

Процесс разработки аналитического обеспечения стратегии устойчивого развития экономического субъекта

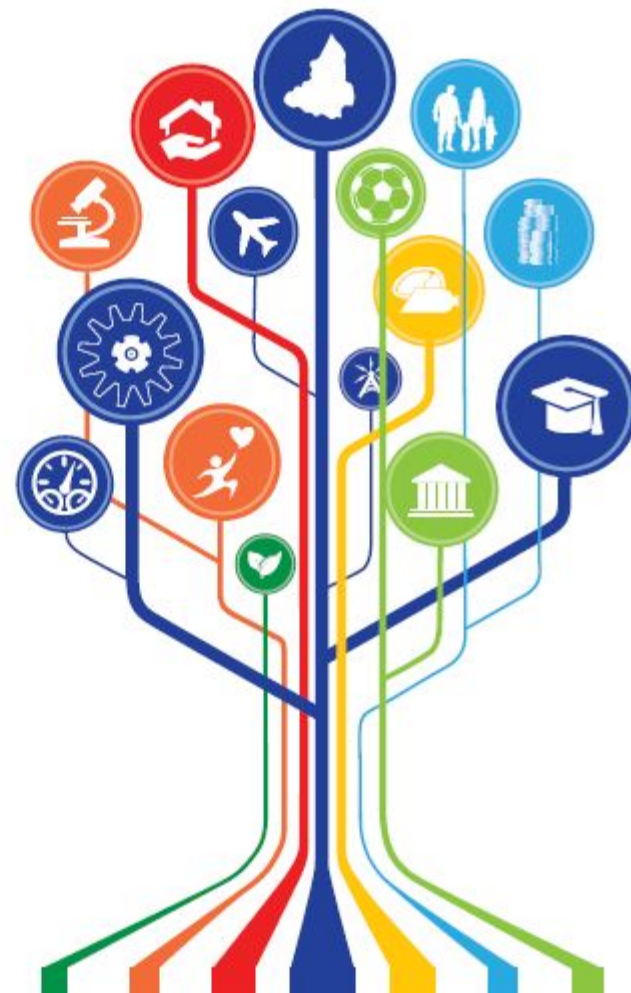
Савостьянов Денис и Агафонова Ирина

БА2018-1м



План разработки стратегии sustainability

1. Необходимость
2. Методологические основы
3. Реализация



Необходимость разработки стратегии sustainability

1. Привлечение взгляда инвесторов (Due Diligence)
2. Формирование имиджа надежной компании
3. Меньшая зависимость от перепада цен на ресурсы
4. Получение конкурентных преимуществ на рынке
5. Приобретение опыта, связей и преимуществ в сфере координации и коммуникации



Методологические основы разработки стратегии sustainability

По состоянию на 13.09.2018: в РСПП внесены 173 компании, 881 отчет (ЭО, СО, ОУР и тд.)

Отраслевая принадлежность компаний	Число компаний	Количество отчетов				
		ИО	ОУР	СО	ЭО	Итого
Нефтегазовая	20	5	103	9	41	158
Энергетика	42	61	76	45	5	187
Металлургическая и горнодобывающая	18	11	40	55	4	110
Производство машин и оборудования	2	12	0	0	0	12
Химическая, нефтехимическая, парфюмерная	12	40	17	20	5	82
Деревообрабатывающая, целлюлозно-бумажная	5	0	1	4	18	23
Производство пищевых продуктов	11	0	25	23	0	48
Телекоммуникационная	11	4	9	22	0	35
Финансы и страхование	18	7	22	65	0	94
Жилищно-коммунальное хозяйство	5	1	0	13	1	15
Цементное производство и строительство	2	0	1	0	1	2
Образование, здравоохранение	6	0	1	12	0	13
Транспорт	5	0	6	10	6	22
Прочие виды услуг	5	0	10	10	0	20
Некоммерческие организации	5	0	6	28	0	34
ИТОГО	169	141	317	316	81	855
Отраслевые отчеты	4	0	1	25	0	26
ВСЕГО	173	141	318	341	81	881



Методологические основы разработки стратегии sustainability

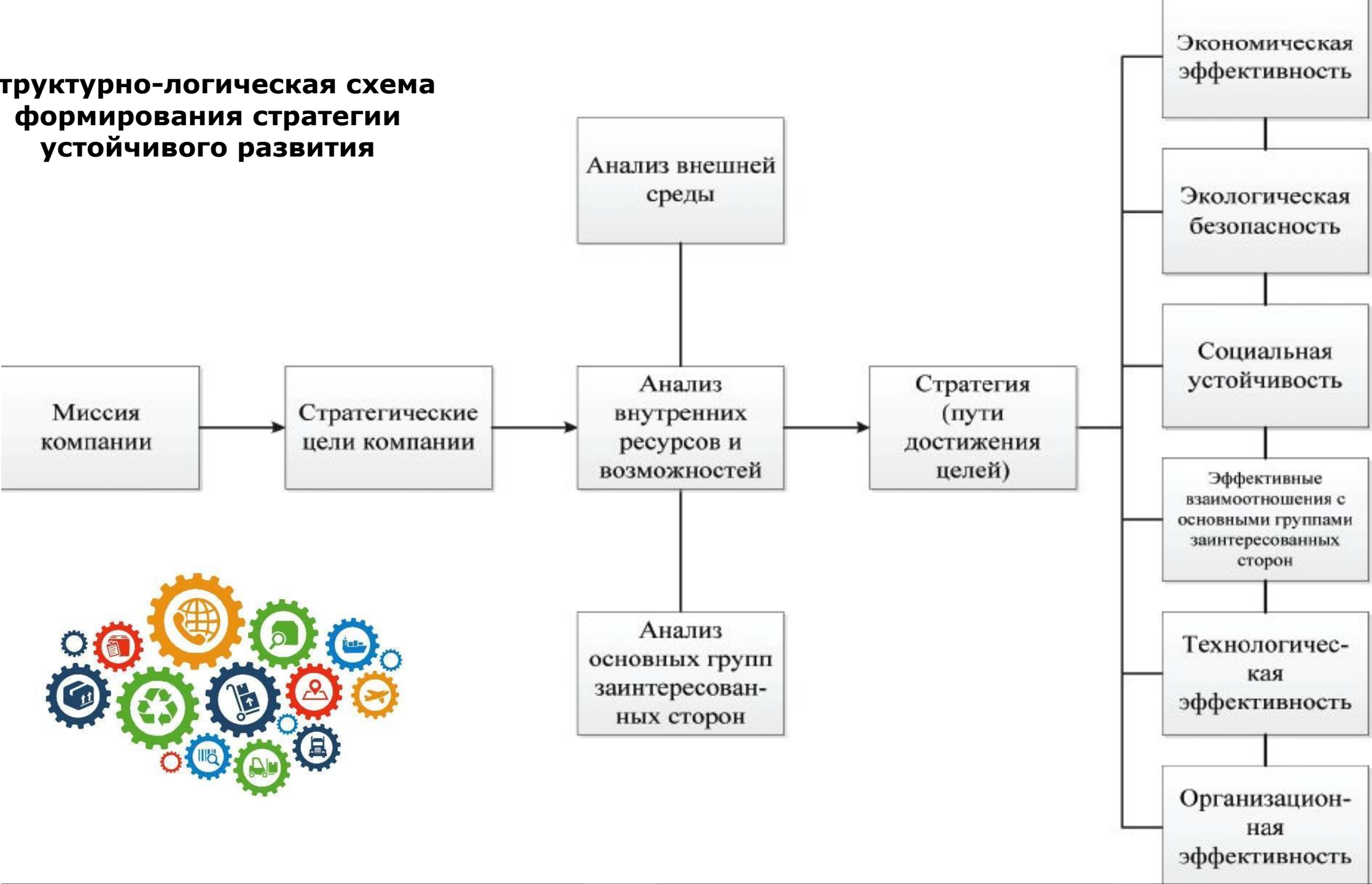
- **Устойчивое развитие** – это непрерывное экономическое развитие без ущерба для природных ресурсов и окружающей среды (*Themes Sustainable Development, 2004*)
- **Концепция устойчивого развития** - не список возможных угроз, это вопрос системного анализа; в частности, речь идет об эффективном или неэффективном взаимодействии экологических, экономических и социальных систем (*Transportation Research Board, 1997*).
- **Социо-эколого-экономическая устойчивость** - свойство системы достигать поставленных социальных и экономических целей в условиях трансформации внешней среды, сохраняя свой внутренний потенциал и основные параметры природного окружения. (*Е.В. Корчагина*)
- **Устойчивое развитие на уровне компании** - подход к управлению бизнесом, основанный на создании долгосрочной ценности для широкой группы **стейкхолдеров**, включающей среди прочих будущие поколения, путем управления экономическими, экологическими и социальными факторами.
- **Устойчивое развитие** - долгосрочная стратегия, основанная на оценке взаимодействия и комплексном управлении важнейшими финансовыми и нефинансовыми факторами создания стоимости компании (эконом., соц. и экологическими) для обеспечения долгосрочной устойчивости компании. (*О.В. Ефимова*)
- **Устойчивое развитие компании** – долгосрочный процесс создания, поддержания и наращивания финансового капитала на требуемом инвесторами уровне, достигаемый за счет сбалансированного развития иных видов капитала: социального, природного, интеллектуального, производственного.

Методологические основы разработки стратегии sustainability

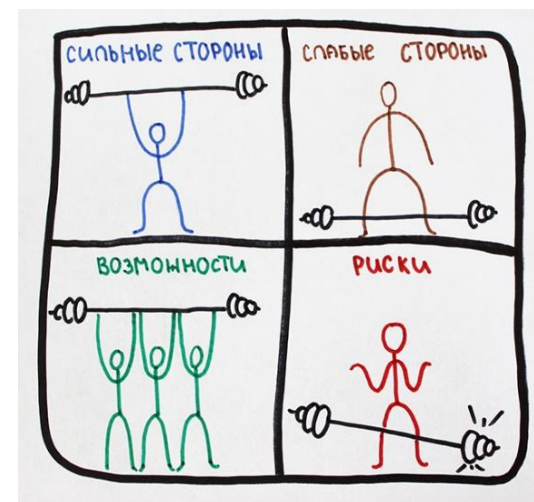
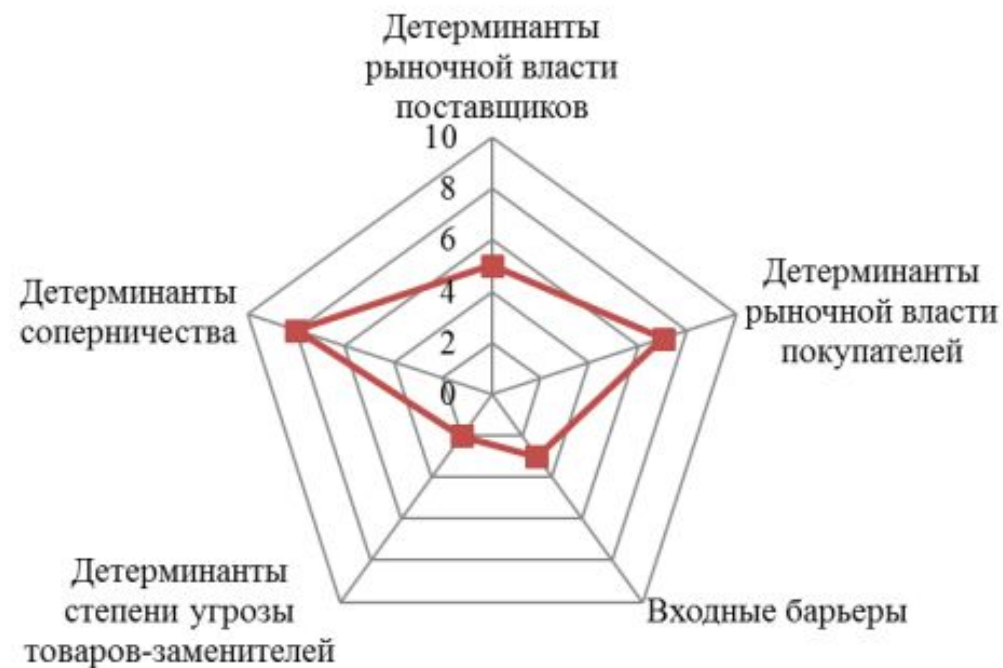
- **Экономическая устойчивость** - способность компании генерировать прибыль, а также обеспеченность источниками ее получения.
- **Экологическая устойчивость** - способность компании осуществлять производственную деятельность с минимальным негативным воздействием на окружающую среду.
- **Социальная устойчивость** – эффективное управление социальным и интеллектуальным капиталом.
- **Технологическая эффективность** - способность компании обеспечить адекватный уровень технологической оснащенности и непрерывность инновационного процесса на системном уровне.
- **Организационная устойчивость** - способность эффективно управлять цепочками поставок, инфраструктурой компании или группы, системой управления рисками и корпоративного управления.
- **Эффективные взаимоотношения со стейкхолдерами** - уровень информационных разрывов между информационными потребностями причастных сторон и информацией, раскрываемой компаниями, а также степенью удовлетворенности деятельностью компании.



**Структурно-логическая схема
формирования стратегии
устойчивого развития**



Анализ внешней среды

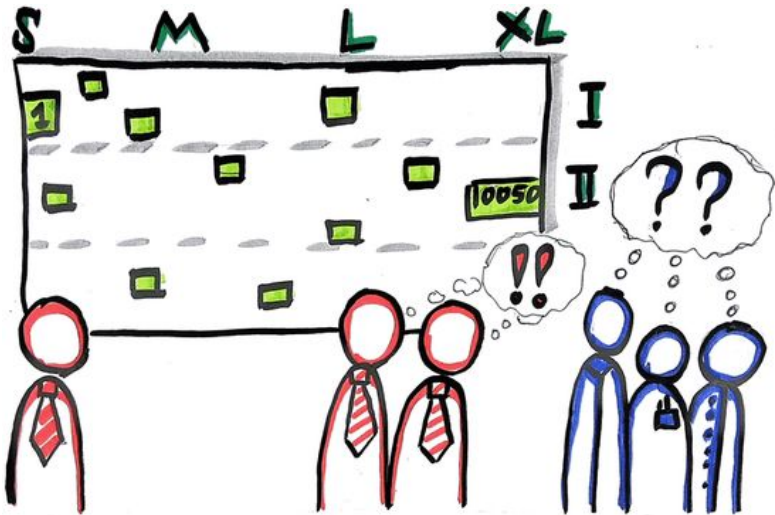


Характеристика области анализа и рекомендуемых показателей в разрезе факторов устойчивости

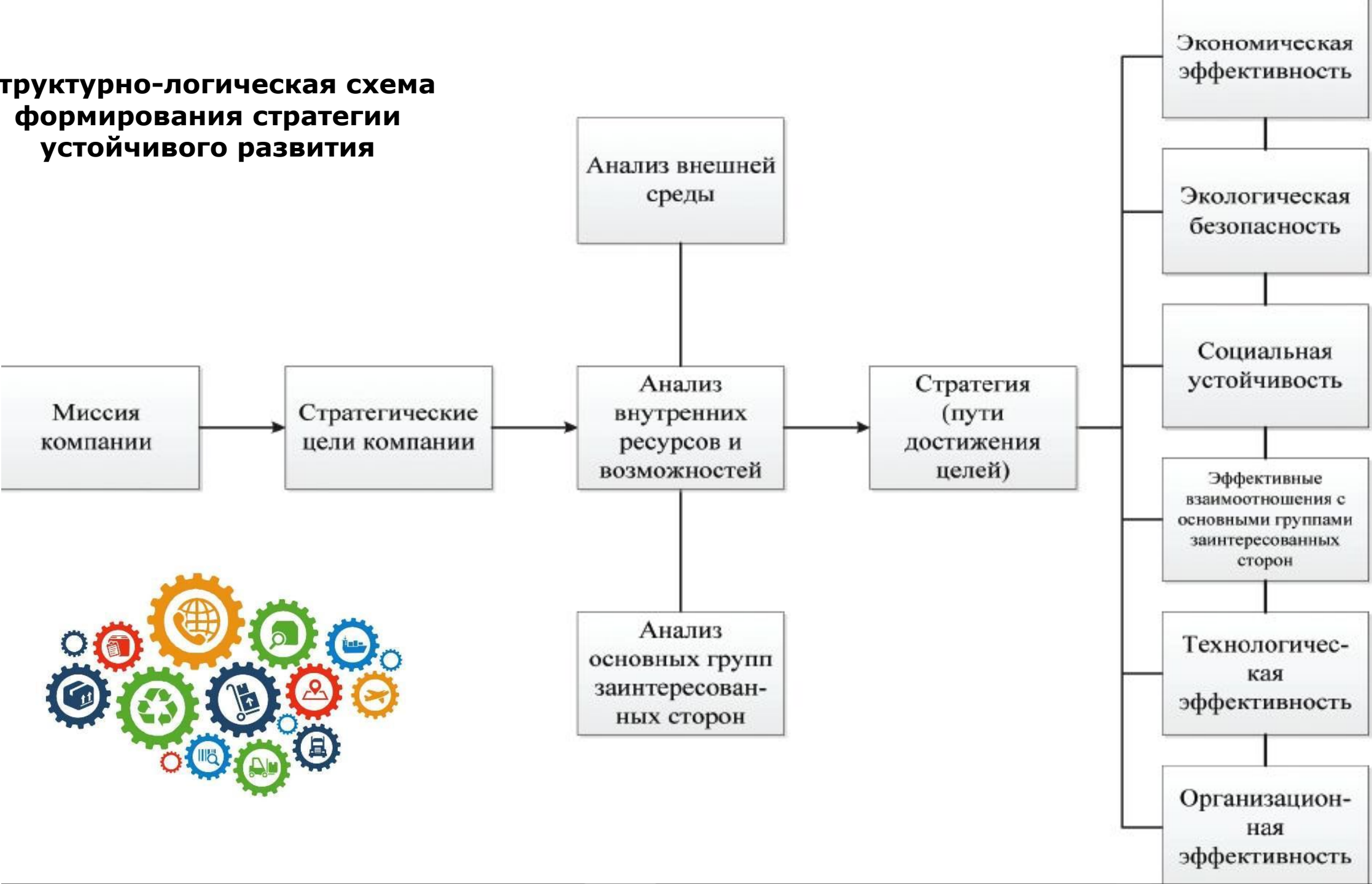
Фактор устойчивости	Область анализа	Раздел корпоративной стратегии
Экономическая эффективность	Способность генерировать прибыль, степень обеспеченности источниками получения прибыли	Финансовая стратегия и ключевые финансовые показатели эффективности (рентабельность, <i>EVA</i> , совокупный акционерный доход <i>TSR</i>)
Экологическая безопасность	Система по управлению экологическими рисками	Политика в области промышленности, экологии и охраны труда; система показателей экологического воздействия; объем инвестиций в ресурсосберегающие технологии; экологический аудит; сертификация экологического менеджмента
Социальная устойчивость	Управление человеческим капиталом	Благотворительность; выделение и контроль за целевым использованием Средств на обучение и повышение профессиональной подготовки; степень удовлетворенности персонала; профессиональные сертификаты; расходы на социальные выплаты и льготы и др.
Технологическая эффективность	Технологическая оснащенность и непрерывность инноваций	Политика или программа инновационного развития; объем фактических инвестиций на инновации в сравнении с плановыми значениями; динамика объема производства, себестоимости производства, производительности труда
Организационная эффективность	Управление поставками, инфраструктурой, рисками и корпоративное управления	Закупочная деятельность и оценка поставщиков; диверсификация бизнеса; взаимодействие БЕ внутри группы; управление рисками ликвидности, валютными, рыночными, изменения % ставок; количество и существенность ошибок в ФО и случаев мошенничества; нарушения внутренней политики.
Эффективные взаимоотношения с основными стейкхолдерами	Корпоративная отчетность, двусторонняя коммуникация с внеш. и внутр. пользователями, управление клиентским капиталом	Составление корпоративной отчетности; соответствие информационным требованиям и ожиданиям основных групп стейкхолдеров; частота, способы и инструменты взаимодействия с ними; средняя продолжительность работы с клиентами; чувствительность к цене; степень удовлетворенности клиентов

Анализ основных групп заинтересованных сторон

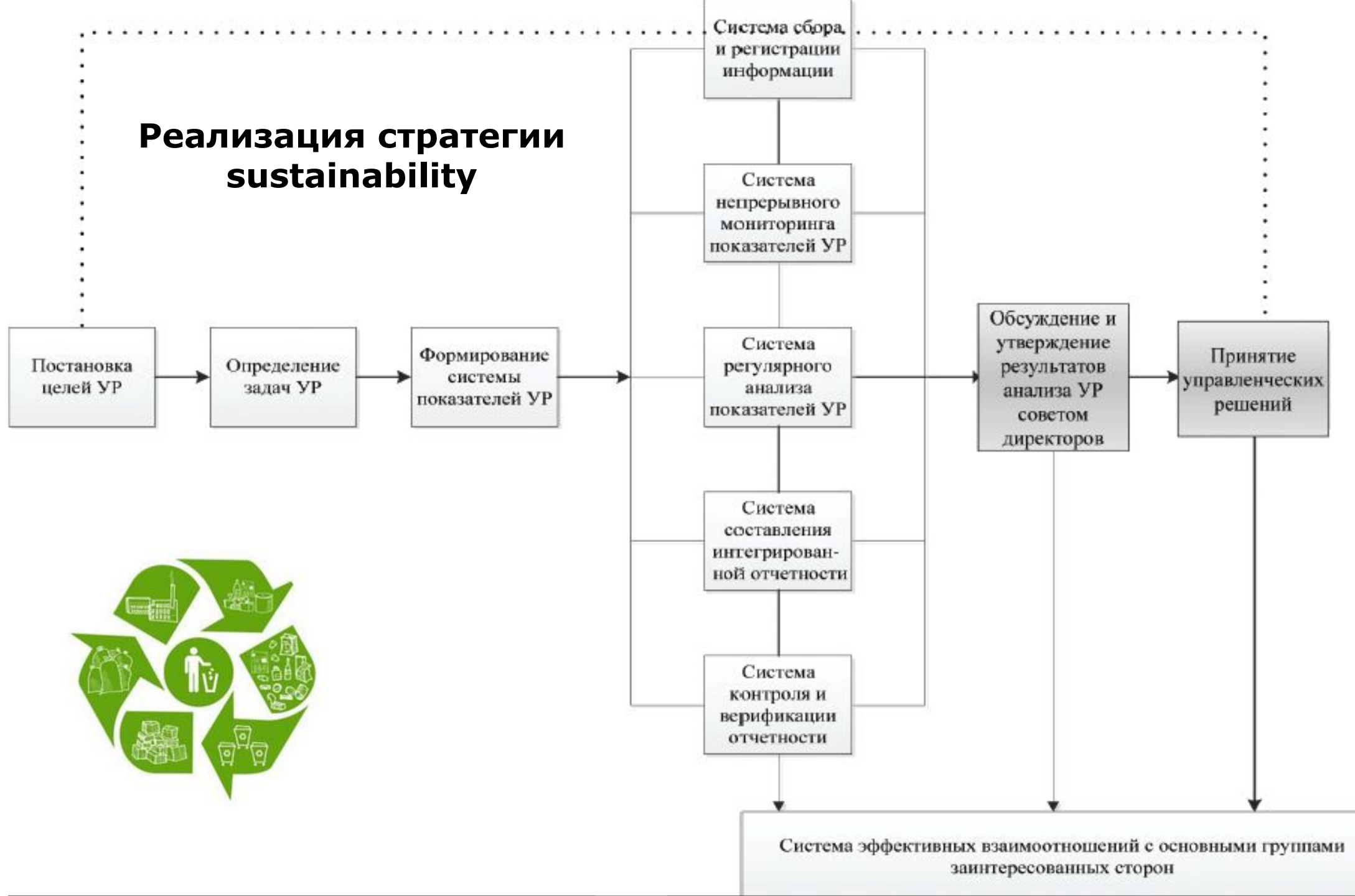
1. Идентификация и ранжирование по степени существенности влияния на деятельность организации
2. Определение стратегических целей взаимодействия и выявление проблем
3. Оценка влияния на окружающую среду, общество в целом и потребности будущих поколений



**Структурно-логическая схема
формирования стратегии
устойчивого развития**



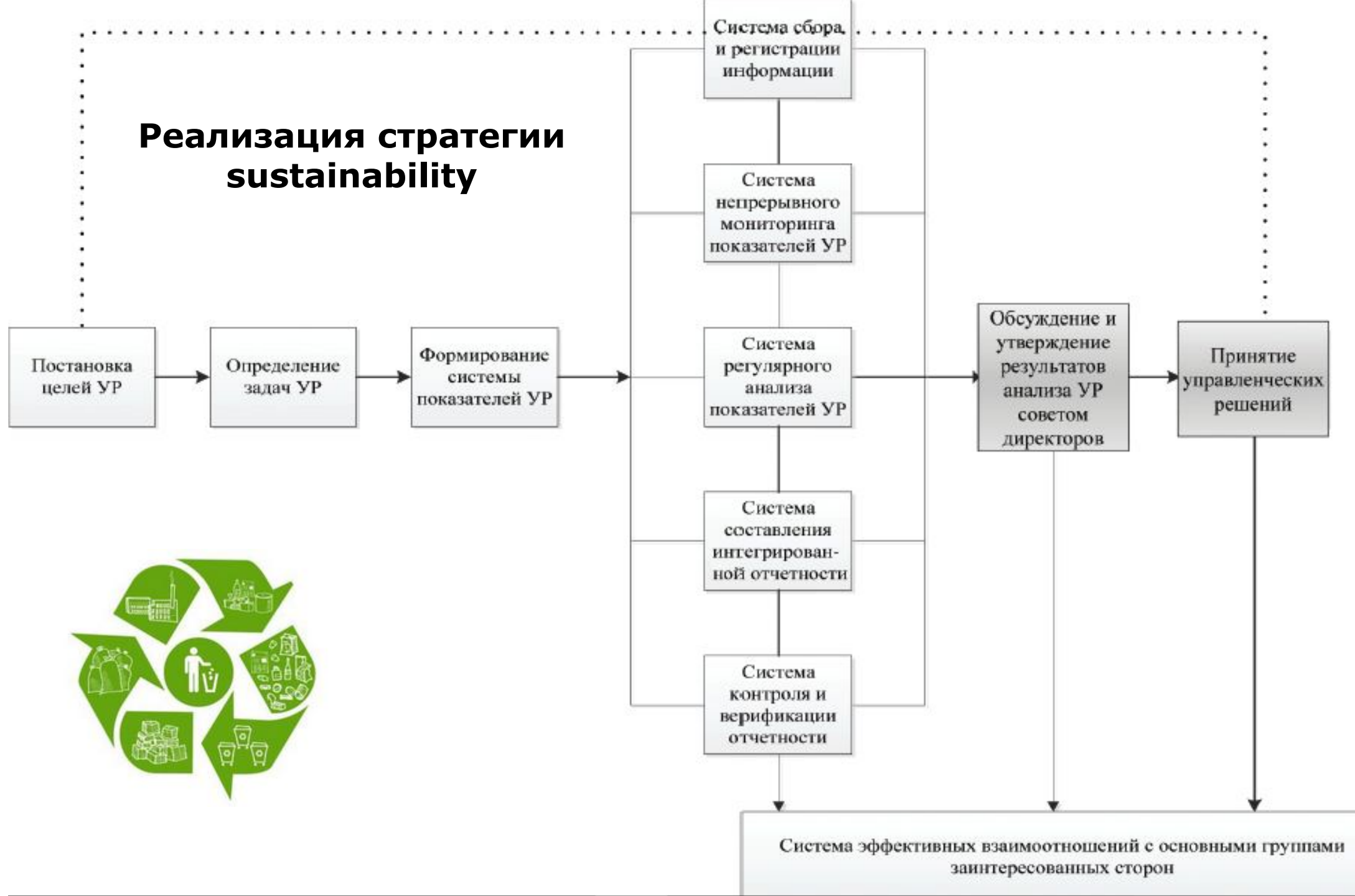
Реализация стратегии sustainability



Примерный перечень целей устойчивого развития для предприятия агропромышленного комплекса

Фактор устойчивости	Цель
Технологическая эффективность	Увеличение объемов производства, снижение себестоимости
Экологическая безопасность	Снижение выбросов парниковых газов в виде метана и воздушных азотных осадков, разработка и внедрение технологии утилизации отходов
Эффективные взаимоотношения со связанными сторонами	Развитие системы подготовки интегрированной отчетности, сокращение информационных разрывов между информационными потребностями заинтересованных групп и содержанием раскрываемой информации
Экономическая эффективность	Максимизация совокупного акционерного дохода, максимизация экономической добавленной стоимости компании
Социальная эффективность	Обеспечение стабильного прироста валовой добавленной стоимости (составной части валового регионального продукта), обеспечение стабильного прироста налоговых поступлений в региональный и местный бюджеты
Организационная эффективность	Снижение себестоимости продукции, оптимизация величины расходов по формированию запасов, обеспечение устойчивости логистической цепочки (value chain management), внедрение принципов устойчивого развития на всех уровнях управления

Реализация стратегии sustainability



Система показателей устойчивого развития на примере
сельскохозяйственного вертикально интегрированного холдинга

Фактор устойчивости	Операционный сегмент	Приоритеты	Цель	Показатель
Технологическая эффективность	Группа	Расширение мощностей, инновации	Увеличение объемов производства	Срок окупаемости, общий объем инвестиций, NPV проекта, чистый прирост объема производства
	Мясопереработка	Внедрение новых технологий	Улучшение качества продукции	Сертификаты качества, ожидаемый экономический эффект, объем инвестиций, срок окупаемости
	Свиноводство	Создание собственной кормовой базы	Снижение зависимости от внешних поставок	Доля сырья, закупленного у внешних поставщиков, в общем объеме материальных затрат
Экологическая безопасность	Группа	Минимизация негативного влияния на природу	Снижение выбросов парниковых газов в виде метана и воздушных азотных осадков	Коэффициенты выброса метана, азота
	Мясопереработка	Безотходное производство	Использование биоразлагаемой (съедобной) упаковки	Доля продукции, произведенной в биоразлагаемой (съедобной) упаковке
	Свиноводство	Эффективная и безопасная утилизация отходов	Разработка и внедрение технологии утилизации отходов	Объем инвестиций, NPV проекта, ежегодная экономия энергии в натуральном и стоимостном выражении
Социальная эффективность	Группа в целом	Вклад в развитие региона присутствия	Обеспечение стабильного прироста валовой добавленной стоимости	Добавленная стоимость от деятельности компании

**Система показателей устойчивого развития на примере
сельскохозяйственного вертикально интегрированного холдинга**

Фактор устойчивости	Операционный сегмент	Приоритеты	Цель	Показатель
Эффективные взаимоотношения со стейкхолдерами	Группа	Прозрачность и подотчетность	Развитие системы подготовки интегрированной отчетности	Наличие рабочей группы, ответственной за составление интегрированной отчетности, результаты проведения аудита (общественного заверения)
Экономическая эффективность	Группа	Обеспечение благосостояния акционеров	Максимизация совокупного акционерного дохода	Совокупный акционерный доход
	Сегменты	Ориентация на план Группы	Достижение уровня рентабельности, установленного группой	Рентабельность продаж, выручка, EBITDA
Организационная эффективность	Группа	Эффективное управление инфраструктурой Группы	Укрепление вертикальной интеграции	Коэффициент энтропии, степень вертикальной интеграции



СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!!!

