

V.A. Drabenko, A.A. Fedotova

ANALYSIS OF RUSSIAN PRACTICE OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT BY THE EXAMPLE OF EUROKHIM, PLC

Vadim Drabenko – professor, the Department of Management, State Institute of Economics, Finance, Law and Technology, Doctor of Engineering, PhD in Economics, professor, Gatchina; **e-mail: giefpt_kafman@mail.ru**.
Anastasia Fedotova – specialist, the Department of Management, State Institute of Economics, Finance, Law and Technology, Gatchina; **e-mail: nastya_ipatova@mail.ru**.

The research is devoted to the analysis of sustainable development of Russian companies by the example of Eurokhim. We reveal the essence of the concept of "sustainable development" and its origin. Particular attention is paid to the need for sustainable development for all world companies. It is asserted that the company Eurokhim is the leader among Russian companies in the field of sustainable development.

Keywords: sustainable development, social responsibility, environmental protection, production safety, economic stability.

В.А. Драбенко, А.А. Федотова

АНАЛИЗ РОССИЙСКОЙ ПРАКТИКИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ НА ПРИМЕРЕ АО «МХК "ЕВРОХИМ"»

Вадим Анатольевич Драбенко – профессор кафедры менеджмента, Государственный институт экономики, финансов, права и технологий, доктор технических наук, кандидат экономических наук, профессор, г. Гатчина; e-mail: **giefpt_kafman@mail.ru**.

Анастасия Александровна Федотова – специалист кафедры менеджмента, Государственный институт экономики, финансов, права и технологий, г. Гатчина; e-mail: **nastya_ipatova@mail.ru**.

Данная статья посвящена анализу практики устойчивого развития российских компаний на примере «ЕвроХим». Авторы раскрывают сущность понятия «устойчивое развитие», историю его возникновения. Особое внимание обращается на необходимость устойчивого развития для всех компаний мира. Утверждается, что компания «ЕвроХим» является лидером среди Российских компаний в области устойчивого развития.

Ключевые слова: устойчивое развитие; социальная ответственность; охрана окружающей среды; безопасность на производстве; экономическая устойчивость.

В последнее время практически во всех официальных международных документах можно встретить понятие «устойчивое развитие». Оно давно вошло в практику зарубежных компаний. В наиболее развитых странах разработаны доктрины перехода к устойчивому развитию. В мире каждый год публикуется несколько тысяч нефинансовых отчетов.

В наши дни человечество волнует вопрос, каким образом компания ведет свои

дела: как и в каких объемах использует природные ресурсы, как относится к своим работникам, как в целом ее деятельность сказывается на городах присутствия.

Что же значит устойчивое развитие для российских представителей бизнеса? Какие российские компании наиболее близки к зарубежным в рамках этого вопроса? Для того, чтобы ответить на поставленные вопросы, вначале необходимо определить сущность устойчивого разви-

тия.

«Устойчивое развитие бизнеса неразрывно связано с социальным благополучием и стабильным развитием бизнеса» [2].

В 1987 г. по инициативе ООН были исследованы вопросы воздействия человека на окружающую среду, где и был впервые использован термин «устойчивое развитие». Тогда это обозначало текущее использование ресурсов с учетом их обязательной доступности в будущем. «Очень скоро этот термин для корпораций стал означать требование гармонии с окружающим миром, включая акционеров, работников, природу и общество» [2].

«Конференция ООН по окружающей среде и развитию – крупнейший Всемирный форум, который состоялся в столице Бразилии Рио-де-Жанейро 2-6 июня 1992 г. и в котором приняли участие главы и высокопоставленные должностные лица 179 государств, 18000 специалистов и представителей общественных групп и движений из 166 стран, учреждений ООН, международных организаций. Данную конференцию называют высшим форумом Земли» [4]. Эта конференция показала взаимосвязь между социально-экономическим и экологическим развитием. Документы, утвержденные на этой конференции, устанавливают принципы устойчивого развития, которым должны следовать организации всего мира.

Модель устойчивого развития предполагает:

- сохранение здоровья населения планеты;
- охрану окружающей среды;
- рациональное использование ресурсов;
- использование экологически безопасных технологий;
- помощь в устойчивом развитии территории присутствия;
- международное сотрудничество с целью передачи опыта устойчивого развития;
- борьбу с нищетой и регулирование численности населения;
- утилизацию отходов.

Наиболее полно исследуемое понятие

раскрывает следующее определение:

«Устойчивое развитие – это процесс экономических и социальных изменений, при котором эксплуатация природных ресурсов, направление инвестиций, ориентация научно-технического развития, развитие личности и институциональные изменения согласованы друг с другом и укрепляют нынешний и будущий потенциал для удовлетворения человеческих потребностей и устремлений. Во многом речь идет об обеспечении качества жизни людей» [7].

Sustainable Development дословно можно перевести как нахождение в состоянии непрерывного развития.

Устойчивое развитие компании предполагает достижение определенных целей. «И. Серагельдин и А. Стер предложили классифицировать цели устойчивого развития по трем категориям.

1. Экологические цели, включающие проблематику целостности экосистем, несущей способности планеты, биоразнообразия и состояния глобальной окружающей среды.

2. Экономические цели, в том числе проблемы роста экономики, принципы равенства и эффективности.

3. Социальные цели, в числе которых: жизненные условия, социальная справедливость, культурная идентифицированность, конституционное развитие» [4].

Общие затраты на инновации включают также расходы на приобретение технологий, маркетинговые исследования, обучение и подготовку персонала, технологическую подготовку производства, другие текущие потребности.

Затраты на НИОКР явно не обеспечивают возможности роста технологического уровня развития производства, расширение состава конкурентных преимуществ и конкурентоспособности отечественной продукции. Повышение инновационной активности, на наш взгляд, возможно только при соответствующем увеличении суммарной доли затрат на нововведения до уровня конца 1980-х годов, что, в свою очередь, позволит укрепить сохранившийся пока научно-технический потенциал. Наряду с этим необходимо усиливать роль

государства в инновационно-инвестиционной сфере. Его ресурсы должны, в первую очередь, направляться на научные исследования и разработки, развитие инфраструктуры, на создание механизмов, облегчающих объединение усилий разработчиков новых технологий и продукции, их производителей и потребителей, финансовых структур [1].

Схема смешанного инвестирования должна быть уточнена для привлеченных инвестиций в инновационные проекты. Вместе с этим должны быть разрешены варианты соотношений государственных и частных инвестиций в пропорции 50% на 50% при условии превышения технического уровня проекта в отношении зарубежных аналогов, что подтверждается наличием отечественных и зарубежных патентов, а также в соотношении 40% и 60% для инновационных проектов высокой конкурентоспособности на внешнем и внутреннем рынках. Указанный механизм, по нашему мнению, будет работать только при гарантированном финансировании государством своей доли участия в конкурсном проекте.

Наиболее чувствительным и значимым элементом в системе государственного регулирования и координации инновационно-инвестиционного процесса является государственная экспертиза конкурентоспособности и эффективности инновационно-инвестиционных проектов. Состав приоритетов финансирования научно-технических проектов в настоящее время в значительной степени устарел. В настоящее время необходимо переходить к системе оценок, основывающихся на показателях мировых информационных сетей как специализированных, так и общих. Современная концепция экспертизы должна удовлетворять следующим основным условиям. Во-первых, она должна быть едина для всех видов финансирования инновационно-инвестиционных проектов с государственным участием. Во-вторых, она должна быть обеспечена современными информационными технологиями. И, в-третьих, сами эксперты должны не только в совершенстве владеть технологиями работы в мировых информаци-

онных сетях, иметь доступ к этим сетям, но и использовать отечественные и зарубежные компьютерные системы оценки эффективности инновационно-инвестиционных проектов.

В настоящее время лица и предпринимательские структуры, участвующие в реализации инновационных проектов, успешных как для собственно инвесторов, так и для регионов и страны в целом, практически не имеют должной государственной поддержки. Они находятся в одинаковых условиях с теми, кто реализует неэффективные проекты. Необходима достоверность информации об эффективности инновационно-инвестиционных проектов, в которых задействованы государственные средства. В этом случае на основании мониторинга можно ставить вопрос об остановке финансирования или лишении льгот неэффективных проектов. Параллельно следует принимать меры по поддержке успешно стартовавших инновационно-инвестиционных проектов с определенной степенью устойчивости [4].

Решающим интеграционным фактором в период экономического кризиса в России является управление проектами. Следует отметить, что в настоящее время центр тяжести инвестиционных решений переместился из государственных органов в частные или акционерные банки и иные инвестиционные институты. Но так как основной задачей в настоящее время для частного и акционерного капитала является собственная деятельность, которая не зависит от их инвестиций в инновационные проекты, а поиску эффективных инновационно-инвестиционных проектов уделяется недостаточное внимание, то активность вложений в инновационные проекты, как нам представляется, будет расти только в том случае, если в этом будет экономически заинтересована группа лиц, не являющихся владельцами стартового капитала для инновационно-инвестиционных проектов, но заинтересованных в успешности их реализации. Такой группой является корпус инновационных менеджеров.

В то же время практическое отсутствие инновационных менеджеров и меха-

низма изучения, систематизации технологий инновационного менеджмента и его опыта является едва ли не самым уязвимым местом инновационно-инвестиционной сферы. Для реализации высокотехнологического инновационно-инвестиционного проекта требуется команда менеджеров со специализацией финансового менеджера. В национальной экономике практически отсутствует подготовка не только инновационных менеджеров, по своим навыкам отличающихся от обычных менеджеров, но и, тем более, команд менеджеров, для создания которых требуется особый групповой тренинг. Если по научному потенциалу наша страна не отстает значительно от зарубежных стран, то можно констатировать практически полное отсутствие культуры управления инновационно-инвестиционными проектами. Тем не менее, становление инновационного менеджмента в нашей стране является одним из самых мощных факторов развития, требующим не очень значимых стартовых усилий как финансовых, так и организационных [3].

Активизация инновационной деятельности немислима без создания и развития научных подразделений крупных промышленных предприятий. В России, в отличие от промышленно развитых стран, научные коллективы, выполняющие НИ-ОКР, как правило, отделены от промышленных предприятий, что является одним из серьезных препятствий для создания и эффективного функционирования целостной инновационной системы страны.

Стимулировать создание и развитие научных подразделений могут, по нашему мнению, такие мероприятия, как: перевод отраслевых научных организаций или их подразделений в состав промышленных предприятий; временные бюджетные субсидии промышленному предприятию, нанимающему ученых на постоянную работу; приоритетное представление долгосрочных заказов на наукоемкую продукцию промышленным предприятиям, имеющим научные подразделения.

Анализируя опыт, накопленный предпринимательскими структурами в сфере управления инновациями и инвестицион-

ной деятельности, а также рекомендации отечественных ученых и специалистов, отраженные в работах [1; 4], следует отметить, что для более скорого вывода национальной науки на траекторию устойчивого развития и повышения результативности управления инновационно-инвестиционным процессом необходимо осуществить ряд мер государственной поддержки инновационной деятельности первоочередного характера, то есть:

- увеличить оплату труда работников научной сферы;

- улучшить координацию фундаментальных и прикладных научных исследований, которые должны координироваться Российской академией наук (Организацию и финансирование прикладных исследований должны взять на себя, прежде всего, Министерство промышленности, науки и технологий Российской Федерации, а также крупные производственные корпорации), следствием чего наметится рост эффективности использования вкладываемых в науку денежных средств;

- разработать и реализовать систему мер законодательного, экономического и общественного характера, инициатива которых должна исходить, в первую очередь, от государственных органов управления;

- решить проблему доходов, получаемых вследствие внедрения результатов научных исследований в коммерческий оборот (права собственности на результаты научных разработок, осуществленных за счет полного или частичного бюджетного финансирования, должны распределяться по долевному принципу. Часть прав принадлежит авторам разработки, часть – федеральной собственности, которой поряжается уполномоченное научное учреждение (РАН, НИИ, вуз);

- реструктурировать сеть научных учреждений и оптимизировать численность научного персонала, уменьшить непроизводительные затраты и неоправданное тематическое дублирование научно-исследовательских работ;

- провести структуризацию государственного сектора науки, разграничив его по организационно-правовой форме науч-

ных организаций, а также по их отнесению к федеральному, отраслевому и региональному уровням, предусмотреть возможность создания вневедомственных федеральных центров науки и технологий как центров контрактных исследований с полным циклом «наука – производство»;

- в качестве постоянно действующего механизма государственной поддержки инновационной деятельности ввести систему государственной аккредитации, осуществляемой научными организациями различных форм собственности на добровольной основе (Для государственных научных организаций ввести обязательную предварительную вневедомственную аттестацию, а для негосударственных научных организаций – оценку экономической эффективности деятельности и соответствия направлений исследований государственным приоритетам);

- определить и соблюдать новые направления научной деятельности, способные обеспечить качественный прорыв в вопросах конкурентоспособности отечественных наукоемких технологий;

- обеспечивать заказами государства науку;

- вовлечь в хозяйственный оборот интеллектуальную собственность.

Существующие проблемы в реализации мер государственной поддержки инновационной деятельности связаны не только с отсутствием внутреннего рынка интеллектуальной собственности, но и с тем, что отсутствует необходимая нормативная база, защищающая интересы национальной экономики даже на мировом рынке интеллектуальной продукции.

В компании «ЕвроХим» управление осуществляется по проектному подходу, что обуславливает выделение взаимосвязанных и в то же время саморегулирующихся и самодостаточных частей проекта, связанных целевыми установками, сформированными необходимостью обеспечения устойчивого развития компании.

Рассмотрим наиболее важные из них.

В компании «ЕвроХим» управление деятельностью по охране окружающей среды осуществляется директорами дивизионов при поддержке корпоративного

департамента промышленной безопасности, охраны труда и экологии.

«Система экологического менеджмента компании проходит регулярный внутренний аудит и ежегодную внешнюю проверку на соответствие требованиям стандарта ISO 14001, проводимую независимой сертифицирующей организацией. Компания также соблюдает требования регламента ЕС, регулирующего производство, оборот и регистрацию химических веществ (REACH), а также присоединилась к международной программе в сфере химической промышленности «Ответственная забота» [5].

Водопользование на предприятиях компании осуществляется в соответствии с требованиями законодательства.

Требования к объемам выбросов и системам газоочистки соответствуют законодательству. Кроме того, руководство компании устанавливает собственные целевые показатели.

«ЕвроХим» использует сеть станций мониторинга состояния атмосферного воздуха, которые располагаются в таких городах, как: Белореченск, Невинномысск, Туапсе, Котельниково, Новомосковск, Кингисепп и Усолье. Полученные данные поступают в региональные гидрометеорологические центры, далее – в контролирующие органы, органы власти и СМИ.

Учет и контроль объемов выбросов ведется специалистами по охране окружающей среды на каждом предприятии, сведения передаются руководству предприятий и консолидируются в корпоративном департаменте промышленной безопасности, охраны труда и экологии.

Требования к объемам образования отходов и сбросов в водные объекты устанавливаются в соответствии с законодательством.

Компанией поставлены следующие задачи:

- последовательное сокращение выбросов в атмосферу и объемов сброса сточных вод;

- ежегодное сокращение объемов отходов производства и увеличение доли утилизируемых отходов;

- непрерывное совершенствование

систем экологического менеджмента и выполнение требований законодательства.

«ЕвроХим» стремится гарантировать, что производимая продукция не представляет риска ни для людей, ни для окружающей среды.

«Глобальная стратегия управления продукцией (GPS) разработана Международным советом химических ассоциаций (ИССА) в качестве выполнения обязательств в рамках Стратегического подхода к международному регулированию химических веществ (SAICM) ООН по устойчивому развитию, основной целью которого является сведение к минимуму к 2020 году рисков, связанных с производством и использованием химической продукции.

Глобальная инициатива в поддержку производительности химической промышленности GPS является частью добровольной международной инициативы химической промышленности «Ответственная забота» (Responsible Care). Она обязывает компании повышать безопасность использования химической продукции и осуществлять управление продукцией по всей цепи поставок. Все основные химические компании и корпорации, входящие в ИССА, взяли на себя обязательство» [5].

«ЕвроХим» первой из российских компаний осуществил внедрение GPS на производстве. Применение GPS в качестве инструмента для получения сведений о способах обращения химической продукции и обоснования эффективных управленческих решений позволяет:

- получать количественные характеристики рисков на каждом этапе производства продукции;
- разрабатывать механизмы и стратегию различных регулирующих мер по снижению риска;
- определять приоритеты экологической политики и политики в области охраны здоровья населения;
- осуществлять первоочередное регулирование тех источников и факторов риска, которые представляют наибольшую угрозу» [5].

В рамках программы «Новое производство – чистые реки» компания модер-

низирует производства на основе современных водосберегающих технологий.

Основными направлениями программы являются:

- снижение объема потребления воды для производственных нужд;
- создание промышленных бессточных систем водопользования;
- строительство современных систем хозяйственного и питьевого водоснабжения совместно с органами государственной власти и местного самоуправления.

Второй целью устойчивого развития компании является развитие экономики. «Отличные экономические показатели компании «ЕвроХим» обусловлены стабильным спросом на удобрения, цены на которые сохраняются на высоком уровне вследствие роста численности населения, а также изменения рациона питания и целей землепользования» [5].

Компания грамотно выстраивает отношения между акционерами и инвесторами, а также потребителями продукции.

Индикаторами устойчивого развития в части экономики для компании являются: объемы продаж, EBITDA, рейтинги агентств, объемы инвестиций.

На данный момент с целью снижения рисков и достижения максимальной эффективности компания активно работает в следующих направлениях:

- ясная стратегия роста на ближайшее десятилетие;
- начало эксплуатации калийных месторождений, которое обеспечит компании место в четверке мировых производителей удобрений, выпускающих продукцию во всех трех основных сегментах;
- портфель инвестиций с высоким показателем внутренней нормы рентабельности;
- опыт реализации инвестиционных проектов, направленных на увеличение стоимости;
- вертикально интегрированная бизнес-модель.

Третьей целью устойчивого развития компании является социальное развитие. Социальные инвестиции компании направлены на развитие спорта, здравоохранения, образования, охрану окружающей

среды и благотворительность. Заинтересованными сторонами являются: работники предприятия, молодые специалисты, только что устроившиеся на работу в компанию после окончания вузов, сами вузы, местные сообщества, НКО, а также Федеральные органы власти.

Предприятия Группы являются градообразующими, поэтому социальные проекты компании играют важнейшую роль в жизни городов присутствия, оказывают непосредственное воздействие на экономическую и экологическую ситуацию.

Индикаторами устойчивого развития в части социального развития являются: объемы инвестиций в социальные проекты, сотрудничество с образовательными учреждениями городов присутствия, текучесть кадров, выручка на одного сотрудника, расходы на персонал, численность персонала, среднемесячная зарплата.

Компания постоянно повышает качество жизни населения и городской среды: построенные компанией спортивные, культурные и оздоровительные комплексы свободны для пользования всеми жителями городов присутствия.

Компания напрямую взаимодействует со школами, техникумами и вузами в целях подготовки будущих кадров.

«ЕвроХим» реализует широкий спектр социальных программ – от разработки мастер-планов развития городов, создания новой спортивной и образовательной инфраструктуры, сотрудничества с университетами по подготовке инженеров до проведения международного хоккейного турнира и поддержки инициатив местных жителей и некоммерческих организаций.

В 2015 году в городе Кингисеппе Ленинградской области открыт ледовый дворец «Олимп», на базе которого создана спортивная школа. Это уже третья хоккейная арена из построенных компанией «ЕвроХим» в российских регионах. Кроме того, компанией осуществлена разработка мастер-плана развития города Кингисеппа. Функционирует совместный проект Фонда Джона Нурминена (Финляндия), международной компании Atkins и «ЕвроХима» по экологическому мониторингу, осуществляется поддержка четырех школьных клас-

сов-лабораторий по химии.

В городе Ковдор Мурманской области «ЕвроХим» построил горнолыжный комплекс «Варс» и хоккейный корт и поддерживает их на постоянной основе. Компанией осуществлена разработка мастер-плана развития города и реализуется программа реконструкции городской инфраструктуры. «ЕвроХим» поддерживает 4 школьных класса – лаборатории по химии, а также осуществляет поддержку проектов местного сообщества и спортивного движения.

В городе Новомосковске Тульской области в Международном детском хоккейном турнире EuroChem Cup-2015 на базе построенного «ЕвроХимом» ледового дворца приняли участие десять команд из шести стран. Также компанией разработана программа реконструкции города и модернизации системы водоснабжения. Осуществляется поддержка 8 школьных классов-лабораторий по химии.

В городе Усолье Пермского края «ЕвроХим» планирует строительство 32 пятиэтажных домов и общественной инфраструктуры на участке площадью 38,5 га при поддержке региональных и муниципальных властей. Разработаны программы строительства корпоративного микрорайона, а также экологического мониторинга. Осуществляется партнерство с Пермским Национальным Исследовательским Политехническим Университетом.

Большую роль в социальном и инфраструктурном развитии города Белореченска Краснодарского края играет построенный «ЕвроХимом» многофункциональный спорткомплекс «Химик». Компанией разработана программа экологического мониторинга, также осуществляется поддержка трех школьных классов-лабораторий по химии, а также общественных организаций.

Продолжается реализация одного из крупнейших корпоративных градостроительных проектов в России. В городе Котельниково Волгоградской области в 2015 году было завершено строительство водочистных сооружений и системы водоснабжения. «При строящемся калийном предприятии «ЕвроХим» – «ВолгаКалий»

в городе Котельниково Волгоградской области возводится благоустроенный микрорайон для 10 000 человек – будущих работников и их семей. Это новая точка роста в регионе – благодаря уникальному индустриальному проекту «ЕвроХима» население города вскоре увеличится вдвое» [5].

В городе Невинномысске Ставропольского края на базе построенного компанией «ЕвроХим» ледового дворца «Олимпийский» уже 3 года работает новая спортивная школа, а в 2015 году завершена реконструкция дворца культуры, который стал центром проведения мероприятий для местного сообщества. Также осуществляется поддержка четырех школьных классов-лабораторий по химии, проектов местного сообщества и спортивного движения, местных социальных организаций. Разработана программа экологического мониторинга.

Большое внимание компания уделяет безопасности на производстве. Количественным показателем устойчивого развития компании в области безопасности на производстве является частота несчастных случаев на производстве на 1 млн человек.

«Устойчивое развитие во времени с учетом основных параметров можно представить в следующем виде:

$$dF(L, K, N, I) / dt \geq 0,$$

где $F(L, K, N, I)$ – функция устойчивого развития;

L – трудовые ресурсы;

K – искусственно созданный (физический) капитал;

N – природные ресурсы;

I – институциональный фактор» [4].

Согласно данным сайта Российского союза промышленников и предпринимателей, лидерами индексов РСПП в области устойчивого развития, корпоративной социальной ответственности и отчетности в 2016 году стали:

- по индексу «ответственность и открытость»: Аэрофлот, Башнефть, Газпром, ЕвроХим, Интер РАО, ЛУКОЙЛ, Металлоинвест, ММК, Нижнекамскнефтехим, НЛМК, Новатэк, Норильский Никель, ОМК, РЖД, Росатом, Роснефть, Ростелеком, РусГидро, Сахалин Энерджи, Север-

сталь, АФК Система, СУЭК, Татнефть, Уралкалий, ФосАгро;

- по индексу «вектор устойчивого развития»: Газпром, ЕвроХим, Интер РАО, ЛУКОЙЛ, Металлоинвест, ММК, Нижнекамскнефтехим, НЛМК, Норильский Никель, ОМК, РЖД, Росатом, Роснефть, Ростелеком, РусГидро, Сахалин Энерджи, АФК Система, Северсталь, СУЭК, Татнефть, Уралкалий, ФосАгро.

Компания «ЕвроХим» являлась лидером по вышеуказанным индексам и в 2015 году. В 2014 году «ЕвроХим» была признана одной из лучших по индексу «вектор устойчивого развития» [6].

Данная информация ещё раз подтверждает, что компания «ЕвроХим» является лидером среди Российских компаний, а устойчивое развитие – крайне важный вопрос для бизнеса компании.

Идея устойчивого развития может решающим образом повлиять на будущее нашей страны: улучшить экологическое состояние, а также благосостояние государства, компаний и граждан страны.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Аньшин В.М.* Проектный подход к реализации концепции устойчивого развития в компании: монография М.: ИНФРА-М, 2015. 264 с.

2. *Бондаренко В.В.* Корпоративная социальная ответственность. М.: ИНФРА-М, 2015. 304 с.

3. *Бобылев С.Н., Ходжаев А.Ш.* Экономика природопользования. М.: ИНФРА-М, 2007. 501 с.

4. *Дятлов С.А.* Основы концепции устойчивого развития. М.: ИНФРА-М, 2017. 185 с.

5. Отчет об устойчивом развитии за 2015 год // Официальный сайт АО «МХК «ЕвроХим».

URL: <http://www.eurochemgroup.com> (дата обращения: 04.02.2017).

6. Официальный сайт Российского союза промышленников и предпринимателей. URL: <http://rspp.ru/simplepage/858> (дата обращения: 04.02.2017).

7. Википедия: [сайт]. URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/Устойчивое_развитие (дата обращения: 04.02.2017).