

# BE

# Business Excellence

EST. IN THE UK



Международный журнал

«Деловое совершенство»

Лауреат конкурсов



№3  
2023  
since 1996

ria-stk.ru/ds

## ГЛАВНАЯ ТЕМА

**B2B-  
НЕТВОРКИНГ.  
ИДЕМ  
НА КОНТАКТ**

# 10

**советов  
начинающему  
руководителю**

# Андрей Афонин

Директор Университета Банка России

## Потенциал «образовательной индустрии» в корпорации



ISSN 2587-8689  
9 771813 948001 >

Нефинансовые  
системы отчетности.  
Новое время —  
новые подходы  
стр. 50

ESG: барометр  
устойчивой  
трансформации  
бизнеса  
стр. 58

Agile:  
помощь,  
ожидания,  
обучение  
стр. 62

Анатолий САФОНОВ,  
директор Центра консалтинга  
и оценки ВОК,  
ассессор и тренер EFQM



Фото: ppass693/stock.com

# СТАНДАРТЫ РАСКРЫТИЯ ИНФОРМАЦИИ В ОБЛАСТИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ. НОВОЕ ВРЕМЯ — НОВЫЕ ПОДХОДЫ

## ЧАСТЬ I. НЕФИНАНСОВЫЕ СИСТЕМЫ ОТЧЕТНОСТИ

Широкая привлекательность концепции устойчивого развития (УР) и продвижение новых идей в этой области, в первую очередь ESG и Целей устойчивого развития ООН, потребовали как совершенствования существующих инструментов, так и создания новых стандартов и подходов. Эти инструменты устанавливают ясные связи целей и задач с повесткой и рейтингами ESG. Следование принципам УР и представление этой деятельности в нефинансовой отчетности лежат в основе принятия ответственных инвестиционных решений и обеспечивают успех бизнеса в долгосрочной перспективе. Автор рассматривает современные подходы к оценке успешности внедрения принципов ESG в практику бизнеса и их влияние на УР лучших компаний.

Появление в первом десятилетии XXI в. стандартов ESG (*Environmental, Social and Corporate Governance* — экологическое, социальное и корпоративное управление) было ответом на такие вызовы, как глобальное потепление, ухудшение состояния окружающей среды, социальное неравенство и неравенство между богатыми и бедными странами. Благодаря широкой международной поддержке ESG стало новой философией бизнеса, которую организация разделяет со всеми заинтересованными сторонами и, в первую очередь, акционерами и инвесторами. Три критерия ESG фокусировали внимание бизнес-организаций на реализацию значимых и, что особенно важно, поддерживаемых инвесторами направлений бизнеса.

Росту интереса к теме УР во многом способствовало принятие на глобальном уровне Принципов ответственного инвестирования (*Principles for Responsible Investment, PRI*), а также Принципов ответственного банкинга (*Principles for Responsible Banking, PRB*) и Принципов ответственного страхования (*Principles for Sustainable Insurance, PSI*). Реализация этих проектов поддерживается через Финансовую инициативу Программы ООН по окружающей среде (UNEP FI) — глобальное партнерство на добровольной основе между Программой ООН и финансовыми учреждениями.

К 2020 г. к этой инициативе присоединилось более трех тыс. финансовых институтов с общими активами свыше 100 трлн долл. из 58 стран

мира. Присоединение происходит путем подписания декларации и является публичной демонстрацией включения экологических, социальных и управленческих факторов в процесс принятия инвестиционных решений, что требует также и от организаций, получающих инвестиции, подтверждения следования этим принципам.

## РАЗВИТИЕ ПОДХОДОВ К УСТОЙЧИВОМУ РАЗВИТИЮ ОРГАНИЗАЦИЙ

Существует несколько подходов к УР организаций (рис. 1).

С концептуальной точки зрения во всех новых подходах просматривается установление взаимосвязей между разделами стандартов,

Рисунок 1. Основные подходы к реализации повестки в области УР



Рисунок 2. Связь критериев ESG с Целями устойчивого развития ООН



моделей и отчетов с ЦУР ООН, связанных с ними задач и принципов ESG. Это задает ясную структуру и системность в применении подходов к ESG (рис. 2), что позволяет выстроить эффективные механизмы их достижения на различных уровнях, начиная с организаций.

По каждой цели определен набор задач (всего 169), через которые обеспечивается интеграция экономических, социаль-

ных и экологических аспектов в достижение УР. Цели и задачи дополнительно раскрываются через универсальные показатели для измерения прогресса.

Предложенная схема (цели — задачи — показатели) не является исчерпывающей и допускает дальнейшие улучшения:

- совершенствование отчетности в области УР;
- создание рейтинговых систем и методик;

- внедрение принципов ESG в практику принятия инвестиционных решений;
- разработку стандартов и моделей по реализации задач, поставленных в ЦУР;
- распространение и поддержку лучших практик в этой области;
- развертывание подходов ESG на организационном, отраслевом, национальном, региональном и глобальном уровнях.

Новые подходы прорабатываются в отраслевом разрезе, что ясно просматривается, например, в последней версии Глобальной инициативы по отчетности (*Global Reporting Initiative, GRI*) и раз-

Стандарты GRI (Global Reporting Initiative) используют сегодня почти 75% крупнейших компаний мира



вители международных стандартов финансовой отчетности по УР. Это обеспечивает их детализацию и позволяет лучше имплементировать данные задачи в создание устойчивой ценности.

С помощью инструментов ESG решаются следующие основные задачи:

- оценка воздействия подходов к ESG компании на экономику, общество, людей и окружающую среду (стандарты GRI);
- оценка влияния приверженности ESG на рыночную капитализацию компании (стандарты финансовой отчетности в области УР);
- достижение и сравнение конкурентоспособности компаний по ESG-критериям (конкурсы и рейтинги);
- соответствие применяемых подходов, продукции и услуг компании стандартам управления ESG-процессами и требованиям к продукции и услугам (стандарты ISO);
- развитие и совершенствование моделей построения бизнеса на основе принципов ESG (модели бизнеса и организационного совершенства, линзовые и отраслевые модели).

В течение последних пяти лет инструменты ESG активно развивались. Об этом свидетельствует постоянное совершенствование правил, стандартов, индикаторов, регламентов, директив как на глобальном и региональных уровнях, так и на уровнях отдельных государств.

По данным Reporting Exchange, на 21 января 2023 г. в более чем 70 странах разработано 2255 положений об отчетности, 1424 индикатора

## ГЛОССАРИЙ

### ESG

*(Environmental, Social and Corporate Governance — экологическое, социальное и корпоративное управление)*

*Набор стандартов деятельности компании, которые социально сознательные инвесторы используют для проверки потенциальных инвестиций. Экологические критерии определяют, как компания выступает в роли хранителя природы. Социальные критерии исследуют, как она управляет отношениями с сотрудниками, поставщиками, клиентами и обществом. Корпоративное управление касается руководства компанией, оплаты труда руководителей, аудита, внутреннего контроля и прав акционеров.*

### Цели в области устойчивого развития (ЦУР) (англ. Sustainable Development Goals, SDGs)

*Набор из 17 взаимосвязанных целей, разработанных в 2015 г. Генеральной ассамблеей ООН в качестве «плана достижения лучшего и более устойчивого будущего для всех»: повсеместная ликвидация нищеты, голода, обеспечение здорового образа жизни, качественного образования, гендерного равенства и т.д.*

тора и 652 рейтинга. Наибольшее распространение получили стандарты отчетности GRI и отраслевые стандарты SASB. Но в то же время и сами стандарты, и общие подходы к стандартизации ESG находятся в состоянии пересмотра и развития. Подключаются новые участники, например СМСФО (Совет по Международным стандартам финансовой отчетности) и ЕС, создаются новые альянсы по их поддержке.

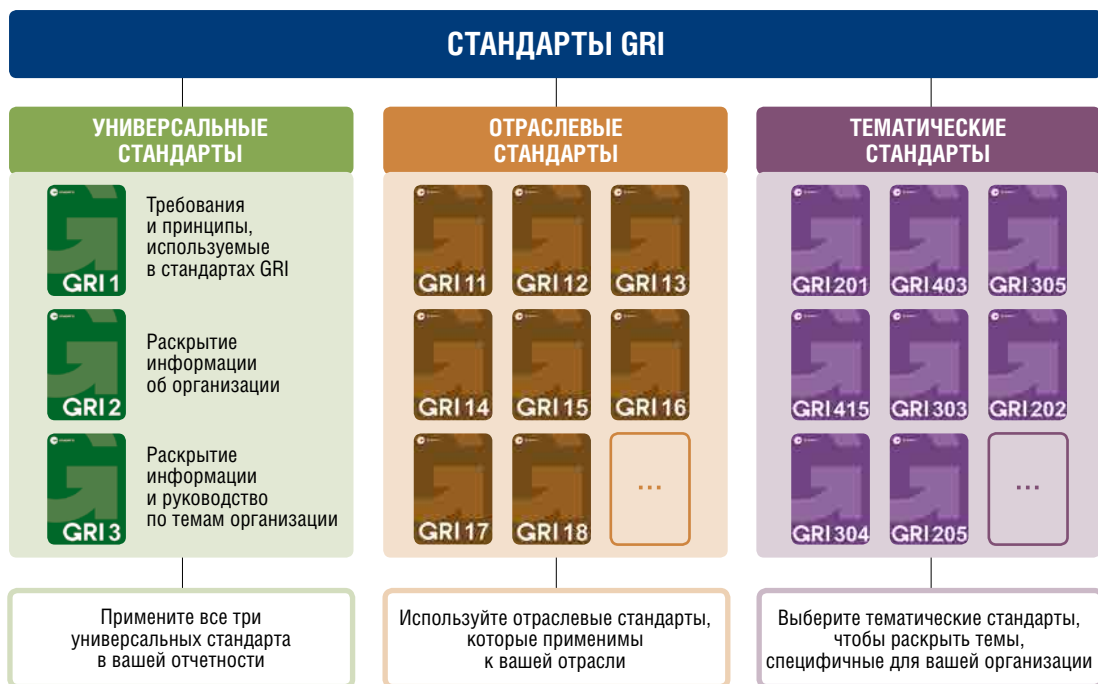
## НОВЫЕ СТАНДАРТЫ РАСКРЫТИЯ ИНФОРМАЦИИ GRI

Выбор подходящей системы отчетности в области УР является для организаций достаточно сложной задачей, поскольку сегодня в рамках повестки ESG поддерживает-

ся большое количество стандартов. Среди наиболее употребимых — стандарты GRI, цель которых — помочь организациям оценить уровень своего влияния на устойчивость, демонстрируя свои показатели и подходы ESG.

Глобальная инициатива по отчетности была введена в 2000 г. и позиционировалась как универсальная система корпоративной ESG-отчетности, в 2016 г. и 2021 г. она претерпела значительные изменения. Новая версия использует модульную структуру, оставляя за организацией возможность выбора специальных стандартов и показателей. Стандарты включают в себя широкий спектр актуальных тем, включая изменение климата, безопасность труда, защиту персональных данных.

Рисунок 3. Современная структура стандартов открытой отчетности GRI



Стандарты GRI позволяют эффективно собирать и анализировать данные, оценивать их соответствие политике и стратегии организации, а также ожиданиям инвесторов, благодаря чему эту систему отчетности используют сегодня почти 75% крупнейших компаний мира.

Три серии взаимосвязанных стандартов GRI модульного типа представлены на рис. 3. Их использование дает холистическое видение ключевых тем организации, связанных с ними последствий влияния на окружающую среду, а также управление этими последствиями.

**Универсальные стандарты** нацелены на раскрытие общей информации об ответственном ведении бизнеса:

- стандарт GRI 1 определяет требования и базовые

принципы для качественной отчетности;

- стандарт GRI 2 помогает раскрыть информацию о структуре организации и методах отчетности, деятельности и персонале, подходах к менеджменту, стратегии и политиках, вовлечению заинтересованных сторон;
- стандарт GRI 3 дает понимание того, как организация определяет свои наиболее релевантные темы и как управляет ими.

**Отраслевые стандарты** призваны повысить качество отчетности организаций и разрабатываются для 40 секторов экономики. На 1 января 2023 г. созданы стандарты для таких отраслей, как нефть и газ, сельское хозяйство, аквакультура

и рыболовство. При наличии отраслевого стандарта организация обязана использовать его, составляя отчетность по стандартам GRI.

Отраслевые стандарты описывают виды деятельности, лежащие в основе воздействия, и включают в себя наиболее существенные для отрасли темы. Требования по раскрытию информации определяются с использованием отраслевых данных, международных инструментов и рекомендаций отраслевых экспертов, отражая мнения и ожидания широкого круга заинтересованных сторон.

**Тематические стандарты** описывают раскрытие информации по определенным темам: обращение с отходами, гигиена и безопасность труда, налогообложение и т.п.

Каждый стандарт включает в себя обзор темы, требований по раскрытию относящейся к ней информации, а также к управлению последствиями. На 1 января 2023 г. на сайте GRI представлено 32 тематических стандарта.

**Цель отчетности в области УР** заключается в том, чтобы организация установила приоритеты своего воздействия на экономику, окружающую среду и людей. В GRI 1 излагаются ключевые принципы и требования к отчетности; применение стандарта GRI 2 помогает организации определить значимость своего воздействия на общество; GRI 3 объясняет, как выявлять и оценивать воздействия шаг за шагом.

## ОТЧЕТНОСТЬ В ОБЛАСТИ УР В РОССИИ

Ведущие российские компании постепенно внедряют ESG-стандарты, но для большинства из них это является серьезным вызовом. В целом

наблюдается разнонаправленная динамика, когда значительная часть организаций еще не использует ESG-подходы, а некоторые только формируют свою повестку в этой области, оценивают риски и выигрывают от внедрения ЦУР. Эта тенденция прослеживается не только у ведущих компаний, но и на отраслевом, региональном и национальном уровнях.

Наиболее применяемыми в России добровольными стандартами являются отчеты GRI, которые часть ведущих компаний предоставляет с середины 2000-х гг. Так, по данным Российского института директоров на 2021 г., GRI используют 21% российских компаний, представляющих интегрированную и консолидированную отчетность, а также 52% компаний, публикующих нефинансовую отчетность.

Это связано с тем, что концепция развития публичной нефинансовой отчетности в России на среднесрочную перспективу и рекомендации

Банка России по раскрытию ПАО нефинансовой информации также ориентированы на GRI. Кроме того, важным фактором является развитая методическая поддержка внедрения отчетности GRI и тенденция гармонизации требований GRI с требованиями других известных международных стандартов.

В табл. 1 представлена структура корпоративной нефинансовой отчетности в России, которая показывает, что в более чем половине отчетов используется методология GRI. Значительное число предприятий (свыше 40%) применяют интегрированный подход, когда отчетность ESG включается в отчеты по корпоративному управлению. Доля социальной и экологической отчетности значительно снижается, что можно объяснить переходом предприятий на стандарты GRI. Более 40 наших компаний поддерживают отчетность на регулярной основе, дольше 10 лет. Также можно отметить очень небольшое

Таблица 1.

### Зарегистрированные в РСПП корпоративные нефинансовые отчеты

ТИП ОТЧЕТНОСТИ	2010	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Отчетность по устойчивому развитию	25	41	42	28	41	58	52	50
Интегрированная отчетность	10	32	31	42	46	37	47	40
Социальная отчетность	34	20	18	18	9	8	5	4
Экологическая отчетность	2	6	6	8	8	7	5	3
<b>Итого</b>	<b>71</b>	<b>99</b>	<b>97</b>	<b>96</b>	<b>104</b>	<b>110</b>	<b>109</b>	<b>97</b>

и стабильное число зарегистрированных отчетов — около 100 в год, в то время как в мире, например, за 2020 г. зарегистрировано 13 тыс. отчетов УР.

Более детальный анализ существующих в России практик внедрения отчетности и принципов ESG в российском бизнесе проводили Центральный Банк России, Сбер и ряд ведущих консалтинговых компаний. Можно отметить следующие тенденции.

- *Начальная стадия внедрения ESG-подходов на большинстве российских предприятий*  
Компании в большей степени ориентированы на развитие корпоративного управления и в меньшей — на поддержку социальных и экологических аспектов ESG. При этом основное внимание сосредоточено на внедрении стандартов ИСО по экологическому менеджменту, охране труда, промышленной безопасности и энергоэффективности, в ущерб сбалансированности и системности подхода к управлению ESG-повесткой. Значительная доля предприятий использует нестандартизированные формы отчетности.

- *Основная часть держателей отчетов — крупнейшие публичные компании*

Причины этого лежат как в возможностях выделения ресурсов, так и требованиях крупнейших акционеров и инвесторов к устойчивым практикам, соответствующим международным стандартам в области УР. Для экспорте-

ров дополнительным драйвером являются более строгие и установленные на законодательном уровне (в ряде стран) ESG-требования. Большинство крупных и средних компаний такую отчетность не делают.

- *Отраслевое лидерство в ESG-тематике*

К отраслевым лидерам можно отнести предприятия нефтегазовой, энергетической, металлургической и горно-рудной промышленности, которые отличаются высокими экологическими и социальными рисками. Значительное число отчетов также представлено финансовыми и страховыми компаниями.

- *Драйверы ESG-повестки в России*

Отношение к ESG-повестке в России в 2021–2022 гг. было нестабильным — от стремительного роста интереса в конце 2021 г. к явному снижению в первой половине 2022 г. и последующему восстановлению в конце 2022 г. Востребованность ESG-тематики обеспечили крупнейшие российские компании-экспортеры и банки.

- *Роль государства в ESG-повестке*

В ноябре 2021 г. Правительство РФ утвердило углеродно-нейтральную стратегию социально-экономического развития России. Планируется к 2050 г. снизить выбросы парниковых газов на 60% по сравнению с уровнем 2019 г. и на 80% по сравнению с 1990 г. Ежегодные темпы роста неэнергетического зеленого экспорта должны составить 4,4%.

В сентябре 2020 г. на Национальной товарной бирже бы-

ли заключены первые сделки с углеродными единицами. На Сахалине запустили пилотный проект по ограничению выброса парниковых газов через стимулирование внедрения зеленых технологий и независимой верификации климатических проектов. Ожидается, что регион станет углеродно-нейтральным в 2025 г.

К июлю 2022 г. ежегодный объем портфеля ESG-кредитов российских банков вырос в три раза и достиг 1,2 трлн руб. Чтобы сделать более привлекательными условия кредитования для зрелых ESG-заемщиков, с точки зрения банковских структур, требуются государственные льготы и преференции.

Интерес к зеленой тематике со стороны экспортеров связан с тем, что в 2021 г. ЕС объявил о введении углеродного налога на импорт такой продукции, как цемент, электроэнергия, удобрения, алюминий, железо и сталь. Директива требует, чтобы экспортеры с 2023 г. отчитывались по выбросам, а с 2026 г. покупали специальные «углеродные» сертификаты. Поскольку углеродный след учитывается по всей цепочке создания продукта, то это затрагивает интересы наших экспортеров даже при отсутствии прямых торговых связей с ЕС.

*В следующем номере читайте о финансовой отчетности в ESG, об интеграции стандартов SASB и ISSB, о европейской стандартизации и практике финансовой отчетности в России.*