахстана.

Следующим этапом в разработке ESG-стратегии является оценка влияния внешней и внутренней среды, а также учет рисков и возможностей для реализации новой функциональной стратегии. Данная оценка приведена с помощью SWOT-анализа, представленным в приложении 9. Оценка аспектом в данном анализе проводится только с точки зрения устойчивого развития, включающее в себя экологию, социальную сферу и корпоративное управление в компании.

К сильным сторонам компании в области устойчивого развития можно отнести значительное финансирование проектов в области устойчивого развития и высокие стандарты корпоративного управления. Слабыми сторонами является сфера деятельности компании, так как горнодобывающая отрасль подразумевает значительные выбросы вредных веществ. Привлечение инвесторов и развитие

технологий является возможностями компании, а введение санкций и возможный контроль со стороны государства – к угрозам.

По результатам анализа были определены основные стратегические приоритеты в области устойчивого развития АО «Полиметалл». Увеличение финансирования и закупку нового инновационного оборудования можно добиться за счет выпуска «зеленых» облигаций. Также необходимо тесное взаимодействие с органами государственной власти и выделение в организационной структуре отдельного подразделения по вопросам устойчивого развития, которое будет интегрировано во все сферы деятельности компании. Поиск новых инвесторов будет осуществляться преимущественно за счет выпуска «зеленых» облигаций.

«Зеленые» облигации – это ценные бумаги, которые позволяют компании получить кредиты для осуществления зеленых проектов. Зеленое финансирование является инструментом, позволяющим добиться соответствия интересов АО «Полиметалл» интересам общества, поскольку оно способствует инвестированию в дальнейший переход к ответственной добыче полезных ископаемых [1].

Средства, привлеченные в рамках «зеленых» облигаций, должны использоваться только на финансирование или рефинансирование «зеленых» проектов АО «Полиметалл».

В 2020 году АО «Полиметалл» получил «зеленый» кредит на сумму 125 млн. долл., а в 2021 году – три кредита на общую сумму 400 млн. долл. В результате портфель «зеленых» кредитов АО «Полиметалл» увеличился до 25% от общей суммы полученных кредитов. Для достижения поставленных новой стратегией целей, компании необходимо увеличить портфель «зеленых» кредитов до 40% от общего долга. В рамках предложенной стратегии АО «Полиметалл» необходимо увеличить портфель «зеленых» кредитов на 300 млн. долл. В период с 2024 по 2030 года планируется выпустить «зеленые» облигации, номиналом 100 млн. долл. три раза: в 2025, 2027 и 2029 годах.

Таким образом, новая сформулированная ESG-стратегия АО «Полиметалл» можно сформулировать следующим образом: «Ответственный подход к охране окружающей среды, активное взаимодействие со всеми социальными слоями населения, забота о сотрудниках и высокие стандарты корпоративного управления».

Предложенная ESG-стратегия соответствует 12 целям устойчивого развития ООН, представленным на рисунке 3.2.



Рисунок 3.2 – ЦУР, в рамках которых будет реализовываться ESG-стратегия АО «Полиметалл»

Новая ESG-стратегия будет учитывать такие ЦУР, как:

- В рамках экологии – чистая вода и санитария, борьба с изменением климата, ответственное потребление и производство, сохранение экосистем суши;
- В рамках социальной сферы – ликвидация нищеты, качественное образование, индустриализация, инновации и инфраструктура, гендерное равенство, мир, правосудие и эффективные институты;

– В рамках корпоративного управления – достойная работа и экономический рост, хорошее здоровье и благополучие.

Все вышеперечисленные ЦУР реализуются в совокупности и не имеют строго отношения к какому-либо одному аспекту ESG-стратегии.

Следующим этапом разработки ESG-стратегии является анализ имеющихся и возможных рисков. Управление рисками в области устойчивого развития должно осуществляться на всех уровнях иерархии. В рамках разработки новой функциональной стратегии предлагается сохранить уже имеющуюся в АО «Полиметалл» структуру управления рисками в области устойчивого развития, изображенную на рисунке 3.3.



Рисунок 3.3 – Подход АО «Полиметалл» к управлению климатическими рисками и возможностями

Согласно данному подходу, на высшем уровне управления осуществляется разработка стратегии и принятие стратегических решений в области устойчивого развития. Управляющая структура компании – АО «Полиметалл УК», во главе с топ-менеджментом – консолидирует данные и подготавливает годовые отчеты по результатам реализации ESG-стратегии, а также проводит анализ имеющихся рисков. Предприятия АО «Полиметалл» оценивают риски в зоне своей ответственности, предоставляя данные управляющей компании. Рабочая группа

по вопросам изменения климата разрабатывает и актуализирует основные подходы к управлению имеющимися рисками.

По состоянию на 2023 год, АО «Полиметалл» имеет ряд климатических рисков, изображенных в приложении 10. Согласно данной схеме, АО «Полиметалл» имеет ряд климатических рисков, разделенных по их уровню, виду и долгосрочности. Все перечисленные риски по состоянию на 2023 год имеют для АО «Полиметалл» низкий и средний уровень, что говорит о стабильной ситуации во внешней среде в рамках устойчивого развития. Приведенные на схеме риски учитывают требования Парижского соглашения 2020 года, на котором были определены меры по снижению углекислого газа в атмосфере. В рамках реализации новой ESG-стратегии планируется сохранение следования принципам Парижского соглашения.

Для разработки ESG-стратегии следует учесть факторы устойчивости для АО «Полиметалл». Провести данный анализ можно с помощью карты существенности SASB, которая отражает стандарты учета устойчивого развития. Карта существенности SASB представляет собой визуальную разбивку 26 общих проблем устойчивого развития в 77 отраслях. АО «Полиметалл» является компанией, деятельность которой относится к области металлургии и горнодобывающей промышленности. Согласно карте существенности SASB, АО «Полиметалл» имеет 11 актуальных вопросов, изображенных в приложении 11. Таким образом, ESG-стратегия должна учитывать все выделенные аспекты. Количественные показатели по перечисленным в данной таблице аспектам приведены в таблице методов достижения целей ESG-стратегии, в приложении 8, а также в анализе стратегии устойчивого развития АО «Полиметалл» в главе 2.2.

Согласно данной карте существенности SASB, АО «Полиметалл» должен уделять значительное внимание всем аспектам окружающей среды, правам человека в социальном капитале, трудовой практике и безопасности сотрудников – в человеческом капитале, деловой этике и управлению рисками критических инцидентов в сфере лидерства и управления.

В рамках установленной функциональной стратегии необходимо определить ключевые показатели эффективности (КПЭ), которые также определяют промежуточные цели реализации ESG-стратегии. КПЭ ESG-стратегии АО «Полиметалл» приведены в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – КПЭ ESG-стратегии АО «Полиметалл»

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Снижение выбросов парниковых газов на 30%, кг	634	610	580	560	530	510	490	456
Снижение потребления свежей воды на 70%, м ³	138	130	120	115	105	100	90	82
Повышение социальных инвестиций до 50 млн. долл., млн. долл.	23,2	27,0	30,0	35,0	40,0	45,0	48,0	50,0
Увеличение рассмотрения обращений от местного населения до 1600, шт.	835	945	1050	1200	1300	1400	1500	1600
Увеличение доли закупок у местных поставщиков, %	46	49	50	51	52	53	54	55
Максимальное снижение LTIFR	0,1	<0,01	<0,01	<0,01	<0,01	<0,01	<0,01	<0,01

Установленные КПЭ показывают ориентировочные промежуточные результаты реализации функциональной стратегии в разбивке по годам. Данные ориентиры приведены приблизительно, компании не обязательно выполнять их в точности, допускается незначительное отклонение в отрицательную сторону, однако целевые результаты к 2030 году необходимо выполнить. Достижение промежуточных целей будет говорить о качественной реализации стратегии в данной области, а невыполнение данных целей будет свидетельствовать о необходимости большего внимания к данной сфере деятельности.

Для качественной реализации ESG-стратегии необходимо установить конкретные и измеримые цели, в чем помогает методология SMART-цели, представленной в приложении 12.

Согласно методике, все установленные цели являются конкретными и измеримыми, так как имеют количественные целевые показатели в натуральном и процентном выражении, являются достижимыми по сравнению с реализацией

предыдущей стратегии, актуальными в рамках стандартов устойчивого развития и имеют предельный срок до 2030 года.

Самым основным этапом управления проектом разработки и реализации ESG-стратегии АО «Полиметалл» является составление бюджета. Разработка и реализация стратегии является сложным долгосрочным проектом. Рассчитать бюджет проекта до 2030 года не предоставляется возможным, так как в процессе реализации стратегии будет вноситься большое количество корректировок в зависимости от изменений, происходящих во внешней и внутренней среде. Помимо прочего, нынешняя нестабильная обстановка во внешней среде увеличивает сложность расчета бюджета, так как волатильность в международной экономике не дает возможности долгосрочного планирования. В рамках данной работы будет рассчитан бюджет реализации нескольких основных проектов в рамках реализации функциональной стратегии: установка возобновляемых источников энергии (ВИЭ) и очистных сооружений на предприятиях. Бюджет установки ВИЭ представлен в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Бюджет установки ВИЭ на предприятии АО «Полиметалл»

Наименование	Сумма, тыс. руб.
Первоначальные затраты:	
Покупка солнечных батарей для установки на площади 4га	19 000
Установка солнечных батарей	4 900
ИТОГО первоначальные затраты	23 900
Ежегодные затраты:	
Обслуживание солнечных батарей в год	1 764
Годовая амортизация	950
ИТОГО ежегодные затраты	2 714

За основу расчетов установки солнечных батарей был взят уже реализованный проект АО «Полиметалл» по установке солнечных батарей на месторождении «Светлое» в Хабаровском крае. На территории площадью 3 гектара было установлено 2 788 солнечных батарей. Таким образом, на 1 гектар в среднем приходится 930 солнечные батареи. По данным из открытых источников, 1 аналогичная солнечная батарея в среднем стоит 5 тыс. руб.

Установка солнечных батарей планируется на предприятии «Албазино», также располагающееся в Хабаровском крае. Площадь установки планируется увеличить до 4 гектаров в связи с большим объемом выбросов парниковых газов. Таким образом, для установки батарей на площади 4 гектара, необходимо около 3800 солнечных батарей. Исходя из расчета общая стоимость будет составлять около 19 млн. руб. Установка солнечных батарей рассчитывалась исходя из средней заработной платы электрика в Хабаровском крае, равная 49 000 руб./месяц. Таким образом, для установки 3 800 солнечных батарей необходимо привлечь около 100 электриков, которые установят солнечные батареи за 19 рабочих дней. Таким образом, установка солнечных батарей обойдется в 4,9 млн. руб. Итого первоначальные затраты на установку солнечных батарей на территории ООО «Ресурсы Албазино» составят 23,9 млн. руб. В сумму ежегодных затрат включается обслуживание солнечных батарей, которое будет осуществлять 3 штатных электрика. Исходя из средней заработной платы, обслуживание за год обойдется в примерно в 1,8 млн. руб. Ежегодная амортизация солнечных батарей составляет 250 руб./шт. или около 1 млн. руб. за 3800 солнечных батарей. Подробные расчеты отображенных в таблице 3.4 показателей приведены в приложении 13. Бюджет установки отстойника вод представлен в таблице 3.5.

Таблица 3.4 – Бюджет установки очистных сооружений на предприятии

Наименование	Сумма, тыс. руб.
Первоначальные затраты:	
Покупка необходимого оборудования для строительства отстойника для сточных вод	22 500
Установка оборудования	5 500
ИТОГО первоначальные затраты	28 000
Ежегодные затраты	
Обслуживание оборудования в год	3 300
Годовая амортизация	1 125
ИТОГО ежегодные затраты	4 425

За основу бюджета установки отстоя для сточных вод взят готовый бюджет АО «Северсталь», также осуществляющей добычу полезных ископаемых. Для среднего предприятия, такое как ООО «Золоторудная компания Майское», где находится одно из основных месторождений АО «Полиметалл» необходимо строительство отстойника примерно на 10 тыс. м³. Расчеты проводились по аналогии примера с установкой солнечных батарей на территории ООО «Ресурсы Албазино». Детализированный расчет строительства отстойника для сточных вод приведен в приложении 14. В расчете учтено необходимое оборудование для строительства отстойника для сбора воды объемом на 10 тыс. м³, необходимые затраты на установку и обслуживание отстойника, а также учтена годовая амортизация основного средства.

Таким образом, в рамках предложенных мер по разработке и реализации ESG-стратегии АО «Полиметалл» был проведен анализ согласно модели управления проектом разработки и реализации функциональной стратегии, приведенный в главе 1.2. Были рассмотрены такие аспекты, как результаты реализации прошлой функциональной стратегии, оценка влияния внешней и внутренней среды на реализацию новой стратегии, принципы, цели и методы реализации предложенной функциональной стратегии. Также был проведен анализ возможных рисков при реализации ESG-стратегии. Анализ карты существенности SASB указал на аспекты, являющиеся объектом особого внимания в горнодобывающей отрасли, а установление целей ключевых показателей эффективности поможет оценить ход реализации стратегии. Также был рассчитан бюджет на реализацию проектов по установке возобновляемых источников энергии, а именно – солнечных батарей, и строительству отстойников для сточных вод с целью их дальнейшей очистки и повторного использования.

3.2 Анализ эффективности предложенных мер по разработке и реализации ESG-стратегии АО «Полиметалл»

Для оценки эффективности предложенной стратегии сравним ее с результатами реализации новой. Для сравнения необходимо рассчитать процент, на который АО «Полиметалл» снизил целевые показатели в период реализации стратегии устойчивого развития. Реализация предыдущей стратегии началась в 2019 году, реализация новой ESG-стратегии предлагается к внедрению в 2024 году.

В таблице 3.5 отображены результаты реализации предыдущей стратегии устойчивого развития с 2019 г. по 2023 г. Средний темп прироста в процентном соотношении рассчитано как количество лет реализации стратегии, деленное на снижение показателей в процентах.

Таблица 3.5 – Результаты реализации предыдущей стратегии устойчивого развития АО «Полиметалл»

Цель	Показатель 2019	Показатель 2023	Изменение, %	Средний темп прироста
Снижение выбросов парниковых газов, кг CO ₂ на унцию золотого эквивалента	742	634	- 14,5	3,6%
Снижение потребления свежей воды, м ³ на тыс. переработанной руды	268	138	- 48,5	12,1%
Повышение социальных инвестиций, млн. долл.	15,1	23,2	+ 53,6	13,4%
Увеличение рассмотрения обращений от местного населения, шт.	572	839	+ 46,7	11,7%
Увеличение доли закупок у местных поставщиков, %	43	46	+7,0	1,8%
Снижение индекса LTIFR, коэф.	0,19	0,10	- 47,4	11,9%

Согласно данным в таблице, выбросы парниковых газов ежегодно в среднем снижались на 3,6%, потребление свежей воды – на 12,1%. Выплаты социальных инвестиций в среднем повышались на 13,4% в год, а рассмотрение

обращений от местного населения – на 11,7%. Доля закупок у местных поставщиков с каждым годом увеличивались в среднем на 1,8%, а индекс LTIFR на протяжении четырех лет в среднем снижался на 11,9% ежегодно.

Рассмотрим целевые показатели предложенной ESG-стратегии аналогично для сравнения средних темпов прироста, представленные в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Целевые результаты реализации предложенной ESG-стратегии АО «Полиметалл»

Цель	Показатель 2023	Показатель 2030	Изменение, %	Средний темп прироста
Снижение выбросов парниковых газов, кг CO ₂ на унцию золотого эквивалента	634	456	- 28,1	4,0%
Снижение потребления свежей воды, м ³ на тыс. переработанной руды	138	82	- 40,6	5,8%
Повышение социальных инвестиций, млн. долл.	23,2	50,0	+ 115,5	16,5%
Увеличение рассмотрения обращений от местного населения, шт.	839	1600	+ 90,7	12,9%
Увеличение доли закупок у местных поставщиков, %	46	55	+ 19,6	2,8%
Снижение индекса LTIFR, коэф.	0,10	<0.10	н/д	н/д

Согласно новой стратегии, мы имеем следующие данные:

- Снижение выбросов парниковых газов – увеличение среднего темпа прироста на 0,4% в год;
- Снижение потребления свежей воды – снижение среднего темпа прироста на 6,3% в год;
- Повышение социальных инвестиций – увеличение на 3,1% в год;
- Увеличение рассмотрения обращений от местного населения – увеличение на 1,2% в год;
- Увеличение доли закупок у местных поставщиков – увеличение на 1% в год.

Снижение индекса LTIFR планируется держать на уровне менее 0,1, однако, на 2023 год данный показатель имеет практически минимальные показатели. Целю предложенной стратегии по данному показателю является сохранение минимального уровня данного индекса. Таким образом, сравнительный анализ по данному аспекту не предоставляется возможным.

Целевые показатели по снижению потребления свежей воды, согласно новой стратегии, показывают снижение темпов по сравнению с предыдущей стратегией. Данный аспект связан с тем, что с учетом имеющегося на рынке современного оборудования, невозможно полный отказ от потребления свежей воды. В предложенной функциональной стратегии планируется максимально возможное снижение потребления свежей воды. Улучшения по данному показателю планируются к реализации после 2030 года, когда возникнет техническая возможность для максимального отказа от свежей воды или появление на рынке инновационного оборудования, которое будет в разы быстрее очищать использованные сточные воды.

Сравнение показателей заработной платы также не предоставляется возможным, так как АО «Полиметалл» не разглашает в открытых источниках размеры заработной платы сотрудников. Однако, согласно рисунку 3.1, показатель заработной платы АО «Полиметалл» является выше показателей по отрасли и в регионе. Согласно стратегии, планируется сохранение высокого уровня заработной платы, что также положительно отразится на результатах ESG-стратегии.

Высокие стандарты управления и активное взаимодействие с сотрудниками не могут иметь количественных показателей. Таким образом, сравнение результатов данных показателей также невозможно. В рамках предложенной стратегии компании предлагается соответствовать лучшим международным стандартам для успешной реализации ESG-стратегии и повышения эффективности деятельности АО «Полиметалл».

Для более конкретной оценки эффективности новой ESG-стратегии предлагается сравнить ежегодные темпы изменения целевых показателей АО

«Полиметалл» с основным конкурентом – ПАО «Полюс» – лидером в России по золотодобыче.

Рассмотрим стратегию ПАО «Полюс» в области устойчивого развития по аналогичным показателям:

- Снижение выбросов парниковых газов – 40% к 2032 году от объема 2020 года;
- Снижение потребления свежей воды – 150м³ к 2032 году от 270м³ в 2020 году;
- Повышение социальных инвестиций – с 671 млн. руб. в 2020 году до 1000 млн. руб. в 2032 году.

Такие показатели как рассмотрение обращений от местного населения и увеличение доли закупок у местных поставщиков не входят в стратегию устойчивого развития ПАО «Полюс».

Сравним средний темп прироста показателей АО «Полиметалл» и ПАО «Полюс», представленным в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Сравнение среднего темпа прироста по показателям стратегии устойчивого развития АО «Полиметалл» и ПАО «Полюс»

Цель	Средний темп прироста АО «Полиметалл», %	Средний темп прироста ПАО «Полюс», %
Снижение выбросов парниковых газов	4,0	3,3
Снижение потребления свежей воды	5,8	11,0
Повышение социальных инвестиций	16,5	12,3

Опираясь на полученные данные, следует вывод, что ESG-стратегия АО «Полиметалл» до 2030 года является эффективнее стратегии устойчивого развития ПАО «Полюс». Об этом свидетельствуют большие значения среднего темпа прироста показателей по снижению выбросов парниковых газов и повышению социальных инвестиций. Коэффициент LTIFR ПАО «Полюс» по итогам 2023 года составил 0.14, против 0.10 у АО «Полиметалл», что

свидетельствует о более эффективных мероприятиях в рамках данной цели. Сравнение средней заработной платы компаний не предоставляется возможным, так как у ПАО «Полюс» также отсутствует информация о размере заработной платы сотрудников в открытых источниках. Уровень корпоративного управления с субъективной точки зрения является высоким у обеих компаний, однако Совет Директоров и высшее руководство АО «Полиметалл» состоит из иностранных специалистов, а также специалистов, прошедших обучения в ведущих международных ВУЗах.

Далее необходимо оценить эффективность предложенных в рамках ESG-стратегии мероприятий по внедрению ВИЭ и сооружению отстойников для сточных вод.

Для оценки эффективности внедрения возобновляемых источников энергии предлагается рассчитать окупаемость и рентабельность солнечной электростанции. Согласно данным в открытых источниках, стоимость электроэнергии для юридических лиц в Хабаровском крае составляет около 7 рублей за 1 кВт ч. энергии. Воспользовавшись калькулятором расчета выработки энергии, 3 800 солнечных батареи за 1 год принесут 635 475,52 кВт ч. энергии. Расчет годового потребления электроэнергии представлен на рисунке 3.4.

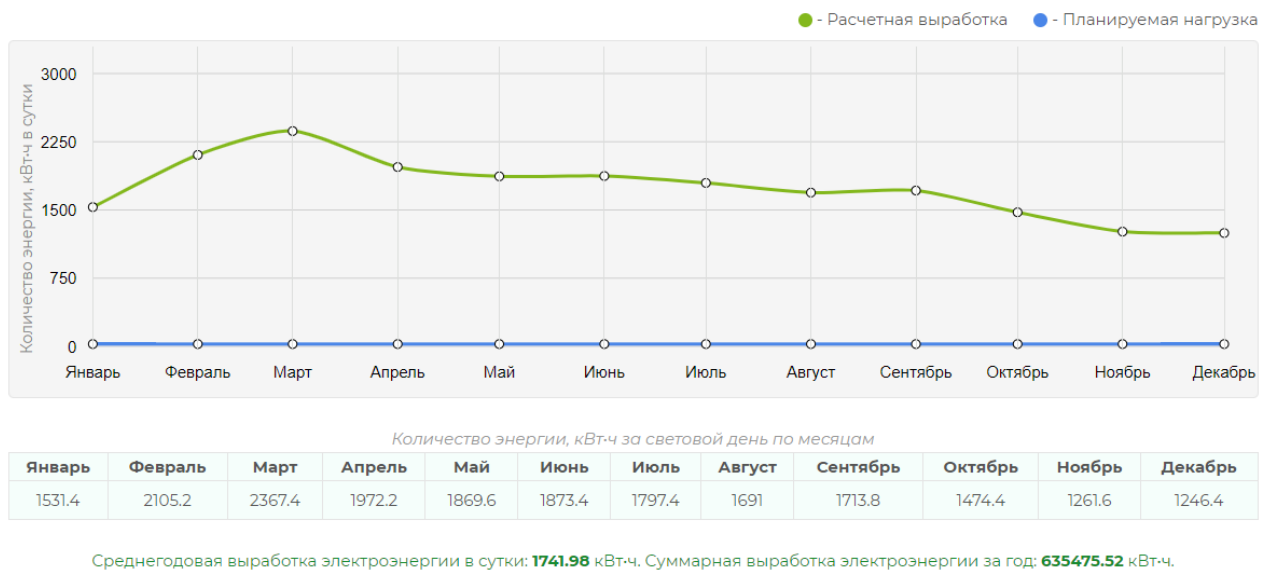


Рисунок 3.4 – Расчет годового потребления электроэнергии

В калькуляторе расчета были указаны основные электроприборы, находящиеся на предприятии, которые планируются питаться от солнечной энергии. Система рассчитала выработку энергии по месяцам, среднегодовую выработку электроэнергии в сутки, а также суммарную выработку электроэнергии за год.

Рассчитаем ежегодные затраты предприятия на электроэнергию:

$$P = W \times C, \quad (1)$$

где

P – ежегодные затраты на электроэнергию;

W – количество потребляемой электроэнергии;

C – стоимость 1 КВт ч. электроэнергии.

$$635\,475,52 \text{ КВт ч.} \times 7 \text{ руб.} = 4\,448\,328,64 \text{ руб.} = 4\,500 \text{ тыс. руб.}$$

Срок службы солнечных батарей согласно таблице 4 в приложении 13 составляет 20 лет. Следовательно, необходимо рассчитать затраты на электроэнергию за 20 лет, равняющуюся произведению ежегодных затрат на электроэнергию на количество лет:

$$4\,500 \text{ тыс. руб.} \times 20 \text{ лет} = 90\,000 \text{ тыс. руб.} \quad (2)$$

Затраты на покупку, установку и обслуживание солнечных батарей на протяжении 20 лет составят:

$$23\,900 \text{ руб.} + 2\,714 \text{ руб.} \times 19 \text{ лет} = 75\,466 \text{ руб.} \quad (3)$$

Таким образом, за 20 лет предприятие сэкономит 14 534 тыс. руб., используя возобновляемые источники энергии. В расчет ежегодных затрат на

обслуживание не включается первый год эксплуатации, так как он входит в стоимость установки.

Для определения срока окупаемости солнечных батарей построим график, отражающий сумму окупаемости по каждому году, представленным на рисунке 3.5.

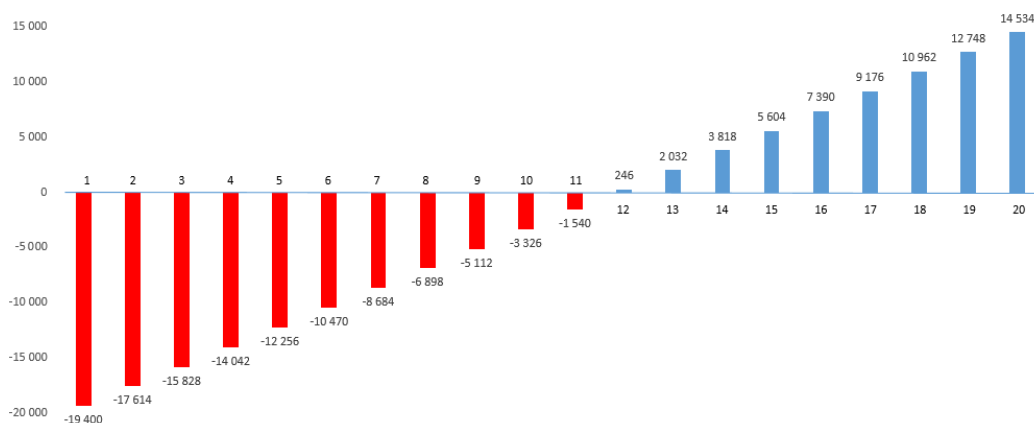


Рисунок 3.5 – Срок окупаемости солнечных батарей

Согласно данному графику, окупаемость солнечных батарей начнется после 11 лет их использования. Определим рентабельность данных вложений, рассчитываемую по формуле:

$$R = (\text{прибыль} / \text{затраты}) \times 100\% \quad (4)$$

$$(14\,534 \text{ тыс. руб.} / 75\,466 \text{ тыс. руб.}) \times 100\% = 19,26\%$$

Таким образом, рентабельность вложений в солнечные батареи составит чуть меньше 20%, что является показателем высокой рентабельности. Помимо выгоды в денежном эквиваленте, предприятие окажет положительное влияние на окружающую среду, что является одной из основных задач ESG-стратегии. Данный показатель высокой рентабельности и следование целям функциональной стратегии доказывает эффективность предложенных мер.

Строительство отстойника сточных вод также положительно отразится на производственных и финансовых показателях АО «Полиметалл», а также будет способствовать достижению целей ESG-стратегии. Рассмотрим основные преимущества строительства отстойника для сточных вод, представленные в таблице 3.8.

Таблица 3.8 – Основные преимущества строительства отстойника для сточных вод

Преимущества	Обоснование
Снижение штрафов и компенсаций за нанесение вреда окружающей среде	В рамках стратегии устойчивого развития РФ, предусмотрены штрафы и компенсации за нанесение вреда окружающей среде. Строительство отстойника для сточных вод снизит количество сброса загрязненной воды, тем самым уменьшив сумму выплат
Экономия на очистке воды	Отсутствие затрат на сбор и транспортировку загрязненной воды для ее очистки. Сбор и очистка воды будут осуществляться на территории одного предприятия
Увеличение объема очистки воды	Сбор воды на территории одного предприятия увеличит объемы ее очистки. Процесс очистки будет происходить быстрее, следовательно, за тот же период будет возможна очистка больших объемов воды

Таким образом, благодаря перечисленным преимуществам АО «Полиметалл» сможет значительно снизить финансовые затраты на очистку сточных вод. Благодаря оптимизации данного процесса увеличатся и производственные результаты предприятия за счет уменьшения сроков очистки сточных вод. Также эффективность строительства отстойника можно обосновать с экологической и социальной точек зрения. Благодаря реализации данного проекта снизится негативное воздействие на окружающую среду, такое как загрязнение земельных и водных ресурсов. Социальная эффективность подразумевает под собой снижение воздействия на здоровье населения за счет улучшения качества воды в регионе присутствия предприятия.

Помимо перечисленных мер, в рамках проекта реализации ESG-стратегии было предложено получение компанией кредитов за счет троекратного выпуска «зеленых» облигаций на сумму 100 млн. долл. Рассмотрим эффективность привлечения «зеленого» финансирования.

Рассмотрим условия выпуска «зеленых» облигаций в 2025 году на сумму 100 млн. долл., представленным в таблице 3.9.

Согласно приведенным данным, планируется выпуск облигаций суммой на 100 млн. долл. на 10 лет со ставкой 10%.

Таблица 3.9 – Условия выпуска «зеленых» облигаций АО «Полиметалл» в рамках ESG-стратегии

Сумма облигаций	100 млн. долл.
Срок облигаций	10 лет
Процентная ставка	10%
Частота выплаты процентов	Ежеквартально
Ежеквартальная ставка	2,5%

Выплаты процентов по облигациям планируются раз в квартал. Таким образом, ежеквартальная ставка составляет:

$$10\% / 4_{\text{кв.}} = 2,5\% \quad (5)$$

Рассчитаем ежеквартальные процентные выплаты по облигациям:

$$100 \text{ млн. долл.} \times 2,5\% = 2,5 \text{ млн. долл.} \quad (6)$$

Поскольку облигации выпускаются сроком на 10 лет, общее количество выплат составит 40. Определим сумму выплат процентов по облигациям за 10 лет:

$$2,5 \text{ млн. долл.} \times 40 \text{ выплат} = 100 \text{ млн. долл.} \quad (7)$$

При условии доходности «зеленых» проектов 250 млн. долл. за 10 лет, можно рассчитать эффективность привлечения «зеленых» облигаций. К прибыльным зеленым проектам можно отнести переход на ВИЭ, строительство очистных сооружений, фабрики по переработке вторсырья и прочие. Для расчета эффективности необходимо определить чистую прибыль компании от реализации вложенных средств, которая определяется как разница между выручкой и затратами на реализацию проектов, включая процентные выплаты по облигациям:

$$250 \text{ млн. долл.} - (100 \text{ млн. долл.} + 100 \text{ млн. долл.}) = 50 \text{ млн. долл.} \quad (8)$$

Таким образом, чистая прибыль компании от привлеченных для реализации «зеленых» проектов средств составит 50 млн. долл. Определим рентабельность реализации проектов по формуле 4:

$$(50 \text{ млн. долл.} / 250 \text{ млн. долл.}) \times 100\% = 20\% \quad (9)$$

Рентабельность 20% свидетельствует о высокой стабильности и эффективности реализации проектов, тем самым подтверждая экономическое обоснование для выпуска «зеленых» облигаций компанией.

Таким образом, в рамках оценки эффективности предложенных мер по реализации ESG-стратегии можно сделать вывод, что разработанная функциональная стратегия является эффективной. Об этом свидетельствуют более высокий средний темп прироста по показателям стратегии как в сравнении с реализацией предыдущей стратегией АО «Полиметалл», так и в сравнении со стратегией устойчивого развития компании-конкурента ПАО «Полус». Также был проведен анализ эффективности предложенных мероприятий в рамках перехода предприятия на ВИЭ и строительство отстойника для сточных вод. Анализ показал, что предложенные меры являются экономически целесообразными, о чем свидетельствуют показатели рентабельности.

Привлечение «зеленых» кредитов для реализации ESG-стратегии АО «Полиметалл» также является целесообразным, о чем говорит положительный показатель рентабельности в 20%. В рамках реализации новой функциональной стратегии АО «Полиметалл» улучшит производственные и финансовые показатели, а также повысит свой имидж, привлекая тем самым новых инвесторов для финансирования.

Заключение

В результате проведенного исследования были определены теоретические основы функциональных стратегий предприятия, изучен процесс разработки и реализации функциональной стратегии предприятия, проведен анализ финансово-хозяйственной деятельности и процессов реализации функциональных стратегий АО «Полиметалл». Также в рамках выпускной квалификационной работы были определены недостатки в реализации функциональных стратегий АО «Полиметалл» и предложена разработка новой функциональной стратегии.

Таким образом, функциональные стратегии – это часть генеральной стратегии предприятия, определяющая стратегический ориентир конкретной функциональной области. Функциональные стратегии дополняют и конкретизируют общую стратегию предприятия, а их достижение способствует реализации генеральной стратегии.

Управление проектом разработки и реализации функциональной стратегии предприятия необходимо осуществлять в соответствии с моделью, которая определяет необходимые аспекты в рамках разработки функциональной стратегии. Также управление проектом подразумевает определение сроков его реализации, составление бюджета и определение команды проекта.

Проведя анализ финансово-хозяйственной деятельности и процессов реализации функциональных стратегий АО «Полиметалл» были определены функциональные стратегии, которые компания реализует отдельно, однако в совокупности данные стратегии составляют новую функциональную стратегию, реализация которой имеет особую актуальность на сегодняшний день.

Таким образом, компании было предложено прекратить реализацию стратегии устойчивого развития и корпоративной стратегии с целью их объединения в единую ESG-стратегию. В рамках разработки новой функциональной стратегии были определены цели и основные направления деятельности в рамках устойчивого развития. Разработка новой функциональной

стратегии проводилась согласно модели управления проектом разработки и реализации функциональной стратегии, в рамках которой был проведен SWOT-анализ, определивший стратегические приоритеты в области устойчивого развития, проведен анализ ключевых рисков в рамках функциональной области, а также определены ключевые аспекты в рамках стратегии при помощи карты существенности SASB. Для достижения обозначенных целей были установлены ключевые показатели эффективности на каждый год.

В рамках новой функциональной стратегии было предложено 2 проекта, реализация которых будет способствовать достижению целей ESG-стратегии. Для предложенных проектов был рассчитан бюджет, определены сроки и исполнители.

Оценка эффективности предложенной функциональной стратегии доказала экономическую обоснованность внедрения ESG-стратегии в деятельность АО «Полиметалл».

Основываясь на всем вышесказанном, можно сделать вывод, что все задачи, поставленные в рамках данной выпускной квалификационной работы выполнены, а цель достигнута.

Список использованной литературы

1. Политика АО «Полиметалл» в области зеленого финансирования от 2020 года. URL: https://www.polymetalinternational.com/upload/iblock/e52/Polymetal-Green-financing-framework_rus.pdf
2. Абрамов В. С. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2024. – 434с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-09524-1. – Текст : электронный. – URL: <https://urait.ru/viewer/strategicheskii-menedzhment-535382#page/1>
3. Зуб А. Т. Управление проектами : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2024. – 379с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-17500-4. – Текст : электронный. – URL: <https://urait.ru/viewer/upravlenie-proektami-536083#page/1>
4. Каранина Е. В. Управление рисками: механизмы, инструменты, профессиональные стандарты: учебник / Е. В. Каранина – Москва; Берлин : Директ-Медиа, 2020. – 256с. – ISBN 978-5-4499-1161-2. – Текст : непосредственный
5. Ружанская Л. С. Стратегический менеджмент : учебное пособие / Л. С. Ружанская, Е. А. Якимова, Д. А. Зубакина. – под общ. ред. д-ра экон. наук Л. С. Ружанской; Мин-во науки и высш. образования РФ. – Екатеринбург: Издательство Уральского университета, 2019. – 112с. – ISBN 978-5-7996-2851-2. – Текст : электронный. – URL: https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/78981/1/978-5-7996-2851-2_2019.pdf
6. Стратегическое планирование и развитие предприятий : материалы XXI Всероссийского симпозиума. – Москва, 10-11 ноября 2020 / под ред. чл.-корр. РАН Г. Б. Клейнера. – М. : ЦЭМИ РАН, 2020. – 773с. – Текст : электронный. – URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_48057679_66860787.pdf#page=1
7. Бреус А. В. Реализация маркетинговой стратегии компании в условиях новых возможностей и ограничений : статья / А. В. Бреус, И. М.

Кублин, Н. В. Демьянченко, А. А. Воронов. // Практический маркетинг №9, 2021. – с. 35-41. Текст : электронный. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/realizatsiya-marketingovoy-strategii-kompanii-v-usloviyah-novyh-vozmozhnostey-i-ogranicheniy/viewer>

8. Бурдукова Н. Ю. Система управления рисками: сравнительный анализ методов управления рисками организации : статья / Н. Ю. Бурдукова // Елецкий государственный университет им. И. А. Бунина, 2020. – Текст : электронный. – URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_49416702_18080117.pdf

9. Кутин М. В. Конкурентная стратегия предприятия, выбор конкурентной стратегии : статья / М. В. Кутин, Л. Г. Джинджолия Л. Г. // Сфера услуг: инновации и качество №50, 2020. – Текст : электронный. – URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_44210441_32811410.pdf

10. Кучмезова А. А. Философия управления персоналом как составляющая миссия предприятия : статья / А. А. Кучмезова, А. Т. Блянихов, Е. А. Яицкая // Экономика и социум №2, 2022. – с.344-347. Текст : электронный. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/filosofiya-upravleniya-personalom-kak-sostavlyayuschaya-missiya-predpriyatiya/viewer>

11. Прибытков Е. В. Финансовая стратегия, преимущества наличия эффективной финансовой стратегии в деятельности предприятия : статья / Е. В. Прибытков // Международный журнал естественных наук №4-1, 2020. – с.191-193. Текст : электронный. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/finansovaya-strategiya-preimuschestva-nalichiya-effektivnoy-finansovoy-strategii-v-deyatelnosti-predpriyatiya/viewer>

12. Ридель Л. Н. К вопросу о современных подходах к классификации инновационных стратегий : статья / Л. Н. Ридель, С. Е. Евсеева // Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий №2, 2019. – с.55-60. Текст : электронный. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-o-sovremennyh-podhodah-k-klassifikatsii-innovatsionnyh-strategiy/viewer>

13. Семенихина А. А. Совершенствование стратегии корпоративной социальной ответственности организации : статья / А. А, Семенихина // Международный научный журнал Вестник Науки №1, 2020. – с.163-167. Текст : электронный. – URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_41808106_23066537.pdf

14. Старшинова Т. А. SWOT-анализ: методика проведения : статья / Т. А. Старшинова, Н. И. Роговская // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление №4, 2020. – с.62-71. Текст : электронный. – URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_44511330_24557931.pdf

15. Тлехурай-Берзегова Л. Т. Стратегия управления персоналом как инструмент достижения целей организации : статья / Л. Т. Тлехурай-Берзегова, Е. А. Бюллер, З. А. Водождокова, И. Р. Хотова // Международный журнал Научное Наследие №45, 2020. – с.8-10. Текст : электронный. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategiya-upravleniya-personalom-kak-instrument-dostizheniya-tseley-organizatsii-1/viewer>

16. Филимонова Ю. В. Функциональные стратегии предприятия: сущность и классификация : статья / Ю. В. Филимонова // Вестник АНГТУ № 13, 2019. – с.261-267. Текст : электронный. – URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_41515545_36770608.pdf

17. ESG-принципы: что это такое и зачем компаниям их соблюдать [Электронный ресурс] // РБК-Тренды. – Режим доступа: <https://trends.rbc.ru/trends/green/614b224f9a7947699655a435> (Дата обращения: 11.05.2024)

18. Интегрированный годовой отчет АО «Полиметалл» за 2022 год [Электронный ресурс] // АО «Полиметалл». – Режим доступа: [Polymetal_integrated-report-2022-ru%20\(4\).pdf](#) (Дата обращения: 10.04.2024)

19. Интегрированный годовой отчет АО «Полиметалл» за 2023 год [Электронный ресурс] // АО «Полиметалл». – Режим доступа: [Polymetal_integrated-report-2023-eng%20\(2\).pdf](#) (Дата обращения: 10.04.2024)

20. Ключевые показатели эффективности для реализации Стратегии [Электронный ресурс] // SILA Union. – Режим доступа: <https://silaunion.ru/articles/klyuchevye-pokazateli-effektivnosti-dlya-realizacii-strategii> (Дата обращения: 31.03.2024)

21. Разработка функциональных стратегий [Электронный ресурс] // Группа компаний Алмаз. – Режим доступа: <https://almaz-gk.ru/razrabotka-funktsionalnyh-strategiy/> (Дата обращения: 20.03.2024)

22. Стратегический менеджмент. Разработка конкуренции организации [Электронный ресурс] // Платформа Studref. – Режим доступа: https://studref.com/693620/menedzhment/piramida_strategiy#aftercont (Дата обращения: 15.03.2024)

23. Стратегия развития предприятия [Электронный ресурс] // Журнал Генеральный директор. – Режим доступа: <https://www.gd.ru/articles/9584-strategiya-razvitiya> (Дата обращения: 15.03.2024)

24. Управление бюджетом проекта [Электронный ресурс] // Национальный институт переподготовки и повышения квалификации кадров в сфере экономики и финансов. – Режим доступа: <https://nipkef.ru/about/blog/byudzhnet-proekta-ocenka-planirovanie-upravlenie-byudzhnetirovaniem/> (Дата обращения: 30.03.2024)

25. Функциональная стратегия: как функциональная стратегия способствует росту бизнеса в предпринимательской сфере [Электронный ресурс] // FasterCapital. – Режим доступа: <https://fastercapital.com/ru/content/> (Дата обращения: 23.03.2024)

26. Функциональные стратегии организации [Электронный ресурс] // Файловый архив студентов StudFiles. – Режим доступа: <https://studfile.net/preview/8998411/page:66/> (Дата обращения: 31.03.2024)

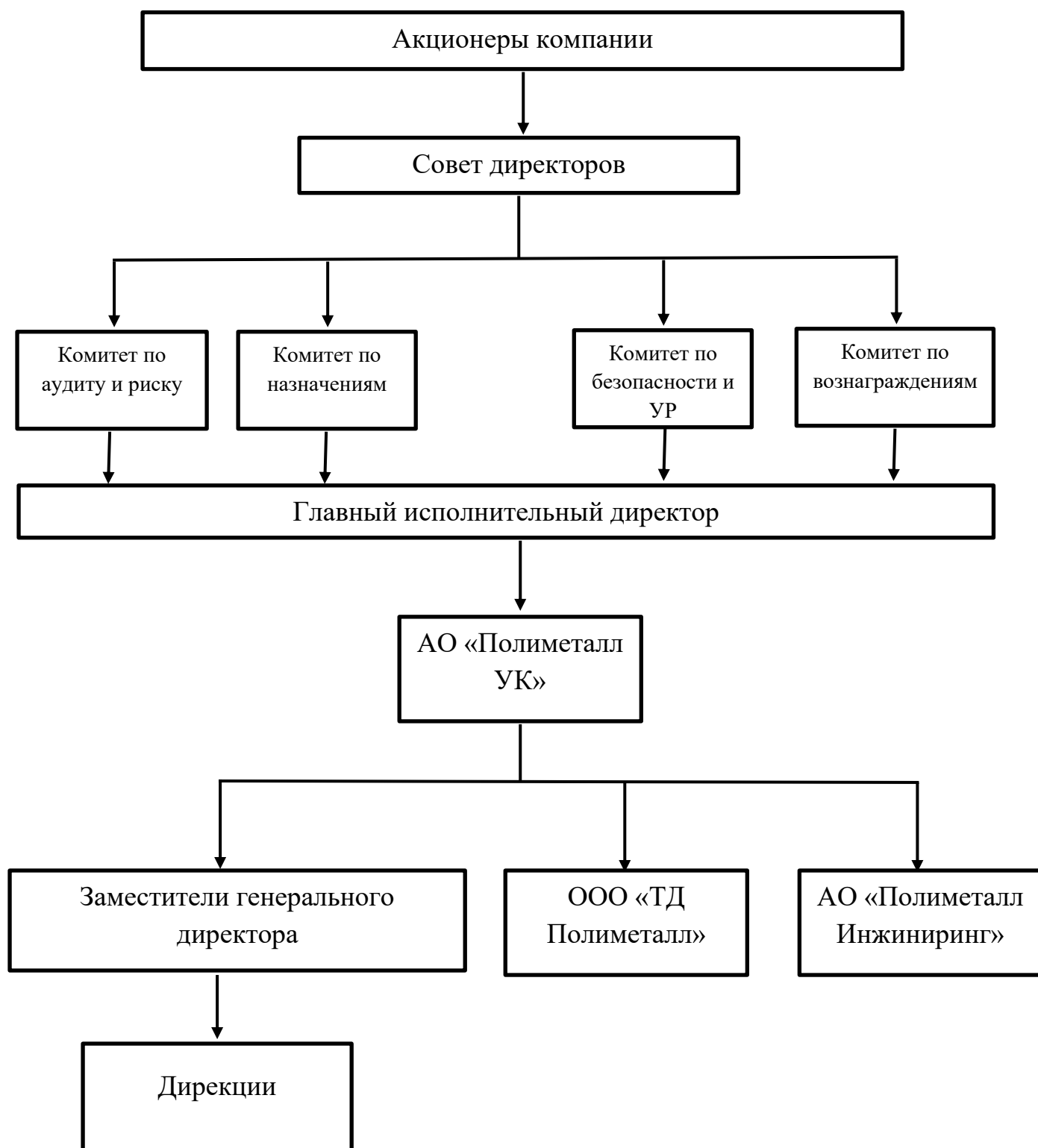
27. Что за EBITDA? Все, что нужно знать про показатель каждому инвестору [Электронный ресурс] // РБК-Инвестиции. – Режим доступа: <https://quote.rbc.ru/news/article/61f9525f9a79479106f6b0b0> (Дата обращения: 17.04.2024)

28. Что такое редомициляция? [Электронный ресурс] // Mikhailov&Partners Private Services Group. – Режим доступа: <https://www.mnp.ru/glavnye-temy/inostrannye-aktivy/chto-takoe-redomiciljacija/> (Дата обращения: 10.04.2024)

29. Корпоративный сайт АО «Полиметалл» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: закрытый (Дата обращения: 10.04.2024)

30. Официальный сайт АО «Полиметалл» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.polymetalinternational.com/ru/> (Дата обращения: 10.04.2024)

Организационная структура АО «Полиметалл»





Отчет о прибылях и убытках АО «Полиметалл» за 2022-2023 года

Показатель	Год, закончившийся 31 декабря 2023 года, млн. долл.	Год, закончившийся 31 декабря 2022 года, млн. долл.
Выручка	3 025	2 801
Себестоимость реализации	(1 459)	(1 690)
Валовая прибыль	1 566	1 111
Общехозяйственные, коммерческие и административные расходы	(274)	(311)
Чистые прочие операционные расходы	(117)	(142)
Обесценение долгосрочных активов	(126)	(825)
Обесценение инвестиций в ассоциированную компанию	(2)	-
Операционная прибыль / (убыток)	1 047	(167)
Чистая прибыль / (убыток) от курсовых разниц	(174)	(32)
Чистая прибыль / (убыток) от выбытия дочерних предприятий	113	(2)
Изменение справедливой стоимости финансовых инструментов	(8)	(20)
Финансовые расходы	(162)	(119)
Финансовые доходы	27	8
Прибыль / (убыток) до налогообложения	843	(332)
Налог на прибыль	(315)	(44)
Прибыль / (убыток) за финансовый год	528	(288)
Прибыль / (убыток) на акцию, долл.		
Базовая	1,11	(0,61)
Разводненная	1,11	(0,61)

Отчет о движении денежных средств АО «Полиметалл» за 2022-2023 года

Показатель	Год, закончившийся 31 декабря 2023 года, млн. долл.	Год, закончившийся 31 декабря 2022 года, млн. долл.
Чистые денежные средства, полученные от операционной деятельности	575	206
Денежные потоки от инвестиционной деятельности		
Приобретение основных средств	(679)	(794)
Чистые поступления / (расходы), связанные с приобретением активов	(24)	123
Денежные доходы от выбытия дочерних предприятий	21	5
Выданные займы	(60)	(19)
Возврат предоставленных займов	23	3
Полученное условное вознаграждение	7	3
Чистые денежные средства, использованные в инвестиционной деятельности	(706)	(679)
Денежные потоки от финансовой деятельности		
Получение кредитов и займов	1 324	3 885
Погашение кредитов и займов	(944)	(3 029)
Погашение обязательств по операционной аренде	(21)	(18)
Приобретение неконтролирующей доли	-	(24)
Погашение условных обязательств по приобретению активов	-	(27)
Чистые денежные средства, полученные от / (использованные в) финансовой деятельности	359	787
Чистое увеличение денежных средств и их эквивалентов	228	314
Денежные средства и их эквиваленты на начало года	633	417
Влияние изменения валютных курсов на денежные средства и их эквиваленты	(19)	(98)
Денежные средства и их эквиваленты на конец года	842	633

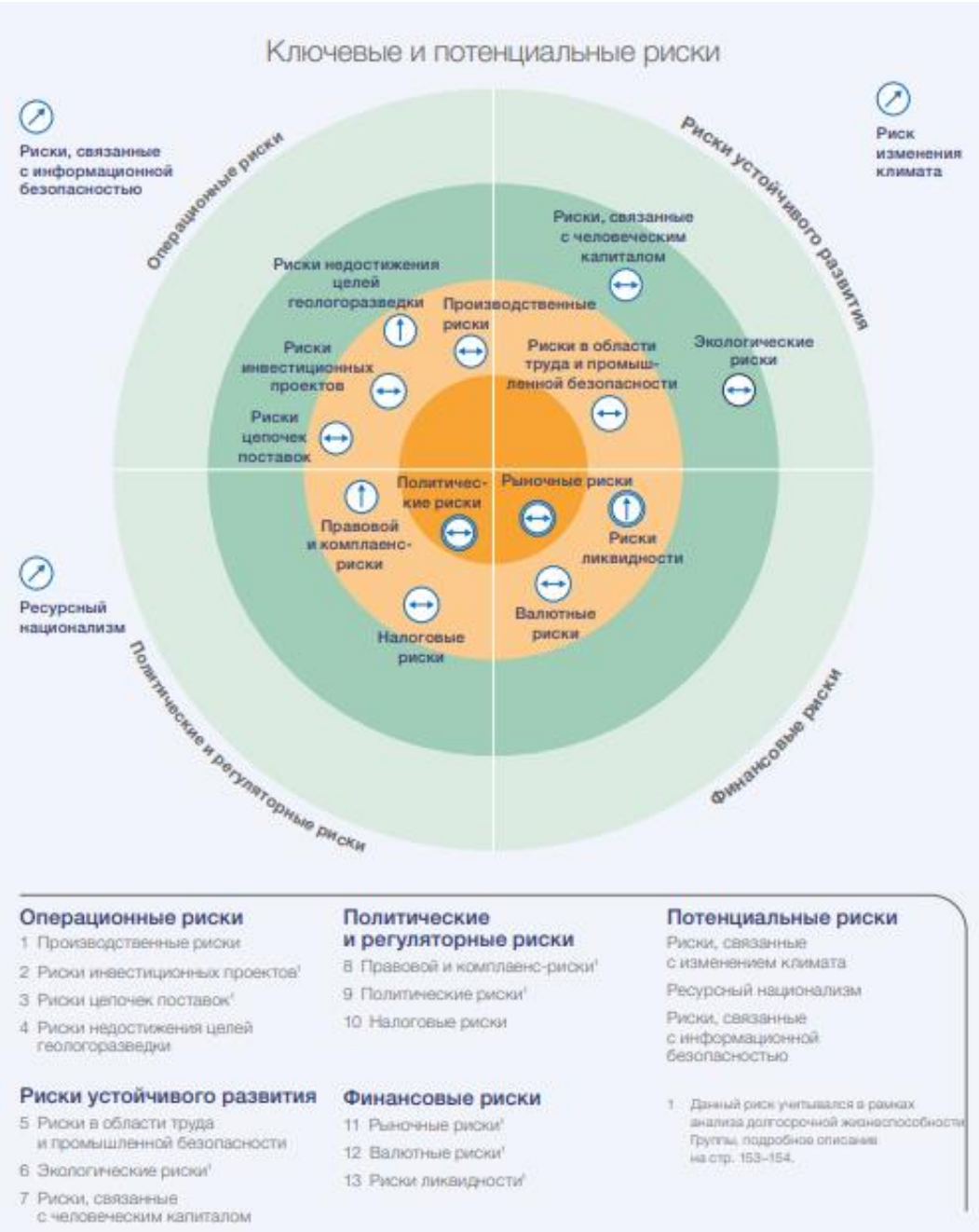
Консолидированный баланс АО «Полиметалл» за 2022-2023 года

Показатель	Год, закончившийся 31 декабря 2023 года, млн. долл.	Год, закончившийся 31 декабря 2022 года, млн. долл.
Активы		
Основные средства	2 998	3 392
Активы в форме права пользования	76	131
Гудвилл	11	14
Инвестиции в зависимые и совместные предприятия	129	13
Долгосрочная дебиторская задолженность	107	31
Прочие долгосрочные финансовые активы	9	24
Отложенные налоговые активы	192	142
Долгосрочные материально-производственные запасы	115	133
Итого долгосрочные активы	3 637	3 880
Краткосрочные материально-производственные запасы	1 178	1 057
Предоплаты поставщикам	180	185
Авансовые платежи по налогу на прибыль	46	64
Дебиторская задолженность по НДС	131	148
Торговая и прочая дебиторская задолженность	261	103
Прочие финансовые активы	5	10
Денежные средства и их эквиваленты	842	633
Итого краткосрочные активы	2 643	2 200
Итого активы	6 280	6 080
Обязательства и акционерный капитал		
Кредиторская задолженность и начисленные обязательства	(1 005)	(514)
Краткосрочные кредиты и займы	(240)	(270)
Задолженность по налогу на прибыль	(20)	(11)
Задолженность по прочим налогам	(81)	(68)
Текущая часть условных обязательств по приобретению дочерних компаний	(15)	(9)
Краткосрочные обязательства по аренде	(18)	(25)
Итого краткосрочные обязательства	(1 379)	(897)
Долгосрочные кредиты и займы	(2 200)	(2 512)
Условные и отложенные обязательства по выплате вознаграждения по приобретению дочерних комп-й	(29)	(112)
Отложенные налоговые обязательства	(252)	(107)
Обязательства по восстановлению окружающей среды	(69)	(76)
Долгосрочные обязательства по аренде	(52)	(106)
Прочие долгосрочные обязательства	(26)	(28)
Итого долгосрочные обязательства	(2 648)	(2 941)
Итого обязательства	(4 027)	(3 838)
ЧИСТЫЕ АКТИВЫ	2 253	2 242

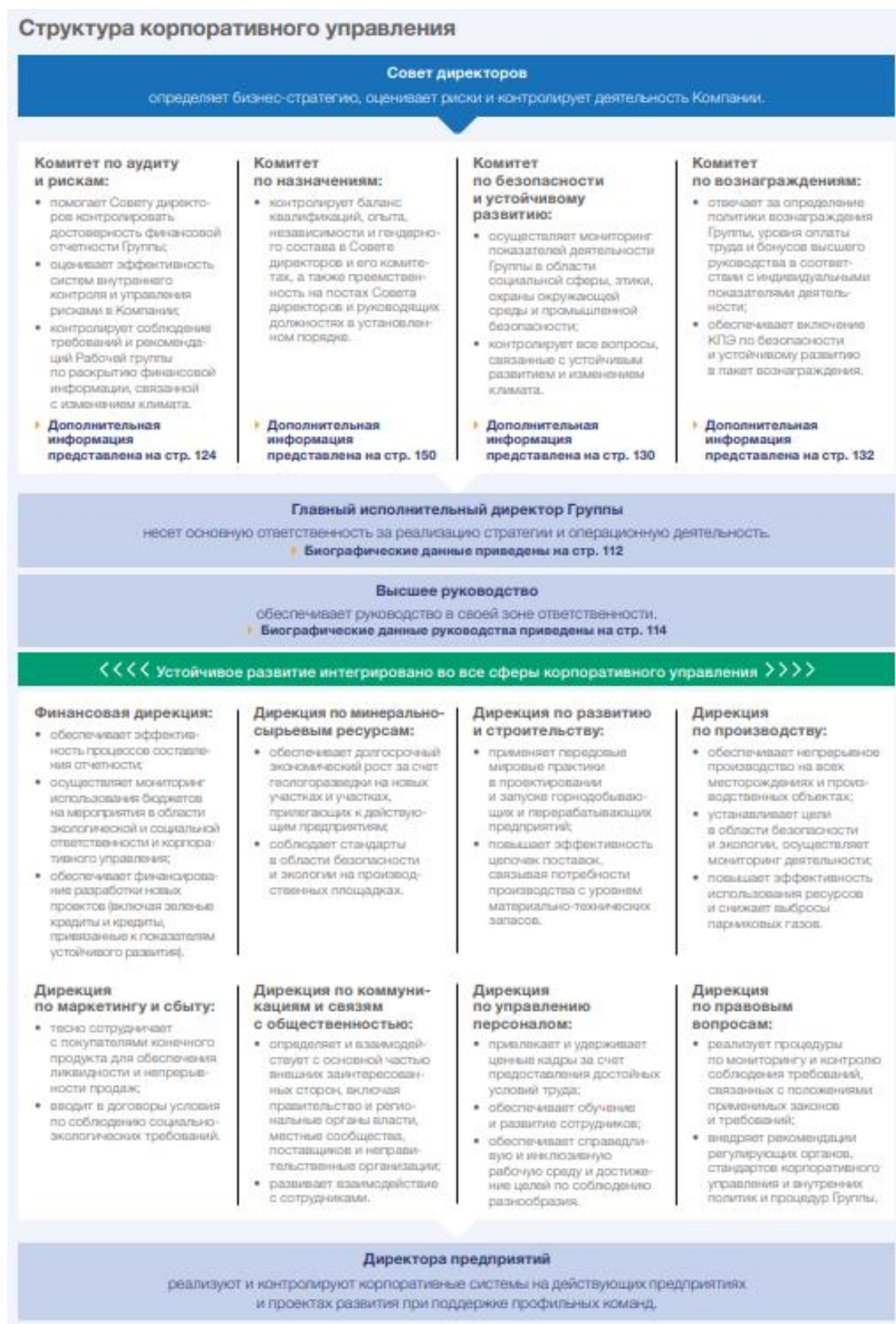
Консолидированный баланс АО «Полиметалл» за 2022-2023 года

Показатель	Год, закончившийся 31 декабря 2023 года, млн. долл.	Год, закончившийся 31 декабря 2022 года, млн. долл.
Выпущенный капитал	-	2 450
Акционерный капитал	14	-
Добавочный капитал	2 436	-
Резерв по выплатам на основе акций	33	35
Резерв хеджирования денежных потоков	8	16
Резерв по пересчету иностранной валюты	(2 063)	(1 543)
Нераспределенная прибыль	1 825	1 284
Итого капитал	2 253	2 242
Итого обязательства и акционерный капитал	(6 280)	(6 080)

Ключевые и потенциальные риски АО «Полиметалл» в 2023 году



Структура корпоративного управления АО «Полиметалл»



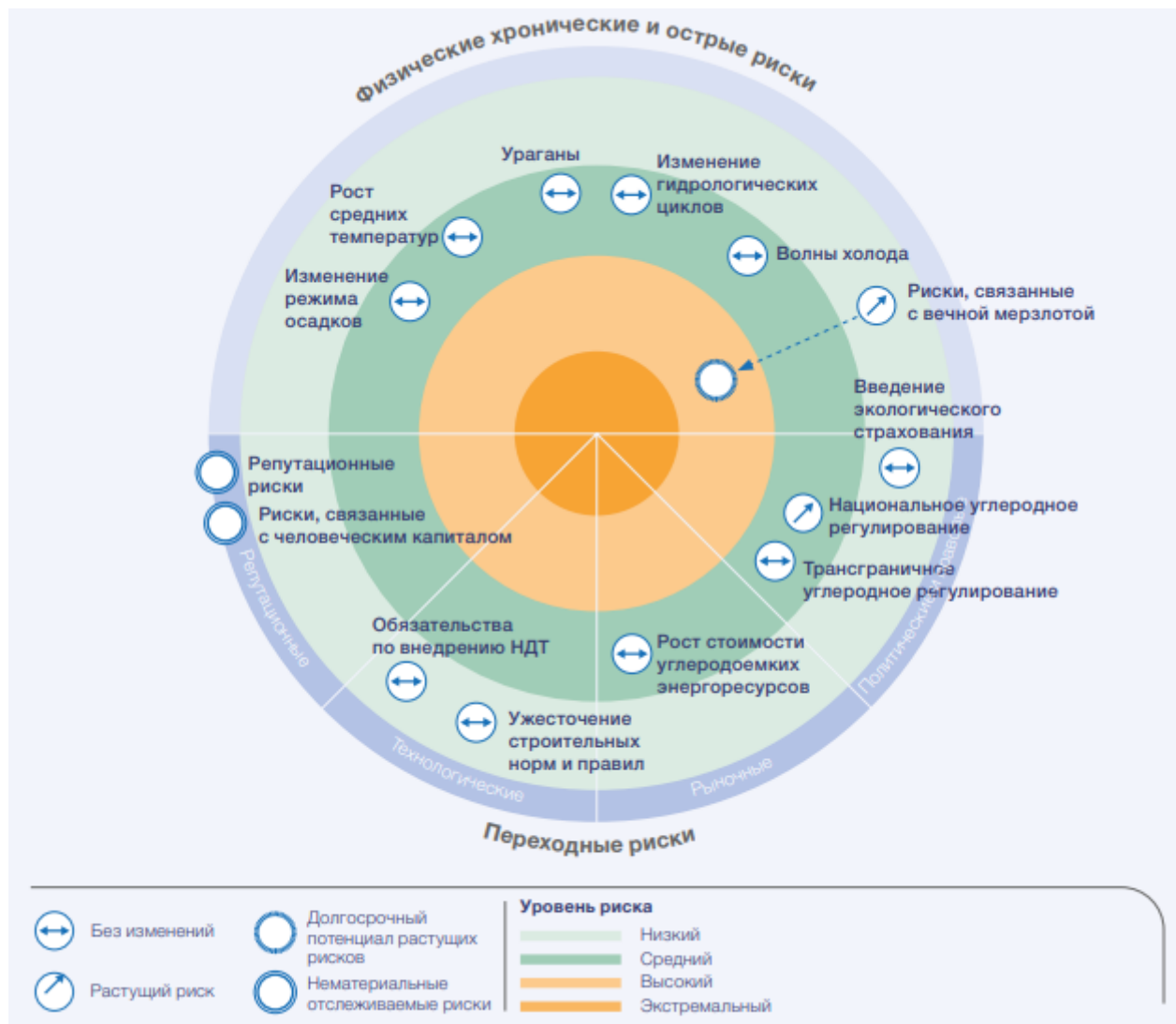
Методы достижения целей предложенной ESG-стратегии

Цель	Показатель в 2019 году	Показатель в 2023 году	Показатель к 2030 году	Методы достижения цели
Экология				
Снижение выбросов парниковых газов на 30% от 2023 года	742кг CO ₂ на унцию з.э.	634кг CO ₂ на унцию з.э.	456кг CO ₂ на унцию з.э.	– Проектирование солнечных электростанций; – Проекты по высадке лесов; – Строительство отстойников для вод
Снижение потребления свежей воды на 60% от 2023 года	268м ³ на тыс. переработанной руды	138м ³ на тыс. переработанной руды	82м ³ на тыс. переработанной руды	–Модернизация очистных сооружений; –Установка очистных сооружений; –Повторное использование воды
– Общественная сфера				
Повышение социальных инвестиций до 50 млн. долл.	15,1 млн. долл.	23,2 млн. долл.	50,0 млн. долл.	– Социальное партнерство с местными органами власти; – Развитие инфраструктуры в регионах пребывания
Увеличение рассмотрения обращений от местного населения до 1500	572 обращения	839 обращений	1600 обращений	– Сотрудничество с местными ассоциациями; – Проведение встреч и конференций с заинтересованными лицами
Увеличение доли закупок у местных поставщиков	43%	46%	55%	– Закупка оборудования и прочих ресурсов у местных производителей
Максимальное снижение LTIFR	0,19	0,1	<0,1	– Следования техники безопасности; – Мониторинг обучения персонала; – Информирование сотрудников о необходимой технике безопасности
Заработная плата	Сохранение высокой заработной платы в регионе и отрасли			– Индексация, премирование
Корпоративное управление				
Высокие стандарты управления	Приверженность самым высоким стандартам управления			–Соответствие необходимым требованиям
Взаимодействие с сотрудниками	Поддержание активной коммуникации с сотрудниками компании			–Совещания, расширение каналов обратной связи

SWOT-анализ АО «Полиметалл» в области ESG

	Возможности: – Привлечение инвесторов для финансирования «зеленых» проектов – Применение инновационных «зеленых» технологий	Угрозы: – Ужесточение требований государства в области охраны окружающей среды – Снижение финансовых возможностей в области устойчивого развития из-за введения новых санкций
Сильные стороны: – Значительное финансирование для закупки «зеленых» технологий – Высокие стандарты корпоративного управления	Выпуск «зеленых» облигаций; Увеличение количества инновационных технологий для снижения негативного воздействия на окружающую среду	Активное взаимодействие компании с государством; Поиск партнеров для реализации целей устойчивого развития
Слабые стороны: – Сфера деятельности, предполагающая значительное загрязнение окружающей среды – Сложная система корпоративного управления	Из-за специфики отрасли возможно недостижение целей стратегии с учетом имеющегося оборудования	Введение санкций может не позволить компании реализовать стратегию из-за нехватки финансовых ресурсов

Материальные климатические риски АО «Полиметалл» в сценарии Парижского соглашения



Карта существенности SASB АО «Полиметалл»

Окружающая среда	Социальный капитал	Человеческий капитал	Бизнес-модель и инновации	Лидерство и управление
Выбросы парниковых газов	Права человека и отношения	Трудовая практика	Проектирование продукции и управление жизненным циклом	Деловая этика
Качество воздуха	Конфиденциальность клиентов		Устойчивость бизнес-модели	
Управление энергопотреблением	Безопасность данных			Конкурентное поведение
Управление водными ресурсами и сточными водами	Доступность и ценовая доступность	Здоровье и безопасность сотрудников	Управление цепочками поставок	Управление нормативно-правовой средой
Управление отходами и опасными материалами	Качество и безопасность продукции		Поиск материалов и эффективность	Управление рисками критических инцидентов
Воздействие на окружающую среду	Благополучие клиентов	Вовлеченность, многообразие и инклюзивность сотрудников	Физические последствия изменения климата	Управление системными рисками
	Методы продаж и маркировка продукции			

Установление SMART-цели ESG-стратегии АО «Полиметалл»

Конкретная (S)	Измеримая (M)	Достижимая (A)	Актуальная (R)	Предельная (T)
Снижение выбросов парниковых газов на 30% от уровня 2023 года	456кг CO ₂ на унцию золотого эквивалента	Снижение на 15% за 4 года (2019-2023); Снижение на 40% за 11 лет (2019-2030)	Соответствие стандартам устойчивого развития	2030 год
Снижение потребления свежей воды на 70% от уровня 2023 года	82м ³ на тыс. тонн переработанной руды	Снижение на 49% за 4 года (2019-2023); Снижение на 70% за 11 лет (2019-2030)	Соответствие стандартам устойчивого развития	2030 год
Повышение социальных инвестиций на 26,8 млн. долл. от уровня 2023 года	50 млн. долл.	Выплаты ПАО «Полюс» в 2023 году составили 350 млн. долл.	Соответствие стандартам устойчивого развития	2030 год
Увеличение рассмотрения обращений от местного населения на 1028 от уровня 2023 года	1600 обращений	Увеличение обращений на 1000 за 11 лет (2019-2030)	Соответствие стандартам устойчивого развития	2030 год
Увеличение доли закупок у местного населения на 12% от уровня 2023 года	55%	Увеличение за 11 лет на 12% (2019-2030); Введение санкций	Соответствие стандартам устойчивого развития	2030 год
Снижение LTIFR до уровня менее 0,10 после 2023 года	<0.10	Поддержание стабильности	Соответствие стандартам устойчивого развития	2030 год

Расчет бюджета на установку солнечных батарей

Таблица 1 – Покупка солнечных батарей

Стоимость 1 солнечной батареи, руб.	Кол-во, шт.	Сумма, руб.
1	2	3
5 000	3 800	19 000 000

$$(3) = (1) \times (2)$$

$$5\,000 \times 3\,800 = 19\,000\,000$$

Таблица 2 – Установка солнечных батарей

Наименование		Сумма, руб
Средняя з/п электрика в Хабаровском крае за месяц (19 рабочих дней), руб.	1	49 000
Продолжительность установки 1 солнечной батареи, час.	2	4
Продолжительность рабочего дня, час.	3	8
Кол-во установленных солнечных батарей 1 электриком в день, шт.	4	2
Кол-во солнечных батарей, шт.	5	3 800
Необходимое кол-во рабочих, чел.	6	100
Кол-во установленных солнечных батарей/день всеми электриками, шт.	7	200
Продолжительность установки всех солнечных батарей, дней	8	19
З/п всем электрикам за весь период установки, руб.	9	4 900 000

$$(4) = (3) / (2)$$

$$8 / 2 = 4$$

$$(7) = (6) \times (4)$$

$$100 \times 2 = 200$$

$$(8) = (5) / (7)$$

$$3\,800 / 200 = 19$$

$$(9) = (1) \times (6)$$

$$49\,000 \times 100 = 4\,900\,000$$

Таблица 3 – Обслуживание батарей

Средняя з/п электрика в Хабаровском крае за месяц (19 рабочих дней), руб.	Кол-во обслуживающих электриков, чел.	З/п всех электриков за месяц, руб.	З/п всех электриков за год, руб.
1	2	3	4
49 000	3	147 000	1 764 000

$$(3) = (1) \times (2)$$

$$49\,000 \times 3 = 147\,000$$

$$(4) = (3) \times 12$$

$$147\,000 \times 12 = 1\,764\,000$$

Расчет бюджета на установку солнечных батарей

Таблица 4 – Амортизация

Наименование		Сумма, руб.
Стоимость основного средства, руб.	1	5 000
Срок полезного использования, лет	2	20
Норма амортизации, %	3	5
Годовая амортизация, руб.	4	250
Кол-во солнечных батарей, шт.	5	3 800
Сумма амортизации на все солнечные батареи в год, руб.	6	950 000

$$(3) = 100\% / (2)$$

$$100\% / 20 = 5$$

$$(4) = (1) \times 3$$

$$5000 \times 5\% = 250$$

$$(6) = (4) \times (5)$$

$$250 \times 3\,800 = 950\,000$$

Расчет бюджета для строительства отстойника сточных вод АО

«Полиметалл»

Таблица 1 – Покупка оборудования для строительства отстойника

Наименование	Количество	Сумма, руб
Резервуары	1 шт.	10 000 000
Насосы	4 шт.	1 500 000
Трубопроводы	1 компл.	3 000 000
Клапаны	1 компл.	1 000 000
Система автоматизации и контроля	1 компл.	5 000 000
Фильтры	1 компл.	2 000 000
ИТОГО		22 500 000

Таблица 2 – Установка оборудования

Наименование		Сумма, руб.
Средняя з/п электриков, монтажников, сантехников и прочих необходимых специалистов в Хабаровском крае за месяц (19 рабочих дней), руб.	1	55 000
Необходимое кол-во рабочих, чел.	2	100
Продолжительность установки всех солнечных батарей, дней	3	19
З/п всем электрикам за весь период установки, руб.	4	5 500 000

(1) – за основу взяты средние заработные платы основных специалистов, которых планируется привлечь к работе

$$(4) = (1) \times (2)$$

$$55\,000 \times 100 = 5\,500\,000$$

Таблица 3 – Обслуживание отстоя для сточных вод

Средняя з/п электриков, монтажников, сантехников и прочих необходимых специалистов в Хабаровском крае за месяц (19 рабочих дней), руб.	Кол-во обслуживающих электриков, чел.	З/п всех электриков за месяц, руб.	З/п всех электриков за год, руб.
1	2	3	4
55 000	5	275 000	3 300 000

$$(3) = (1) \times (2)$$

$$55\,000 \times 5 = 275\,000$$

$$(4) = (3) \times 12$$

$$275\,000 \times 12 = 3\,300\,000$$

Расчет бюджета для строительства отстойника сточных вод АО

«Полиметалл»

Таблица 4 – Амортизация

Наименование		Сумма, руб.
Стоимость основного средства, руб.	1	22 500 000
Срок полезного использования, лет	2	20
Норма амортизации, %	3	5
Годовая амортизация, руб.	4	1 125 000

$$(3) = 100\% / (2)$$

$$100\% / 20 = 5$$

$$(4) = (1) \times 3$$

$$22\,500\,000 \times 5\% = 1\,125\,000$$