



СТРАТЕГИЯ КОМПАНИИ И ESG.

СЛОЖНОСТИ, ПРЕДРАССУДКИ, УДАЧНЫЕ ПРИМЕРЫ

РОМАН КОПОСОВ



- Ведущий аналитик
- Руководитель направления «Стратегическое планирование»
- Заместитель директора АРБ Про

- Разработка стратегии и ее внедрение более 150 проектов
- **Индивидуальные консультации для первых лиц:** все о технологиях на управленческом языке
- **Трансформация бизнесов на основе новых технологий** и информация о том, как это сделать
- Блок обучения по технологиям программ MBA и EMBA (в т.ч. приглашенный лектор в **GSOM** (ВШМ СПбГУ) и др. ВУЗах)
- Работает с компаниями: **Danone, Билайн, Росатом, Газпром Нефть, Würth, Hyundai Motor Manufacturing Rus LLC (HMMR), RBI, Enercom, Alvisa Group,** и многие другие

VUCA – BANI реальность



V

Volatility

изменчивость, нестабильность

U

Uncertainty

неопределенность,
непредсказуемость будущего

C

Complexity

сложность, многофакторность

A

Ambiguity

противоречивость

B

Brittle

хрупкий

A

Anxious

тревожный

N

Nonlinear

нелинейный

I

Incomprehensible

непонятный, непостижимый

Сочетанное влияние 5 кризисов



1 Геополитического

2 Логистического →
→ дефициты, инфляция

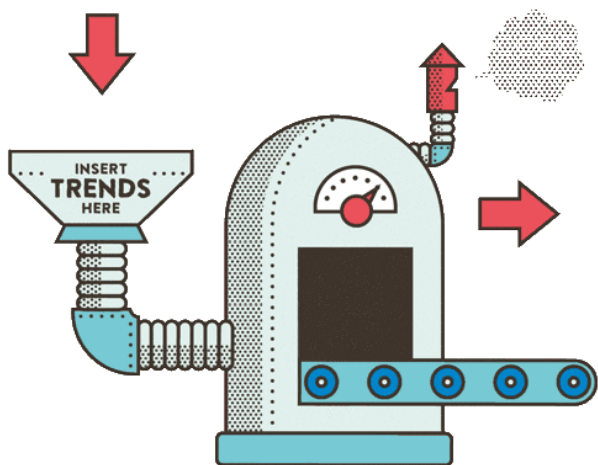
3 Продовольственного

4 Энергетического

5 Экономического
(все активы под риском)



Способы эксплуатации неопределённости



**Trendwatching
и
Trendproducing**

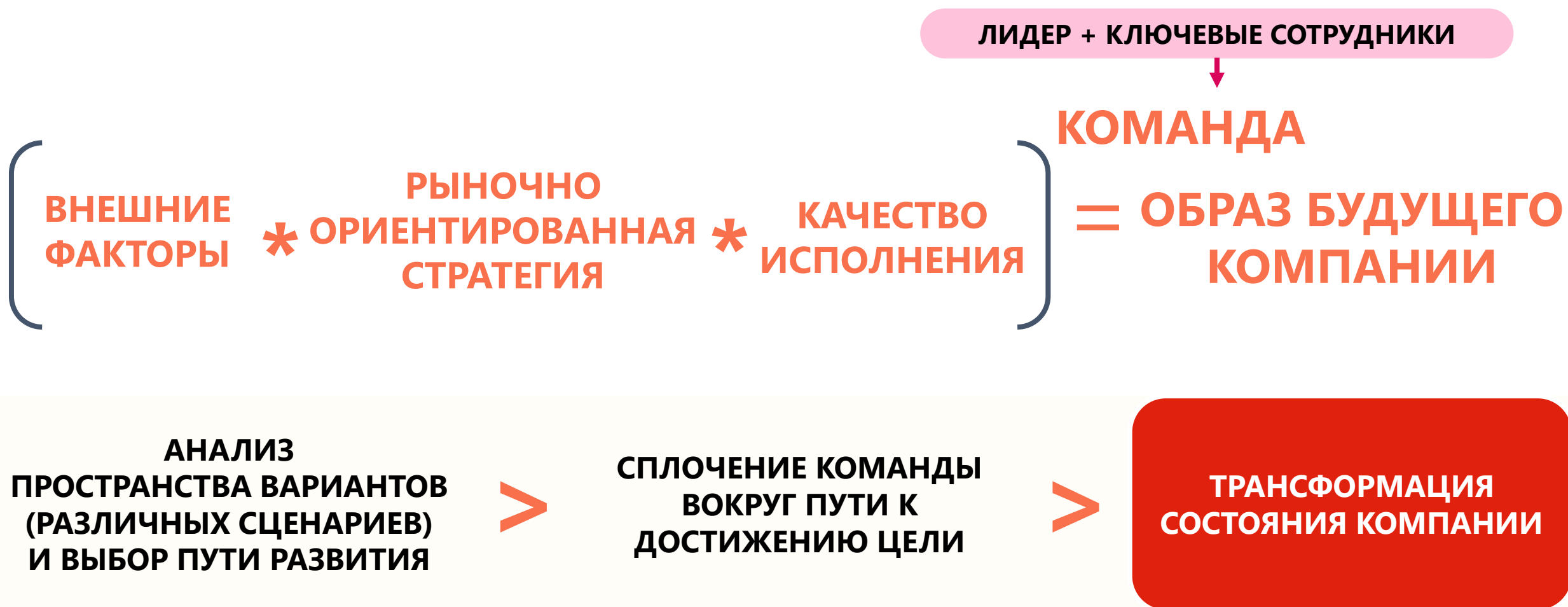


**(инновации) в стратегии,
разработке продуктов,
продажах и сервисе**



**Комплексное
резервирование
КЛЮЧЕВЫХ ресурсов:
ДЕНЬГИ
ВРЕМЯ И
ИНФОРМАЦИЯ**

Что важно учесть в сценариях



Что важно учесть в сценариях



ЗАДАЧА – НЕ предугадать,
а создать будущее, сделать компанию устойчивой к изменениям

КАК ЭТО СДЕЛАТЬ:

Внешняя среда

- **Макроэкономика**
- **Тенденции рынка в МИРЕ И РФ:**
 - Потребитель
 - Поставщики
 - Действия конкурентов
 - Каналы сбыта
 - Технологии и дизайн продукта

Внутренняя среда

Анализ экономики и каналов продаж:

- Продукты
- Клиенты
- География

Анализ каналов продаж

- ОФЛАЙН
- ОНЛАЙН

Тренды и действия в ESG



ESG тренды в России



Государство

- С появлением в стране соответствующего законодательства, ESG стало частью национальной повестки
- В России нет сильных групп инвесторов или активистов, поэтому от государства зависит намного **больше**, с точки зрения поддержания процесса ESG

78%

опрошенных экспертов считают, что активное продвижение инициатив в сфере ESG на государственном уровне — ключевой драйвер ESG-повестки в России

Бизнес

- По данным ESG Альянса, на горизонте 3-х лет **значимость устойчивой повестки** лидеры рынка оценивают в **8,5** баллов из 10
- **Бизнес переориентируется на Азиатско-Тихоокеанский регион**, где уже сейчас сталкивается с ESG-требованиями, как и от западных инвесторов

61%

опрошенных экспертов считают, что среди ключевых изменений в ESG-повестке в России в перспективе 3–5 лет — переориентация на Азиатско-Тихоокеанский регион (АТР) для трансграничного ESG-сотрудничеств

ESG тренды в России: гос. регулирование



В краткосрочной перспективе отложены некоторые важные **государственные меры**, нацеленные на улучшение качества охраны окружающей среды:

- **Продление** до конца 2024 года **срока подачи заявок на получение комплексных экологических разрешений** для 300 предприятий, оказывающих негативное воздействие на окружающую среду. Их вклад в суммарные выбросы загрязняющих веществ в России составляет не менее 60%
- **Увеличение** с 4 до 6 лет нормативных **сроков внедрения систем автоматического контроля**, которые отслеживают выбросы вредных веществ на промышленных объектах
- **Продление** до конца 2026 года **эксперимента по квотированию вредных выбросов** в 12 российских городах и отказ от подключения к программе новых городов до 1 сентября 2023
- **Продление** до конца 2023 года **срока действия** истекающих в 2022 году **положительных заключений государственной экологической экспертизы**, которые оценивают в том числе воздействие многих строящихся крупных предприятий в разрезе качества воздуха.
- **Разрешение продлить** недропользователям при необходимости с 2022 года по 2024 **сроки выполнения работ, связанных с лицензией на право пользования недрами**, а также срок устранения нарушений условий пользования недрами с 2022 года по 2023 год.

ESG тренды в России: бизнес



- В России функционируют национальные ESG-рейтинги (*АКРА, НРА, «Эксперт РА», RAEX и др.*), которые выступают важным ориентиром для бизнеса, с помощью которого компании могут сравнить свою ESG-позицию с конкурентами. Дальнейшее развитие российских ESG-рейтингов даст стимул для их большей востребованности со стороны инвесторов.

Инструменты, используемые крупными российскими компаниями в рамках следования ESG-принципам

- 80%** Следование ESG-стратегии, политике и программам
- 65%** Ежегодное составление и публикация ESG-отчетности
- 60%** Реализация маркетинговых проектов в сфере ESG
- 50%** Осуществление инвестиций в ESG-проекты

ESG тренды в России: бизнес



Топ-3 сектора России, наиболее приверженных принципам устойчивого развития



№1
FMCG



№2
НКО



№3
Розничная
торговля

- **FMCG и розничная торговля** - это бизнес-сферы, где **потребители могут «голосовать рублем»** напрямую, т. е. платить больше за продукцию компаний, поддерживающих устойчивое развитие и производящих экологически чистые продукты.
- **НКО** - компании данных секторов **ведут свою деятельность «на виду»** у местных сообществ, и их доля в реальном секторе особенно велика в силу специфики российской экономики — **этим и вызваны завышенные требования и ожидания отдельных категорий стейкхолдеров.**

ESG тренды в России: приоритеты



Основные изменения в ESG-повестке в России в перспективе 3–5 лет:

- Переориентация на Азиатско-Тихоокеанский регион для трансграничного ESG-сотрудничества
- Развитие российских ESG-рейтингов, ESG-стандартов, стандартов экологической сертификации
- Развитие национальных проектов в области ESG

Приоритетность ESG-принципов для крупных российских компаний в перспективе 3–5 лет:



№1

Высокая
социальная
ответственность



№2

Ответственное
отношение к
окружающей среде



№3

Высокое качество
корпоративного
управления

ESG тренды в России: приоритеты



Основные инициативы в рамках приверженности **высокой социальной ответственности**

- Развитие корпоративных программ по улучшению благополучия сотрудников
- **Инвестиции** в социальные проекты
- Создание условий для **инклюзивного трудоустройства**
- **Повышение фиксированного дохода** сотрудников
- Обеспечение **отсутствия гендерной дискриминации** на руководящих должностях

Основные инициативы в рамках **ответственного отношения к окружающей среде**

- Экологичное **обращение с отходами**
- **Сохранение лесов**
- Переход на **энергоэффективные материалы и технологии**
- **Снижение выбросов парниковых газов**
- Разработка и внедрение в производство **экологически чистых технологий**
- Переход на **возобновляемые источники энергии**

Основные инициативы в целях достижения **высокого качества корпоративного управления**

- Соблюдение антикоррупционных и других мер **комплаенс-контроль**
- Обеспечение **прозрачной отчетности**
- Соблюдение прав акционеров (в частности миноритариев)
- Обеспечение **отсутствия конфликта интересов** при выборе членов совета директоров и руководителей высшего звена
- **Справедливое соотношение между заработной платой менеджмента и сотрудников более низкого звена**

ESG тренды в России: барьеры



Основные **барьеры** развития ESG в России

- Направление всех ресурсов компании на решение задач, связанных с **сохранением бизнеса**
- Преобладание в стране концепции «**ESG на экспорт**»
- **Отсутствие** на данный момент **национальных ESG-стандартов**, национальных стандартов экологической сертификации
- **Сокращение бюджета на ESG-проекты** и/или сотрудников соответствующего подразделения компании
- **Сложности с долгосрочным планированием** в связи с геополитической ситуацией
- Недостаточная государственная поддержка рынка **устойчивого финансирования**
- Сложность **развития ESG-функции** в компании
- Сложность с **привлечением «зеленого» финансирования**

ESG тренды в России: барьеры



Среди ключевых барьеров в формировании экологического поведения россиян AXES Management выделяет **низкий уровень осведомленности** (экопросвещения) и **ограниченность инфраструктуры** (отсутствие, недоступность и неудобство расположения и использования пунктов приема отходов и вторсырья).

Наиболее частые **мнения, с которыми надо работать:**

- **«Раздельный сбор (отходов) – это не мое дело:** я оплачиваю эту услугу, значит её должны качественно оказывать управляющие компании и муниципальные власти, все равно из раздельных баков все сыпают в один»
- **«Чтобы сортировать и отдельно сдавать вторсырье нужно много места в доме (квартире) и много времени»**
- **«В России очень мало предприятий по вторичной переработке отходов»**
- **«Экологичный образ жизни—это сложно и дорого»**
- **«Даже если я буду сортировать и сдавать вторсырье на переработку – это все равно ничего не изменит»**

ESG тренды в России: кейсы

Фудшеринг

- Запуск пилота на 5 магазинов
- План 1000 магазинов в 2023 году
- Не только социальный, но и экологический полезный эффект



Фудшеринг в России: способ спасти до 1 млн тонн продовольствия ежегодно



Обеспечение едой 1,3 млн нуждающихся



Сделать бизнес на продуктах питания с истекающим сроком годности, **общая стоимость которых 85 млрд руб.**



Предотвращение выброса 143 тыс. тонн метана

ESG тренды в России: кейсы



Инклюзия

- Проект «Спорт без исключений» от **Моторики** и **Nike Box MSK**
- **Цель проекта:** Найти тренеров, которые готовы принять детей без рук в общую секцию для занятий вместе со остальными ребятами, чтобы вдохновить других тренеров, детей без рук и их родителей по всей России



Результат:

- **80 детей без рук** нашли спортивные секции для себя
- **32 спортсменов без рук** порекомендовали участники проекта к протезированию
- Выстроены партнерские отношения с **60 школами** и спортивными организациями по всей России



Члены сообщества получают:

- **Консультации** от ведущих реабилитологов
- Информационную **поддержку**
- **Клиентов** с кибер-руками

ESG тренды в России: кейсы



росбанк

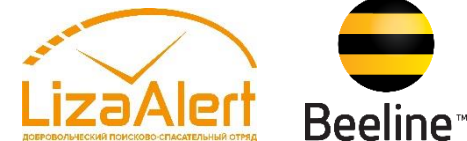
Инклюзия

- Подход и программы Росбанка: Банк создает условия, чтобы сотрудники чувствовали себя комфортно *такими какие они есть*, отображая многообразие клиентов и общества

Направления действий:

- Равные возможности и недопустимость дискриминации
- Доступная среда
- Социокультурное многообразие
- Инструмент Whistleblowing
- SQL Camp для людей с инвалидностью
- #РосбанкМамаПапа: совмещать родительство и карьеру легко

ESG тренды в России: кейсы



Телекоммуникации

- Вместе с поисково-спасательным отрядом **«Лиза Алерт»** компания **Билайн** с 2012 года строит федеральную систему поиска пропавших и потерявшихся людей и создает для этого необходимую инфраструктуру
- Оператор запустил **всероссийскую горячую линию по поиску пропавших** и систему SMS-информирования, помогающую объединить жителей городов для поиска людей.

Особенности:

- **SMS-сервис работает бесплатно** для абонентов всех операторов
- Компания Билайн **разработала искусственный интеллект для анализа снимков с дронов**, которые отряд использует в поисковых операциях с воздуха

Результаты:

- Создание постоянного инструмента для сбора волонтеров в 60 регионах России
- За годы сотрудничества было спасено более 70 тыс. жизней.

ESG тренды в России: кейсы

Помощь бездомным

- Как девелопер премиальной недвижимости начал помогать бездомным

Начало партнерства – 2021 год:

- Программа трудоустройства – три трудоустройства в STONE HEDGE
- Финансовая помощь – 20 млн руб. до конца 2022 года
- Волонтерская деятельность - >15 недель в рейсах «Ночного автобуса»

Путь клиента «Ночлежки»:

- 1) **Ночной автобус:** горячий ужин - 4 855 человек накормили волонтеры
- 2) **Неравнодуш и пункт выдачи:** одежда и средства гигиены – 1 016 человек приняли душ и постирали вещи
- 3) **Консультационная служба:** восстановление документов – 5065 консультаций
- 4) **Трудоустройство:** работа в штате компании – 51 человек трудоустроились
- 5) **Реабилитационный приют:** 34 человека проживали в приюте



ESG тренды в России: прогнозы на 2023



1. В 2022 году ESG-повестка ушла на второй план

- Ее **вытеснили** с первого плана **более насущные темы**, связанные с адаптацией и сохранением бизнеса

2. Меньше рекламы, больше практических действий

- Функционал ESG-специалистов претерпевает изменения — **декларативности и медийной активности становится меньше**
- **ESG во-многом становится внутренним делом компании** — набором конкретных проектов и методологий, ориентированных на поддержку коллектива

3. Человек выходит на первый план

- **Смещение фокуса в ESG-повестке** с аспекта E (environment) **на аспект S (social)** запускает развитие компетенций и программ, раньше находившихся на периферии внимания российских ESG-специалистов

ESG тренды в России: прогнозы на 2023



4. Сотрудникам важна гуманитарная деятельность работодателя

- **Вовлечение сотрудников в ESG-деятельность** бизнеса, а также **развитие образовательных проектов и тренингов** продолжает тенденцию формирования базы компетенций и экспертизы по направлению ESG в России

5. Экологические вызовы никуда не исчезнут

- **Снижение внимания к аспекту E** носит временный характер. В стратегической перспективе климатическая повестка останется ключевым драйвером ESG-деятельности для крупного российского бизнеса, ориентированного на внешние рынки.

6. Брать столько ESG-повестки, сколько возможно

- В 2022 году регионы активно презентовали стратегии своей ESG-трансформации. В 2023 году этот тренд продолжится. Но **от крупных форумов и мероприятий регионы перейдут к созданию своей ESG-инфраструктуры** — центров компетенций и проектных офисов.

Клуб

АРБ Про



Общение
напрямую с экспертами
и консультантами
АРБ Про



Специальные
предложения
для участников
Клуба

t.me/arb_pro

SCAN ME



Разработка стратегии бизнеса

стратегия руками экспертов АРБ Про



Роман Копосов

roman.koposov@arb-pro.ru

+7 921 581 89 31