



ИГОРЬ ШЕХТЕРМАН, СЕО X5: УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ КАК ПРИОРИТЕТ

В конце октября группа X5 представила новую стратегию своей деятельности до 2023 года. Крупнейшая компания в ритейле заявила цели по сохранению лидерских позиций и дальнейшему развитию. Об этом мы беседуем с Игорем Шехтерманом - главным исполнительным директором, членом правления X5 Retail Group.

Игорь Владимирович, в вашей стратегии впервые прозвучали цели в области устойчивого развития, отношений компании с обществом и государством. Почему это произошло именно сейчас?

Игорь Шехтерман: X5 - это одна из крупнейших компаний страны по числу ежедневных непосредственных контактов с людьми. "Пятёрочки", "Перекрёстки" - это точки пересечения постоянных маршрутов миллионов людей в разных городах - примерно 15 миллионов покупателей приходят к нам ежедневно. Они ожидают, что наши магазины будут бесперебойно снабжать их доступными и качественными продуктами, что покупки будут происходить в безопасной и комфортной обстановке. Кроме того, в X5 работают более 320 тысяч сотрудников, и от имени покупателей мы взаимодействуем с тысячами производителей и поставщиков.

Все выше сказанное предопределяет социальную роль нашей компании в обществе. На текущем этапе развития бизнеса мы понимаем, что эта роль достаточно велика, она является важной частью нашей стратегии. Для нас важно слышать запрос тех групп, с которыми мы взаимодействуем - покупателей, представителей местных сообществ и общественных организаций, сотрудников государственных органов, и мы обязаны отвечать на их требования с максимальной отдачей, внося свой вклад в решение важных для них задач. Поэтому мы ставим цели в этой области наравне с бизнес-целями, измеряем этапы нашего роста определенными показателями, создаём специальные программы. В нашей новой трёхлетней стратегии метрики по устойчивому развитию так же важны, как и цели по продажам, долям рынка, доходности для акционеров. Я думаю, что X5 - одна из немногих не только российских, но и международных компаний, которая включила достижение целей в области устойчивого развития в долгосрочную программу мотивации топ-менеджмента.

Мы публично обозначили эти цели, поскольку считаем важным зафиксировать наши обязательства. Мы убеждены, что только выстроив взаимопонимание со всеми окружающими нас группами, мы можем создать успешный и устойчивый в долгосрочной перспективе бизнес. Более того, повлиять на всю отрасль, поскольку X5 как лидер задает в какой-то мере планку для всего рынка.

Сейчас мы сформулировали цели в области устойчивого развития в рамках нашего трёхлетнего стратегического плана до 2023 года, а также определили долгосрочные обязательства до 2030 года. Мы их зафиксировали, чтобы обозначить важность этой темы.

При формулировании ваших задач до 2030 года насколько вы принимали во внимание национальные цели России, которые сформулированы на этот же срок?

Игорь Шехтерман: Мы брали за основу и 17 глобальных целей до 2030 года, которые были приняты на уровне ООН в 2015 году, и национальные цели РФ до 2030 года, которые были сформулированы в указе президента.

Наши стратегические программы позволяют компании внести вклад в реализацию таких национальных целей, как сохранение населения, здоровье и благополучие людей, достойный, эффективный труд и успешное предпринимательство, комфортная и безопасная среда для жизни.

Например, национальная цель по сохранению населения, здоровью и благополучию включает в себя, в том числе, поддержку старшего поколения и лиц с ограниченными возможностями, повышение уровня социального обеспечения и адресности мер социальной поддержки.

Мы уже достаточно давно реализуем проекты, направленные на помощь этим категориям граждан, и намерены их активно развивать. Так, к 2023 году мы планируем вдвое увеличить количество семей и пожилых людей, которые будут получать адресную продовольственную помощь в рамках нашего социального проекта "Корзина доброты", который мы реализуем совместно с Фондом продовольствия "Русь". А к 2030 году мы хотим увеличить прирост благополучателей на 30% в год.



За время существования этого проекта с 2015 года в магазинах сетей X5 было собрано 600 тонн продуктов, продовольственную помощь получили более 60 000 семей в 67 городах России. Эта программа получает хороший отклик у жителей регионов, где мы работаем. Получатели помощи в регионах нашего присутствия - пожилые одинокие люди, многодетные семьи и другие нуждающиеся. С весны мы делаем специальные "корзины" для людей старше 65 лет, а также для больниц, которые работают с COVID-19.

Кроме этого, мы оказываем поддержку пенсионерам во всех регионах нашего присутствия через специальные скидки на покупку продуктов. Например, в прошлом году общая сумма скидок для пожилых людей в магазинах X5 составила более 12 миллиардов рублей.

Мы также хотим, чтобы абсолютно все магазины "Пятёрочка" и "Перекресток" к 2023 году были подключены к проекту "Островок безопасности" - речь об оказании помощи в поиске пропавших людей, что мы делаем совместно с поисково-спасательным отрядом "Лиза Алерт" и Центром поиска пропавших людей. Это очень эффективный и вдохновляющий нас проект. За полтора года его существования мы помогли вернуть домой более 700 потерявшихся людей.

Работа сети X5 непосредственно связана с темой питания, а значит и влияет на национальные цели в области здоровья. У вас есть собственные программы в этой области?

Игорь Шехтерман: Да, для нас это тоже важное направление. В национальных целях сделан акцент на такие актуальные задачи, как повышение продолжительности жизни населения, стимулирование граждан соблюдать принципы здорового питания, в том числе проведение информационно-просветительской деятельности по здоровому питанию. Присутствуя в 66 регионах, мы ставим перед собой задачу гарантировать доступность качественных продуктов для полезного питания на полках во всех городах и населённых пунктах, где мы работаем. В наших планах до 2023 года увеличить долю свежей продукции, фруктов и овощей до 50% в ассортименте наших торговых сетей, а также наращивать долю товаров для здорового образа жизни.

Помимо этого, мы планируем продолжать активно продвигать здоровое питание среди наших покупателей - через специальные корнеры, советы по подбору продуктов, формирование корзины здорового питания. Кстати, в "Перекрёстке" мы уже собрали такую, и она оказалась немногим дороже стандартной базовой корзины. В магазине мы создали "Маршрут полезных привычек" - специальную навигацию внутри торгового зала, которая помогает покупателям выбирать продукты для здорового и сбалансированного питания и одновременно с этим мотивирует их к ответственному потреблению и рациональному использованию ресурсов. В рамках "Корзины доброты" мы также намерены собирать благотворительную корзину здорового питания. Эта идея, кстати, пришла к нам от автономной некоммерческой организации "Национальные приоритеты" - в ходе совместной дискуссии о вкладе бизнеса в реализацию национальных целей.

Игорь Владимирович, а в области экологии вы что-то делаете? В последнее время это очень актуальная тема.

Игорь Шехтерман: Этот вопрос очень тревожит общество сегодня. И государство, и мы как крупный бизнес не можем не реагировать на этот запрос. В национальных целях зафиксированы проекты по формированию комфортной и безопасной среды для жизни, в частности, это создание устойчивой системы обращения с твёрдыми коммунальными отходами, сортировка 100% отходов и снижение в два раза объёма отходов, направляемых на полигоны, а также уменьшение в два раза выбросов опасных загрязняющих веществ, оказывающих наибольшее негативное воздействие на окружающую среду и здоровье человека. И наша компания идёт абсолютно в том же направлении.

Наши "экологические" цели - это сокращение выбросов парниковых газов, эффективное использование энергоресурсов, сокращение отходов, отправляемых на полигон, развитие экономики замкнутого цикла, создание ответственной цепочки поставок и закупки ответственно произведённых товаров.

К 2023 году мы планируем на 10% сократить выбросы парниковых газов от текущего уровня, а к 2030 - на 30%. При этом анализ показал, что текущий уровень удельных выбросов наших торговых сетей находится на одном уровне с западными ритейлерами. Мы достаточно давно работаем над повышением энергоэффективности, и это дает положительные результаты. Начнем использовать энергию из возобновляемых источников там, где это возможно, и к 2030 году хотим увеличить этот показатель до 30%.

Кстати, недавно Президент РФ поставил задачу о разработке стратегии социально-экономического развития РФ до 2050 года с низким уровнем выбросов парниковых газов. Поэтому цели, которые мы поставили перед собой по сокращению выбросов в рамках нашей стратегии устойчивого развития, полностью соответствуют повестке правительства.



Уже сейчас мы отдаем на переработку значительную долю пластика, картона, тележек, ящиков и другого ценного вторичного сырья. В течение этого года мы отправили 400 000 тонн твердых отходов, образовавшихся в процессе операционной деятельности наших магазинов, на вторичную переработку - это на 35 % больше, чем в первом полугодии прошлого года. Мы в три раза увеличили объем продуктов, которые идут на переработку, в том числе, на корм животным вместо утилизации (речь о продуктах, утративших товарный вид до истечения срока годности). За три ближайших года мы намерены до 95% увеличить долю перерабатываемых твердых отходов в собственных операционных процессах и до 40% - объем продуктов, потерявших товарный вид до истечения срока годности, которые мы будем направлять на полезное использование или переработку. К 2030 году мы планируем на 30% сократить коэффициент образования отходов, и это прямой вклад в национальные цели по обращению с отходами.

К слову, сейчас активно обсуждается идея по созданию новой отрасли промышленности, специализирующейся на переработке продуктов именно с истекшим сроком годности. Это обсуждение было инициировано Государственной Думой и Министерством промышленности и торговли РФ, которые увидели предпосылки для этого и консолидировали участников на проработку данного вопроса и создание эффективного механизма для реализации идеи. Мы всячески поддерживаем подобные инициативы.

И еще один важный нюанс нашего внимания - это пластиковые отходы, в том числе упаковочные материалы. Мы имеем возможность повлиять не только на повышение объема отходов, отправляемых на переработку, но и в состоянии сделать так, чтобы как можно больше товаров, поставляемых на наши полки, производились в более экологичной упаковке. Мы разработали для наших поставщиков рекомендации по использованию экологичной упаковки. Например, такой, которая подлежит вторичной переработке или сама сделана из переработанных материалов, а также предусматривает многократное использование. Со своей стороны, мы планируем нарастить долю собственных товаров в ответственной упаковке до 50% к 2023 году.

Как сотрудники воспринимают такое новое направление работы компании?

Игорь Шехтерман: Мы видим позитивный отклик на наши "устойчивые инициативы". Некоторые реализуем в нашем офисе, например, сбор пластиковых крышечек, макулатуры. Разработан специальный обучающий курс для сотрудников, чтобы они понимали важность проводимых мероприятий. Тем более, что устойчивое развитие касается их напрямую, так как обеспечение достойных условий труда и равных возможностей - одна из наших целей.

Повторюсь, в X5 работают более 320 000 человек. И мы будем добиваться, чтобы к 2023 году вовлечённость их в реализацию наших программ превышала три четверти сотрудников в каждом коллективе. Такой показатель способствует низкому уровню текучести, высокой мотивированности персонала выполнять свою работу наилучшим образом. Также мы намерены создавать комфортное и безопасное рабочее пространство для каждого сотрудника и стремиться к тому, чтобы X5 была номером один в рейтинге российских работодателей среди ритейлеров.

Цифровизация — наш стратегический приоритет. Это и автоматизация, и цифровизация внутренних процессов, и цифровые сервисы доставки

Эти задачи полностью коррелируются с национальной целью по обеспечению достойного, эффективного труда и успешного предпринимательства. Они включают в себя программы по обеспечению устойчивого роста доходов населения и уровня пенсионного обеспечения не ниже инфляции, а также увеличение численности занятых в сфере малого и среднего предпринимательства. Мы находимся в тесном диалоге с Федеральной корпорацией по развитию малого и среднего предпринимательства, активно развиваем различные партнерские программы с малым и средним бизнесом, фермерами и локальными производителями. Планово наращиваем долю их продукции на наших полках, например, сейчас порядка 3000 представителей малого и среднего бизнеса поставляют в наши магазины свои товары. Также проводим для них специальные обучающие мероприятия, предлагаем программы франчайзинга и доступной субаренды.

Сегодня государство много внимания уделяет цифровизации экономики. Достижение цифровой зрелости ключевых отраслей экономики - тоже одна из национальных целей. Как этот процесс идет в вашей компании?

Игорь Шехтерман: Цифровизация - наш стратегический приоритет. Последние несколько лет мы рассматриваем



цифровизацию как главный инструмент повышения эффективности, и она же позволяет нам выйти на совершенно новый уровень отношений и взаимодействия с нашими покупателями. Это и автоматизация и цифровизация внутренних процессов, и цифровые сервисы доставки, которые мы создали за этот год и которые выручали многих наших покупателей в период самоизоляции. Также я говорю о новом уровне удобства в магазинах: электронные ценники, возможность самостоятельного сканирования и оплаты телефоном, кассы самообслуживания, первый полностью автоматический беспилотный магазин, который мы запустили недавно.

Наши цели по цифровизации компании соответствуют национальной цели по цифровой трансформации, в том числе, таким программам как внедрение цифровых технологий и использование конкурентоспособных отечественных IT-решений, упрощение и ускорение закупок, включая оптимизацию способов и сроков осуществления, а также автоматизацию закупочной деятельности, создание механизмов акселерации, разрабатывающих отечественные решения в сфере IT.

Как лидер продовольственной торговли нашей страны в рамках этой цели мы активно участвуем в отраслевых диалогах, взаимодействуем и обмениваемся опытом с заинтересованными органами государственной власти, и тем самым вносим свой вклад в достижение поставленных правительством задач, включая улучшение прозрачности товарооборота, повышение качества и безопасности продукции.

Основой цифровой трансформации X5 является принятие управленческих решений на основе больших данных и искусственного интеллекта. У нас крупнейшая в ритейле команда разработчиков, дата-сайнтистов, IT-специалистов. Мы тесно взаимодействуем и с нашими партнерами, поставщиками. Недавно запустили Dialog-многофункциональную платформу для решения бизнес-задач, в которой активно используются алгоритмы и большие данные. Dialog X5 станет единым входным окном для поставщиков и партнеров компании, который позволит пользоваться всем комплексом разработанных нами решений на основе больших данных.

Мы создали ставший бенчмарком для отрасли центр инноваций: уже внедряются 32 решения, доказавших свою эффективность на базе пилотных проектов, а всего через нашу "воронку" отбора прошло более 3000 разработок, большинство из которых - отечественные. Для примера, мы разработали собственные кассы самообслуживания, которые в количестве более 3500 штук уже установлены в 1186 магазинах X5. Сборка и комплектация этих устройств проводится на российских предприятиях, и они в три раза дешевле рыночных аналогов.

Для нас цифровизация - это не только автоматизация процессов, это изменение культуры и модели управления бизнесом, новый подход к работе команд и каждого сотрудника в отдельности. В целом, это путь к новому уровню эффективности с использованием самых передовых технологий, компетенций и знаний.

Вы уже неоднократно упоминали о работе с поставщиками. Разделяют ли они ваши принципы в области устойчивого развития?

Игорь Шехтерман: Достижение поставленных целей в области устойчивого развития для нас возможно только в том случае, если мы будем двигаться в этом направлении совместно с нашими партнерами. Как я уже сказал, одна из наших задач - это создание ответственной цепочки поставок, увеличение на полках доли товаров, которые произведены (и сами товары, и их упаковка) ответственным способом. Поэтому мы налаживаем диалог с нашими поставщиками по вопросам сертификации, упаковки и т. д., и прорабатываем совместные программы в области устойчивого развития.

Я уже упоминал разработанные нами Рекомендации в области устойчивого развития для поставщиков, и мы обновили в соответствии с принципами устойчивого развития наши закупочные политики.

Поскольку мы ставим себе конкретные цели по доле ответственно произведенных товаров на нашей полке и сокращению отходов, отправляемых на мусорный полигон вместо переработки, то должны уже сегодня дать понимание, какие именно товары, в какой упаковке мы будем приветствовать. Мы не смогли опереться на готовые инструкции, поэтому разработали собственные Рекомендации, основываясь на анализе лучших практик в области устойчивого развития в секторе продуктового ритейла, на экспертизе экологов, а также на данных, полученных в результате опроса поставщиков X5.

В итоге документ включил в себя перечень добровольных экологических и социальных сертификаций, а также содержит видение в части устойчивой упаковки. Помимо этого, мы разработали для наших поставщиков специальный информационный материал по устойчивому развитию, его также можно найти в открытом доступе на нашем сайте.

Отрадно видеть, что наши ключевые партнёры разделяют наши принципы устойчивого развития и уже многое делают для



решения социальных и экологических проблем. Можно сказать, что вокруг X5 сформировался целый пул поставщиков, которые активны в этой области и с которыми мы реализуем многочисленные совместные проекты - в области отходов, продвижения здорового образа жизни, работы с покупателями.

О работе с покупателями хотелось бы поговорить подробнее. Как вы продвигаете принципы устойчивого развития?

Игорь Шехтерман: Мы делаем несколько программ "зелёного" маркетинга, например, стимулируем покупку многоразовых экосумок, многоразовых мешков для взвешивания фруктов и овощей. В прошлом году было продано 3 млн многоразовых сумок, а только за первое полугодие 2020 года мы продали 2 млн таких сумок.

Радует, что интерес покупателей к экологичным акциям и проектам, проводимым в наших сетях, постоянно растёт, они с удовольствием принимают в них участие. Например, положительный отклик покупателей получаем на акции по сбору использованных зубных щеток и батареек в супермаркетах "Перекресток". Эти вещи отправляются из наших магазинов на специальные заводы, где они проходят вторичную переработку.

Совместно с нашими партнёрами из FMCG-сектора внедряем различные формы организации инфраструктуры сбора ценного вторичного сырья - пластиковой и алюминиевой тары - через фандоматы для последующей переработки. Онлайн-гипермаркет "Перекресток Впрок" забирает у клиентов пакеты после доставки продуктов и также отправляет их на переработку.

Помимо этого, используем вторичное сырьё и запускаем использованные материалы в повторный оборот там, где это возможно. Причем рассказываем об этом покупателям. Например, используем высокое содержание вторичного сырья - 35% - в наших фирменных пакетах "Перекрёстка", а на пакете есть информация об этом и слоган "Меньше пластика - это не фантастика". Во всех новых "Пятёрочках" покупательские корзины на 100% сделаны из вторичного сырья, и на них тоже есть соответствующая информация. Покупатели видят, что ценное вторичное сырьё не должно идти на свалку, из него можно делать полезные вещи.

На ваш взгляд, поменяла ли эпидемия COVID-19 отношение к устойчивому развитию у крупных компаний? Если да, то в чем?

Игорь Шехтерман: Нет, этот кризис радикально не повлиял на поставленные нами цели в области устойчивого развития. Скорее, наоборот, подчеркнул глобальные взаимосвязи разных сфер жизни, а как раз это и лежит в основе философии устойчивого развития.

Важное изменение, которое произошло за последние месяцы, - это усиление вопросов безопасности, защищённости наших магазинов и продукции. Безопасность сотрудников и покупателей стала одним из наших главных приоритетов. Низкий риск инфицирования при посещении магазина или при контакте с курьером доставки - новый драйвер лояльности покупателей, который сохранится и далее.

Второй очевидный тренд - активное развитие онлайн-каналов продаж. Покупатели после взрывного роста сервисов доставки, который произошел в марте, привыкли к этому сервису, понимая, что это удобно и безопасно. Видно, что в наши онлайн-сервисы приходит много новых пользователей. И если раньше для некоторых потребителей существовал барьер заказов продуктов онлайн, то текущая ситуация помогла им эти барьеры преодолеть и сформировать новый покупательский опыт, который будет способствовать росту лояльной базы и развитию рынка.

[Ссылка на публикацию](#)