

**Национальный исследовательский университет
«Высшая школа экономики»**

Высшая школа бизнеса

ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ

КЕЙСЫ ИЗ КОЛЛЕКЦИИ ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ БИЗНЕСА ВШЭ



ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ ЭКОНОМИКИ
МОСКВА
2023

УДК 005.7:502.131
ББК 65.291
П69

Сборник кейсов подготовлен в ходе реализации стратегического проекта «Социальная политика устойчивого развития и инклюзивного экономического роста» по программе развития университета в рамках участия в программе Минобрнауки России «Приоритет-2030». Программа «Приоритет-2030» реализуется в рамках национального проекта «Наука и университеты».

Рецензенты:

кандидат экономических наук, доцент Уральского федерального университета *Ж.С. Беляева*;
исполнительный вице-президент по устойчивому развитию (ESG) АФК «Система» *В.Д. Блатова*

Авторский коллектив:

В.Д. Варданян, А.С. Веселова, Т.В. Ветрова, И.В. Ивашковская,
А.В. Лебедев, Е.Ю. Макеева, С.Л. Похилько, Е.Е. Сидорова, С.В. Смельцова,
П.С. Смирнов, Л.М. Чеглакова, Е.М. Чистова, А.Ю. Шлыков

Координатор проекта:

А.Г. Старков

Ответственный редактор и составитель:

А.С. Веселова

П69

Практики управления устойчивым развитием российских компаний / В.Д. Варданян, А.С. Веселова, Т.В. Ветрова [и др.]; отв. ред. и сост. А.С. Веселова; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2023. — 112 с. — (Кейсы из коллекции Высшей школы бизнеса ВШЭ). — 500 экз. — ISBN 978-5-7598-2942-3 (в обл.). — ISBN 978-5-7598-4004-6 (e-book).

В сборник вошли 8 учебных кейсов, созданных преподавателями Высшей школы бизнеса ВШЭ в сотрудничестве с такими компаниями, как Сбербанк, Банк ВТБ, X5 Group, «ВкусВилл», BIOCAD, «Билайн», ГК «Мангазея» и «ФосАгро». Все кейсы основаны на реальных бизнес-ситуациях в области устойчивого развития и позволяют студентам подготовиться к реализации ESG-трансформации в российских компаниях. Ситуации рассматриваются в контексте одного из трех измерений ESG: окружающая среда (environment), общество (social), корпоративное управление (governance).

Сборник представляет интерес для преподавателей, студентов основных образовательных программ, слушателей программ дополнительного профессионального образования университетов и бизнес-школ, а также для менеджеров, занимающихся ESG-инициативами. Методические указания к кейсам доступны для преподавателей в Национальном ресурсном центре кейсов Высшей школы бизнеса ВШЭ.

УДК 005.7:502.131
ББК 65.291

Опубликовано Издательским домом Высшей школы экономики
<http://id.hse.ru>

doi:10.17323/978-5-7598-2942-3
ISBN 978-5-7598-2942-3 (в обл.)
ISBN 978-5-7598-4004-6 (e-book)

© Национальный исследовательский университет
«Высшая школа экономики», 2023

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
<i>Л. Чеглакова, П. Смирнов</i> ЛИДЕРЫ НОВОГО ПОКОЛЕНИЯ: ВНУТРЕННЯЯ ИНИЦИАТИВА ПО РАЗВИТИЮ ИНКЛЮЗИИ В СБЕРЕ	9
<i>Т. Ветрова, А. Шлыков</i> ЗЕЛЕНЬ В БАНКЕ: КАК ВТБ ВЫВЕСТИ ЭКОПРОЕКТ НА НОВЫЙ УРОВЕНЬ	21
<i>А. Лебедев, С. Смельцова</i> ОБЩЕЕ БУДУЩЕЕ. ПОВЫШЕНИЕ ЭКОЛОГИЧЕСКОЙ УСТОЙЧИВОСТИ ЦЕПОЧКИ ПОСТАВОК В X5 GROUP	33
<i>А. Лебедев, В. Варданян</i> РЕТЕЙЛ С ЗАБОТОЙ О ПРИРОДЕ: ДОСТАВКА ГОТОВОЙ ГОРЯЧЕЙ ЕДЫ В ОБОРОТНОЙ ТАРЕ КОМПАНИЕЙ «ВКУСВИЛЛ»	45
<i>А. Веселова, С. Смельцова, Е. Сидорова</i> ПРОЕКТ BIOSAD «ЖИВИ БЕЗ СТРАХА» В ПОИСКАХ НОВОЙ МОДЕЛИ РАЗВИТИЯ	57
<i>Л. Чеглакова, Е. Чистова</i> ИНКЛЮЗИЯ В «ВЫМПЕЛКОМЕ»: ОТ АДАПТАЦИИ ПРОДУКТА И СЕРВИСА К ВОПРОСАМ ТРУДОУСТРОЙСТВА	67
<i>С. Похилько</i> ВЛИЯНИЕ ESG НА РАЗВИТИЕ КАДРОВОЙ И ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ ЗОЛОТОДОБЫВАЮЩЕЙ КОМПАНИИ «МАНГАЗЕЯ МАЙНИНГ». СОЦИАЛЬНЫЙ ФАКТОР	83
<i>Е. Макеева, И. Ивашковская</i> ИНТЕГРИРОВАННАЯ ОТЧЕТНОСТЬ «ФОСАГРО»: АДАПТАЦИЯ К МЕЖДУНАРОДНЫМ СТАНДАРТАМ	101

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ КОМПАКТ-КЕЙСОВ ПО ПРЕДМЕТНЫМ ОБЛАСТЯМ

№ п/п	Кейс	Предметные области					
		ESG	Финансовый менеджмент	Маркетинг	Стратегический менеджмент	Логистика и управление целями поставок	Управление человеческими ресурсами
1	Лидеры нового поколения: внутренняя инициатива по развитию инклюзии в Сбере	●			●		●
2	Зелень в банке: как ВТБ вывести экопроект на новый уровень	●		●	●		
3	Общее будущее. Повышение экологической устойчивости цепочки поставок в X5 Group	●			●	●	
4	Ретейл с заботой о природе: доставка готовой горячей еды в оборотной таре компанией «ВкусВилл»	●			●	●	
5	Проект BIOCAD «Живи без страха» в поисках новой модели развития	●		●	●		
6	Инклюзия в «ВымпелКоме»: от адаптации продукта и сервиса к вопросам трудоустройства	●			●		●
7	Влияние ESG на развитие кадровой и инвестиционной политики золотодобывающей компании «Мангазея Майнинг». Социальный фактор	●			●		●
8	Интегрированная отчетность «ФосАгро»: адаптация к международным стандартам	●	●		●		

Под словосочетанием «предметные области» в этой таблице не подразумеваются какие бы то ни было конкретные учебные курсы, преподаваемые в Высшей школе бизнеса ВШЭ или в каких-либо других бизнес-школе или университете. Это обобщенные области, в границах которых могут существовать учебные курсы различного уровня и направленности. Задача этой таблицы — дать преподавателям примерные рекомендации и ориентиры относительно применимости кейсов в границах названных предметных областей с точки зрения авторов сборника.

ВВЕДЕНИЕ

Данный сборник кейсов продолжает масштабный проект по созданию коллекции учебных кейсов Высшей школы бизнеса ВШЭ. Сборник является одним из ключевых результатов образовательного проекта Центра управления устойчивым развитием компаний Высшей школы бизнеса ВШЭ, реализуемого в рамках стратегического проекта «Социальная политика устойчивого развития и инклюзивного экономического роста» программы «Приоритет-2030». Кейсы, вошедшие в сборник, основаны на реальных ситуациях, с которыми столкнулись ведущие российские компании при реализации инициатив и практик в области устойчивого развития и ESG. Данные кейсы представляют особый интерес для использования в образовательном процессе в российских университетах, поскольку они учитывают специфику российского контекста и уникальный опыт российского бизнеса.

Кейсы подготовлены преподавателями Высшей школы бизнеса ВШЭ и других подразделений НИУ ВШЭ, имеющими обширный опыт использования кейс-метода в преподавании своих дисциплин, в сотрудничестве с компаниями СберБанк, Банк ВТБ, X5 Group, «ВкусВилл», BIOCAD, «ВымпелКом», ГК «Мангазея» и «ФосАгро». В нескольких кейсах сотрудники компаний

выступили соавторами. Значительная часть авторов кейсов прошли обучение по уникальной программе, реализованной в 2020–2021 годах совместно Высшей школой бизнеса ВШЭ и крупнейшей в мире платформой-агрегатором учебных кейсов The Case Center (Великобритания), и имеют международные сертификаты. Глубокая экспертиза авторов позволила создать качественный и методологически выверенный контент, имеющий высокую практическую ценность как для преподавателей университетов и бизнес-школ, так и для инструкторов по внутреннему обучению сотрудников компаний.

Для кейсов сборника выбран формат компакт-кейсов, который в отличие от полноформатных кейсов позволяет использовать кейс как элемент интерактивного занятия, так как не требует в большинстве случаев глубокой предварительной проработки темы студентами и длительного времени на ознакомление с текстом. В то же время данный формат способствует эффективной проработке проблемно ориентированных задач с применением системного подхода, что формирует критическое и системное мышление, которое относится к ключевым компетенциям современного менеджера.

Возрастающая значимость различных аспектов устойчивого развития

на национальном, региональном и организационном уровнях делает своевременным и необходимым создание учебно-методических материалов, позволяющих знакомить студентов и слушателей с передовыми практиками российских компаний. Предшествующим подобным изданием, описывающим и обобщающим опыт российских компаний, является сборник бизнес-кейсов «Использование инструментов КСО¹ для построения успешного бизнеса», разработанный и опубликованный в 2011 году Ассоциацией менеджеров. Однако более чем за десятилетие изменились ожидания стейкхолдеров от ответственного подхода к ведению бизнеса, изменилась внешняя среда, а следовательно, изменились стратегии и практики, используемые компаниями для удовлетворения этих ожиданий. Таким образом, данный сборник восполняет существенный пробел и создает базу для дальнейшего, более глубокого, погружения в проблематику устойчивого развития и ESG в России.

Авторы сборника, фокусируясь на проблематике устойчивого развития и ESG, смогли охватить широкий перечень предметных областей менеджмента, включая стратегический и операционный менеджмент, управление цепями поставок и логистику, маркетинг

и управление брендами, управление человеческими ресурсами и корпоративную культуру. Важно, что среди компаний, представленных в кейсах, российские лидеры ESG-повестки.

Сборник предназначен для преподавателей университетов и бизнес-школ, реализующих дисциплины на программах бакалавриата, магистратуры, MBA и дополнительного профессионального образования. Каждый кейс сопровождается специально разработанными методическими указаниями для преподавателей, помогающими использовать его в образовательном процессе. Преподаватели, заинтересованные в использовании кейсов в рамках своих дисциплин, могут запросить данные методические указания в Национальном ресурсном центре учебных кейсов Высшей школы бизнеса ВШЭ через форму заказа на странице gsb.hse.ru/csc/collection или по электронной почте cases@hse.ru.

Выражаем глубокую благодарность руководителям и экспертам компаний, предоставившим необходимую информацию, а также принявшим участие в разработке кейсов. Также выражаем признательность и благодарность рецензентам сборника и сотрудникам, принимавшим участие в технической подготовке материалов для публикации. Отдельная благодарность руко-

¹ КСО — корпоративная социальная ответственность.

водителю Национального ресурсного центра учебных кейсов Высшей школы бизнеса ВШЭ Андрею Старкову за организационное и методическое сопровождение авторов на всех эта-

пах разработки кейсов и подготовки сборника к печати. Искренняя благодарность всем авторам кейсов за их энтузиазм, вовлеченность и профессионализм!



АННА ВЕСЕЛОВА

Директор Центра управления
устойчивым развитием компаний
Высшей школы бизнеса ВШЭ



Кейс № 0041-1-1

ЛИДЕРЫ НОВОГО ПОКОЛЕНИЯ:
ВНУТРЕННЯЯ ИНИЦИАТИВА
ПО РАЗВИТИЮ ИНКЛЮЗИИ В СБЕРЕ

Л. Чеглакова, П. Смирнов

«Особенный банк» — это проект в структуре СберБанка, посвященный развитию инклюзии в банковском секторе. За 6 лет удалось разработать инструменты доступности для клиентов с различными особенностями здоровья и доказать привлекательность сегмента для продвижения финансовых услуг. Перед Викторией Кравцовой, героиней кейса, руководителем направления «Особенный банк», в 2022 году стоит задача масштабировать проект в условиях ограниченных ресурсов и вовлечь в него другие функциональные службы СберБанка и заинтересованные стороны за его периметром.

Учебный кейс снабжен методическими указаниями для преподавателей (регистрационный номер 0041-1-2). Получить доступ к методическим указаниям можно на странице gsb.hse.ru/csc/collection. По вопросам использования кейсов обращайтесь по адресу электронной почты cases@hse.ru.

Виктория Кравцова, руководитель направления «Особенный банк» в структуре розничного блока Сбербанка (см. приложение), перед встречей с руководителем кластера «Социальные решения» Анной Нестеровой была озабочена вопросом: кого из других функциональных служб Сбербанка стратегически необходимо вовлечь в процесс по развитию проекта доступности услуг банка для клиентов с инвалидностью? И как выстроить коммуникацию с этими службами в условиях agile-менеджмента, когда каждая

служба одновременно работает с массой других инициатив, часть из которых имеют высокий потенциал дохода и высокий приоритет важности? Так же, как на старте проекта по инклюзии 6 лет назад, для масштабирования проекта и поиска новых решений команде проекта нужен план поддержки вовлеченности заинтересованных сторон внутри и за периметром банка, чтобы развивать доступность сервисов для особенного клиентского сегмента в условиях ограниченных ресурсов (исполнителей, бюджетов и времени).

НАЧАЛО: ПОИСК РЕШЕНИЙ ДЛЯ КЛИЕНТОВ С ИНВАЛИДНОСТЬЮ

СберБанк является крупнейшим банком в России и за рубежом. Его региональная сеть включает около 14 тыс. офисов в 83 субъектах РФ. По данным на 2021 год, доля Сбера на рынке потребительского кредитования составила 36,7%, на рынке депозитов — 45%. Экосистема Сбера включает банковские услуги, B2B-сервисы, фудтех, медсервисы, электронную коммерцию и др. Совокупно во всех компаниях экосис-

темы трудятся 276 тыс. сотрудников, обслуживающих более 107,2 млн частных и 3 млн корпоративных клиентов¹.

Тема инклюзии разрабатывается в структуре Сбера с 2016 года в рамках розничного блока. Проект начинался с инициативы двух сотрудников, взявших за то, чтобы показать бизнесу и общественности, что люди с инвалидностью и их окружение — это значимый сегмент, потребности которого важно учитывать.

¹ Данные компании на 2022–2023 годы.

По статистике последних лет, в России инвалидность имеют порядка 11–12 млн человек¹. К аудитории проекта относятся еще 23 млн человек в возрасте 65+², которым также нужен особый доступный клиентский сервис.

В партнерстве с платежной системой Mastercard в 2016 году был проведен анализ барьеров доступности банковских сервисов для людей с инвалидностью. Инициаторы проекта шаг за шагом обсуждали дорожную карту со всеми возможными контрагентами, но поняли, что привлекать единомышленников по одному неэффективно. Нужен был прорывной шаг, чтобы поднять статус проекта и получить поддержку.

Команду вдохновил опыт Barclays, крупнейшего банка Великобритании. В 2013 году Barclays решил стать самой доступной и инклюзивной компанией страны для своих заказчиков, клиентов и коллег, обосновав коммерческую выгоду от работы с особым сегментом. Следуя примеру Barclays, для привлечения внимания к масштабному, но тогда еще некоммерческому проекту

инклюзии в 2016 году инициаторы использовали ход, созвучный практике «пойти на гемба», вошедшей в производственную систему Сбербанка из Дао Toyota. Идея заключалась в том, что глава Сбербанка Герман Греф попытается получить кредит в одном из московских отделений банка в специальном костюме GERT³ и таким образом проверит доступность сервисов банка для людей с особенностями здоровья. В нем Герман Греф практически не мог видеть и слышать. «Крупные цифры я видел, но совершенно не видел монитор — видел только светлое пятно. Видел только размытое очертание лица девушки, которая со мной разговаривала. <...> Думаю, что обязательно нужно, чтобы сотрудники, которые работают с инвалидами, сами проводили какое-то время в этих костюмах, чтобы почувствовать на себе», — сообщил Греф своим сотрудникам и журналистам по окончании эксперимента⁴.

Эксперимент вызвал широкий резонанс: о визите председателя правления в московский офис в костюме

¹ Положение инвалидов // Федеральная служба государственной статистики : сайт. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/13964> (дата обращения: 10.07.2023).

² Численность населения Российской Федерации по полу и возрасту. На 1 января 2022 года. Статистический бюллетень // Федеральная служба государственной статистики : сайт. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Bul_chislen_nasel-pv_01-01-2022.pdf (дата обращения: 10.07.2023).

³ Костюм позволяет испытать различные сложности, с которыми может столкнуться человек, имеющий проблемы со здоровьем.

⁴ Глава Сбербанка оформил кредит в костюме, имитирующем инвалидность // Такие дела : сайт. URL: <https://takiedela.ru/news/2016/12/03/igra-v-imitaciu/>. Дата публикации: 03.12.2016.

GERT написали многие СМИ и соцсети, об эксперименте узнали клиенты и сотру­дники Сбербанка. Первая реакция общественности была неоднозначной, однако позже в пресс-службу пришли письма от актеров, блогеров, клиен­тов банка с признанием социальной значимости такого шага Сбера на пути к инклюзивной трансформации, сделанного публично первым лицом компании. Обратная связь в отношении экспери­мента была осмыслена, а возможность прочувствовать на себе сложности клиента с особенностями здоровья использо­вали руководители сети продаж в разных городах. Был дан зеленый свет развитию проекта по инклюзии.

Следующий шаг был сделан при по­мощи аналитиков в том же 2016 году: на базе больших данных была состав­лена карта адаптации офисов Сбера по всей России в целях повышения их доступности. Как это было всегда при продвижении проекта, первыми за задачи брались неравнодушные к теме инклюзии люди. Большинство сотрудников, участвующих в создании IT-продуктов и доработке сервисов для различных клиентских сегментов, ранее не имели опыта личного взаимо­действия с людьми с инвалидностью. Для демонстрации использования сер­висов «Особенный банк» были органи­зованы встречи с клиентами Сбера из особенного сегмента. Так, важным

импульсом к адаптации интернет-бан­ка «СберБанк Онлайн» стала встреча с Анатолием Попко, незрячим экспер­том в сфере невизуальной доступности. Анатолий показал, как он пользует­ся приложением и какие у него воз­никают сложности. Далее Анатолий не раз консультировал разработчиков, и за несколько месяцев доступность приложения была выведена на новый уровень.

Виктория пришла в Сбер в 2017 году для работы с премиальным сегментом, но, видя интерес команды «Особен­ного банка» к работе с инклюзией, присоединилась к ней. Важным вкла­дом Виктории в проект стало обосно­вание привлекательности клиентско­го сегмента людей с инвалидностью в перечне стратегических сегментов банка. Чтобы доказать коммерческий потенциал сегмента, Виктория вместе с командой готовила презентацию для правления. Они привели факты, что 27% людей с инвалидностью в трудо­способном возрасте официально тру­доустроены, располагают зарплатой и пенсией; операционный доход банка на одного клиента с инвалидностью равен среднему по банку; каждый четвертый клиент банка с инвалидно­стью — клиент премиального сегмента; рост пользования сервисами экосисте­мы за год у клиентов с инвалидностью показывает динамику на уровне 77%¹.

¹ Данные компании.

Со старта проекта прошло 6 лет, и по состоянию на ноябрь 2022 года уже более 8 млн людей с инвалидностью (более 70%) являются клиентами Сбера. Около 41 тыс. банкоматов Сбера (97%) оборудованы аудиовыходом для наушников и озвученными сценариями операций взноса, выдачи наличных и запроса баланса. 5,7 тыс. отделений банка доступны клиентам на колясках, а в 99 городах России работает

доставка карт для тех, кому затруднительно посещать офис банка. В 6 тыс. офисов доступен сервис удаленного перевода на русский жестовый язык, а в мобильном приложении реализован видеозвонок, с помощью которого неслышащие могут связаться с кол-центром на русском жестовом языке. Для каждого вида особенностей здоровья разрабатываются свои инструменты доступности.

РАБОЧИЕ БУДНИ: СОЗДАНИЕ И ФУНКЦИОНАЛ «ОСОБЕННОГО БАНКА»

Сбер в 2020 году стал лидером рейтинга банков по качеству обслуживания клиентов с инвалидностью, по оценке Аналитического центра НАФИ¹. Создан крупнейший сервис такого рода в мире, масштаб которого не позволяет даже предположить, что все это — результат работы небольшой команды, созданной внутри розничного блока СберБанка в 2017 году.

Проект «Особенный банк», реализующий функции стратегического планирования, разработки, координации и аналитики действий по развитию

инклюзии, имеет 8 человек в штате, это лидер кластера, владелец продукта, 3 эксперта клиентского опыта, которые работают над доступностью процессов и каналов обслуживания, специалист по инклюзивным коммуникациям и 2 незрячих аналитика по цифровой доступности. Команда занимается организацией большого спектра вопросов по доступности:

- использованием русского жестового языка в офисах и интернет-банке;
- доставкой карт на дом маломобильным клиентам;

¹ Ведяхин А. Сбер возглавил рейтинг банков по качеству обслуживания людей с инвалидностью // СберБанк : сайт. URL: <https://www.sberbank.ru/ru/sberpress/all/article?newsID=e157d632-419d-41f8-9586-ff29acba4ee8&blockID=1303®ionID=77&lang=ru&type=NEWS>. Дата публикации: 01.06.2021.

- взаимодействием с сетью продаж от адаптации физических офисов до обучения сотрудников в них;
- контактами с подсегментом выпускников детских домов и интернатов для разработки сервисов по защите от мошенников;
- доступностью банкоматов и интернет-банка для незрячих;
- стандартными банковскими процессами по маркетингу, расчетам и коммуникациям.

Коэффициенты производственной эффективности (КПЭ) для «Особенного банка» обновляются ежегодно и включают план и отчетность по числу активных клиентов в сегменте, проникновению продуктов на одного клиента, величине индекса потребительской лояльности, осведомленности клиентов всех сегментов о заботе СберБанка о клиентах с инвалидностью, но поиск решений всегда гибкий и творческий.

«Особенный банк» активно приглашают государственные сервисы и ESG-ориентированные коммерческие компании для проведения мастер-классов по теме инклюзии. Чаще всего интересен опыт системной организации работы по цифровой доступности в крупном бизнесе, так как известно, что «СберБанк Онлайн» — многолетний лидер в этом плане. Обмен опытом идет с музеями, «ЭЛ5-Энерго» (ранее «Энел Россия»), Минцифры. Сотрудники проекта выступают на официаль-

ных мероприятиях по доступности в Центральном банке РФ (Банк России, Центробанк) и Общественной палате, ведут мастер-классы в СберУниверситете.

Деятельность по развитию инклюзии требует создания новой для страны методической документации. В рамках реализации Конвенции по правам инвалидов ООН коммерческие организации должны обеспечивать инклюзию через инструменты корпоративных политик и механизмов, но отсутствие готовых алгоритмов и опыта такой работы является барьером для многих компаний. Чтобы распространить практики работы с инклюзией, «Особенный банк» инициировал сотрудничество с Центробанком в этом направлении. Команда «Особенного банка» и Управление финансовой доступности Центробанка обсуждают препятствия и лучшие решения доступности. Центробанком разработаны методические рекомендации по личному и дистанционному обслуживанию людей с инвалидностью в кредитных организациях и некредитных финансовых организациях. Служба по защите прав потребителей и обеспечению доступности финансовых услуг внутри Управления финансовой доступности Центробанка занимается проблемами доступности для людей с инвалидностью, жителей малых и отдаленных населенных пунктов и т.д. Задача этой службы в том, чтобы системно устранять проблемы и защи-

щать интересы уязвимых групп, в том числе по доступности сервисов и услуг. Постоянный контакт с Центробанком как регулятором не только закрепляет отработанные в «Особенном бан-

ке» практики, но и служит подспорьем для команды проекта в диалоге с топ-менеджерами и службами Сбербанка, вовлеченными в развитие доступности.

ВЫЗОВ ДНЯ: ЛИДЕРСТВО В КРОСС-ФУНКЦИОНАЛЬНОМ ВЗАИМОДЕЙСТВИИ И ВОВЛЕЧЕНИЕ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН

Для реализации проекта по инклюзии «Особенному банку» необходимо найти подход к разным заинтересованным сторонам. Виктория размышляет о том, что сначала она должна увидеться с лидером кластера «Сегментные сервисы» Романом Сонисом.

Это IT-кластер по разработке и настройке в автоматизированных системах различных сценариев обслуживания с учетом принадлежности клиента к тому или иному сегменту. Совместная работа команд Виктории и Романа выгодна обеим сторонам. Команда Романа оказывает поддержку блоку «Особенного банка», у которого нет собственных разработчиков, а взамен получает уникальный опыт в реализации сложных проектов, заслуживающих соответствующего признания внутри компании. У команд уже есть опыт сотрудничества в разработке сложных

сервисов сбора данных о специальных потребностях клиентов «СберБанка Онлайн» с инвалидностью, видеоконсультаций на русском жестовом языке, настройки сценариев и подсказок для операторов кол-центра для консультирования людей с инвалидностью.

Многое предстоит обсудить с блоком «Сеть продаж», курирующим все физические каналы касания клиента с экосистемой Сбера (отделения, банкоматы, агентская сеть). Блок реализует нововведения в отделениях Сбербанка, напрямую влияющие на доступность офисов для особенных клиентов, и организует обучение сотрудников отделений работе с этой группой клиентов.

С блоком «Сервисы» и его департаментами недвижимости и эксплуатации, обеспечивающими сервисную поддержку бизнес-подразделений, внутренних и внешних клиентов, а так-

же бесперебойную работу, развитие и безопасность банка, предстоит совместно отобрать 400 отделений для включения в поддержанную Центробанком программу адаптации в этом году и проработать вопросы оборудования входных групп в отделениях пандусами и другими техническими приспособлениями, обеспечивающими доступность для клиентов с инвалидностью.

Чтобы донести до всех заинтересованных сторон внутри огромного периметра Сбера и за его пределами информацию о результатах и новых планах по развитию инклюзии, Виктория рассматривает возможность заручиться поддержкой коллег из Дирекции по ESG и обсудить с ними планирование стратегии продвижения проекта на будущее. Дирекция создана в Сбере 2 года назад в рамках последней ESG-трансформации, является проводником ESG-экспертизы во внешние аудитории, участвуя в многочисленных мероприятиях и в программах обучения в корпоративном университете Сбера. В Дирекции со штатом в 30 человек ведется работа по 4 направлениям: ESG-методология, коммуникация, ESG-трансформация и декарбонизация. За 2 года выстроен автоматизирован-

ный сбор данных по территориальным банкам для подготовки годового отчета; разработаны ESG-критерии выдачи зеленых кредитов; проводится оценка ESG-рисков; подготовлены цифровые курсы и обучающие материалы по устойчивому развитию для сотрудников и широкой внешней аудитории, внутренние тьюториалы по оценке рисков и многое другое. Сбер вовлечен в климатическую политику и реализует стратегии низкоуглеродного развития с учетом требований глобальных и азиатско-тихоокеанских рейтингов ESG. Виктория хочет воспользоваться полезным опытом коллег в стратегии продвижения и коммуникации по темам ESG внутри и за пределами периметра Сбера.

Для каждой службы нужно подготовить разные аргументы, например, новым IT-специалистам будет полезно, если незрячие или слабослышащие клиенты продемонстрируют, какие трудности возникают при использовании онлайн-приложения. До кого-то можно будет достучаться только «именем короля» — хорошо, что есть поддержка развития инклюзии через сервисы банка от первого заместителя председателя правления.



ЛЮДМИЛА ЧЕГЛАКОВА

Доцент департамента организационного
поведения и управления
человеческими ресурсами
Высшей школы бизнеса ВШЭ



ПАВЕЛ СМИРНОВ

Руководитель направления
департамента коммерции и продаж
СберОбразование
Приглашенный преподаватель
департамента организационного
поведения и управления
человеческими ресурсами
Высшей школы бизнеса ВШЭ

Приложение



Рисунок. Место проекта «Особенный банк» в организационной структуре управления в области ESG и устойчивого развития СберБанка

Источник: адаптировано по: Годовой отчет 2022 // СберБанк : сайт.

URL: https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/_new_site/com/gosa2023/sber-ar-2022-ru.pdf (дата обращения: 10.07.2023). С. 158.



Кейс № 0042-1-1

ЗЕЛЕНЬ В БАНКЕ:
КАК **ВТБ** ВЫВЕСТИ ЭКОПРОЕКТ
НА НОВЫЙ УРОВЕНЬ

Т. Ветрова, А. Шлыков

С 2014 года по настоящее время группа ВТБ реализует благотворительный проект на платной основе «Подари лес другу», направленный на восстановление лесных массивов в национальных парках. Из-за геополитической обстановки, роста инфляции и угасания интереса общества к благотворительным инициативам проект «забуксовал». Перед Петром Алексеевым, главным героем кейса и вчерашним выпускником вуза, ставят амбициозную задачу: проанализировать показатели проекта и выступить с предложениями по его реорганизации и продвижению.

Некоторые данные, а также имена, упоминающиеся в тексте учебного кейса, были изменены авторами с целью сохранения конфиденциальности.

Учебный кейс снабжен методическими указаниями для преподавателей (регистрационный номер 0042-1-2). Получить доступ к методическим указаниям можно на странице gsb.hse.ru/csc/collection. По вопросам использования кейсов обращайтесь по адресу электронной почты cases@hse.ru.

Все считали, что Петру Алексееву очень повезло: вчерашний выпускник регионального финансового вуза, не только быстро освоился в столице, но и получил работу в одном из крупнейших банков с государственным участием. Сначала 3 месяца Петр поработал в кредитном отделе, а затем благодаря счастливому стечению обстоятельств и усердию оказался в Управлении стратегии розничного блока, где получил свой первый серьезный проект по тематике устойчивого развития «Подари лес другу». Проект достался Петру не с нуля. В его реализации принимали участие

сотрудники нескольких подразделений и даже несколько банков, входящих в группу ВТБ. С 2014 года коллегам удалось значительно продвинуться по количественным показателям, но необходимо было улучшить качественные результаты. Перед Петром руководство поставило амбициозную задачу — подключиться к проекту со стороны Управления и изменить его восприятие в глазах общественности, клиентов и сотрудников банка. Петр с готовностью приступил к работе, но сразу почувствовал острую нехватку знаний как по теме устойчивого развития, так и по маркетингу.

ЗАЧЕМ БАНКАМ ESG-ТРАНСФОРМАЦИЯ?

ESG-трансформация — глобальный процесс, направленный в первую очередь на борьбу с резким изменением климата. Российские банки массово обратились к ESG-повестке в 2020 году. Это связано с повышением внимания к экологическим вопросам на государственном уровне (в том числе с принятием климатического законодательства в рамках принимаемого климатического пакета

Минэкономразвития), новыми ожиданиями инвесторов и заинтересованных сторон, а также с потенциальным внедрением международного регулирования по снижению углеродного следа.

Группа ВТБ активно включена в повестку устойчивого развития, что подтверждается разработанной ESG-стратегией на 2022–2025 годы и реализованными проектами¹. Согласно ежемесячному ESG-рейтингу за июнь

¹ URL: <https://www.vtb.ru/about/bank/sustainability/>

2022 года, группа ВТБ заняла 42-е место среди российских компаний и 3-е место среди банков (табл.).

Усилившийся тренд на ESG-трансформацию в банковском секторе подтверждается опросом, проведенным рейтинговым агентством «Экс-

перт»¹. Так, с июля 2021 года по июль 2022 года в России доля банков, внедривших стратегию устойчивого развития или экологическую политику, выросла с 7 до 33%.

В то же время геополитическая повестка оказала существенное влияние

Таблица. Топ-10 банков в ESG-рейтингу российских компаний

Название	ESG	E	S	G
Московский кредитный банк	3	1	22	11
СберБанк	31	39	27	34
Группа ВТБ	42	56	36	38
Газпромбанк	55	50	67	75
Райффайзенбанк	58	57	87	47
Совкомбанк	64	83	75	45
Альфа-Банк	75	75	65	86
«АК БАРС» БАНК	77	95	97	44
Юникредит Банк	78	115	62	73
Росбанк	79	97	118	46

Источник: составлено по данным РА «Эксперт» (URL: https://raexrr.com/pro/ESG/ESG_companies/ESG_rating_companies/2022.6).

¹ Обзор ESG-банкинга за 1-е полугодие 2022 года: повестка остается, меняются акцентны // Эксперт : сайт. URL: https://www.raexpert.ru/researches/banks/esg_1h2022/. Дата публикации: 12.09.2022.

на расстановку акцентов реализации ESG-принципов.

Ранее акценты были усилены на экологической повестке (E) в ответ на изменения климата, природные катастрофы. Затем же фокус внимания

сместился на социальную повестку (S) и корпоративное управление (G), включающее условия работы персонала, его заинтересованность, а также управление бизнесом, внедрение удачного опыта конкурентов.

СПАСЕНИЕ ЛЕСНОГО ФОНДА РОССИИ

Лес является национальным достоянием России, и наша страна занимает 1-е место в мире по площади лесов, обладая более 20% мировых запасов. Но изменение климата, вырубка лесов, халатность граждан и, как следствие, участвовавшие лесные пожары могут привести к экологической катастрофе.

В 2021 году был поставлен печальный рекорд по площади лесных пожаров в стране. Статистика МЧС говорит о 18 млн га. Значительная их часть — 8,5 млн — пришла на территорию Республики Саха (Якутия). Крупные пожары были зафиксированы в Сибири и на Урале (Иркутская и Тюменская области). На масштаб распространения огня указывает тот факт, что дым от лесных пожаров впервые дошел до Северного полюса¹.

Вот почему восстановление лесов в России — одна из стратегических задач, утвержденных в национальном проекте «Экология» (обеспечение баланса выбытия и воспроизводства лесов в соотношении 100% к 2024 году объявлено целью федерального проекта «Сохранение лесов»²). Лесовосстановление способствует укреплению и воссозданию экосистем, увеличению популяции и разнообразия животного мира, является средством борьбы с опустыниванием и эрозией почвы.

Совокупность указанных факторов требует быстрого реагирования и всеобщего участия в процессе лесовосстановления.

¹ Лесные пожары в России. «Антирекорды» и территории распространения // ТАСС : сайт. URL: <https://tass.ru/info/15559017>. Дата публикации: 25.08.2022.

² Подробнее см.: URL: https://национальныепроекты.пф/projects/ekologiya/sokhranenie_lesov

«ПОДАРИ ЛЕС ДРУГУ»

Группа ВТБ реализует большое количество социально-экологических начинаний¹. Одной из центральных и долгосрочных инициатив в повестке устойчивого развития является проект «Подари лес другу»².

Самим названием проект показывает, что каждый может принять участие в благотворительных мероприятиях по высадке деревьев и дать собственное имя высаженным деревьям — такое имя, какое считает нужным, к примеру, в честь любимого человека или своей семьи. Проект является экологичной и оригинальной альтернативой обычным подаркам. Участники проекта не занимаются непосредственно посадкой деревьев, но получают сертификат с геоданными и через несколько лет могут организовать символический поход. По отзывам, за годы существования проекта семейное посещение фамильного леса стало доброй традицией.

Цель проекта — восстановление лесных массивов, утраченных вследствие природных и антропогенных факторов, на территориях националь-

ных парков. Увеличение количества высаженных деревьев компенсирует негативное воздействие на окружающую среду и уменьшает углеродный след от хозяйственной деятельности человека.

Задачи проекта:

- Вовлечение участников проекта (действующих и привлекаемых новых участников) в повестку устойчивого развития (ESG).
- Увеличение благотворительных взносов, направленных на лесовосстановление, от юридических лиц — участников проекта.
- Популяризация экологических инициатив и воспитание ответственного поколения.

В рамках проекта работы по восстановлению лесного массива ведутся в национальных парках «Валдайский», «Заповедная Мордовия», «Смоленское Поозерье», «Угра», «Мещёра», а также в Алексеевском лесничестве (Волгоградская область), Спасском лесничестве (Рязанская область) и Заудинском лесхозе (Республика Бурятия).

¹ Подробнее см.: URL: <https://www.vtb.ru/about/bank/sustainability/>

² Страница проекта на сайте: URL: <https://www.vtb.ru/personal/online-servisy/podariles/> отражает вклад в проект банка ВТБ.

РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОЕКТА: ДОСТИЖЕНИЯ, ОГРАНИЧЕНИЯ И ПЛАНЫ

Петр Алексеев пытался комплексно оценить ситуацию по проекту «Подари лес другу». Уже завтра ему надо представить свои предложения по развитию проекта, поэтому он продолжил изучать материалы, имеющие то или иное отношение к проекту, дома. Перед ним лежала увесистая пачка документов: данные ежеквартального мониторинга о реализации проекта, включая статистику по высаженным деревьям от партнера проекта, маркетинговые и финансовые отчеты и исследования, данные мониторинга СМИ, распечатка ESG-стратегии ВТБ, бланки благодарностей от министерств и ведомств и т.д.

Петр начал знакомство с документацией с ESG-стратегии. Он прочитал, что цели ВТБ в области устойчивого развития — «помочь бизнесу и государству в реализации инициатив по устойчивому развитию, повысить благосостояние клиентов и создать возможности для самореализации, стать примером в развитии собственных практик устойчивого развития»¹.

Согласно результатам клиентского опроса, проведенного ВТБ в июле

2022 года, локальная экологическая помощь входит в топ-3 важнейших направлений благотворительности. Также из исследования следует, что 11% респондентов знают о проекте «Подари лес другу», а 21% готовы финансово участвовать в экологических проектах.

Также Петр обратил внимание, что проект «Подари лес другу» отмечен многочисленными наградами и премиями, в том числе благодарностью Министерства природных ресурсов и экологии и призом премии Департамента природопользования и охраны окружающей среды Москвы в номинации «Лучший корпоративный экологический проект».

Из данных мониторинга СМИ Петр узнал, что за 2021 год было сделано 7 публикаций в социальных сетях с охватом от 300 тыс. до 1 млн показов, а также 16 публикаций и репортажей в СМИ в Центральном, Южном, Уральском и Сибирском федеральных округах.

Далее Петру на глаза попала стенограмма заседания попечительского совета Русского географического общества в 2018 году², в котором

¹ ESG-стратегия Банка ВТБ (ПАО) // ВТБ : сайт. URL: <https://www.vtb.ru/-/media/paris/ir/sustainability/ESG.pdf> (дата обращения: 10.07.2023).

² Заседание попечительского совета РГО // Президент России : сайт. URL: <http://www.kremlin.ru/events/president/news/57377>. Дата публикации: 27.04.2018.

участвовал президент-председатель правления Банка ВТБ А.Л. Костин. Он рассказывал о проекте «Подари лес другу», о его достижениях с 2014 года (когда партнером проекта был «Почта Банк») и текущей работе в Иркутском лесничестве после катастрофических пожаров. Президент России В.В. Путин поддержал проект и от своего имени передал средства на восстановление участка Иркутского лесничества, где было высажено 1040 деревьев. С тех пор А.Л. Костин регулярно докладывает о достигнутых результатах программы лесовосстановления.

Отчетность по проекту тоже на первый взгляд радовала: более 1 млн участников, 4 млн деревьев, высаженных в 7 национальных парках России, что составляет 1000 га озелененных территорий в различных регионах страны. В то же время за 8 лет существования проекта, с 2014 по 2022 год, это не такие уж большие цифры.

Кроме того, имелась большая инерция развития проекта внутри группы ВТБ: сотрудники не всегда активно участвуют в инициативе, несмотря на постоянные анонсы и призывы в корпоративных СМИ и на внутренних мероприятиях. Ряд подразделений не разделяют энтузиазма, некоторые их представители говорят о том, что не видят связи проекта с банковской деятельностью и потенциала в нем для развития основных финансовых продуктов и инструментов.

Но для Петра основной причиной засомневаться в результативности проекта стали данные от маркетологов: отчет по предпринятым активностям по продвижению проекта и итоги опросов. В течение 2021 года были задействованы различные, в основном цифровые, инструменты, которые показали разную эффективность и позволили увидеть неоднозначную реакцию аудитории на реализацию экологического проекта банком с вовлечением своих клиентов. Так, продвижение в социальных сетях и Яндекс.Дзен (разработка и публикация каждого поста обошлась в 50 тыс. руб.) показало минимальную эффективность и негативное восприятие проекта. Реклама и эфиры на радио (в составе пакета эфиров), публикации в СМИ и размещение роликов на экранах в отделениях тоже показали низкую эффективность.

Высокую конверсию в продажи и позитивную реакцию аудитории вызвали такие маркетинговые активности, как продвижение через блогеров, push-уведомления в мобильном приложении и размещение баннера в приложении ВТБ.

Тот же клиентский опрос июля 2022 года выявил, откуда респонденты узнали о проекте «Подари лес другу». Основным источником информации оказалось приложение «ВТБ Онлайн», существенной была доля у ответа «знакомые, коллеги» (рис. 1).

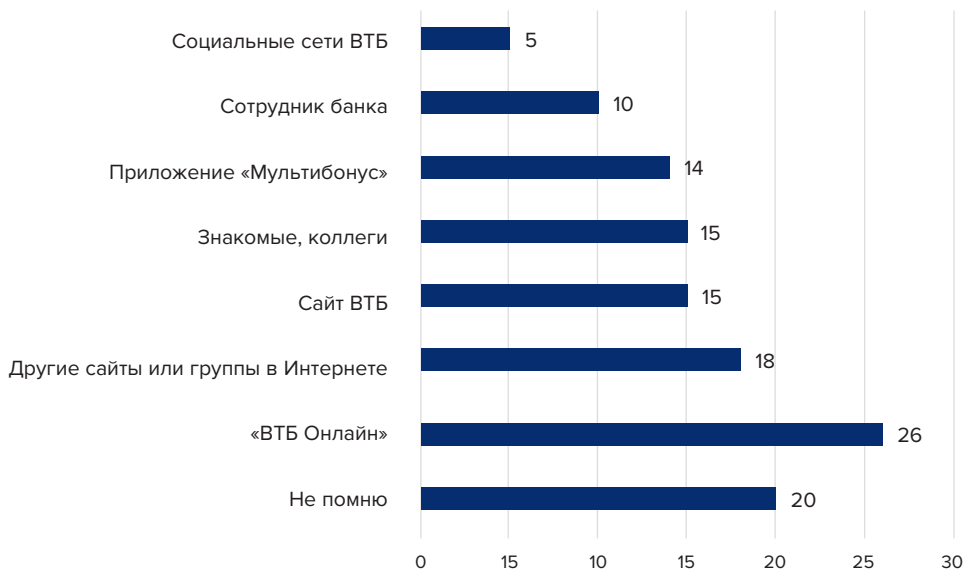


Рисунок 1. Источники информации о проекте (процент респондентов, давших соответствующий ответ на вопрос «Откуда вы узнали о проекте?»; респонденты могли выбрать несколько вариантов ответа)

Источник: данные компании.

На вопрос «Понятна ли суть проекта?» 82% ответили, что вполне понятна, 14% — не до конца понятна. Еще 4% ответили, что не понятна, и при этом выражали сомнения в честности проекта.

На перспективу проект интересен 35% аудитории: 11% ответили, что «еще не участвовали, но планируют», 5% — «точно да», и 19% дали ответ «скорее да».

В опросе также измерялась ценовая эластичность, пользователи указывали комфортную для них цену за дерево. Выяснилось, что по минимальной стоимости в 300 руб. потенциально готовы участвовать в проекте 28% респондентов.

При стоимости в 600 руб. — 13%. С повышением стоимости до 1000 руб. количество заинтересованных снижается до 9%.

Драйверами участия в проекте являются повышение известности проекта, геймификация и снижение стоимости посадки деревьев. Но кроме драйверов есть и барьеры (рис. 2), главный из которых — его платность («не хочу помогать деньгами, лучше посадить дерево самому»).

Также на проекте сказывалась внешне- и внутривнутриполитическая ситуация. Когда происходят геополитические сдвиги,



Рисунок 2. Барьеры вовлечения в проект (процент респондентов, давших соответствующий ответ на вопрос «Уточните, почему нет (не оплачивали бы посадку деревьев в рамках проекта “Подари лес другу”?»); можно было выбрать несколько вариантов ответа)

Источник: данные компании.

растет внутренняя инфляция, клиенты больше концентрируются на своих сбережениях, бизнесе и меньше интересуются благотворительностью.

Изучив все имеющиеся материалы, Петр задумался — ситуация с проектом выглядела неоднозначно. Много вопросов оставалось без ответов:

- Привлекать розничных клиентов или сосредоточиться на корпоративных (B2B) клиентах?
- Реализовывать проект как благотворительный или пытаться интегрировать с коммерческими продуктами

(зарплатными проектами, страхованием и т.д.)?

- На каком сегменте потребителей сосредоточиться?
- С помощью каких инструментов осуществлять продвижение?
- Какие плюсы имеет проект по сравнению с конкурентами?
- Как сделать проект узнаваемым для широкой аудитории?
- Есть ли аналогичные стартапы и как использовать их опыт?
- Как увязать деятельность банка и восстановление лесов в России?

Петру предстояло работать всю ночь, чтобы успеть подготовиться к завтрашнему

совещанию презентацию с предложениями по развитию проекта.



ТАТЬЯНА ВЕТРОВА

Доцент департамента маркетинга
Высшей школы бизнеса ВШЭ



АЛЕКСЕЙ ШЛЫКОВ

Управляющий директор,
Управление координации
и стратегического мониторинга
ПАО «Банк ВТБ»

Учебное издание
Кейсы из коллекции
Высшей школы бизнеса ВШЭ

ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ

Ответственный редактор *А.С. Веселова*
Директор издательского центра ВШБ *М.Е. Андрюкова*
Редактор *А.А. Иванова*
Компьютерная верстка: *Н.А. Кромпляс*
Корректор *О.Ю. Рогожина*
Иллюстрации: *Ю.В. Карпов, Н.С. Шорина*
Дизайн обложки: *Ю.В. Воскресенский, Ю.В. Карпов*
Выпускающий редактор *Н.В. Андрианова*

Подписано в печать 18.09.2023. Формат 74×86 1/16.
Гарнитура Proxima Nova. Уч.-изд. л. 3,8. Усл. печ. л. 8,75.
Тираж 500 экз. Изд. № 2788.
Заказ № 543.

Национальный исследовательский университет
«Высшая школа экономики»
101000, Москва, ул. Мясницкая, д. 20,
тел.: +7 495 772-95-90 доб. 15285

Отпечатано с готовых файлов заказчика в типографии
ООО «РадугаПринт»
117105, г. Москва, Варшавское шоссе, д. 28А,
тел. +7 495 252-75-10