

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ И ESG- ТРАНСФОРМАЦИЯ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ

Содержание

АВТОРЫ ИССЛЕДОВАНИЯ	3
БЛАГОДАРНОСТИ	4
ВСТУПИТЕЛЬНОЕ СЛОВО	5
ВВЕДЕНИЕ	6
EXECUTIVE SUMMARY	9
ГЛАВА 1. ПОНИМАНИЕ ESG И ВАЖНОСТИ ТРАНСФОРМАЦИИ	17
Разбираемся в терминах: чем ESG отличается от устойчивого развития?	18
Ключевые драйверы повестки устойчивого развития в России и мире	20
Изменение драйверов ESG-повестки в России	30
ГЛАВА 2. ESG-ТРАНСФОРМАЦИЯ: ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ	34
Ключевые этапы ESG-трансформации компании	34
Состояние ESG-трансформации в России	37
Оценка зрелости практики устойчивого развития в российских компаниях	41
Ключевые препятствия для успешной ESG-трансформации	48
Чек-лист и рекомендации лидеров рынка для успешной ESG-трансформации	51
Перспективы развития ESG-повестки в России и мире	55
ГЛАВА 3. УПРАВЛЕНИЕ ESG-ВОПРОСАМИ: ИДЕАЛЬНАЯ КАРТИНА И ТЕКУЩЕЕ СОСТОЯНИЕ	58
Подходы к управлению устойчивым развитием	58
Роль совета директоров и топ-менеджмента в управлении вопросами устойчивого развития	61
Портрет директора по устойчивому развитию	62
Эволюция роли директора по устойчивому развитию	73
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	77
ГЛОССАРИЙ	78
ОБ АВТОРАХ ИССЛЕДОВАНИЯ	79
СНОСКИ	80

Авторы исследования



Елена Дубовицкая,

директор Центра устойчивого развития Школы управления СКОЛКОВО



Андрей Ракитин,

управляющий партнер,
Stanton Chase Russia
(Москва)¹



Надежда Клемина,

менеджер проектов Центра устойчивого развития Школы управления СКОЛКОВО



Анастасия Опанасенко,

менеджер проектов Центра устойчивого развития Школы управления СКОЛКОВО



Яна Морозова,

менеджер проектов Центра устойчивого развития Школы управления СКОЛКОВО



Милена Барсукова,

младший консультант, руководитель практики ESG в регионе EMEA, Stanton Chase Russia (Москва)²

Благодарности

Авторы выражают благодарность всем респондентам проводившегося в рамках исследования опроса. Особая благодарность выражается участникам интервью за уделенное время и вклад в подготовку данного исследования, а именно:

Анне Беловой, заместителю председателя Совета директоров, старшему независимому директору ПАО «Юнипро»; заместителю председателя Совета директоров, председателю Комитета по стратегии и устойчивому развитию ПАО «Группа компаний „Сегежа“»;

Алле Салтыковой, независимому директору АО «ФПК»;

Василию Фокину, директору по устойчивому развитию L'Oreal;

Виталию Подольскому, члену Совета директоров «Группы ЛСР»³;

Дарье Гончаровой, директору по устойчивому развитию «Полиметалл»;

Дмитрию Боровикову, заместителю генерального директора по стратегии ПАО «Фортум»;

Дмитрию Коломыцыну, директору по корпоративным финансам и связям с инвесторами «Группы НЛМК»;

Евгении Чистовой, руководителю по устойчивому развитию «Билайн» (ПАО «Вымпелком»);

Ирине Бахтиной, директору по устойчивому развитию РУСАЛ;

Марии Шалиной, директору по маркетингу и улучшению клиентского опыта ПАО «Северсталь»;

Марии Шипицыной, начальнику управления по устойчивому развитию ПАО «Энел Россия»;

Наталье Третьяк, первому вице-президенту «Газпромбанка»;

Светлане Ивченко, директору департамента устойчивого развития ПАО «ГМК „Норильский никель“»;

Татьяне Поляковой, руководителю отдела устойчивого развития «Тинькофф»;

Эндрю Газитуа, члену Наблюдательного совета, председателю Комитета по стратегии и устойчивому развитию МКБ.

Вступительное слово

В стремительно меняющихся условиях повестка устойчивого развития претерпевает существенные изменения: пересматриваются приоритеты деятельности компаний и регулятора, возникают новые вызовы, меняются драйверы. При этом ESG-принципы и ценности устойчивого развития остаются неизменными и продолжают играть важную роль в процветании общества и благополучии бизнеса. В связи с этим стратегическое развитие компаний в данном направлении, а также роль директора по устойчивому развитию (CSO) остается актуальной — с точки зрения как продвижения ESG-повестки внутри компаний, так и поиска новых точек роста и возможностей развития.

В рамках данного исследования мы задались целью оценить уровень зрелости российских компаний с точки зрения ESG-практики и готовности к ESG-трансформации, а также определить состояние управления ESG-вопросами на разных уровнях компании. Оно предназначено для специалистов и директоров в области устойчивого развития, топ-менеджеров и членов советов директоров компаний, осуществляющих свою деятельность на территории России, а также для всех интересующихся корпоративной повесткой устойчивого развития.

Несмотря на меняющиеся условия и стимулы для продвижения ESG-принципов устойчивое развитие в России продолжает задавать тон национальному и корпоративному развитию. Исследование содержит как результаты опроса и интервью на начало 2022 года, так и мнения отдельных респондентов о дальнейшей судьбе ESG. Это позволяет сравнить подходы к повестке, посмотреть на ее изначальное позиционирование в российских компаниях, а также оценить перспективы и направления будущего развития.

Помимо обзора ESG-практик российских компаний, в исследовании приведены практические инструменты для совершенствования деятельности бизнеса на пути к ESG-трансформации. К ним относятся, прежде всего, матрица зрелости ESG-практики компаний ([стр. 42](#)), позволяющая оценить, на каком этапе компания находится на данный момент, пошаговая схема с ключевыми этапами ESG-трансформации ([стр. 34](#)), а также чек-лист организационной ESG-трансформации ([стр. 51](#)), пронизывающей основные направления деятельности компаний.

Мы благодарим всех участников исследования, которые согласились поделиться своим экспертным мнением, практикой и видением дальнейшего развития ESG в России. Мы намерены продолжать исследование тематики и надеемся на дальнейшее плодотворное сотрудничество в данном направлении!

Елена Дубовицкая,
директор Центра устойчивого развития Школы управления SKOLKOVO

Андрей Ракитин,
управляющий партнер, Stanton Chase Russia (Москва)

Введение

В России стремительно растет интерес компаний к ESG-повестке. Все чаще модель устойчивого развития рассматривается управленцами как неотъемлемая часть долгосрочного успеха компании. Не все организации оказываются способными встать на путь ESG-трансформации и внедрить соответствующие принципы во все сферы деятельности компании. Это может быть связано с недостатком необходимых навыков у сотрудников, низким уровнем развития ESG-культуры или отсутствием лица, которое могло бы координировать все реализуемые инициативы в области устойчивого развития.

В этих условиях профессия директора по устойчивому развитию как никогда актуальна и востребована, однако на рынке отмечается дефицит подобных специалистов, отсутствуют четко определенные критерии отбора кандидатов, которые смогли бы лидировать ESG-повестку.

ЦЕЛЬ ДАННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ — ОЦЕНИТЬ ЗРЕЛОСТЬ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ESG-ПРАКТИКИ И ГОТОВНОСТИ К ESG-ТРАНСФОРМАЦИИ, А ТАКЖЕ ИЗУЧИТЬ СОСТОЯНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ESG-ВОПРОСАМИ НА РАЗНЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ УРОВНЯХ.

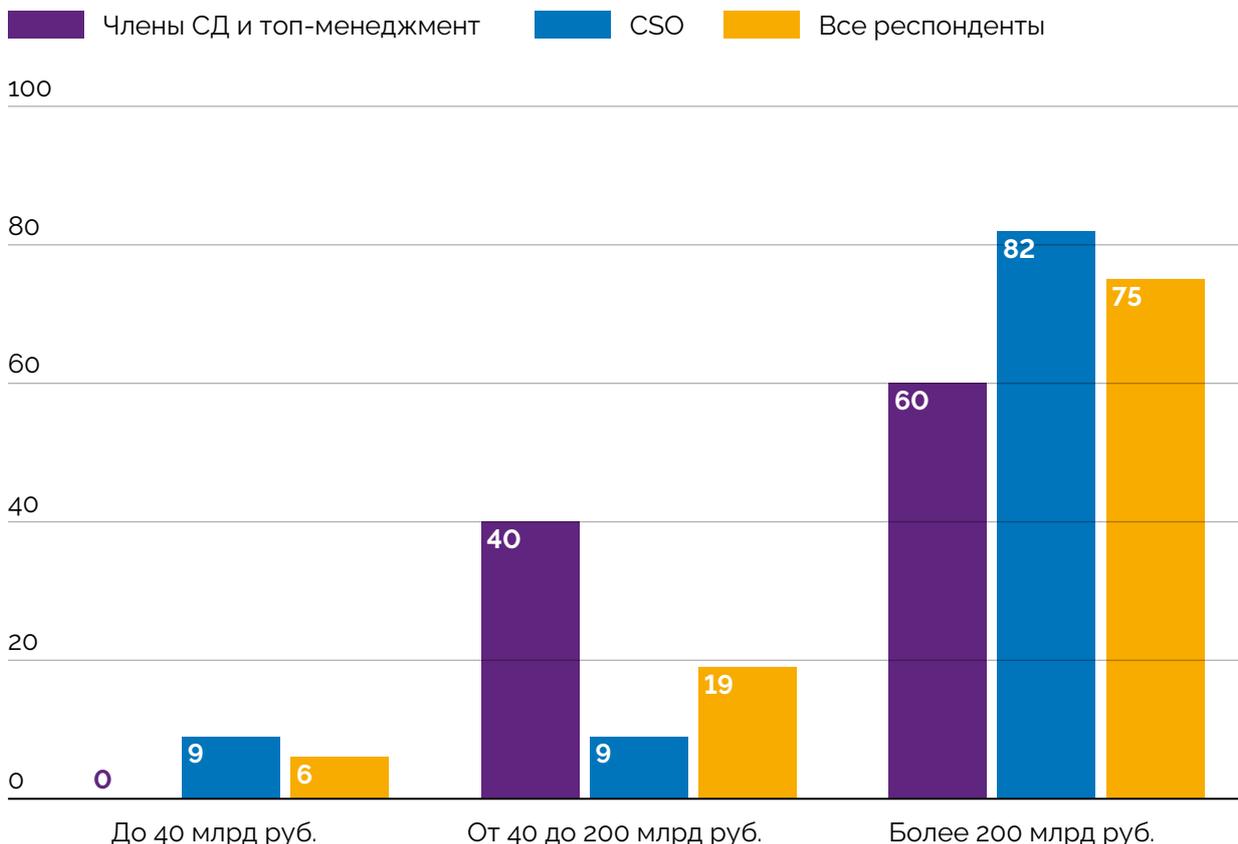
Для достижения цели решались следующие задачи:

1. **выявить основные драйверы**, которые побуждают российские компании заниматься устойчивым развитием;
2. **провести оценку общего состояния** ESG-трансформации в России и понять уровень зрелости практики устойчивого развития в российских компаниях;
3. **определить ключевые препятствия** на пути успешной ESG-трансформации российских компаний;
4. **понять, что думают об ESG** участники российской системы корпоративного управления: какую роль играют совет директоров и топ-менеджмент и каковы их ожидания в отношении CSO;
5. **сформировать портрет CSO** и спрогнозировать дальнейшее развитие этой роли в России.

В рамках исследования мы ориентировались на мнение экспертного сообщества, для чего параллельно запустили два опроса о корпоративном управлении в ESG: среди директоров по устойчивому развитию российских компаний и российских офисов международных компаний, а также среди членов советов директоров и топ-менеджмента. Онлайн-опросники распространялись среди этой аудитории через личные письма в январе-феврале 2022 года.

Большинство респондентов являются представителями крупных компаний с капитализацией более 200 млрд рублей (75%). Четверть респондентов представляют средние компании с капитализацией от 40 до 200 млрд рублей и небольшие компании с капитализацией до 40 млрд рублей (график 1).

График 1. Капитализация компаний респондентов, %



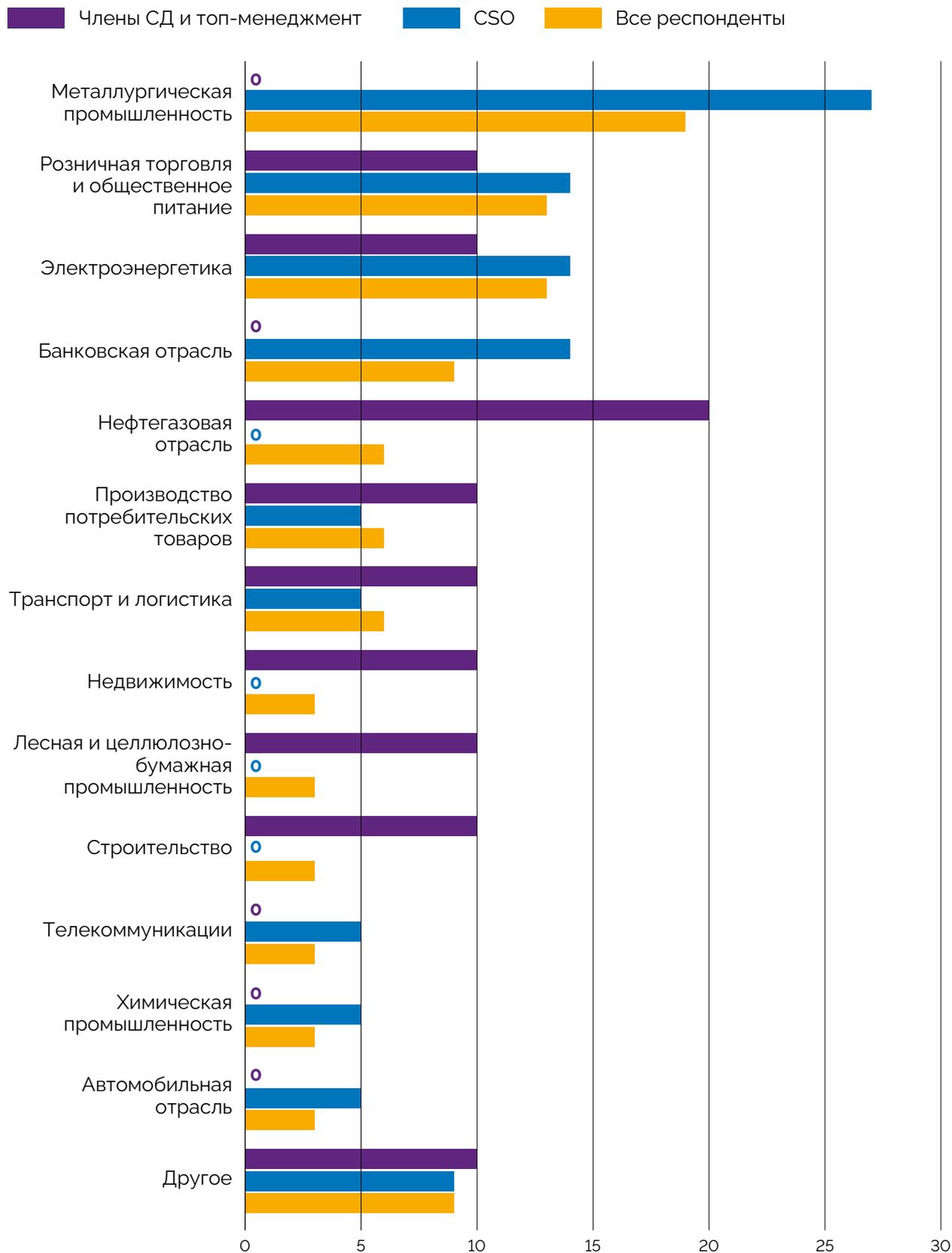
Источник: Центр устойчивого развития SKOLKOVO, Stanton Chase

В опросах участвовали представители отраслей, на долю которых в 2021 году совокупно приходилось более 75% ВВП России⁴. Большинство респондентов связаны с металлургической промышленностью (19%), розничной торговлей и общественным питанием (13%), электроэнергетикой (13%) и банковской отраслью (9%). При этом большинство директоров по устойчивому развитию представляют металлургическую промышленность (27%), в то время как большинство членов советов директоров и топ-менеджеров — нефтегазовую отрасль (20%) (график 2).

Кроме того, мы провели пятнадцать глубинных интервью с лидерами устойчивого развития в России: директорами по устойчивому развитию, членами советов директоров и топ-менеджерами, чтобы узнать о практике в их компаниях и получить более детальную экспертную оценку корпоративного управления в области ESG. Большинство интервью состоялись в январе-феврале 2022 года.

Всего в исследовании приняли участие 53 респондента.

График 2. Сфера деятельности опрошенных компаний, %



Источник: Центр устойчивого развития SKOLKOVO, Stanton Chase

Executive summary

В РОССИИ В ОТЛИЧИЕ ОТ ДРУГИХ СТРАН МЕЖДУ ПОНЯТИЯМИ «УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ» И «ESG» ЧАСТО СТАВЯТ ЗНАК РАВЕНСТВА.⁵ ЭТИ ТЕРМИНЫ ВАЖНО РАЗЛИЧАТЬ, ЧТОБЫ РАЗГОВАРИВАТЬ С ЗАРУБЕЖНЫМИ ПРОФЕССИОНАЛАМИ НА ОДНОМ ЯЗЫКЕ.

СТР. 18

Концепция устойчивого развития была впервые сформулирована в 1987 году и подразумевала единство общественных, экологических и экономических систем. В 2004 году появилась инвестиционная методология ESG, в рамках которой экологические, социальные и управленческие показатели компании стали рассматриваться в числе критериев принятия инвестиционных решений наравне с доходностью компании.

В России понятия устойчивого развития и ESG часто используют как взаимозаменяемые: более трети опрошенных членов советов директоров и топ-менеджеров либо не видят существенной разницы между двумя понятиями (27%), либо представляют ее себе лишь в общих чертах (9%). При этом CSO, более глубоко погруженные в повестку, склонны разделять эти два понятия: большинство из них (88%) знают, чем концепции отличаются друг от друга. На данный момент специалисты проводят следующее различие: устойчивое развитие — это курс и образ результата, к которому движется компания, а ESG — это практический инструмент, который помогает достичь желаемого результата.

ДРАЙВЕРЫ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ВО МНОГОМ АНАЛОГИЧНЫ ЗАРУБЕЖНЫМ И ВКЛЮЧАЮТ В СЕБЯ РАСТУЩИЕ ЗАПРОСЫ СТЕЙКХОЛДЕРОВ (ИНВЕСТОРОВ И РЕГУЛЯТОРА), ВОЗМОЖНОСТЬ СОКРАТИТЬ ИЗДЕРЖКИ И НАЙТИ НОВЫХ КЛИЕНТОВ.

СТР. 20

Глобальная повестка устойчивого развития в последние годы находится на пике популярности. В России тема устойчивого развития находится, скорее, на начальном этапе, тем не менее в последние годы она демонстрировала существенный рост: бизнес активно разрабатывал ESG-стратегии, реализовывал

масштабные и локальные проекты, потребители выражали интерес к устойчивым практикам, регулятор создавал условия для развития повестки, а упоминания темы ESG в российских медиа выросли в 2,5 раза за 2021 год⁶.

Драйверы устойчивого развития в России во многом аналогичны зарубежным. Так, 69% CSO и 73% членов СД и топ-менеджеров отмечали, что ключевой мотивацией для реализации повестки являлись инвесторы, запросы которых оказывали наиболее существенное влияние на устойчивое развитие компаний (88% CSO и 100% членов СД и топ-менеджеров) по сравнению с другими заинтересованными сторонами. Растущие запросы других стейкхолдеров также стали одной из главных причин внедрения ESG в деятельность компаний (73% CSO и 64% членов СД и топ-менеджеров) — среди них наиболее существенное влияние после инвесторов оказывал регулятор (71% CSO и 55% членов СД и топ-менеджеров), немаловажную роль играли клиенты / потребители (58% CSO и 26% членов СД и топ-менеджеров). Сейчас в условиях ухода западных инвесторов роль регуляторов в стимулировании повестки устойчивого развития возрастает.

На начало 2022 года около половины респондентов (50% CSO и 55% членов СД и топ-менеджеров) отмечали, что проекты в области устойчивого развития позволили сократить издержки, причем большинство опрошенных (77% CSO и 45% членов СД и топ-менеджеров) согласились, что инвестиции в ESG могут быть выгодными для компании. Кроме того, 46% CSO и 27% членов СД и топ-менеджеров заявляли о проектах в области устойчивого развития как о возможности выхода на новые рынки.

С НАЧАЛА 2022 Г. ДРАЙВЕРЫ ПОВЕСТКИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ В РОССИИ МЕНЯЮТСЯ: ВОЗРАСТАЕТ РОЛЬ РЕГУЛЯТОРА, СНИЖАЕТСЯ РОЛЬ ЗАПАДНЫХ ИНВЕСТОРОВ, ПОЯВЛЯЮТСЯ ТРЕБОВАНИЯ НОВЫХ ПАРТНЕРОВ.

СТР. 30

С учетом текущей геополитической ситуации есть основания полагать, что акценты в стимулах для российских компаний будут смещаться. По оценкам экспертов, существенно возрастет роль регулятора, в то время как роль западных инвесторов как ключевого драйвера принятия ESG-решений снизится. При этом переориентация российского бизнеса на новые рынки (в том числе Азиатско-Тихоокеанский регион) может сопровождаться появлением новых требований в части ESG. Многие страны

выдвигают собственные требования к раскрытию информации, климатическому регулированию и прочим аспектам, поэтому российским компаниям еще предстоит определить приоритеты азиатской повестки устойчивого развития.

На фоне общей экономической ситуации может снизиться готовность потребителей доплачивать за устойчивость — хотя общее желание поддерживать ответственный бизнес может сохраниться. Кроме того, число глобальных драйверов для расширения темы устойчивого развития в России, скорее всего, сократится (по крайней мере, в краткосрочной и среднесрочной перспективе). Уже наблюдается, в частности, понижение позиции России в глобальных ESG-рейтингах, таких как MSCI и Standard Ethics, исключение российских компаний из списка «зеленых» инвестиционных портфелей.

Прогнозируется сокращение числа корпоративных ESG-инициатив (особенно имиджевых) и их переориентация на бизнес-процессы компаний. Вероятно, изменится и тематический фокус проектов — как корпоративных, так и государственных: в текущей обстановке социальная повестка («S» в ESG) может выйти на первый план.

ESG-КУЛЬТУРА В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ НАХОДИТСЯ НА СРЕДНЕМ УРОВНЕ, МНОГИЕ КОМПАНИИ УЖЕ ВСТАЛИ НА ПУТЬ ESG-ТРАНСФОРМАЦИИ И ПРОВОДЯТ ОЦЕНКУ ВОЗДЕЙСТВИЯ.

СТР. 37

58% CSO и 64% членов СД и топ-менеджеров оценили уровень развития ESG-культуры в их компаниях как средний. Все респонденты заявили о том, что их компании уже вышли за пределы простого соблюдения законодательных норм и ответов на запросы заинтересованных сторон. 77% опрошенных CSO и 36% членов СД и топ-менеджеров отметили, что их компании встали на путь ESG-трансформации и успешно движутся в данном направлении.

Большинство опрошенных компаний проводит оценку воздействия (impact assessment) по каждому проекту (19% CSO и 46% членов СД и топ-менеджеров) или, по крайней мере, по некоторым проектам (58% CSO и 36% членов СД и топ-менеджеров).

**УРОВЕНЬ ЗРЕЛОСТИ ПРАКТИКИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ
В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ МОЖНО ОХАРАКТЕРИЗОВАТЬ
КАК СРЕДНИЙ И ВЫШЕ СРЕДНЕГО.**

СТР. 38

Согласно матрице зрелости ESG-практики компаний ([рис. 6 на стр. 42](#)), уровень зрелости практики устойчивого развития в опрошенных российских компаниях на начало 2022 года можно охарактеризовать как средний и выше среднего: по всем критериям компании можно оценивать как минимум как «Продвинутые» (общий подход к ESG, взаимодействие с заинтересованными сторонами, ESG-отчетность), а по ряду — как «Интеграторы» (управление ESG-вопросами) или «Лидеры» (ESG в общекорпоративной стратегии и ESG-отчетность). Можно выделить пять условных факторов вовлеченности компаний в ESG-повестку:

1. **Подход к устойчивому развитию:** 50% CSO и 40% членов СД и топ-менеджеров отметили, что в их компании регулярно определяют наиболее существенные темы устойчивого развития, проводят сравнительный анализ, утверждают политики, определяют показатели устойчивого развития.
2. **Взаимодействие с заинтересованными сторонами:** 41% CSO и 80% членов СД и топ-менеджеров заявили о преимущественном проведении консультаций с заинтересованными сторонами по необходимости.
3. **Управление ESG-вопросами:** 41% CSO и 40% членов СД и топ-менеджеров отметили принятое в компании комплексное обсуждение вопросов в сфере устойчивого развития на основании собранных данных и расчетов, а также наличие профильного руководителя, ответственного за эту тему.
4. **Общекорпоративная стратегия развития бизнеса:** 41% CSO и 20% членов СД и топ-менеджеров отметили, что тема устойчивого развития в их компаниях является полноценной частью общекорпоративной стратегии развития бизнеса.
5. **Отчетность в области устойчивого развития:** в части нефинансовой отчетности ответы респондентов оказались наиболее разнородны. Два самых популярных подхода (по 28% от общего числа респондентов): раскрытие всей существенной информации об устойчивом развитии в интегрированном отчете компании с проведением его независимого заверения и раскрытие в отчетности информации по отдельным вопросам в области устойчивого развития с возможным заверением.

**СРЕДИ КЛЮЧЕВЫХ ПРЕПЯТСТВИЙ ESG-ТРАНСФОРМАЦИИ
ВЫДЕЛЯЮТ ОТСУТСТВИЕ ПОНИМАНИЯ НА КОРПОРАТИВНОМ
УРОВНЕ ЭФФЕКТА ОТ ИНИЦИАТИВ, НЕДОСТАТОК
НЕОБХОДИМЫХ НАВЫКОВ У СОТРУДНИКОВ И СРЕДСТВ
НА РЕАЛИЗАЦИЮ ПРОЕКТОВ.**

СТР. 41

В числе ключевых препятствий на пути ESG-трансформации респонденты выделяют отсутствие на корпоративном уровне понимания реального эффекта от реализации проектов в области устойчивого развития (54% CSO и 36% членов СД и топ-менеджеров), а также отсутствие необходимых навыков у сотрудников (46% CSO и 36% членов СД и топ-менеджеров) и средств на реализацию подобных проектов (46% CSO и 27% членов СД и топ-менеджеров). При этом почти две трети опрошенных CSO считают наиболее значимым сдерживающим фактором недостаток сотрудников, координирующих работу по проектам, — в то время как среди членов СД и топ-менеджеров такую проблему усматривают лишь 9%.

**ПРОГНОЗИРУЕТСЯ СМЕЩЕНИЕ ФОКУСА НА РАЗВИТИЕ
ЛОКАЛЬНЫХ ESG-ПОДХОДОВ, СТАНДАРТОВ И ПРАКТИК
НА ФОНЕ СОКРАЩЕНИЯ ПРОЕКТОВ В ОБЛАСТИ
УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ.**

СТР. 55

В нынешних условиях эксперты высказывают опасения, что тема устойчивого развития если не исчезнет из повестки, то, по крайней мере, существенно сократится, а сама сфера ESG может претерпеть кардинальные изменения. В числе наиболее явных проблем — общее сокращение финансирования ESG-проектов и увеличение заявленных сроков их реализации, что связано, в том числе, с эмбарго на импорт ряда технологий, а также с возникшими сложностями в цепочках поставок.

В условиях внешних ограничений, массового прекращения работы в России крупных западных компаний, но наличия уже сформированного внутреннего запроса эксперты ожидают смещения фокуса на развитие локальных ESG-подходов, стандартов и практик — от развития устойчивого туризма до наращивания инфраструктурного потенциала. На фоне введенных ограничений для крупных российских финансовых структур новыми лидерами локальной повестки могут стать

компании, которых ограничения коснутся в наименьшей степени, в частности, крупные российские IT-компании, которым государство обещает поддержку.

ВЫЯВЛЕНЫ ДВА ПОДХОДА К УПРАВЛЕНИЮ ESG-ВОПРОСАМИ: ВЕРТИКАЛЬНЫЙ И ГОРИЗОНТАЛЬНЫЙ. ПРОЦЕССЫ КООРДИНИРУЮТСЯ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМИ ПО УСТОЙЧИВОМУ РАЗВИТИЮ, СЛАЖЕННОСТЬ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ФУНКЦИЙ ЯВЛЯЕТСЯ ОБЛАСТЬЮ ДЛЯ УЛУЧШЕНИЯ.

СТР. 58

В рамках исследования выявлены два ключевых подхода к управлению устойчивым развитием: вертикальный и горизонтальный. При вертикальном подходе на вершине вертикали находится совет директоров или правление, которые определяют стратегию в области устойчивого развития и осуществляют контроль ее выполнения, в то время как за реализацию стратегии отвечает специализированное подразделение по устойчивому развитию. При горизонтальном подходе имеет место матричная структура — элементы управления устойчивым развитием распределены между несколькими ролями, задачи по структурным подразделениям распределяются первым лицом компании, специализированный координатор отсутствует.

В большинстве случаев инициативы в области устойчивого развития примерно в равной мере распределены между советом директоров и правлением, а рабочие процессы координируются подразделениями по устойчивому развитию (46%) и стратегии (27%). При этом слаженность взаимодействия различных функций в рамках повестки устойчивого развития является областью для улучшения (77% CSO и 91% членов СД и топ-менеджеров). Абсолютное большинство (91%) опрошенных членов СД и топ-менеджеров полагает, что руководителем ESG-функции должен быть сотрудник уровня CEO-1.

РОЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ — ФОРМИРОВАНИЕ ОБЩЕГО ВИДЕНИЯ И СТРАТЕГИЧЕСКОГО ВЕКТОРА. ПРАВЛЕНИЕ ВОПЛОЩАЕТ ВИДЕНИЕ В ЖИЗНЬ И ГОТОВИТ СООТВЕТСТВУЮЩУЮ ОТЧЕТНОСТЬ

СТР. 61

В большинстве случаев наблюдается классическое распределение ролей и ответственности между советом директоров и правлением: совет директоров формулирует общее видение и задает стратегический вектор, а правление воплощает их в жизнь и готовит соответствующую отчетность. При этом в большинстве случаев совет директоров предоставляет как мотивационную, так и практическую помощь.

ЧАЩЕ ВСЕГО CSO РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ — ЖЕНЩИНА (38 ЛЕТ), ИМЕЮЩАЯ ЧЕТЫРЕХЛЕТНИЙ ОПЫТ РАБОТЫ В АНАЛОГИЧНОЙ ДОЛЖНОСТИ, С ОПЫТОМ В КОНСАЛТИНГОВОЙ ОБЛАСТИ, С ЭКОНОМИЧЕСКИМ ИЛИ УПРАВЛЕНЧЕСКИМ ОБРАЗОВАНИЕМ.

СТР. 67

Директор по устойчивому развитию (CSO) или аналогичная самостоятельная роль существует в большинстве компаний-участниц исследования. Ключевые ожидания руководства компаний от CSO включают:

- знание основных трендов, регуляторной среды и стандартов;
- сильные навыки кросс-функционального взаимодействия;
- опыт в области стратегии, финансов, проектного управления и управления изменениями;
- системное и стратегическое мышление, ориентированность на бизнес-результат;
- искреннюю увлеченность темой и веру в принципы устойчивого развития;
- отличные коммуникативные навыки.

На начало 2022 года в большинстве случаев CSO в российских компаниях:

- женщина (64%), средний возраст — 38 лет;
- имеет средний опыт в этой или аналогичной должности — 4 года;
- имеет предыдущий опыт работы в консалтинге (23%) или маркетинге и PR (20%);
- получил(а) образование в области экономики и/или менеджмента (52%), а также дополнительное образование в области международных стандартов и нефинансовой отчетности (77%);

- специалист, «выросший» внутри компании (55%);
- получает более 500 тысяч рублей в месяц (50%), при этом система вознаграждения привязана к ключевым показателям эффективности (64%).

**РОЛЬ CSO МОЖЕТ ТРАНСФОРМИРОВАТЬСЯ В СТОРОНУ
АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ, А ЕЕ ЦЕЛЬЮ СТАНЕТ
ОБЕСПЕЧЕНИЕ КРЕПОСТИ ЯДРА БИЗНЕСА, УСТОЙЧИВОГО
К ВНЕШНЕМУ ДАВЛЕНИЮ.**

СТР. 73

В текущей ситуации неопределенности сложно прогнозировать, как именно далее будет трансформироваться роль CSO — это связано с ее стратегическим уровнем и ее зависимостью от экономической ситуации. По мнению опрошенных экспертов, в ближайшее время эта роль во многих компаниях трансформируется в сторону антикризисного управления, а ее целью станет обеспечение крепости ядра бизнеса, устойчивого к внешнему давлению. Вместе с тем большинство респондентов сходится в мысли о том, что тема устойчивого развития и роль CSO сохранятся.

Глава 1. Понимание ESG и важности трансформации

Повестка устойчивого развития уже много лет входит в число глобальных долгосрочных трендов, формируя новые подходы к экономической деятельности. Согласно докладу Всемирного экономического форума 2022 года⁷, восемь из десяти ключевых рисков для человечества на горизонте ближайших десяти лет связаны с экологическими и социальными факторами и относятся к проблематике устойчивого развития (рис. 1). В первую очередь, в центре внимания находятся риск неудачи противостоять изменению климата, негативные последствия экстремальных погодных условий и потеря биоразнообразия.

К социальной группе рисков относятся, прежде всего, снижение социальной сплоченности, а также кризисы, лишаящие людей средств к существованию. При этом COVID-19 также оказал существенное влияние на рост социальных и экологических рисков, в том числе ухудшение общественной сплоченности, кризис экономического положения людей, а также климатический вопрос. Все это говорит о растущей значимости повестки устойчивого развития как на глобальном, так и на национальном уровнях, а также учета ESG-факторов в деятельности компаний.

Рисунок 1. Топ-10 глобальных рисков на ближайшие десять лет



Источник: The World Economic Forum, Global Risks Report 2022

РАЗБИРАЕМСЯ В ТЕРМИНАХ: ЧЕМ ESG ОТЛИЧАЕТСЯ ОТ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ?

Рисунок 2. ESG и устойчивое развитие: в чем разница?

1987

В основу концепции устойчивого развития легла практика корпоративной социальной ответственности (КСО), возникшая в середине 20 века в ответ на возрастающие общественные проблемы: неравенство, бедность, голод и другие. Сама концепция устойчивого развития возникла позже и была впервые сформулирована только в 1987 году в докладе ООН «Наше общее будущее»⁸, где под устойчивым развитием подразумевалось единство общественных, экологических и экономических систем. Эта концепция задала тон глобальной повестке, акцентируя внимание на важных проблемах современности.

2004

В середине 2000-х устойчивое развитие «приземлилось» в корпоративной практике в форме концепции ESG (Environmental, Social and Corporate Governance) — инвестиционной методологии, в рамках которой экологические, социальные и управленческие показатели компании рассматриваются в числе важных критериев принятия инвестиционных решений наравне с доходностью компании. Впервые термин ESG был употреблен в 2004 году в докладе Who Cares Wins. Connecting Financial Markets to a Changing World, подготовленном под эгидой Глобального договора ООН⁹. Новый подход к инвестированию оказал существенное влияние на стратегии развития компаний, которые стали включать управление ESG-показателями и раскрывать соответствующую информацию.

«Стандарты ESG возникли не на пустом месте. В 1999 году появилась первая версия Руководства по отчетности в области устойчивого развития Global Reporting Initiative (GRI). На сегодняшний день GRI представляет наиболее исчерпывающий перечень тех горизонтов, к которым ответственные компании стремятся в рамках устойчивого развития (порядка ста тематических стандартов по трем направлениям — экологическому, социальному, управленческому). Это и есть та рамка, в которой мы должны оперировать. Если посмотреть на другие требования, все они так или иначе группируются вокруг этих трех направлений. Поэтому для меня устойчивое развитие равно ESG-трансформации с достижением наилучших возможных стандартов в основных трех аспектах (экологическом, социальном и корпоративного управления)».

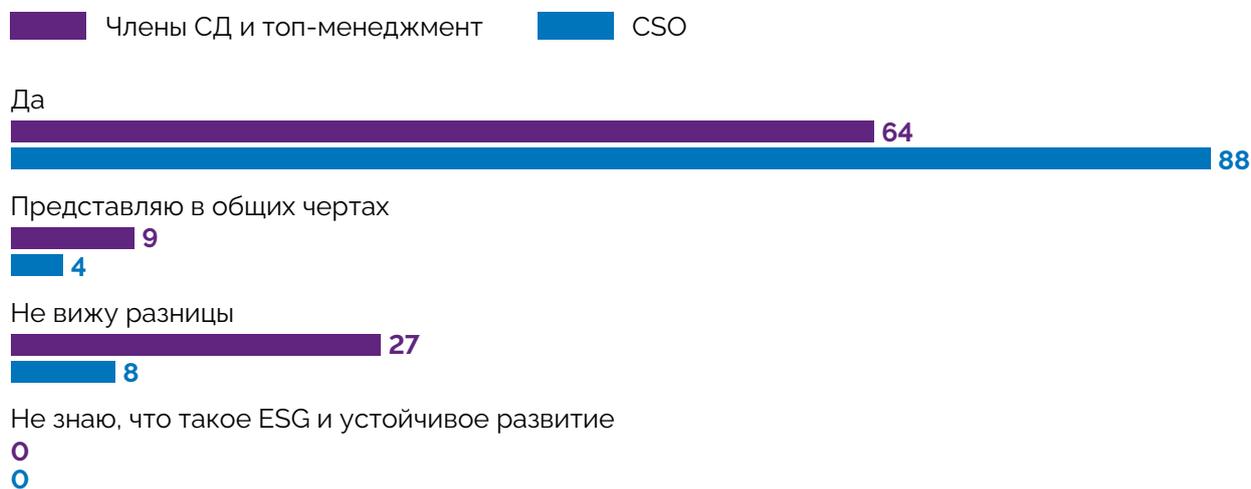
Ирина Бахтина, директор по устойчивому развитию РУСАЛ

«Повестка ESG относительно нова только с точки зрения брендинга. Если посмотреть на организации, которые были успешны в течение долгого времени, они уже давно работают с ее различными аспектами. Например, корпоративное управление компании обсуждают уже довольно давно, десятилетиями. Некоторые организации интегрировали социальную повестку и заботятся о том, чтобы их сотрудники чувствовали, что являются частью чего-то важного. По сути дела, речь идет о философии компании — исторически у многих организаций эта философия годами строилась на том, что сегодня мы называем ESG. Просто сейчас стало очень модно называть это именно так».

Эндрю Газитуа, член Наблюдательного совета, председатель Комитета по стратегии и устойчивому развитию МКБ

В России понятия «устойчивое развитие» и «ESG» зачастую используют как взаимозаменяемые термины. Согласно результатам данного исследования, более трети опрошенных членов советов директоров и топ-менеджеров либо не видят существенной разницы между двумя понятиями (27%), либо представляют ее себе лишь в общих чертах (9%). При этом управленцы, более глубоко погруженные в повестку (CSO), склонны разделять эти два понятия — большинство опрошенных CSO (88%) знают, чем концепция ESG отличается от концепции устойчивого развития (график 3).

График 3. Вопрос: «Знаете ли вы, чем концепция ESG отличается от концепции устойчивого развития?», %



Источник: Центр устойчивого развития SKOLKOVO, Stanton Chase

«На мой взгляд, термин „устойчивое развитие“ больше относится к стратегическим планам, „КСО“ — к инструментарию и тактике, а „ESG“ — к метрикам и оценке. Вообще ESG — изначально исключительно финансовый термин, использовавшийся в контексте оценки инвестиционных проектов — сейчас стал в русском языке своего рода эпонимом, таким же как „джип“, „ксерокс“ или „памперс“».

Василий Фокин, директор по устойчивому развитию L’Oreal

«Устойчивое развитие — несколько более широкое понятие, чем ESG, хотя оба термина часто используются в одном и том же контексте. ESG — это ответственное ведение бизнеса с учетом параметров экологической, социальной ответственности и открытых стандартов управления, то есть тех механизмов, которые обеспечивают устойчивое развитие компании. Иными словами, ESG — это инструменты, а устойчивое развитие — цель. Устойчивое развитие — это процесс гармоничного роста, к которому компании и общество должны стремиться, а ESG — это инструменты реализации этого процесса».

Наталья Третьяк, первый вице-президент «Газпромбанка»

«ESG — это набор инструментов и практик, влияющих на то, чтобы компания была устойчивой в долгосрочной перспективе. Это не одно и то же — скорее, одно вытекает из другого».

Мария Шалина, директор по маркетингу и улучшению клиентского опыта ПАО «Северсталь»

«ESG — это измеряемая часть устойчивого развития, своеобразная «рамка» для оцифровки эффектов управления темой устойчивого развития, позволяющая замерять состояние системы и отслеживать динамику изменения ее состояния под воздействием нашего управления».

Анна Белова, заместитель председателя Совета директоров, старший независимый директор ПАО «Юнипро»; заместитель председателя Совета директоров, председатель Комитета по стратегии и устойчивому развитию ПАО «Группа компаний „Сегежа“»

«Понятие устойчивого развития появилось раньше — это комплексный термин, обозначающий новую альтернативную форму развития и построения бизнеса, а ESG — непосредственно бизнесовое прочтение устойчивого развития. Понятие устойчивого развития применимо и для городов, и для развития государств, а три фактора ESG — критерии, по которым устойчивое развитие измеряется именно для бизнеса, которые показывают, насколько бизнес в этой повестке силен, насколько он ее применяет в своей повседневной деятельности».

Мария Шипицына, начальник управления по устойчивому развитию ПАО «Энел Россия»

КЛЮЧЕВЫЕ ДРАЙВЕРЫ ПОВЕСТКИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ В РОССИИ И МИРЕ

Глобальная повестка устойчивого развития в последние годы находится на пике популярности. Об этом говорят растущие запросы со стороны большинства заинтересованных сторон — как внешних (регуляторов, поставщиков, потребителей), так и внутренних (инвесторов, сотрудников и других). Они отдадут предпочтение более устойчивым компаниям и стимулируют дальнейшее развитие ESG-повестки¹⁰.

- **Растет число регуляторных инициатив**
К концу 2020 года общее число законодательных мер и рекомендаций, связанных с ESG, внесенных в базу UN PRI¹¹, превысило 650 позиций — это в два раза больше, чем было в 2016 году (около 300).
- **Инвесторы все больше учитывают ESG-риски при принятии решений**
Согласно глобальному исследованию PwC (2021) по вопросам ответственного инвестирования частного капитала¹², 72% частных инвесторов в мире перед приобретением активов всегда оценивают объект сделки на предмет ESG-рисков и возможностей. По данным EY (2020)¹³, 75% инвесторов уделяют внимание оценке климатических рисков при принятии решений об инвестировании. Согласно отчету KPMG (2020)¹⁴, запросы инвесторов остаются ключевым фактором изменений в области устойчивого развития во всем мире, однако растущие требования регуляторов постепенно догоняют его — регуляторные инициативы, начатые в ЕС, теперь распространяются по всему миру.
- **Потребители меняют привычки в сторону более ответственных практик**
Помимо инвесторов и регулятора, значимое влияние на формирование глобальной ESG-повестки оказывают сотрудники компаний и потребители — во многом это связывается с новыми ценностями молодых поколений¹⁵. По данным Nielsen (2018)¹⁶, 81% потребителей по всему миру считают крайне важным, чтобы компании реализовывали программы по улучшению состояния окружающей среды. При этом 73% заявили о готовности изменить свои привычки потребления, чтобы уменьшить воздействие на окружающую среду — особенно эти тренды сильны среди более молодых поколений.
- **Сотрудники выбирают ответственных работодателей**
По данным PwC (2021)¹⁷, 86% сотрудников предпочитают поддерживать или работать в компаниях, которые решают проблемы, затрагивающие их интересы. Другие исследования показывают¹⁸, что организации с наиболее высокими показателями удовлетворенности среди сотрудников имеют более высокие показатели ESG — высокая удовлетворенность обычно ассоциируется с более высокой производительностью и меньшей текучкой. При этом компании с высокими показателями ESG также являются наиболее привлекательными работодателями для молодых специалистов, которые составляют около половины всей рабочей силы в мире (к 2029 году этот показатель вырастет до 72%).
- **Бизнес-лидеры видят ценность в устойчивом развитии**
91% глобальных бизнес-лидеров считают, что их компания обязана принимать меры по вопросам устойчивого развития и ESG¹⁹.

Россия включилась в мировую ESG-повестку несколько позже западных стран, поэтому тема устойчивого развития находится, скорее, на начальном этапе развития, в то время как в большинстве развитых стран она уже интегрирована в общую стратегию бизнеса. Тем не менее в России уже давно существовали базовые элементы устойчивого развития в области охраны труда и промышленной безопасности в формате экологического и трудового законодательства.

К настоящему моменту повестка довольно прочно закрепились в общественном сознании, на корпоративном и национальном уровнях, пик ее развития пришелся на последние несколько лет.

- **Бизнес активно разрабатывает ESG-стратегии**, занимается подготовкой нефинансовой отчетности, реализует масштабные и локальные проекты. По данным на февраль 2022 года, доля крупнейших российских компаний²⁰, утвердивших экологическую политику, составила 49%, еще 12% планировали сделать это до конца 2023 года. У 44% компаний была принята Стратегия устойчивого развития, еще 18% заявляли о готовности принять документ до конца 2023 года. За год — с марта 2021 года — доля компаний, у которых стратегия устойчивого развития отсутствует и не планируется к принятию в ближайшие два года, снизилась с 80 до 35%.
- **Потребители проявляют интерес к устойчивым практикам**. По данным ВЦИОМ за 2021 год²¹, более половины опрошенных российских покупателей задумываются об экологичности товаров, а две трети россиян готовы переплачивать за более безопасный для природы продукт. По данным PwC (2020)²², 47% российских потребителей ожидают, что бизнес будет нести ответственность за воздействие на окружающую среду.
- **Регулятор создает условия для развития повестки**: в 2021 году разработана таксономия зеленых проектов²³, принят закон об ограничении выбросов парниковых газов²⁴, выпущены рекомендации ЦБ по раскрытию нефинансовой информации²⁵, руководство Московской биржи для эмитента²⁶ и другие.
- **Упоминания темы ESG в российских медиа** выросли в 2,5 раза за 2021 год²⁷.

«Устойчивое развитие из экзотической функции все больше превращается в гигиенический фактор для бизнеса».

Ирина Бахтина, директор по устойчивому развитию РУСАЛ

«По мере развития компании ESG становится гарантом дальнейшего роста и соответствия современным требованиям — ни один крупный международный партнер, биржа или банк не станет сотрудничать с компанией, у которой нет зеленых практик. Устойчивое развитие — это не только элемент стратегии, но и путь ведения бизнеса в современном мире».

Дарья Гончарова, директор по устойчивому развитию «Полиметалл»

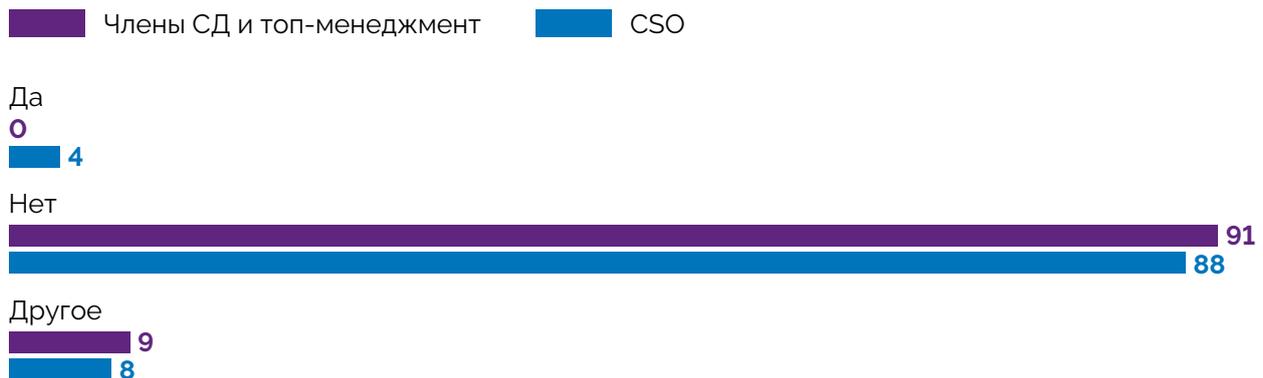
«Устойчивое развитие — это операционная парадигма, которая, в первую очередь, позволяет сделать организацию устойчивой в долгосрочной перспективе. В краткосрочной перспективе могут быть взлеты и падения, но в долгосрочной перспективе получается лучшая операционная модель, так как с точки зрения управления рисками в ней учтены все вопросы, которые потенциально могут создать проблемы для компании, — эти вопросы либо будут уже решены, либо, по крайней мере, компания будет знать о них и будет наблюдать их динамику. Кроме того, со временем создаются более прочные связи между организацией, ее сотрудниками и клиентами. Люди должны чувствовать, что они являются

частью чего-то особенного или уникального, в настоящее время это чрезвычайно важно — в том числе и в России».

Эндрю Газитуа, член Наблюдательного совета, председатель Комитета по стратегии и устойчивому развитию МКБ

Учитывая стремительное развитие тематики устойчивого развития, существует мнение, что ESG-повестка — это «мыльный пузырь». Согласно данному исследованию, большинство респондентов (88% CSO и 91% членов СД и топ-менеджеров) не согласны с тем, что ESG — это лишь очередная модная тенденция, которая в скором времени потеряет свою актуальность (график 4). При этом и те, и другие отмечают, что определенные элементы моды в теме присутствуют: внимание к повестке ESG на российском рынке в последние два года представляется несколько избыточным. Тем не менее респонденты соглашались, что актуальность темы в ближайшие годы не исчезнет — возможно, уменьшится, изменятся акценты, но в целом останется на высоком уровне.

График 4. Вопрос: «Согласны ли вы со следующим утверждением: „ESG — это очередная модная тенденция, которая в ближайшее время потеряет свою актуальность?“», %



Источник: Центр устойчивого развития SKOLKOVO, Stanton Chase

«На мой взгляд, в ближайшие пять лет подход к управлению устойчивым развитием изменится только тем, что станет естественным, как всякая инновационность. Фактически мы не делаем чего-то принципиально иного — мы сдвигаем культуру и стандарты компании от финансовых к более комплексным показателям измерения ее деятельности. Когда компании адаптируются к изменениям, стандарты отчетности и прочее станут естественной частью бизнес-процесса».

Виталий Подольский, член Совета директоров «Группы ЛСР»

«Интерес вокруг темы устойчивого развития точно никуда не уйдет — я бы сравнил это с финансовой отчетностью. То, как формировались такие стандарты, как US GAAP, IFRS, РСБУ, очень похоже на то, как сейчас формируются нефинансовая отчетность и аудит. Это просто станет своего рода гигиеной: те компании, которые этим не занимаются, просто не будут интересны

инвесторам. Следование ESG-принципам станет частью ДНК любой нормальной компании, которая хочет, чтобы ее покупали, хочет иметь инвестиционную привлекательность — процесс уже стартовал, но это только начало эволюции».

Дмитрий Коломыцын, директор по корпоративным финансам и связям с инвесторами «Группы НЛМК»

Растущие запросы стейкхолдеров

Драйверы устойчивого развития в России во многом аналогичны зарубежным. К началу 2022 года ключевым драйвером для внедрения ESG-повестки в российских компаниях выступали инвесторы. Большинство респондентов отметили, что ключевой мотивацией для реализации повестки являлись растущие запросы инвесторов (69% CSO и 73% членов СД и топ-менеджеров, график 5), при этом они также оказывали наиболее существенное влияние на устойчивое развитие компаний (88% CSO и 100% членов СД и топ-менеджеров, графики 6 и 7) по сравнению с другими заинтересованными сторонами.

График 5. Вопрос: «Зачем ваша компания занимается вопросами устойчивого развития?», %



Источник: Центр устойчивого развития SKOLKOVO, Stanton Chase

Растущие запросы прочих заинтересованных сторон также стали одной из главных причин внедрения ESG в деятельность компаний (73% CSO и 64% членов СД и топ-менеджеров, график 5). Среди них наиболее существенное влияние после инвесторов оказывал регулятор (71% CSO и 55% членов СД и топ-менеджеров, графики 6 и 7). В числе других заинтересованных групп, имеющих значительное влияние, CSO выделили аналитические и рейтинговые агентства (63%), клиентов и конкурентов (58%), кредиторов (57%), а также местные сообщества (46%). Члены СД и топ-менеджеры в этом плане были настроены более консервативно, отмечая среди ключевых групп лишь конкурентов (45%) и в некоторой степени кредиторов (36%) — остальные группы, по их мнению, влияли на формирование повестки незначительно или не влияли вообще (к последней группе отнесли НКО, местные сообщества и поставщиков). Интересно, что сотрудники компаний (за исключением руководителей профильных направлений), а также профессиональные и отраслевые ассоциации и СМИ, по мнению обеих групп респондентов, имели лишь незначительное влияние на повестку устойчивого развития компаний, в то время как поставщики, по общему мнению, не влияли на нее совсем (42% CSO и 45% членов СД и топ-менеджеров, графики 6 и 7).

График 6. Вопрос: «Пожалуйста, оцените влияние заинтересованных сторон на повестку устойчивого развития вашей компании» (CSO), %

	Не влияет	Влияет незначительно	Существенно влияет
Регулятор	8	21	71
Акционеры и инвестор	0	12	88
Кредиторы	26	17	57
Аналитические и рейтинговые агентства	12	25	63
Сотрудники компании	12	46	42
НКО	24	52	24
СМИ	20	40	40
Поставщики	42	37	21
Клиенты	8	34	58
Местные сообщества	19	35	46
Профессиональные и отраслевые ассоциации	20	48	32
Конкуренты	8	34	58
Другое	80	0	20

Источник: Центр устойчивого развития SKOLKOVO, Stanton Chase

График 7. Вопрос: «Пожалуйста, оцените влияние заинтересованных сторон на повестку устойчивого развития вашей компании» (члены СД и топ-менеджмент), %

	Не влияет	Влияет незначительно	Существенно влияет
Регулятор	27	18	55
Акционеры и инвестор	0	0	100
Кредиторы	28	36	36
Аналитические и рейтинговые агентства	9	64	27
Сотрудники компании	18	46	36
НКО	55	27	18
СМИ	27	64	9
Поставщики	46	36	18
Клиенты	9	55	36
Местные сообщества	46	27	27
Профессиональные и отраслевые ассоциации	27	46	27
Конкуренты	27	27	46
Другое	100	0	0

Источник: Центр устойчивого развития SKOLKOVO, Stanton Chase

«Поворотным моментом стал рост внимания со стороны инвесторов и внешних стейкхолдеров. Раньше, когда кто-то внутри компании говорил о важности ESG, это часто воспринималось как частная точка зрения. Сейчас же люди регулярно наблюдают огромное количество реальных кейсов, связанных с ESG, которые сильно влияют на компании: ты видишь, что можно сильно потерять в капитализации, оказаться в центре крупного скандала, лишиться своего места, а главное, что потребители очень сильно вовлечены в повестку и ожидают конкретных действий от крупных компаний. В важность ESG можно верить или не верить, соглашаться или не соглашаться, но ориентироваться на потребности ваших сотрудников, партнеров, клиентов, инвесторов и других стейкхолдеров все равно придется».

Татьяна Полякова, руководитель отдела устойчивого развития «Тинькофф»

«В том, что касается фокуса на ESG в сфере строительства, можно только эволюционировать вместе с рынком, исходя из двух ключевых факторов. Первый — регуляторика: если регулятор определяет стандарт, нужно убедиться, что

ты не нарушаешь его. Второе — с точки зрения рынка и маркетинга: если требования и ожидания потребителей к безопасности и экологичности будут расти, ты не должен выпасть из рынка, еще лучше — быть его лидером».

Виталий Подольский, член Совета директоров «Группы ЛСР»

«Устойчивое развитие — это тема, которая актуальна и важна для нашего уверенного будущего, и это точно не та тема, где может быть какая-то конкуренция. Только сотрудничество и объединение усилий различных бизнесов, диалог бизнеса, власти, социального сектора и всех, кому это интересно, — а хорошее, устойчивое и уверенное будущее интересно всем. Только совместный поиск решений и умение слушать и слышать потребности, интересы и задачи контрагентов и собеседников помогут наиболее быстро и эффективно получить необходимые результаты».

Мария Шипицына, начальник управления по устойчивому развитию ПАО «Энел Россия»

Сокращение издержек

На начало 2022 года около половины респондентов (50% CSO и 55% членов СД и топ-менеджеров) отмечали, что проекты в области устойчивого развития позволяют сократить издержки (график 5). Говоря о прибыльности инвестиций в ESG, большинство опрошенных (77% CSO и 45% членов СД и топ-менеджеров) согласились, что инвестиции в ESG могут быть центром прибыли для компании, при этом треть членов СД отметили, что инвестиции в ESG являлись одним из наиболее существенных вкладов в прибыльность компании. Менее четверти респондентов (23% CSO и 18% членов СД и топ-менеджеров) сообщали об инвестициях в ESG в минимальном размере — только в самое необходимое в рамках комплаенса (график 8).

График 8. Вопрос: «Считаете ли вы инвестиции в ESG драйвером прибыльности для вашей компании?», %



Источник: Центр устойчивого развития SKOLKOVO, Stanton Chase

«ESG может быть экономически оправданным для бизнеса в двух направлениях. Первое направление — маркетинг: следование повестке устойчивого развития должно сказаться на имидже компании и является своего рода маркетинговым решением на рынке, которого требуют клиенты, потребители, сотрудники и партнеры. Второе — многие необходимые изменения, которые выходят из ESG-стандартов, на самом деле, не только не противоречат экономическим интересам компании, но и способствуют достижению ее стратегии и целей эффективности. Если говорить о рынке жилья, в последнее время появляется огромное количество инноваций, люди все больше и больше переориентируются от стоимости квадратного метра к общей стоимости его владения, включая энергоэффективность, современность, экозащиту, безопасность и так далее. В этом отношении внедрение устойчивых технологий не обязательно должно вести к увеличению, а во многих случаях, наоборот, подразумевает снижение общей стоимости, комфорта и повышение ценности жилья в глазах потребителя».

Виталий Подольский, член Совета директоров «Группы ЛСР»

Рисунок 3. Инвестиции в ESG: есть ли выгода?

Международная практика показывает, что инвестиции в ESG действительно приводят к созданию дополнительной ценности — в том числе прямой финансовой выгоде — для бизнеса. Согласно исследованию McKinsey (2019)³⁹, инвестиции в устойчивое развитие могут быть связаны с прибыльностью компании пятью ключевыми способами:

снижение затрат — за счет снижения потребления ресурсов

повышение производительности труда — за счет повышения мотивации сотрудников и привлечения новых талантов (повышение привлекательности как потенциального работодателя)

содействие росту выручки — путем привлечения новых покупателей (B2B и B2C), а также лучшего доступа к ресурсам и новым рынкам за счет более крепких связей с государством (регулятором) и местными сообществами

минимизация вмешательства регулирующих и юридических органов — включая получение субсидий и других видов государственной поддержки, а также большей стратегической свободы за счет дерегуляции

оптимизация инвестиций и капитальных затрат — за счет более выгодных долгосрочных инвестиций (например, в более устойчивое оборудование и здания), а также митигации долгосрочных экологических рисков

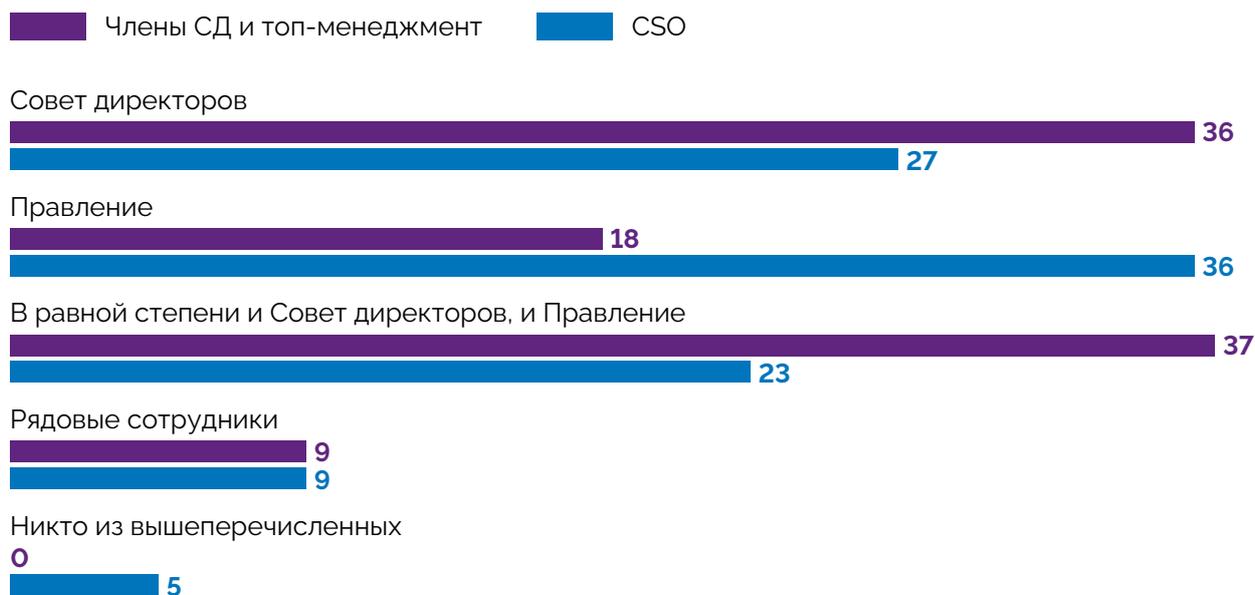
Другие внешние драйверы

46% CSO заявляли о проектах в области устойчивого развития как о возможности выйти на новые рынки (среди членов СД и топ-менеджеров эту причину назвали лишь 27%). В наименьшей степени мотивацией к внедрению устойчивых практик являлись требования руководства компании (эту причину назвали 27% CSO и 36% членов СД и топ-менеджеров) и следование трендам (23 и 9%) (график 5). Некоторые респонденты дополнительно назвали в числе драйверов изменений мировой опыт (в частности, представители компаний, входящих в крупные международные группы, отмечали, что вопросы устойчивого развития и управления ESG-асpekтами являются для них неотъемлемой частью деятельности), а также потенциальные сложности в будущем для тех компаний, которые не будут внедрять принципы устойчивого развития.

Внутренние факторы

Говоря о факторах развития ESG-повестки внутри российских компаний, лишь небольшое число респондентов назвали рядовых сотрудников в числе тех, кто регулярно предлагает инициативы в области устойчивого развития (9% CSO и 9% членов СД и топ-менеджеров). Чаще всего подобные инициативы исходят от высших органов управления, таких как совет директоров (27% CSO и 36% членов СД и топ-менеджеров), правление (36% CSO и 18% членов СД и топ-менеджеров), либо от обоих органов в равной степени (23% CSO и 36% членов СД и топ-менеджеров) (график 9).

График 9. Вопрос: «Кто в вашей компании чаще всего выступает с предложениями по инициативам в области устойчивого развития?», %



Источник: Центр устойчивого развития SKOLKOVO, Stanton Chase

При этом нельзя сказать, что реализация целей общекорпоративной стратегии является одним из ключевых факторов для развития ESG-повестки внутри ком-

паний (в частности, на уровне непрофильных подразделений, рядовых сотрудников). В рамках вопроса об интеграции темы устойчивого развития в стратегическое планирование компании менее половины респондентов ответили, что эта тема является полноценной частью общекорпоративной стратегии развития бизнеса (41% CSO и 20% членов СД и топ-менеджеров, график 10).

График 10. Вопрос: «Оцените вашу общекорпоративную стратегию развития бизнеса», %

■ Члены СД и топ-менеджмент ■ CSO

Тема устойчивого развития является полноценной частью общекорпоративной стратегии развития бизнеса



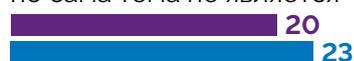
Тема устойчивого развития обсуждается наряду со стратегически важными для компании вопросами



Тема устойчивого развития интегрирована в процесс планирования деятельности компании



В общекорпоративной стратегии развития бизнеса учитываем устойчивое развитие, но сама тема не является частью стратегии



Общекорпоративная стратегия развития бизнеса не включает тему устойчивого развития



Источник: Центр устойчивого развития СКОЛКОВО, Stanton Chase

ИЗМЕНЕНИЕ ДРАЙВЕРОВ ESG-ПОВЕСТКИ В РОССИИ

С учетом текущей геополитической ситуации есть основания полагать, что акценты в стимулах для российских компаний будут смещаться. Скорее всего, существенно возрастет регулятора за счет развития общей законодательной базы в области устойчивого развития, в том числе стимулирующих мер.

Для эффективного развития повестки бизнесу потребуется правильно коммуницировать свой запрос регулятору. Роль западных инвесторов как ключевого драйвера принятия ESG-решений, вероятнее всего, существенно снизится²⁸ — при этом необходимо понимать, что переориентация российского бизнеса на новые рынки (в первую очередь, Азиатско-Тихоокеанского региона) также столкнется с существенными требованиями в области ESG.

При таком сценарии российским компаниям придется учитывать требования азиатских партнеров в области устойчивого развития.

1. **По данным консалтинговой компании ISS**, Азиатско-Тихоокеанский регион (АТР) является вторым в мире по количеству инициатив ESG-регулирующих (уступая лишь Европе и, в частности, обгоняя Северную Америку)²⁹.
2. **По оценкам Refinitiv**³⁰, около 70% азиатских компаний реализуют политику по снижению выбросов CO₂, многие приняли на себя обязательства в рамках международной конференции ООН по климату COP26³¹.
3. **Согласно докладу СБИ за 2022 год**³², зеленые таксономии уже разработаны в странах Восточной Азии (Китае, Республике Корея и Монголии) и странах АСЕАН (Малайзии, Сингапуре, Индонезии). В процессе разработки находятся Индия, Таиланд, Филиппины и Япония.
4. **Также, по данным СБИ**³³, Азиатско-Тихоокеанский регион был самым быстрорастущим регионом по продажам зеленых облигаций в мире в 2021 году. В прошлом году регион выпустил 26,28% мирового зеленого долга по объему. Китай стал крупнейшим эмитентом зеленых облигаций в Азиатско-Тихоокеанском регионе с \$66,09 млрд, за ним следует Южная Корея с \$12,57 млрд. Другими крупными эмитентами были Япония, Сингапур и Индия.
5. **Согласно отчету KPMG (2022)**³⁴, в ряде стран АТР имеются также требования в области устойчивого финансирования. Например, Гонконг, будучи одним из лидеров ESG-повестки в Азии, обязывает компании раскрывать ESG-информацию на Гонконгской фондовой бирже с 2016 года. В меньшем объеме такие требования предъявляются на Шанхайской бирже. На Сингапурской бирже обязательной является подготовка ежегодного ESG-отчета. ESG-рейтинги и индексы также довольно активно развиваются в азиатских странах: ESG-индексы представлены на биржах Гонконга, Индии, Сингапура, Японии, Южной Кореи и других. Кроме того, собственные ESG-рейтинги есть у Китая, Гонконга, Республики Корея (KCGS) и Индии (ESG Risk AI).

Безусловно, здесь присутствуют региональные особенности и собственные интересы, с которыми российским компаниям предстоит работать в ближайшее время.

«Инвестиционная составляющая действительно являлась мощным аргументом для развития ESG-повестки внутри корпораций. Думаю, этот тренд сохранится — биржи, так или иначе, оценивают ESG-риски, часть из них в любом случае являются достаточно материальными для компаний (в частности, экологическая повестка может оказаться довольно «затратной» в случае наступления каких-либо страховых историй или сбоя в цепочке поставок). Этот процесс понятен и запущен, было бы странно перестать замечать эти вызовы устойчивости. С учетом того, что вопросы квалифицированного раскрытия и акцентирования внимания на управлении рисками очень серьезно драйвились ЦБ, плюс шло достаточно интенсивное развитие законодательства, думаю, регулятор останется одним из ключевых драйверов повестки устойчивого развития в России».

Евгения Чистова, руководитель по устойчивому развитию «Билайн» (ПАО «Вымпелком»)

«Крайне важна будет та повестка, которую озвучит государство. Вне зависимости от жесткости санкционного режима, условно, антарктические и арктические льды все равно будут продолжать таять, поэтому развитие повестки — это вопрос нашей собственной жизни и существования будущих поколений. В этих условиях для России чрезвычайно важны три вещи со стороны государства: во-первых, сейчас, когда все западные верификаторы временно ушли, появилась хорошая возможность создать свое внутреннее регулирование, всю нормативную правовую регулируемую базу под ESG — чем больше времени будет у компаний на осознание новых требований, тем легче будет адаптироваться. Во-вторых, даже при том, что финансовые и прочие ресурсы сейчас будут в огромном дефиците, государство могло бы с помощью каких-то символических мер и сигналов поддержать рынок, обозначив, например, снижение на требования по лимитам для банков в случае кредитования ESG-проектов или переходных проектов. В-третьих, у нас всегда драйвером изменений на местах был малый бизнес — кажется, сейчас самое время связать тему помощи малому бизнесу с акцентом на ESG-технологии».

Анна Белова, заместитель председателя Совета директоров, старший независимый директор ПАО «Юнипро»; заместитель председателя Совета директоров, председатель Комитета по стратегии и устойчивому развитию ПАО «Группа компаний „Сегежа“»

Также можно прогнозировать, что на фоне общей экономической ситуации снизится готовность потребителей доплачивать за устойчивость — хотя общая готовность при прочих равных поддерживать ответственный бизнес может сохраниться³⁵.

В целом можно говорить об уменьшении числа драйверов для развития темы устойчивого развития в России, по крайней мере, в краткосрочной и среднесрочной перспективе — уже наблюдается, в частности, понижение позиции России в глобальных ESG-рейтингах, исключение национальных бизнесов из списка «зеленых» инвестиционных портфелей³⁶. Так, например, в конце февраля 2022 года рейтинговое агентство Standard Ethics снизило до минимума суверенный ESG-рейтинг России; с 1 марта 2022 года компания MSCI, мировой лидер аналитики, понизила на две ступени национальный ESG-рейтинг России (с «BBB» до «B»), впоследствии снизив его до минимального «CCC».

Эксперты прогнозируют, что ESG-инициатив станет меньше, но они будут качественнее и, скорее всего, ориентированными не столько на развитие имиджа компаний, сколько на бизнес-процессы (например, продуктовую разработку и совершенствование операционной деятельности компаний). Вероятно, изменится и тематический фокус проектов — как корпоративных, так и государственных: в текущей обстановке социальная повестка («S» в ESG) может выйти на первый план. В первую очередь, это коснется таких вопросов, как создание дополнительных рабочих мест, переобучение, переквалификация высвободившейся рабочей силы, поддержание достойного уровня жизни и снижение социального неравенства³⁷.

Новые тенденции дополняют уже наблюдаемые мировые тренды, возникшие в связи с COVID-19, — согласно недавнему исследованию McKinsey (2022)³⁸, 88% международных ESG-специалистов и 56% экспертов, не являющихся ESG-специалистами, считают, что COVID-19 приведет к повышению значимости S-фактора в ESG (включая систематический подход к вознаграждениям сотрудников, повышение разнообразия и вовлечение местных сообществ).

«Общая корпоративная культура в мире меняется: если десять лет назад основной миссией акционерного общества было создание стоимости для его владельцев, то теперь мы говорим о создании стоимости для всех стейкхолдеров, к которым относятся и государства, в которых функционирует бизнес, потребители, клиенты, сотрудники компаний, то есть цели бизнеса пересматриваются именно на глобальном уровне. И в этом смысле развилки будут зависеть от зрелости ментальности каждого конкретного руководителя бизнеса, а также тяжести ситуации в конкретной отрасли: это тоже будет показательно — посмотреть, кто из компаний уже является представителями вот этой следующей генерации, где эти ценности являются неотъемлемой внутренней составляющей, а кто еще продолжает двигаться в другой логике. В целом, конечно, ESG-проекты будут сокращаться, фокус будет на win-win проектах, дающих быстрый и значимый эффект либо окупаемых и эффективных в долгосрочной перспективе. Кроме того, усилится начавшийся еще в пандемию сдвиг от экологических аспектов к социальным».

Анна Белова, заместитель председателя Совета директоров, старший независимый директор ПАО «Юнипро»; заместитель председателя Совета директоров, председатель Комитета по стратегии и устойчивому развитию ПАО «Группа компаний „Сегежа“»

«В каком-то смысле мы сейчас возвращаемся к исходному пониманию социальной значимости и социальной ответственности бизнеса как такового. Бизнес сегодня начинает все больше ощущать, что его устойчивость является залогом более-менее стабильного прохождения текущего периода для целого общества — это, безусловно, способствует развитию внутрикорпоративного ESG-самосознания».

Евгения Чистова, руководитель по устойчивому развитию «Билайн» (ПАО «Вымпелком»)

Глава 2. ESG-трансформация: практическое применение

КЛЮЧЕВЫЕ ЭТАПЫ ESG-ТРАНСФОРМАЦИИ КОМПАНИИ

ESG-трансформация предполагает принципиальные и качественные изменения в компании на пути к повышению устойчивости бизнеса — например, изменения производственных процессов, пересмотр подхода к управлению организацией, переосмысление отчетности и так далее. Трансформация — это сложный и многоступенчатый процесс, затрагивающий ключевые сферы деятельности компании. На основе анализа лучших практик зарубежных компаний и консалтинговых организаций были выделены следующие этапы успешной ESG-трансформации (рис. 4)⁴⁰.

1. **Формирование видения.** Успешная ESG-трансформация должна начинаться с определения видения и амбиций организации. При этом необходимо понимать: для того, чтобы заглянуть в будущее компании, представить, чего она может добиться в долгосрочной перспективе, и определить основные возможности устойчивого развития, необходимо учесть ряд внешних факторов. На видение компании в долгосрочной перспективе могут влиять, в частности, изменение трендов, давление со стороны инвесторов, рост ожиданий потребителей, изменение законодательства и другие драйверы трансформации.
2. **Проведение бенчмарк-анализа и диагностика практики компании в области устойчивого развития.** Такой анализ необходим, чтобы определить «точку отсчета», сравнить себя с тем видением, которое было сформировано на предыдущем шаге, и определить, чего компании не хватает для достижения желаемой цели. На данном этапе, как правило, необходимо проанализировать существующую бизнес-модель, оценить цепочку создания стоимости, провести SWOT-анализ и бенчмарк-анализ компании, а также серию дискуссий с заинтересованными сторонами для выявления их запросов. Параллельное проведение бенчмарк-анализа позволит «приземлить» сформированное видение на текущие реалии, а также учесть ключевые тренды.
3. **Разработка плана действий и постановка целей.** Когда собрано достаточное количество информации о процессах компании и определены релевантные направления ESG-трансформации, необходимо расставить приоритеты, чтобы правильно организовать существующие ресурсы при планировании проектной деятельности и достичь максимального результата. Подобная работа не может быть реализована без привлечения заинтересованных сторон. В результате разрабатывается матрица существенности, в которой ранжируются все релевантные для компании ESG-направления и определяются наиболее важные из них. В дальнейшем для существенных направлений нужно поставить конкретные цели — для каждой цели должен быть определен период достижения, указан охват.

При этом цели должны быть амбициозными и, конечно, компания должна взять ответственность за их достижение (например, опубликовав в открытых источниках).

4. **Назначение ответственных лиц, мотивация.** Система управления ESG-вопросами должна пронизывать всю компанию — от совета директоров и правления до функциональных подразделений. Подход к управлению может различаться от компании к компании, однако наличие ответственного лица на уровне CEO-1, делегирующего задачи релевантным подразделениям, свидетельствует о высоком уровне развития системы управления устойчивым развитием, где ESG рассматривается в комплексе с основными направлениями деятельности. В свою очередь, концентрация ESG-функций в одном департаменте на первых порах может быть оправданной, однако в дальнейшем с высокой вероятностью перестанет показывать результат ввиду комплексности ESG-повестки.
5. **Оценка прогресса, отчетность и корректировка плана.** На данном этапе необходимо оценить текущий прогресс компании на пути ESG-трансформации, при необходимости скорректировать дальнейшие шаги — фактически вернуться к шагам 1 (видение) и 2 (текущее состояние компании), повторив весь путь столько раз, сколько требуется. Фиксировать прогресс помогает нефинансовая отчетность — важный инструмент коммуникации заинтересованным сторонам о достигнутом прогрессе компании по поставленным целям.

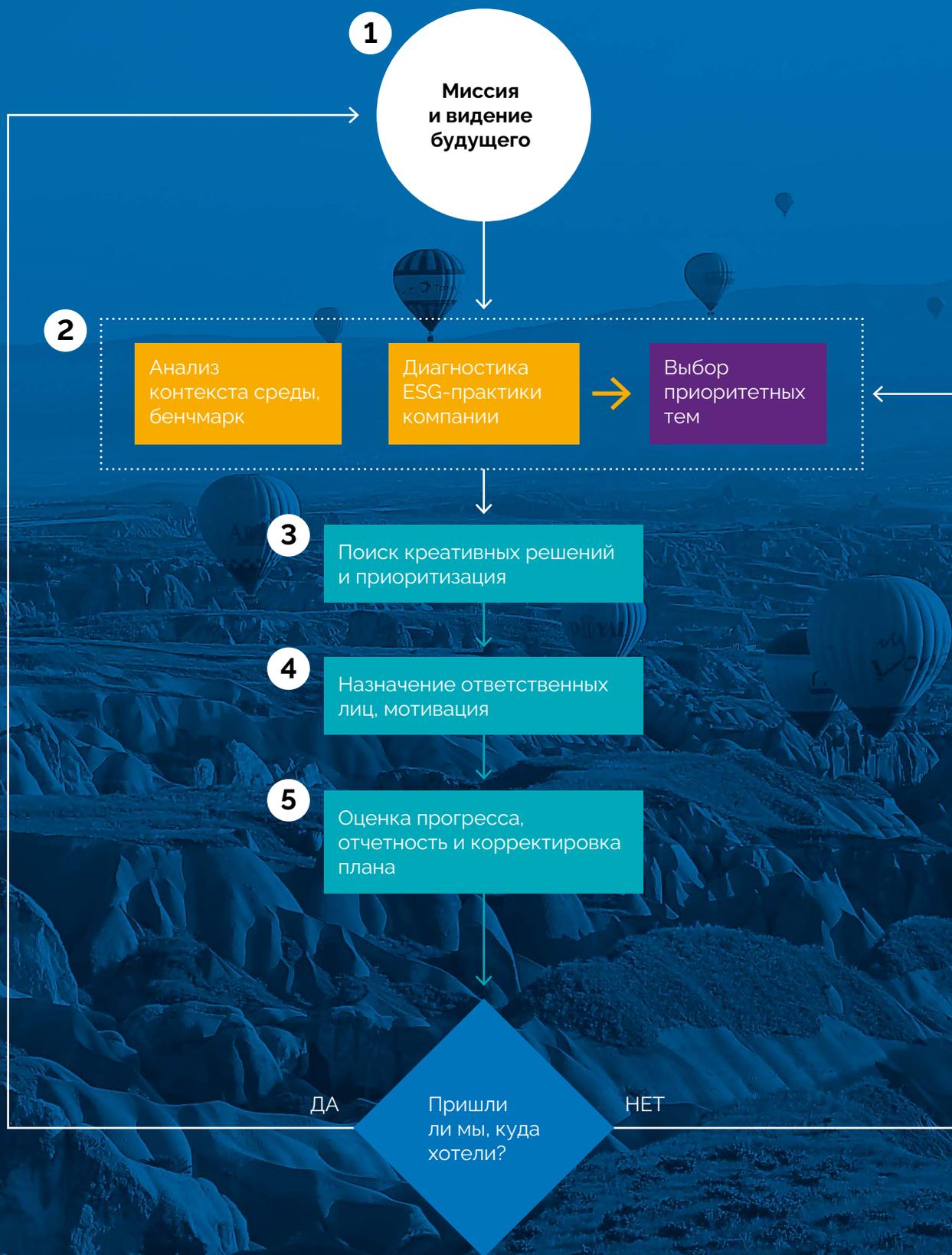
«Чтобы запустить успешную ESG-трансформацию, необходимо, в первую очередь, проведение бенчмаркинга и изучение лучших практик ведущих компаний. Далее глубокий самоанализ и полноценная ревизия текущего состояния организации и — в качестве следующего шага — создание внутренней нормативной базы и системы управления устойчивым развитием. Для продолжения процесса успешной трансформации компании требуется постоянно совершенствовать систему отчетности и раскрытия нефинансовой информации, включая получение внешнего заверения».

Наталья Третьяк, первый вице-президент «Газпромбанка»

«Во-первых, нужно с самого верха, с уровня совета директоров сформировать единое понимание целей — начать с проведения вводной экспертной сессии, чтобы объяснить основы, стандарты, риски и так далее. Второе — провести собственную оценку готовности компании и определить текущее положение, понять, насколько быстро и радикально можно идти и каковы приоритеты и последовательность. Эту работу все равно придется делать и чем раньше начать, тем меньшей кровью и рисками можно обойтись, получив максимальную value от процесса. Далее — разработка стратегического плана, включая готовность всех бизнес-систем, сроки и этапы. Здесь каждая компания принимает решение в зависимости от своих обстоятельств: цикла, оборудования и так далее».

Виталий Подольский, член Совета директоров «Группы ЛСР»

Рисунок 4. Этапы ESG-трансформации



Источник: Центр устойчивого развития SKOLKOVO

СОСТОЯНИЕ ESG-ТРАНСФОРМАЦИИ В РОССИИ

Уровень зрелости повестки устойчивого развития в российских компаниях можно охарактеризовать как средний: все респонденты говорят о том, что их компании уже идут дальше, чем простое соблюдение законодательных норм и ответы на запросы заинтересованных сторон. В рамках ответа на вопрос об уровне интеграции практик устойчивого развития в корпоративные процессы 77% опрошенных CSO и 36% членов СД и топ-менеджеров заявляют, что их компании встали на путь ESG-трансформации и успешно по нему идут (график 11). При этом чуть менее половины опрошенных членов СД и топ-менеджеров (46%) считают, что в их компаниях реализуются лишь отдельные проекты в области устойчивого развития (против 12% CSO). Немногие респонденты заявляют, что их компании уже прошли путь ESG-трансформации или изначально были созданы в соответствии со смыслами и идеями, лежащими в основе концепции устойчивого развития (8% CSO и 18% членов СД и топ-менеджеров).

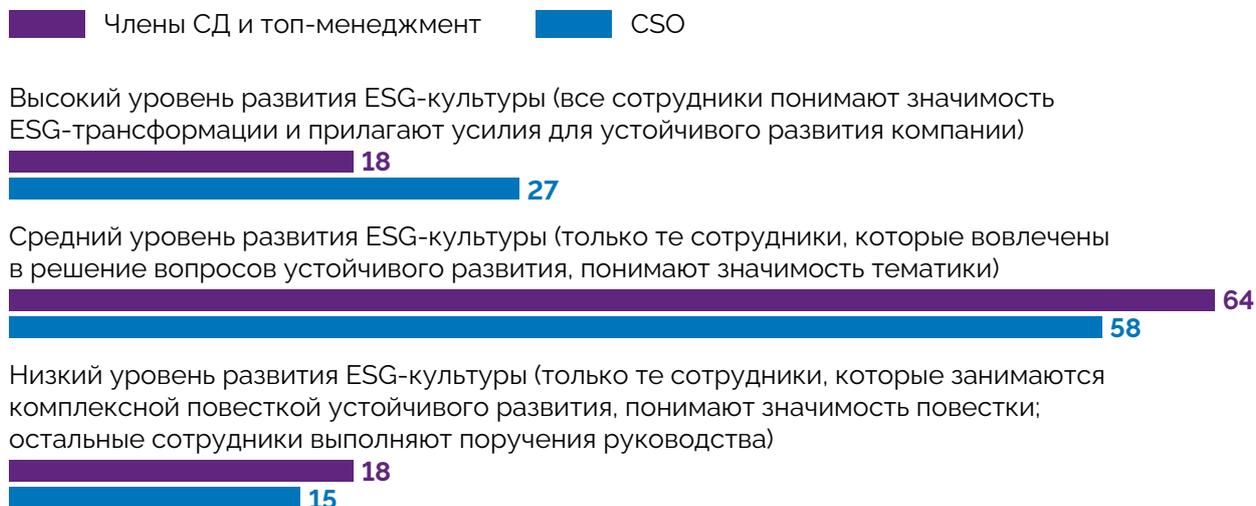
График 11. Вопрос: «Что в вашей компании реализуется в рамках повестки устойчивого развития?», %



Источник: Центр устойчивого развития SKOLKOVO, Stanton Chase

Сами респонденты оценили уровень развития ESG-культуры в их компаниях как средний: только те сотрудники, которые вовлечены в решение вопросов устойчивого развития, понимают значимость тематики (58% CSO и 64% членов СД и топ-менеджеров, график 12).

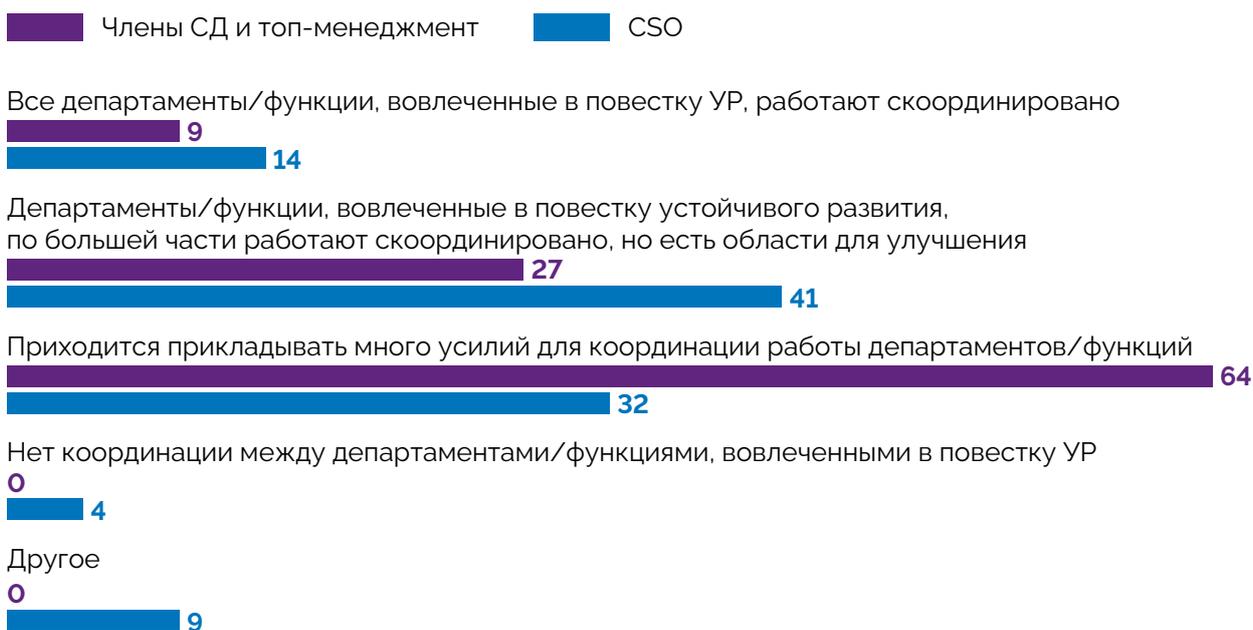
График 12. Вопрос: «Оцените уровень зрелости ESG-культуры в вашей компании», %



Источник: Центр устойчивого развития SKOLKOVO, Stanton Chase

Косвенным показателем уровня зрелости компаний с точки зрения устойчивого развития может являться слаженность работы различных функций в этом направлении (график 13). 64% членов СД и топ-менеджеров и 32% CSO сообщают о необходимости прикладывать много усилий для координации работы различных функций, в то время как 27% членов СД и топ-менеджеров и 41% CSO сообщают, что, хотя команды, вовлеченные в ESG-повестку, в основном работают скоординировано, существуют области для улучшения.

График 13. Вопрос: «Как вы оцениваете слаженность работы разных функций/департаментов по вопросам устойчивого развития?», %



Источник: Центр устойчивого развития SKOLKOVO, Stanton Chase

«Важная рекомендация для всех компаний, которые планируют успешно пройти ESG-трансформацию: необходимо понимать, что это не может быть понарошку. Нужно верить в декларируемые принципы, разделять ценности — иначе этим бесполезно заниматься. Наверное, можно достигнуть каких-то результатов путем косметических улучшений, но, если устойчивое развитие не будет интегрировано в парадигму ценностей компании, достичь реальных изменений будет крайне тяжело».

Наталья Третьяк, первый вице-президент «Газпромбанка»

«Успех ESG-трансформации проявляется в ряде факторов, многие из которых нематериальны. В моем понимании, в большой степени это вопрос того, как меняются культура и философия компании с течением времени. Например, можно установить ряд конкретных KPI, таких как число поставщиков, отвечающих определенным требованиям, или снижение углеродного следа на определенную величину. Но при этом в процессе трансформации задействовано много нематериальных показателей, которые невозможно точно измерить, но которые со временем будут проявляться в деятельности компании и в итоге приведут к разным достижениям по соответствующим KPI. Конечно, необходимо помнить о том, что компания должна быть ответственной перед своими акционерами как с точки зрения культуры, так и с точки зрения прибыльности, поэтому многие внедряемые изменения дают преимущества с точки зрения оптимизации затрат, операционной деятельности, управления рисками и других моментов, которые в итоге приводят к прибыли. Но самое, на мой взгляд, значимое изменение не выражается в KPI — это культура компании. Этот процесс незаметно зреет годами, пока однажды мы не поймем, как сильно все изменилось. Это эволюция — а она не произойдет в одночасье».

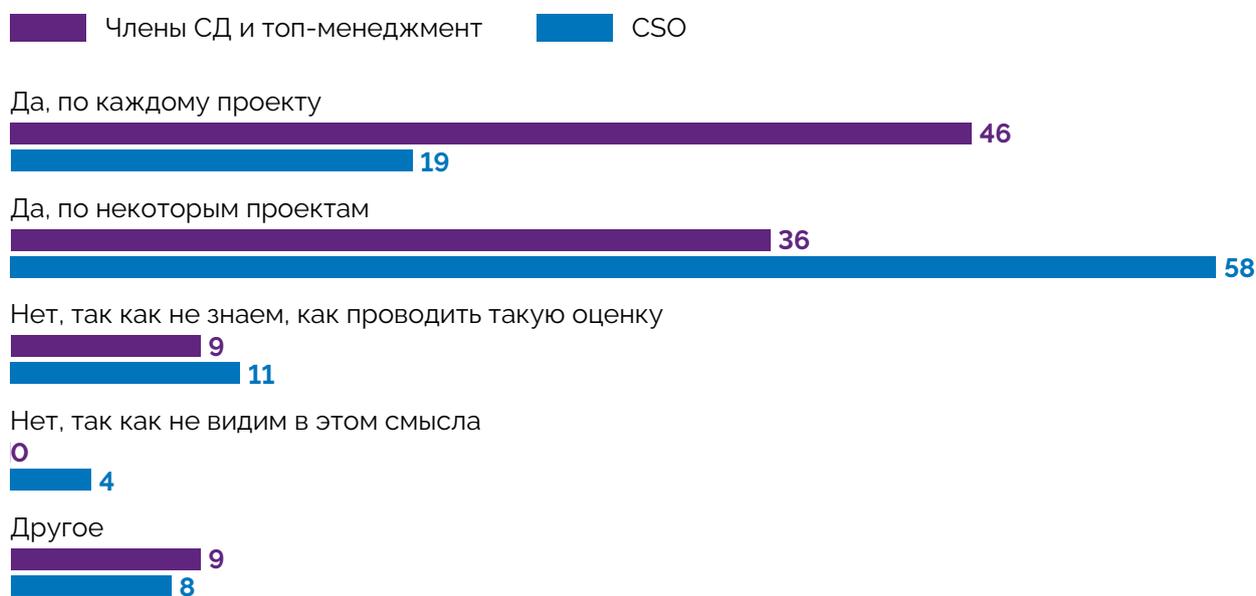
Эндрю Газитуа, член Наблюдательного совета, председатель Комитета по стратегии и устойчивому развитию МКБ

«Успех ESG-трансформации определяется, в первую очередь, тем, насколько рядовые сотрудники вовлечены в повестку, насколько они понимают добавленную ценность этих факторов и активно участвуют в этих процессах, выходя со своими предложениями. Команда устойчивого развития в таком случае выступает в роли дирижера, координатора процессов — это показатель того, что начальный этап ESG-трансформации в компании пройден и сформирована осознанность, почему мы это делаем и что это компании дает. Помогает достигать успеха, конечно, внимание к данной повестке с разных сторон и от разных заинтересованных лиц — других подразделений, аналитиков, инвесторов, банков — все это становится дополнительным драйвером для развития и подтверждением того, что мы выбрали правильную стратегию».

Мария Шипицына, начальник управления по устойчивому развитию ПАО «Энел Россия»

Другим косвенным показателем ESG-зрелости компаний может служить принятая практика оценки эффекта от реализации проектов в области устойчивого развития (график 14) — под оценкой воздействия (impact assessment) подразумевается систематическая и объективная оценка текущего или завершенного проекта или программы, ее дизайна, хода реализации и результатов. Подобная оценка проводится для того, чтобы определить актуальность и степень достижения целей, эффективность и результативность программы/проекта, степень воздействия и устойчивость. По данным нашего исследования, большинство компаний проводят оценку по каждому проекту (46% членов СД и топ-менеджеров и 19% CSO) или, по крайней мере, по некоторым проектам (58% CSO и 36% членов СД и топ-менеджеров).

График 14. Вопрос: «Оцениваете ли вы эффект от реализации проектов в области устойчивого развития?», %



Источник: Центр устойчивого развития SKOLKOVO, Stanton Chase

«Всегда эффективно предлагать руководству набор конкретных проектов, решений, механизмов, которые можно было бы внедрить в корпоративную практику — они не обязательно должны быть дорогостоящими в реализации, но, если их методологически поддержать, можно получить хороший эффект, в том числе экономический. Сейчас важны как раз те ESG-проекты, которые дают не только визуальный, имиджевый эффект, но и экономический, а также повышают социальную стабильность».

Анна Белова, заместитель председателя Совета директоров, старший независимый директор ПАО «Юнипро»; заместитель председателя Совета директоров, председатель Комитета по стратегии и устойчивому развитию ПАО «Группа компаний „Сегежа“»

ОЦЕНКА ЗРЕЛОСТИ ПРАКТИКИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ

В рамках исследования была проведена оценка зрелости российских компаний на основе матрицы зрелости (рис. 6). Матрица адаптирована для российского рынка и сочетает в себе существующие международные модели оценки зрелости с наиболее структурным и системным подходом к оценке.

Рисунок 5. Международные модели оценки зрелости корпоративных ESG-практик

МОДЕЛЬ ЗРЕЛОСТИ ESG-ПРАКТИКИ,

разработанная консалтинговой компанией MNP (Sustainability Maturity Model)⁴², выделяет пять уровней зрелости организационных практик (операционная деятельность, взаимоотношения со стейкхолдерами, корпоративное управление, стратегия, отчетность) в контексте устойчивого развития:

Ad Hoc — минимальное вовлечение, фокус на комплаенсе

начальный — первые шаги по внедрению отдельных ESG-показателей

определенный — проведение первоначального бенчмарка и начало диалога с заинтересованными сторонами, периодическое отслеживание вопросов устойчивого развития, частичная интеграция ESG в стратегию и отчетность

интегрированный — ESG-оптимизация пронизывает всю бизнес-модель компании, устойчивое развитие — критически важная область в стратегическом планировании и принятии решений, регулярное комплексное отслеживание ESG-показателей, постоянный диалог с заинтересованными сторонами

оптимизированный — устойчивое развитие в основе корпоративной культуры и инноваций в процессах и продуктах, полная прозрачность и интеграция

МОДЕЛЬ SUSTAINABILITY MATURITY PATH,

разработанная компанией Ecochain⁴³, выделяет шесть (5+1) стадий ESG-зрелости компаний:

игнорирование окружающей среды

соответствие минимальным нормативным требованиям

обязательство — соответствие ожиданиям внешних рыночных сил

эффективность — оптимизация процессов, сокращение операционных затрат

лидерство — устойчивые инновации и бизнес-модели, усиление бренда

создание ценности для общества и окружающей среды помимо экономики и бизнес-операций — устойчивое развитие в основе корпоративной культуры

Источник: MNP, Ecochain

Рисунок 6. Матрица зрелости ESG-практики российских компаний

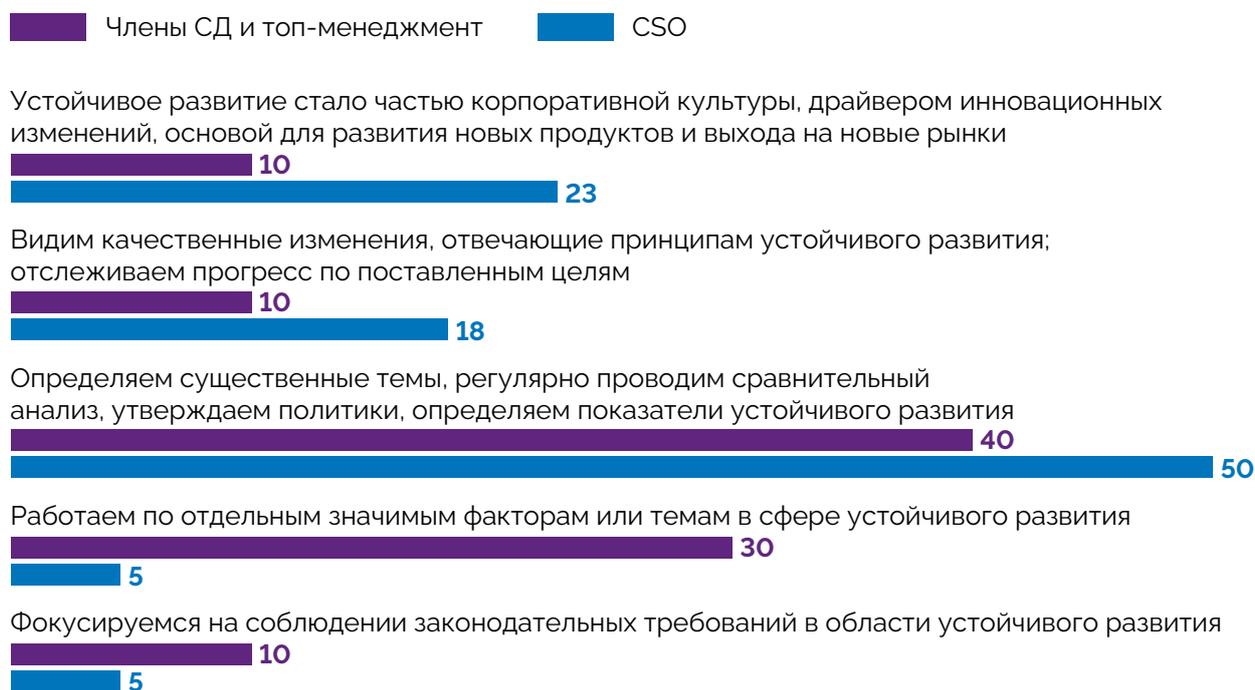
	AD НОС	НАЧИНАЮЩИЙ	ПРОДВИНУТЫЙ	ИНТЕГРАТОР	ЛИДЕР
Подход к устойчивому развитию	Фокус на соблюдении законодательных требований в области устойчивого развития	Работа по отдельным значимым факторам или темам в сфере устойчивого развития	Определение существенных тем, проведение сравнительного анализа, утверждение политики, показателей устойчивого развития	Наличие качественных изменений, отвечающих принципам устойчивого развития; отслеживание прогресса по поставленным целям	Устойчивое развитие как часть корпоративной культуры, драйвер инновационных изменений, основа для развития новых продуктов и выхода на новые рынки
Взаимодействие с заинтересованными сторонами	Ответ на запросы заинтересованных сторон	Минимальное взаимодействие с заинтересованными сторонами по собственной инициативе	Проведение консультаций с заинтересованными сторонами при необходимости	Определение групп заинтересованных сторон и выстраивание системы взаимодействия с ними	Регулярное взаимодействие с заинтересованными сторонами при принятии важных для компании решений
Управление вопросами устойчивого развития	Устойчивое развитие не обсуждается, ответственного за это направление нет	Ограниченное обсуждение ряда вопросов в сфере устойчивого развития, за это направление отвечает руководитель IR, GR или другого существующего подразделения	Глубоко рассматриваются только значимые для компании вопросы в сфере устойчивого развития, за это направление отвечает профильный руководитель (CSO, директор по УР)	Комплексное обсуждение вопросов в сфере устойчивого развития на основании собранных данных и расчетов, за эту тему отвечает профильный руководитель	Повестка устойчивого развития влияет на решения органов управления компании, за эту тему отвечает профильный руководитель (CSO, директор по УР и тому подобное), являющийся членом правления
Общекорпоративная стратегия развития бизнеса	Общекорпоративная стратегия развития бизнеса не включает тему устойчивого развития	В общекорпоративной стратегии развития бизнеса учитывается устойчивое развитие, но сама тема не является частью стратегии	Тема устойчивого развития интегрирована в процесс планирования деятельности компании	Тема устойчивого развития обсуждается наряду со стратегически важными для компании вопросами	Тема устойчивого развития является полноценной частью общекорпоративной стратегии развития бизнеса
Отчетность в области устойчивого развития	Отчетность компании в области устойчивого развития не прозрачна, есть риск гринвошинга (камуфляжа)	В отчетности компании раскрыт минимум информации в ответ на требования заинтересованных сторон	В отчетности компании раскрыта информация по отдельным вопросам в сфере устойчивого развития, возможно заверение отчетности	Компания публикует отчеты об устойчивом развитии и проводит ее независимое заверение	Компания раскрывает всю существенную информацию об устойчивом развитии в интегрированном отчете и проводит его независимое заверение

Источник: Центр устойчивого развития SKOLKOVO на основе данных MNP, Esocha

По результатам оценки зрелости устойчивого развития в российских компаниях на начало 2022 года были сделаны следующие выводы по ключевым направлениям оценки:

1. **Подход к устойчивому развитию.** Большинство респондентов (50% CSO и 40% членов СД и топ-менеджеров) отмечают, что в рамках существующих практик их компании регулярно определяют наиболее существенные темы устойчивого развития, проводят сравнительный анализ, утверждают политики, определяют показатели устойчивого развития. Подобный подход, в соответствии с разработанной в рамках исследования матрицей (рис. 6), можно охарактеризовать как **«Продвинутый»**. Относительно небольшое число респондентов (23% CSO и 10% членов СД и топ-менеджеров) сообщают об устойчивом развитии как части корпоративной культуры компании, драйвере инновационных изменений, основе для развития новых продуктов и выхода на новые рынки. При этом лишь незначительное число респондентов (5% CSO и 10% членов СД и топ-менеджеров) заявляют о том, что их компании фокусируются лишь на соблюдении законодательных требований в области устойчивого развития, что говорит о недостаточной зрелости российского рынка (график 15).

График 15. Вопрос: «Оцените ваш подход к устойчивому развитию», %



Источник: Центр устойчивого развития СКОЛКОВО, Stanton Chase

2. **Взаимодействие с заинтересованными сторонами.** Большинство респондентов (41% CSO и 80% членов СД и топ-менеджеров) говорят о преимущественном проведении консультаций с заинтересованными сторонами по необходимости — подобный подход можно охарактеризовать как

«Продвинутый». Несколько меньшее число респондентов сообщают о том, что в рамках существующих практик компании были определены группы заинтересованных сторон и выстроена полноценная система взаимодействия с ними (36% CSO и 20% членов СД и топ-менеджеров), либо о регулярном взаимодействии с заинтересованными сторонами при принятии важных для компании решений (18% CSO) (график 16).

График 16. Вопрос: «Оцените ваш подход к взаимодействию с заинтересованными сторонами», %



Источник: Центр устойчивого развития SKOLKOVO, Stanton Chase

3. **Управление ESG-вопросами.** Большинство респондентов (41% CSO и 40% членов СД и топ-менеджеров) отмечают принятое в компании комплексное обсуждение вопросов в сфере устойчивого развития на основании собранных данных и расчетов (за эту тему отвечает профильный руководитель, такой как CSO, директор по устойчивому развитию и тому подобное) — компании с подобным подходом, в соответствии с нашей матрицей, можно охарактеризовать как **«Интеграторы»**. Несколько меньшее число респондентов (32% CSO и 30% членов СД и топ-менеджеров) говорят о глубоком рассмотрении только значимых для компании вопросов в сфере устойчивого развития, в то время как небольшое число респондентов сообщают о влиянии ESG-повестки на решения органов управления компании (14% CSO) либо, наоборот, о неглубоком обсуждении ограниченного круга ESG-тем на фоне отсутствия профильного руководителя направления устойчивого развития (9% CSO и 30% членов СД и топ-менеджеров) (график 17).

График 17. Вопрос: «Оцените ваш подход к управлению вопросами устойчивого развития», %

■ Члены СД и топ-менеджмент ■ CSO

Повестка устойчивого развития влияет на решения органов управления компании, за эту тему отвечает профильный руководитель (CSO, директор по УР и тому подобное), являющийся членом Правления

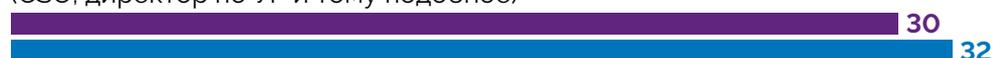
0



Комплексно обсуждаем вопросы в сфере устойчивого развития на основании собранных данных и расчетов, за эту тему отвечает профильный руководитель (CSO, директор по УР и тому подобное)



Глубоко рассматриваем только значимые для компании вопросы в сфере устойчивого развития, за это направление отвечает профильный руководитель (CSO, директор по УР и тому подобное)



Неглубоко обсуждаем ограниченный круг вопросов в сфере устойчивого развития, за это направление отвечает руководитель IR, GR или другого существующего подразделения



Устойчивое развитие не обсуждаем, ответственного за это направление нет

0



Источник: Центр устойчивого развития SKOLKOVO, Stanton Chase

4. **Общекорпоративная стратегия развития бизнеса.** Большинство респондентов (41% CSO и 20% членов СД и топ-менеджеров) отмечают, что тема устойчивого развития в их компаниях является полноценной частью общекорпоративной стратегии развития бизнеса — в соответствии с предложенной нами матрицей, подобные компании можно охарактеризовать как «Лидеры». Менее популярные подходы: тема устойчивого развития может быть интегрирована в процесс планирования деятельности компании (27% CSO и 20% членов СД и топ-менеджеров), учитываться в общекорпоративной стратегии развития бизнеса, но при этом не являться частью стратегии (23% CSO и 20% членов СД и топ-менеджеров), либо обсуждаться наряду со стратегически важными для компании вопросами (9% CSO и 40% членов СД и топ-менеджеров) (график 18).

График 18. Вопрос: «Оцените вашу общекорпоративную стратегию развития бизнеса», %



Источник: Центр устойчивого развития SKOLKOVO, Stanton Chase

- Отчетность в области устойчивого развития.** В части нефинансовой отчетности ответы респондентов оказались наиболее разнородны. Два самых популярных подхода (по 28% от общего числа респондентов) — раскрытие всей существенной информации об устойчивом развитии в интегрированном отчете компании с проведением его независимого заверения (32% CSO и 20% членов СД и топ-менеджеров) и раскрытие информации по отдельным вопросам в области устойчивого развития в отчетности компании с возможным заверением (36% CSO и 10% членов СД и топ-менеджеров). Первый подход, в соответствии с нашей матрицей, соответствует практикам компаний «Лидеров», второй — «Продвинутых». В меньшей степени популярна публикация отдельных отчетов по устойчивому развитию с их независимым заверением (четверть всех респондентов) и минимальное раскрытие информации в отчетности в ответ на требования заинтересованных сторон (19% респондентов) (график 19).

График 19. Вопрос: «Оцените подготовку отчетности в области устойчивого развития», %



Источник: Центр устойчивого развития SKOLKOVO, Stanton Chase

В целом уровень зрелости практики устойчивого развития в опрошенных российских компаниях можно охарактеризовать как средний и выше среднего: по всем критериям компании можно оценивать как минимум как «Продвинутые» (общий подход к ESG, взаимодействие с заинтересованными сторонами, ESG-отчетность), а по ряду — как «Интеграторы» (управление ESG-вопросами) или «Лидеры» (ESG в общекорпоративной стратегии и ESG-отчетность). При этом стоит отметить, что наименее однородным показателем в этом смысле является нефинансовая отчетность — фактически компании делятся на две основные группы, характеризующиеся средним либо крайне продвинутым уровнем практик.

«ESG-трансформацию нельзя закончить — это очень длительный процесс, связанный не только с изменением корпоративной культуры, привычек и менталитета, но и с постоянным развитием технологий. По мере того, как рынок предлагает новые технологические решения, их нужно уметь отслеживать, абсорбировать, определять применимость. В этом смысле ESG-трансформация — перманентный процесс, предполагающий определенную степень гибкости оргструктуры и бизнес-процессов компании, чтобы оперативно реагировать и очень быстро меняться под возникающие возможности».

Анна Белова, заместитель председателя Совета директоров, старший независимый директор ПАО «Юнипро»; заместитель председателя Совета директоров, председатель Комитета по стратегии и устойчивому развитию ПАО «Группа компаний „Сегежа“»

КЛЮЧЕВЫЕ ПРЕПЯТСТВИЯ ДЛЯ УСПЕШНОЙ ESG-ТРАНСФОРМАЦИИ

В числе ключевых препятствий на пути ESG-трансформации (график 20) респонденты выделяют отсутствие на корпоративном уровне понимания реального эффекта от реализации проектов в области устойчивого развития (54% CSO и 36% членов СД и топ-менеджеров), а также отсутствие необходимых навыков у сотрудников (46% CSO и 36% членов СД и топ-менеджеров) и средств на реализацию подобных проектов (46% CSO и 27% членов СД и топ-менеджеров). При этом почти две трети опрошенных CSO считают наиболее значимым сдерживающим фактором недостаток сотрудников, координирующей работу по проектам, — в то время как всего 9% опрошенных членов СД и топ-менеджеров видят в этом проблему. Не входят в число значимых препятствий отсутствие интереса со стороны руководства (19% CSO и 9% членов СД и топ-менеджеров), а также мотивации со стороны подчиненных и других сотрудников компании (31% CSO и 18% членов СД и топ-менеджеров).

График 20. Вопрос: «С какими препятствиями вы сталкиваетесь на пути ESG-трансформации?», %



Источник: Центр устойчивого развития СКОЛКОВО, Stanton Chase

«Основная причина неудачной ESG-трансформации — отсутствие желания трансформироваться. Мы всегда говорим об инициативе руководства, но, с моей точки зрения, стремление к трансформации должно охватывать всю организацию. Каждый сотрудник должен понимать, что на самом деле движет компанией. Если это не станет частью организационной ДНК, у вас по опре-

делению ничего не получится. Вам нужно во что-то верить как организации — тогда вы добьетесь успеха».

Эндрю Газитуа, член Наблюдательного совета, председатель Комитета по стратегии и устойчивому развитию МКБ

«В первую очередь, успешной ESG-трансформации могут помешать установки руководства, отсутствие готовности меняться и убежденности со стороны первых лиц — если относиться к процессу как tick the box, то, скорее всего, это и будет такая «ритуальная» ESG-трансформация. Второе — кризисные ситуации, которые всегда увеличивают нагрузку, что приводит к сжатию шкалы приоритетов. В этой ситуации чрезвычайно важны внутренняя осознанность и понимание стратегической важности темы: структурные геополитические кризисы приходят и уходят, а ESG — это долгая трансформация, которая останется надолго. Третье — это компетенции и ресурсы. Все что-то слышали об устойчивом развитии, но реальных компетенций, ресурсов, понимания, чтобы разработать мероприятия в рамках дорожной карты, которые дадут win-win эффект, а не просто позволят отчитаться в рейтингах, пока нет. Бизнес — это все равно про бизнес, поэтому даже в условиях движения к какой-то отдаленной значимой гуманистической цели каждый шаг в этом направлении должен быть ценен сам по себе — необходимо очень четко спланировать этот процесс и обеспечить его соответствующими ресурсами».

Анна Белова, заместитель председателя Совета директоров, старший независимый директор ПАО «Юнипро»; заместитель председателя Совета директоров, председатель Комитета по стратегии и устойчивому развитию ПАО «Группа компаний „Сегежа“»

«Успешной ESG-трансформации может помешать отсутствие возможности монетизировать ее результаты — за любые изменения кто-то должен платить или, как минимум, подтверждать своим выбором компании или ее продукции/услуг, что предпринимаемые усилия действительно востребованы. На самом деле, мы очень быстро перешли от этапа вознаграждения за ESG к этапу гигиенического фактора — ESG стало базовым требованием, а не чем-то, за что клиенты готовы доплачивать. К сожалению, на данный момент в РФ мы наблюдаем следующую картину: зеленое финансирование пока работает недостаточно эффективно, клиенты не готовы вовлекаться в компенсацию усилий, кроме того, отсутствует полноценное регулирование — мы видим, что на рынке продолжают работать компании, никак не обремененные устойчивым развитием. Иными словами, отсутствует однозначный сигнал со стороны рынка и общественности о том, что именно важно и необходимо на сегодняшний момент».

Ирина Бахтина, директор по устойчивому развитию РУСАЛ

«Сейчас, когда устойчивое развитие становится все более актуальным, усилия компаний увеличиваются, резко возрастает объем проектов, требуется больше ресурсов и расширение структуры управления — это связано, в первую очередь, с тем, что бизнес и управленческие процессы в устойчивом развитии сформированы не так давно и на уровне России до сих пор разви-

ваются. Соответственно, в некоторых компаниях мы наблюдаем отсутствие корреляции между ресурсным и проектным развитием компаний — это одно из ключевых препятствий».

Василий Фокин, директор по устойчивому развитию L'Oreal

«Ключевая сложность заключается в том, что большинство компаний в первую очередь сосредоточены на краткосрочной прибыли, поэтому часто смотрят с определенным скептицизмом на проекты, которые не окупаются мгновенно. Приходится убеждать, что реализация подобных проектов приведет к долгосрочному успеху: будет влиять на репутацию, HR-бренд, восприятие компании инвесторами и аналитиками. Второе — ограниченные ресурсы. Часто в компаниях существует очередь проектов, поэтому приходится приоритизировать, убеждать команды-разработчики, девелоперов и других в важности именно нашего проекта».

Татьяна Полякова, руководитель отдела устойчивого развития «Тинькофф»

«Одной из ключевых сложностей для ESG-трансформации могут стать внутренние факторы: формальные полномочия функции устойчивого развития в компании, помимо силы слова и убеждения, часто не определены. Мы можем провести мониторинг определенной функции, выдать свое заключение (не обязывающее к имплементации), но как включить в работу сотрудников других подразделений, помимо регулярного проведения переговоров и достижения неформальных договоренностей? Приходится постоянно балансировать между вдохновением и более императивными способами мотивации — ESG-культуру, как и корпоративную культуру, не примешь приказом».

Светлана Ивченко, директор Департамента устойчивого развития ПАО «ГМК „Норильский никель“»

«Успешной ESG-трансформации могут помешать несколько факторов. Во-первых, доступность технологий в мире — например, если брать металлургическую отрасль, на текущий момент в мире не существует технологий, которые бы позволяли делать сталь carbon neutral. Второй фактор — огромный капекс, влияющий на модернизацию производства и увеличение себестоимости при производстве «зеленой» продукции».

Мария Шалина, директор по маркетингу и улучшению клиентского опыта ПАО «Северсталь»

«С точки зрения строительной отрасли, первый вызов — это регуляторные рамки, то есть скорость адаптации госрегулирования и стандартов, второй — готовность наших поставщиков переходить на новые стандарты (скорость перехода и адаптация также всегда варьируются). Третий вызов — экономика. Это как с энергопереходом в Европе — мы понимаем, что этот переход не столько экономический, это вопрос этического выбора, а на выбор способны богатые».

Виталий Подольский, член Совета директоров «Группы ЛСР»

ЧЕК-ЛИСТ И РЕКОМЕНДАЦИИ ЛИДЕРОВ РЫНКА ДЛЯ УСПЕШНОЙ ESG-ТРАНСФОРМАЦИИ

Рисунок 7. Аспекты ESG-трансформации

McKinsey (2021)⁴¹ выделяют четыре ключевых аспекта, которые ESG-лидерам и CEO необходимо учитывать для эффективной ESG-трансформации компаний.

- 1 Дизайн в соответствии с отдельными темами устойчивого развития, а не с устойчивостью в целом.** Несмотря на то, что тема ESG включает в себя огромное количество направлений, для каждой отдельной компании по-настоящему релевантны будут лишь некоторые из них — на старте трансформации необходимо определить ключевые темы устойчивого развития, важные для конкретной организации (например, затрагивающие ядро бизнеса или те области, в которых компания имеет уникальную экспертизу и наибольшую возможность для изменений).
- 2 Реальные полномочия команды по устойчивому развитию.** Эффективность функции устойчивого развития определяется, в первую очередь, не ее размером, а наличием полномочий для принятия решений и внедрения изменений — особенно это касается приоритетных вопросов ESG, которые затрагивают несколько функций или оказывают существенное влияние на всю организацию.
- 3 Выбор оптимальной организационной структуры с учетом специфики организации и ее стратегии устойчивого развития.** По сравнению с теми моделями, в которых функция ESG встроена в блок поддержки или полностью децентрализована внутри бизнес-подразделений, наиболее эффективными являются следующие три модели:
 - большая центральная ESG-команда с небольшим количеством ресурсов внутри бизнес-подразделений;
 - небольшая центральная ESG-команда с большим количеством ресурсов внутри бизнес-подразделений и правом принятия решений;
 - центральная ESG-команда, при необходимости формирующая agile/SWAT-команды в бизнес-подразделениях.
- 4 ESG-отчетность — не ключевой фокус.** Приоритетное внимание должно уделяться не ESG-отчетности, а выстраиванию организационных бизнес-процессов и системы управления, учитывающих все ключевые ESG-аспекты

Источник: McKinsey, What matters most? Five priorities for CEOs in the next normal, 2021

По итогам проведенного опроса и открытых интервью, а также на основе ранее приведенной матрицы был разработан чек-лист организационной ESG-трансформации (рис. 8). Чек-лист дополняет рекомендации международных компаний и адаптирован под российские реалии — он подойдет как для компаний, планирующих ESG-трансформацию, так и для тех, кто находится на различных ее этапах и желает убедиться, что все трансформационные процессы проходят в соответствии с лучшими практиками.

Рисунок 8. Чек-лист организационной ESG-трансформации

	Да	Нет
Блок 1. Подход к устойчивому развитию		
Компанией полностью выполняются все законодательные требования в области устойчивого развития.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Приняты, применяются и регулярно обновляются ключевые политики в области устойчивого развития.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ESG является важной частью корпоративной культуры компании.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Усовершенствования процессов, связанных с ESG, пронизывают всю бизнес-модель компании и являются ключевым драйвером инноваций в продуктах.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Блок 2. Взаимодействие с заинтересованными сторонами		
Выделены ключевые группы заинтересованных сторон (стейкхолдеров).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Выстроено регулярное взаимодействие со всеми ключевыми стейкхолдерами.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Стратегическое и проектное планирование деятельности компании проводится при участии заинтересованных сторон.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Бренд компании связан с устойчивостью: компания стремится создавать ценность для общества и окружающей среды за пределами экономики бизнеса.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Блок 3. Управление ESG-вопросами		
Определены ответственные лица в сфере устойчивого развития, определены зоны ответственности и полномочия задействованных сотрудников и подразделений.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Функция устойчивого развития внутри организации наделена реальными полномочиями в рамках выбранной оптимальной организационной структуры.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Выстроена система мотивации в привязке к ESG-показателям внутри компании.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Да Нет

Принятие решений по вопросам устойчивого развития происходит на всех уровнях компании, и каждый несет ответственность за показатели ESG.

Проводится регулярное комплексное обсуждение ESG-вопросов на основе собираемых данных, устойчивость является главным фактором в решениях, принимаемых органами управления компанией.

Компания является отраслевым и идейным лидером, оказывающим существенное влияние на регулирующие органы и нормативные акты по основным темам устойчивого развития.

Блок 4. Общекорпоративная стратегия развития бизнеса

Проведен бенчмарк-анализ компаний реер-группы.

Проведена диагностика практики компании в области устойчивого развития.

Определены и приоритизированы релевантные для компании темы устойчивого развития.

Поставлены SMART-цели по устойчивому развитию.

ESG-вопросы интегрированы в общекорпоративный процесс планирования, регулярно обсуждаются.

Устойчивое развитие включено в анализ рисков и возможностей и напрямую влияет на разработку стратегии, включая сценарный анализ и оценку долгосрочного импакта.

ESG является полноценной частью общекорпоративной стратегии компании, а также частью организационной миссии.

Блок 5. Отчетность в области устойчивого развития

Регулярно производится расчет ESG-показателей.

Отслеживается прогресс по определенным метрикам с помощью сбалансированной системы показателей.

На основе регулярной оценки прогресса производится корректировка плана.

В рамках регулярной комплексной ESG-отчетности проводится полное раскрытие существенной информации, обеспечена полная прозрачность.

Нефинансовая отчетность проходит независимый аудит и заверение.

ESG-отчетность является не целью, а инструментом трансформации компании.

«Компании, приступающие к ESG-трансформации, в первую очередь, должны быть честны в своем стремлении и иметь четкое представление о том, чего они хотят достичь. Если начинать ESG-трансформацию только потому, что эта повестка выглядит привлекательной и «зеленой», вы очень быстро обнаружите негативный эффект от ваших действий — можно заработать плохую репутацию и потратить время, усилия и деньги на то, что, откровенно говоря, может оказаться для компании пустой тратой времени. Затем необходимо найти нужного человека или, скорее, команду, которая сможет возглавить трансформацию. После формирования видения, как правило, формируется детальный план реализации — здесь нет единого пути для всех компаний, каждая будет развиваться в соответствии со своей стратегией».

Эндрю Газитуа, член Наблюдательного совета, председатель Комитета по стратегии и устойчивому развитию МКБ

«Во-первых, важно изначально определиться с неким общим ожиданием от ESG-направления на уровне главных(-ого) стейкхолдеров(-а): можно, например, выбрать стратегию дерискинга и соответствия стандартам, а можно, наоборот, поставить себе цель полностью перепозиционироваться через ESG, сделав это точкой дифференциации компании на рынке. Во-вторых, очень важно проанализировать требования ключевых стейкхолдеров, понять, что они разные — учитывать их мнения необходимо для устойчивого развития компании на долгом горизонте. И далее активно вовлекать в эту повестку свою команду сотрудников — это уже следующий шаг, без которого невозможно все реализовать».

Мария Шалина, директор по маркетингу и улучшению клиентского опыта ПАО «Северсталь»

«Для компаний, начинающих ESG-трансформацию, крайне важно всесторонне и честно оценивать существующие в компании практики, не бояться отмечать собственные слабые места и недоработки. Без осознания, где и в чем твои слабые стороны, невозможно развиваться и двигаться вперед. Кроме того, важно помнить, что трансформация — это диалог, общение с заинтересованными сторонами как внутри компании, так и за ее пределами, потому что только в разговоре, в диалоге рождаются мысли, идеи, планы, дающие толчок вперед, формирующие путь и цели, те точки, к которым мы движемся».

Мария Шипицына, начальник управления по устойчивому развитию ПАО «Энел Россия»

«Начиная ESG-трансформацию, во-первых, важно четко и честно сформулировать для чего: например, не отстать от когорты своей peer-группы, когда все уже реализуют проекты в этом направлении, или в ответ на личный вызов, если компания ментально созрела для этого. Второе — начинайте с себя, с практики малых шагов. Нужно регулярно коммуницировать не само наличие ESG-повестки у компании, а конкретные изменения в результате ее реализации — если получится регулярно давать конкретные результаты этих изменений, тогда эта работа не будет впустую».

Анна Белова, заместитель председателя Совета директоров, старший независимый директор ПАО «Юнипро»; заместитель председателя Совета директоров, председатель Комитета по стратегии и устойчивому развитию ПАО «Группа компаний „Сегежа“»

«Во-первых, не стоит откладывать ESG-трансформацию — даже несмотря на создавшуюся сейчас паузу и отсутствие сильного внешнего давления. Во-вторых, важно правильно сформировать команду, желательно привлечь кого-то из консультантов и аудиторов, чтобы сразу качественно выстроить систему сбора нефинансовой информации. Ну и самое главное — обеспечить поддержку на уровне CEO и совета директоров».

Дмитрий Коломыцын, директор по корпоративным финансам и связям с инвесторами «Группы НЛМК»

«Устойчивое развитие проще «продавать» внутри компании именно с точки зрения осязаемой пользы для бизнес-процессов — не просто призывать коллег делать хорошие вещи, а призывать делать их с пользой для бизнеса. Иными словами, спасти нашу планету не только идеологически правильно, потому что нам здесь жить (а условные выбросы пластика на свалки снижают качество жизни), но и выгодно — например, потому что ответственные бренды более выигрышно смотрятся на фоне конкурентов, сформированный позитивный имидж позволяет повысить продажи, инвестиции в социальное образование будущих потребителей в перспективе окупаются за счет большей лояльности к бренду и так далее».

Василий Фокин, директор по устойчивому развитию L'Oreal

«Проблема нехватки ресурсов не специфична для ESG — это универсальная проблема проектного управления в принципе — мы ничем не отличаемся от любой другой функции. Поэтому, как и везде, важно говорить с людьми на одном языке, корректно преподносить проекты и задачи, показывать пользу для бизнеса — как правило, если эти условия выполнены, сотрудники готовы к изменениям».

Татьяна Полякова, руководитель отдела устойчивого развития «Тинькофф»

ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ESG-ПОВЕСТКИ В РОССИИ И МИРЕ

В нынешних экономических и политических условиях высказываются опасения, что тема устойчивого развития если не исчезнет из повестки, то, по крайней мере, существенно сократится, а сама сфера ESG может претерпеть кардинальные изменения. Одна из наиболее очевидных проблем — снижение корпоративных бюджетов на трансформационные проекты и общее сокращение финансирования ESG-проектов⁴⁴ — особенно это окажется актуальным для компаний, в которых затраты на ESG изначально не были приоритетными. Как следствие, заявленные сроки реализации ESG-проектов также могут вырасти⁴⁵ — помимо сложностей с финансированием, это связано и с эмбарго на импорт ряда технологий, например, в таких секторах, как ВИЭ⁴⁶, а также с возникшими сложностями с цепочками поставок⁴⁷.

В условиях внешних ограничений, массового прекращения работы в России крупных западных компаний, но наличия уже сформированного внутреннего запроса можно ожидать смещения фокуса на развитие локальных ESG-подходов, стандартов и практик⁴⁸. У бизнеса и других организаций появилась большая возможность решать национальные и локальные проблемы: продвигать устойчивое развитие городов и территорий, развивать практики устойчивого туризма, способствовать развитию местных сообществ, малого и среднего бизнеса, наращивать инфраструктурный потенциал, например, заводы по переработке вторичных материалов, чтобы обезопасить цепочки поставок от будущих геополитических рисков и сделать устойчивую продукцию менее премиальной и более конкурентоспособной на потребительском рынке.

На фоне введенных ограничений для крупных российских финансовых структур — до недавнего момента ключевых инициаторов ESG-повестки в России — новыми лидерами локальной повестки, вероятно, станут компании, которых ограничения коснутся в меньшей степени, в частности, крупные IT-компании, которым государство обещает поддержку⁴⁹.

«Прямо сейчас создаются сложности с понятийным аппаратом, например, в отношении Целей устойчивого развития ООН, на которые много лет ориентировались все участники ESG-дискурса. Ценности сотрудничества, партнерства и взаимодействия в рамках общих усилий по преодолению критических проблем — бедности, голода, социальных и климатических вызовов — подверглись серьезному испытанию. ESG-повестка стремительно «приземляется» и локализуется в национальных периметрах. Поддержка занятости, обеспечение продовольственной безопасности, противодействие снижению качества жизни, выстраивание автономных технологических процессов и поддержка экономики в целом — основные приоритеты текущего периода. Мы видим, что российское руководство подтвердило приверженность страновым экологическим обязательствам, и это, безусловно, помогает сохранить внимание бизнеса к климатической повестке. В то же время есть ощущение, что для бизнеса эти вопросы останутся приоритетом в случае, если они связаны непосредственно с условиями обеспечения непрерывности деятельности. В этом контексте задача ESG-управленцев — постараться максимально сохранить эко-ориентированность, показать бизнес-перспективы в ближнесрочном контексте — через развитие новых рынков, «зеленых» услуг и сервисов, возможностей зеленого финансирования и применения других инструментов поддержки».

Евгения Чистова, руководитель по устойчивому развитию «Билайн»
(ПАО «Вымпелком»)

«Сейчас тема ESG, естественно, несколько отошла на второй план, но она точно вернется, более того — заиграет новыми красками: на смену иностранным провайдерам придут российские провайдеры, появятся другие инвесторы и так далее. Компаниям ни в коем случае нельзя полностью тормозить этот процесс: запрыгнуть потом в этот поезд, когда он снова начнет двигаться, а двигаться он будет с бешеной скоростью, будет сложно. Усложнение доступа к наилучшим доступным технологиям может создать сложности. Другой фактор, который

может нас немного отбросить назад (в первую очередь, с точки зрения рейтингов) — это корпоративное управление. У нас сейчас многие члены советов директоров — иностранцы, они в силу понятных причин покидают российские компании — конечно же, у рейтинговых агентств возникнет вопрос к независимости советов директоров. Наконец, сами международные рейтинговые агентства массово уходят с российского рынка».

Дмитрий Коломыцын, директор по корпоративным финансам и связям с инвесторами «Группы НЛМК»

«Пока трудно сказать, какое место ESG на российском рынке будет занимать на горизонте пяти лет, но хочется верить, что климатическая и социальная тематика может стать тем «мостиком», через который будет восстанавливаться коммуникация с Западом — потому что все-таки мы живем на одной планете и в этой ситуации невозможно выделить одну страну. При таком сценарии ESG может стать одним из национальных приоритетов. И если коммуникации на почве этих тем будут продолжаться, мы должны будем соответствовать в этой части тем принципам, по которым будет жить весь остальной мир. Это еще один серьезный аргумент в пользу того, чтобы наше регулирование было близко и сравнимо с западным регулированием, чтобы базовые отрасли уже по нему жили».

Анна Белова, заместитель председателя Совета директоров, старший независимый директор ПАО «Юнипро»; заместитель председателя Совета директоров, председатель Комитета по стратегии и устойчивому развитию ПАО «Группа компаний „Сегежа“»

В международной повестке также видны существенные негативные изменения и прогнозы, такие как угроза глобальной продовольственной безопасности. Экспорт и импорт продовольствия, сырья и удобрений уже нарушен, цены стремительно растут. Это ударит по многим странам с низким уровнем дохода, особенно на Ближнем Востоке и в Африке, что может привести к голоду и нищете миллионов людей⁵⁰.

Происходят изменения и в глобальном энергетическом балансе. Это оказывает сильное влияние как на экономическую деятельность многих стран, так и на декарбонизацию и переход к зеленым источникам энергии. В краткосрочной перспективе это может привести к росту потребления угля и существенным выбросам парниковых газов, атом будет рассматриваться как одно из перспективных направлений энергетики. В долгосрочной перспективе могут еще больше возрасти инвестиции в ВИЭ и низкоуглеродные технологии, особенно со стороны западных стран.

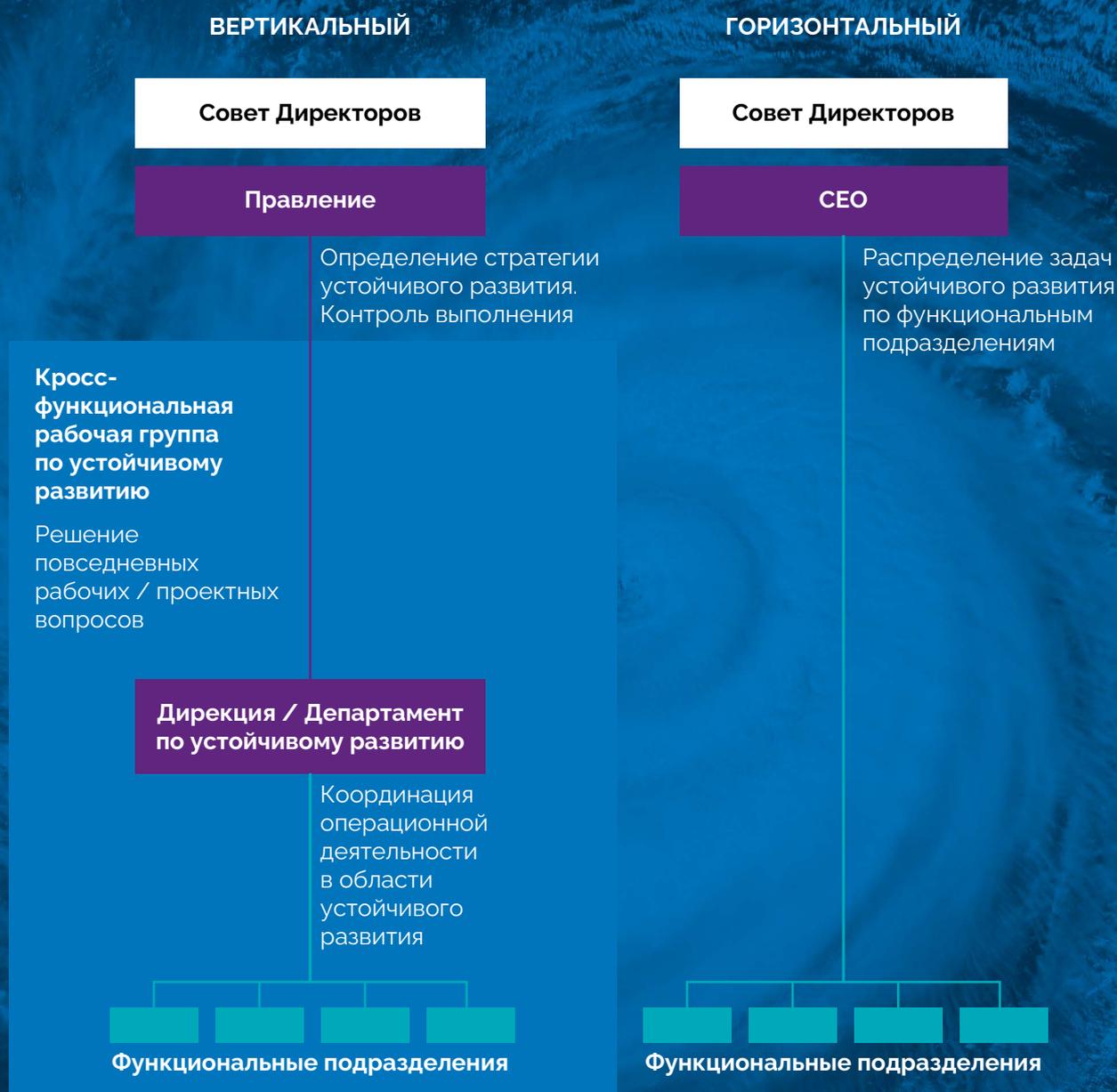
Многочисленные социальные проблемы, такие как нарушение прав человека, рост голодающего и беднеющего населения, наплыв беженцев также еще долгие годы будут иметь отклик в глобальной и национальной повестке, поэтому бизнесу важно учитывать их в стратегическом и операционном планировании.

Глава 3. Управление ESG-вопросами: идеальная картина и текущее состояние

ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ

По итогам проведенных интервью удалось выявить два подхода к управлению устойчивым развитием: вертикальный и горизонтальный (рис. 9).

Рисунок 9. Подходы к управлению устойчивым развитием



Источник: Центр устойчивого развития SKOLKOVO, Stanton Chase

В первом случае на вершине вертикали находится, как правило, совет директоров или правление, которые определяют стратегию в области устойчивого развития и осуществляют контроль ее выполнения. За реализацию стратегии отвечает специализированное подразделение (департамент или дирекция) по устойчивому развитию. Оно координирует процессы на операционном уровне, взаимодействует со стейкхолдерами, работает с ESG-рейтингами, формирует центр экспертизы. Повседневная работа осуществляется в формате рабочих или проектных групп, зачастую кросс-функциональных.

«Придание формального статуса направлению устойчивого развития продиктовано двумя факторами: во-первых, пониманием необходимости чаще углубляться в повестку и рассматривать эти вопросы внутри компании, а во-вторых, желанием дать сигнал инвесторам и самой компании о том, что ESG — это не просто очередное модное бизнес-увлечение, которое мы обсуждаем и имеем в виду, а полноценное стратегическое направление деятельности компании, долгосрочный бизнес-процесс, для мониторинга и внедрения которого внутри и вне компании создается отдельная перманентная структура на высшем уровне управления бизнеса».

Виталий Подольский, член Совета директоров «Группы ЛСР»

Во втором случае имеет место матричная структура — элементы управления устойчивым развитием распределены между несколькими функциями. В такой системе отсутствует специализированный координатор, так как считается, что первое лицо компании в любом случае отвечает за всю деятельность организации и распределяет задачи по конкретным структурным подразделениям. Вместе с тем не исключается, что совет директоров время от времени уделяет внимание теме устойчивого развития.

Обе модели объединяет то, что повседневная работа так или иначе затрагивает всю организацию.

«Нельзя сказать, что есть какая-то универсальная модель — пока еще это происходит спорадически. Если говорить о некой системности в этой части, то, конечно, в рамках распределения полномочий в системе корпоративного управления совет директоров является неким kick-off-ом, который ставит задачу, чтобы менеджмент подумал, как, с какими ресурсами, в какие сроки эту задачу решить, и уже определил, нужен ему человек или нужна, может быть, распределенная команда, или это может быть вообще какой-то sourcing на проект, который позволит компании перейти из состояния А в состояние Б, — поэтому трудно предложить универсальную модель».

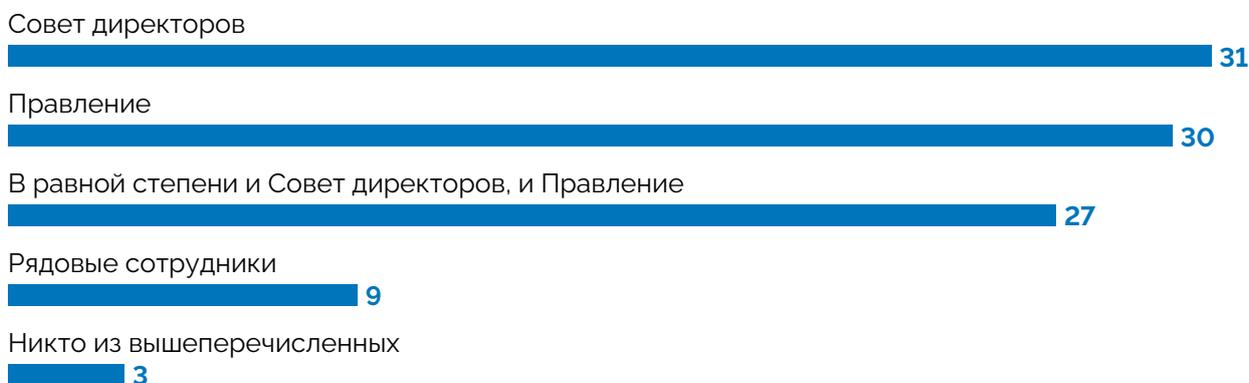
Анна Белова, заместитель председателя Совета директоров, старший независимый директор ПАО «Юнипро»; заместитель председателя Совета директоров, председатель Комитета по стратегии и устойчивому развитию ПАО «Группа компаний „Сегежа“»

В одной из компаний-участниц исследования наблюдается смешанный подход. Первоначально управление устойчивым развитием развивалось по вертикальной модели и теперь трансформируется, дополняясь элементами матричной

модели. Например, специализированное подразделение сохраняется и продолжает играть координационную роль, но повестка ESG постепенно распределяется по всем комитетам совета директоров и структурным подразделениям.

Результаты письменного опроса показывают, что в большинстве случаев инициативы в области устойчивого развития примерно в равной мере распределены между советом директоров и правлением (график 21), а рабочие процессы координируются подразделениями по устойчивому развитию и стратегии (график 22). При этом слаженность взаимодействия различных функций в рамках повестки устойчивого развития является областью для совершенствования (график 23).

График 21. Вопрос: «Кто в вашей компании чаще всего выступает с предложениями по инициативам в области устойчивого развития?», %



Источник: Центр устойчивого развития SKOLKOVO, Stanton Chase

График 22. Вопрос: «Какое подразделение вашей компании координирует работу в области устойчивого развития?», %



Источник: Центр устойчивого развития SKOLKOVO, Stanton Chase

График 23. Вопрос: «Как вы оцениваете слаженность работы разных функций/департаментов по вопросам устойчивого развития?», %

Все департаменты/функции, вовлеченные в повестку устойчивого развития, работают скоординированно

12

Департаменты/функции, вовлеченные в повестку устойчивого развития, по большей части работают скоординированно, но есть области для улучшения

36

Приходится прикладывать много усилий для координации работы департаментов/ функций

43

Нет координации между департаментами/функциями, вовлеченными в повестку устойчивого развития

3

Другое

6

Источник: Центр устойчивого развития SKOLKOVO, Stanton Chase

Почти все (91%) участники письменного опроса полагают, что руководителем функции устойчивого развития должен быть сотрудник, непосредственно подчиненный первому лицу организации. Текущая практика значительно отличается от результатов опроса: по данным Weinreb Group (2021)⁵¹, в американских компаниях только 21% CSO находится на уровне CEO-1. Данные глобального исследования Strategy& (2022)⁵² сопоставимы: 28% CSO глобальных компаний находятся на уровне CEO-1.

РОЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ И ТОП-МЕНЕДЖМЕНТА В УПРАВЛЕНИИ ВОПРОСАМИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

Из проведенных интервью можно заключить, что в большинстве случаев наблюдается классическое распределение ролей и ответственности между советом директоров и правлением — как и полагается в рамках двухуровневой модели корпоративного управления. Совет директоров формулирует общее видение и задает стратегический вектор, а высшее исполнительное руководство воплощает их в жизнь и готовит соответствующую отчетность. Аналогичная практика наблюдается по результатам письменного опроса (графики 24 и 25).

График 24. Степень вовлечения советов директоров в повестку устойчивого развития, %

Совет директоров...

...рассматривает вопросы устойчивого развития на каждом заседании

37

...при необходимости рассматривает вопросы устойчивого развития

39

...изредка рассматривает вопросы устойчивого развития

24

Источник: Центр устойчивого развития SKOLKOVO, Stanton Chase

График 25. Степень вовлечения правления/топ-менеджмента в повестку устойчивого развития, %

Члены правления/топ-менеджмент...

...активно внедряют принципы устойчивого развития в деятельность компании

24

...поддерживают внедрение принципов устойчивого развития, но активно не вовлекаются в повестку

70

...практически не вовлекаются в повестку устойчивого развития

6

Источник: Центр устойчивого развития SKOLKOVO, Stanton Chase

Основная поддержка менеджменту со стороны советов директоров в области устойчивого развития оказывается в форме регулярного мониторинга реализуемых задач и содействия в решении конкретных вопросов. В некоторых компаниях отмечается особое значение финансовой поддержки — одобрения инвестиций в защищаемые менеджментом проекты в сфере ESG. Многие руководители направления устойчивого развития, принявшие участие в исследовании, отмечают открытость советов директоров к диалогу, а также то, что советы директоров предоставляют как мотивационную, так и практическую помощь.

Результаты анкетирования членов советов директоров и топ-менеджмента показывают: только половина респондентов считает, что они в достаточном объеме обладают компетенциями в области устойчивого развития. Вторая половина отметила, что подобных знаний и компетенций недостаточно для принятия решений. Эти результаты совпадают с данными опроса CSO: 55% респондентов отметили недостаток знаний в области устойчивого развития у представителей органов управления.

«Задача наблюдательного совета — убедиться, что в компании осуществляются инициативы в области устойчивого развития, что на разных уровнях им обеспечены соответствующая поддержка и финансирование. Это похоже на воспитание ребенка — можно помочь ему советом, ресурсами, помочь сформулировать желаемое, но дальше необходимо позволить ему расти самостоятельно. Он должен сам проявить себя».

Эндрю Газитуа, член Наблюдательного совета, председатель Комитета по стратегии и устойчивому развитию МКБ

ПОРТРЕТ ДИРЕКТОРА ПО УСТОЙЧИВОМУ РАЗВИТИЮ

Директор по устойчивому развитию или аналогичная самостоятельная роль существует не во всех компаниях-участницах исследования. Организации, создавшие такую роль, руководствовались необходимостью иметь более глубокую экспертизу, большой объем ресурсов и большую степень интеграции повестки устойчивого развития в деятельность компании.

«Роль и позиция CSO в иерархии компании будут во многом зависеть от отрасли и прозрачности бизнес-процессов организации. Например, говоря об ESG в случае нефтяной компании, невозможно решить вопрос на уровне департамента отчетности и оптимизации существующих производственных процессов — необходимо либо искать фундаментально новые источники роста, либо выходить из бизнеса. Другой пример — ритейл, в котором сама компания практически ничего не производит: фактически здесь не требуется менять фундаментально существующую бизнес-модель, но выстроить мониторинг и план ESG-эффективности существующих процессов и существенно повысить интеграцию и мониторинг поставщиков и партнеров на соответствие стандартам и комплаенс. Это два относительно крайних примера спектра — в большинстве случаев, вызовы бизнеса, скорее всего, будут где-то между ними».

Виталий Подольский, член Совета директоров «Группы ЛСР»

«Отдельная роль CSO необходима на начальном этапе развития корпоративной ESG-повестки, чтобы максимально поднять и усилить тему устойчивого развития внутри организации. Интеграция функционала в бизнес-направления может быть уже следующим естественным шагом — он необходим, чтобы ESG не осталось направлением, которое курирует отдельная рабочая группа без видимости на уровне топ-команды. В чем-то тренд ESG похож на digital: в свое время в коммерческих отделах создавали отдельный блок интернет-коммерции — сейчас в большинстве компаний это уже часть каналов продаж в рамках омниканальной стратегии, и ни у кого не возникает вопроса, что это что-то отдельное. Тем не менее роль направления устойчивого развития как своего рода рупора срочных изменений все равно будет оставаться — просто потому, что кто-то должен фокусно этим заниматься».

Мария Шалина, директор по маркетингу и улучшению клиентского опыта ПАО «Северсталь»

При этом ожидания совета директоров и высшего менеджмента от директора по устойчивому развитию включают следующие ключевые навыки и функции:

- знание ключевых трендов;
- вклад в общую корпоративную стратегию;
- управление ESG-трансформацией и соответствующими рисками;
- консультирование структурных подразделений и совместный поиск решений для конкретных задач в области устойчивого развития.

Другими словами, директор по устойчивому развитию должен быть объединяющей силой и акселератором изменений для обеспечения конкурентоспособности компании.

«Должен быть человек, координирующий и мониторящий все процессы изменений в рамках повестки в компании, должен быть кто-то, у кого каждый день об этом будет голова болеть».

Анна Белова, заместитель председателя Совета директоров, старший независимый директор ПАО «Юнипро»; заместитель председателя Совета директоров, председатель Комитета по стратегии и устойчивому развитию ПАО «Группа компаний „Сегежа“»

«Задача CSO — координировать взаимодействие различных функций и подразделений внутри компании, отвечающих за те или иные элементы стратегии устойчивого развития, либо управления ESG-асpekтами. В перспективе CSO должен стать дирижером большого устойчивого оркестра, формируя стратегическое среднесрочное и долгосрочное видение компании, мягко корректируя векторы и фокусы внимания, в то время как непосредственно оперативная деятельность будет распределена между подразделениями. Каждая скрипка будет играть свою партию и без каждого отдельного инструмента не обойтись. Но для того, чтобы это был слаженный процесс, нужно верхнеуровневое видение, комплексное понимание системы взаимодействия, которого как раз не хватает функциональным подразделениям, потому что они сфокусированы исключительно на своей области, что совершенно справедливо и оправданно».

Мария Шипицына, начальник управления по устойчивому развитию ПАО «Энел Россия»

«CSO — и функция устойчивого развития в целом — это своего рода акселератор изменений в компании и настройщик системы, балансирующий между вдохновением и принуждением».

Светлана Ивченко, директор Департамента устойчивого развития ПАО «ГМК „Норильский никель“»

«Важная роль CSO — образование стейкхолдеров (государства, контрагентов), обучение их лучшим практикам бизнеса. Вне зависимости от того, насколько компания «зеленая» на всех уровнях, должен быть человек, который консолидирует все инициативы и транслирует их».

Дарья Гончарова, директор по устойчивому развитию «Полиметалл»

«В идеале CSO должен быть ближе к стратегическому аппарату управления компанией, к процессам определения стратегии долгосрочного развития бизнеса, необходимым ресурсам и так далее. При этом CSO, будучи стратегом, на практике должен быть максимально близок к тем, кто развивает бизнес, занимается новыми проектами, трансформацией, управлением изменениями, а также к технологическим, R&D-подразделениям (чтобы понимать существующую технологическую базу и будущие возможности) и, конечно, к финансовому подразделению».

Ирина Бахтина, директор по устойчивому развитию РУСАЛ

В то же время в некоторых компаниях-участницах исследования считается, что учреждать роль директора по устойчивому развитию нужно после того, как ESG-повестка будет конкретизирована и наберет необходимый стратегический вес. Это, в свою очередь, позволит определить круг задач и требования к компетенциям нового руководителя. Такая философия свойственна прежде всего компаниям, принявшим горизонтальный подход к управлению устойчивым развитием.

Согласно международному исследованию Deloitte и IFF (2021)⁵³, существуют три ключевых условия, мотивирующих компании назначать CSO:

1. внешняя среда меняется быстрее, чем внутренние процессы компании, поэтому необходим кто-то, кто поможет ей адаптироваться;
2. усиливается контроль со стороны внешних заинтересованных сторон, как и ожидания от компании, которая пока не нашла способа отвечать им в рамках своей текущей организационной структуры, руководства и системы корпоративного управления;
3. компания признает, что ESG-риски достаточно существенны, чтобы быть стратегическими.

При этом, хотя конкретные полномочия CSO существенно разнятся, в зависимости от конкретной компании и отрасли, Deloitte и IFF выявили три основных блока общих обязанностей CSO:

1. изучение внешней среды и применение этого опыта в компании;
2. помощь компании в изменении своей стратегии;
3. обеспечение интеллектуального лидерства и помощь в объединении команд путем вовлечения, обучения и создания дополнительных связей.

В целом эти три блока соответствуют ожиданиям совета директоров и высшего менеджмента от CSO, сформулированных в рамках данного исследования.

Большинство участников интервью сходятся во мнении, что роль директора по устойчивому развитию претерпела существенные изменения. Ранее повестка устойчивого развития ограничивалась либо экологическими вопросами, либо вопросами в сфере корпоративной социальной ответственности (КСО). Это объясняет опыт, которым обладают многие из сегодняшних CSO — PR, коммуникации, GR, HR, экология (график 26). Сегодня эта роль является более стратегической, более комплексной, затрагивающей все ключевые бизнес-процессы организации.

График 26. Предшествующий опыт работы CSO, принявших участие в исследовании, %



Источник: Центр устойчивого развития SKOLKOVO, Stanton Chase

«ESG — это ключевая часть будущего компании, следовательно, повестка устойчивого развития должна идти рука об руку со стратегической функцией».

Эндрю Газитуа, член Наблюдательного совета, председатель Комитета по стратегии и устойчивому развитию МКБ

«Идеальный кандидат — это человек с опытом в стратегии. Занимаясь стратегией долгое время, фактически можно узнать все про компанию и устройство корпоративной структуры, а также получить опыт в постановке целей самым разным подразделениям — от экологов до HR».

Дмитрий Коломыцын, директор по корпоративным финансам и связям с инвесторами Группы НЛМК

«За последние три-четыре года фокус сместился на стратегию: стало больше запросов извне, больше ожиданий к публичным компаниям — особенно это касается организаций, уже зарекомендовавших себя в качестве первоходцев ESG-тем и вопросов. С точки зрения стратегии сильно вырос интерес инвесторов, акционеров, различных групп заинтересованных сторон к среднесрочному и долгосрочному планированию (в частности, по таким темам, как управление климатическими рисками, углеродная нейтральность) — конечно, это влияет на стратегический аспект».

Мария Шипицына, начальник управления по устойчивому развитию ПАО «Энел Россия»

В связи с этими изменениями, а также в связи с ростом внимания со стороны стейкхолдеров (в частности, инвесторов) сформировался запрос на большой объем данных и, как следствие, на цифровые решения, облегчающие сбор, анализ и применение этих данных.

«Для CSO важно умение работать с большими объемами информации. ESG — это не просто три буквы, а целый спектр направлений, которые надо развивать, и показателей, за которыми надо следить. Важно уметь приоритизировать — всегда есть десятки, если не сотни вещей, которые можно в компании улучшить, но ресурсы ограничены, поэтому надо уметь выбирать главное, с наибольшими ROI, ROTI и так далее».

Татьяна Полякова, руководитель отдела устойчивого развития
«Тинькофф»

«Большое изменение, которое нас ждет в рамках устойчивого развития, — системы управления данными. Делать нефинансовые отчеты вручную скоро станет моветоном, а цифровизация ESG-данных приведет к новому витку ESG-трансформации, большему уровню прозрачности. Цифровизация — всегда шанс по-новому посмотреть на результаты бизнеса, а для регулятора — еще и на эффективность менеджмента и систем управления, возможность сравнить между собой разные компании по определенным индикаторам».

Ирина Бахтина, директор по устойчивому развитию РУСАЛ

«Уровень значимости роли и темы стал быстро переосмысливаться ключевыми стейкхолдерами и топ-менеджментом компаний. Если вначале это было nice to have — чтобы соответствовать рейтингам и инвесторам, то сейчас среди крупнейших компаний, которые всерьез занялись повесткой устойчивого развития, не осталось никого, кто не понимал бы, что это — билет в будущее и что другого пути, кроме как купить или создать этот билет, просто нет».

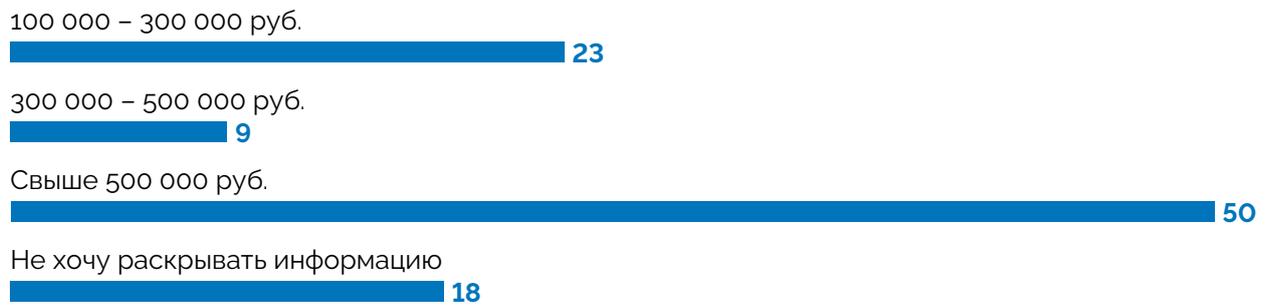
Мария Шалина, директор по маркетингу и улучшению клиентского опыта ПАО «Северсталь»

Согласно ответам в рамках письменного опроса, директор по устойчивому развитию:

- женщина (64%), в среднем около 38 лет;
- работает в этой или аналогичной должности в среднем четыре года;
- в большинстве случаев имеет опыт работы в области консалтинга (23%) или маркетинга и PR (20%);
- чаще всего имеет образование в области экономики и/или менеджмента (52%), а также дополнительное образование в области международных стандартов и нефинансовой отчетности (77%);

- в половине случаев (55%) — специалист, «выросший» внутри компании;
- за свою работу получает более 500 тысяч рублей в месяц (50%), при этом система вознаграждения привязана к ключевым показателям эффективности (64%) (график 27).

График 27. Вознаграждение CSO, руб./мес., %



Источник: Центр устойчивого развития SKOLKOVO, Stanton Chase

Отвечая в ходе интервью на вопрос об идеальном кандидате на роль директора по устойчивому развитию, большинство респондентов называют примерно похожие критерии, которые удалось сгруппировать по четырем блокам (рис. 10, график 28). Однако в отношении профильного опыта часть респондентов считает, что профильный опыт не обязателен, так как при необходимости он довольно быстро приобретается. К тому же, по мнению некоторых собеседников, специализация в одной из областей, таких как экология или управление персоналом, может привести к перекосу повестки ESG. Другие респонденты полагают, что профильный опыт, например, в области экологии, нужен и особенно полезен тогда, когда бизнес тесно связан с экологическими аспектами.

Отметим, что выделенные четыре блока в целом совпадают с выводами аналогичных международных исследований: например, KF4D Model консалтинговой компании Korn Ferry⁵⁴, сформулировавшей в 2021 году ключевые компетенции,

Рисунок 10. Идеальный образ кандидата на роль директора по устойчивому развитию

ЗНАЕТ...

- Регуляторную среду, стандарты, требования к отчетности
- Международную практику и тренды в области устойчивого развития
- Специфику работы компании
- Потребности основных стейкхолдеров
- Экономику и финансы
- Методы управления проектами

ИМЕЕТ ОПЫТ...

- В области стратегии, финансов, IR, развития бизнеса или HR
- В области экологии, если бизнес тесно связан с ней
- Управления командой
- Управления проектами
- Управления изменениями

УМЕЕТ...

- Четко формулировать видение, цели
- Расставлять приоритеты, планировать, ставить задачи
- Мыслить критически
- Координировать работу
- Вести переговоры, влиять и убеждать
- Находить баланс между «вдохновением» и «принуждением»
- Консультировать
- Создавать и запускать «механизмы» внутри компании

ЯВЛЯЕТСЯ...

- Вдохновляющим харизматиком, убежденным в значимости темы устойчивого развития
- Системно мыслящим
- Целеустремленным, настойчивым
- Ориентированным на бизнес-результат
- Стрессоустойчивым
- Отличным коммуникатором
- Разносторонним, открытым новому
- Заинтересованным в саморазвитии
- Эмоционально сбалансированным

опыт, черты и драйверы CSO.

График 28. Ключевые навыки в портрете идеального CSO, %



Источник: Центр устойчивого развития SKOLKOVO, Stanton Chase

«Долгое время корпоративная повестка устойчивого развития была поделена между отдельными моноэкспертами по отдельным блокам (ОТиПБ, благотворительность, экология и так далее), сейчас же становится ясно, что нужен человек внутри компании, который сможет быть интегратором, определяющим общее направление движения компании. Во-первых, необходимо понимать повестку по всем трем блокам ESG, не только какое-то одно направление, во-вторых, у сотрудника, относящегося к тому или иному подразделению, будет «перекос» в соответствующую сторону — поэтому правильно выделять устойчивое развитие либо в отдельную функцию, либо в общие интегрирующие подразделения, такие как стратегия. В таком сценарии CSO — специалист широкого профиля, который понимает, как в целом функционируют различные направления компании, и при необходимости привлекает профильных экспертов с более глубокой экспертизой».

Татьяна Полякова, руководитель отдела устойчивого развития

Рисунок 11. Систематизация и классификация ESG-навыков: международный опыт

Рядом организаций были предприняты попытки обобщения и систематизации навыков и компетенций, которыми должен обладать лидер устойчивого развития для эффективного выполнения рабочих обязанностей.

2017

В 2017 году UNESCO⁶⁰ была предложена общая рамка из восьми ключевых компетенций в области устойчивого развития:

системное мышление

коллективная работа

прогностическая компетенция

критическое мышление

правовая компетенция

самосознание

стратегическое видение

комплексное решение проблем

2020

В 2020 году Институт устойчивого лидерства разработал⁶¹ пирамиду устойчивого лидерства (SLP), объединяющую 23 практики ESG-лидерства: 14 базовых практик (культура лидерства; привлечение и удержание талантов; непрерывное развитие людей; планирование внутренней преемственности; взаимоуважение, разнообразие и инклюзивность; этика и моральные качества; качественное управление и прозрачность; долгосрочное планирование; продуманные организационные изменения; устойчивость к внешним воздействиям; экологическая ответственность; социальная ответственность; ориентация на широкий круг стейкхолдеров; сильные общие цель и видение) и 6 практик более высокого уровня (внутренняя мотивация, самоуправление, командная ориентация, поддерживающая культура, сохранение и обмен знаниями, доверие), способствующих трем ключевым факторам производительности (вовлеченность персонала, качество и инновации). Все 23 практики лидерства — относящиеся к «медоносному» лидерству и диаметрально противоположные неустойчивым «саранчовым» методам, часто наблюдаемым при традиционном управлении бизнесом, — объединяются для улучшения результатов компании по ключевым показателям, а их выполнение приводит к формированию устойчивой компании и обеспечивает конкурентное преимущество.

2021

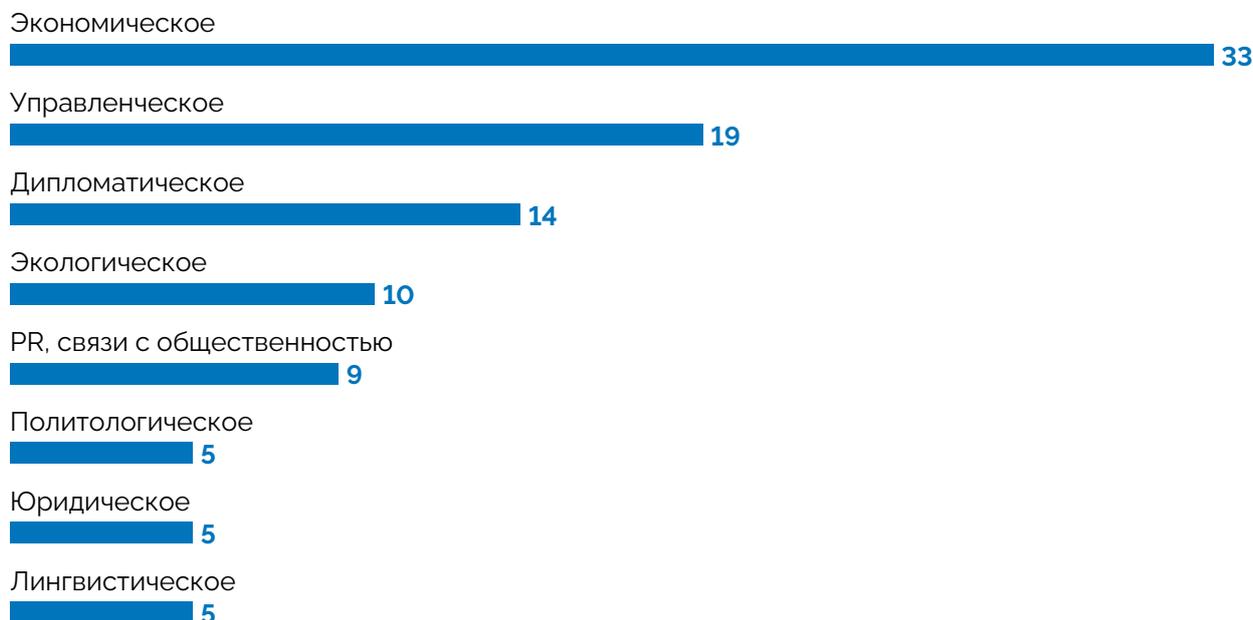
В 2021 году Deloitte и IFF выделили⁶² четыре «лица» CSO: «Агитатор», «Фасилитатор», «Исполнитель» и «Стюард» — согласно исследованию, успешные CSO (и организации) нуждаются в сбалансированном сочетании всех четырех ролей, а также в способности переходить из одной роли в другую в зависимости от ситуации, контрагента, а также общей зрелости ESG-функции и организации в целом. Интересно, что роль исполнителя является наиболее распространенной в Северной Америке и тесно связанной с ролью фасилитатора в Европе, в то время как в Азии наиболее популярна роль агитатора (она же наиболее распространена среди новых CSO). Роль стюарда обычно занимает последнее место среди респондентов.

Участники интервью убеждены, что в роли директора по устойчивому развитию должен быть человек, мыслящий стратегически и фокусирующий внимание на полезном с экономической и финансовой точек зрения результате. На этом фоне кажется естественным, что более половины (52%) руководителей в области устойчивого развития, участвовавшие в письменном опросе, имеют образование в области экономики или управления (график 29).

«Нам нужен человек, который верит в то, что делает, но будет думать об ESG с точки зрения бизнеса».

Татьяна Полякова, руководитель отдела устойчивого развития
«Тинькофф»

График 29. Образование CSO, %



Источник: Центр устойчивого развития SKOLKOVO, Stanton Chase

Искренняя увлеченность темой и вера в принципы устойчивого развития наряду с мотивированностью и огнем в глазах — характеристики, дополняющие идеальный образ кандидата.

Портрет ESG-лидера: международный опыт

Согласно глобальному исследованию Strategy& (2022)⁵⁵, число позиций CSO в мире стремительно растет: в 2020–2021 годах компании назначили примерно столько же директоров по устойчивому развитию, сколько за восемь предыдущих лет (во многом это обусловлено COVID-19). Статистика показывает, что компании, в которых есть CSO, лучше справляются с аспектами ESG-управления: среди компаний, получивших оценку «А» в ESG-рейтинге Refinitiv, 98% имели руководителей, хотя бы частично ответственных за устойчивое развитие.

В целом, сформированный в рамках данного исследования портрет CSO содержит признаки как лидерства ESG 1.0, так и лидерства ESG 2.0, сформулированные в статье Russell Reynolds Associates (2021)⁵⁶, описывающей трансформацию лидерства в рамках корпоративной ESG-повестки. Так, например, для «минималистичного» лидерства ESG 1.0 характерны рост CSO внутри компании, а также бэкграунд в маркетинге, IR или комплаенсе, в то время как для лидерства ESG 2.0 (нового подхода к управлению устойчивым развитием, стандарты и практики которого формируются в реальном времени) типичны бэкграунд в финансах или корпоративной стратегии, ориентация на бизнес-результат, наличие профильного ESG-опыта в сочетании с опытом в индустрии. «Смешанные» результаты, вероятно, объясняются более поздним включением России в мировую ESG-повестку по сравнению с большинством западных стран — как следствие, в российских компаниях управление аспектами устойчивого развития может находиться на начальных этапах.

При этом интересно отметить, что тренд на женское лидерство в ESG не является уникальным для России: по данным Russell Reynolds Associates, 70% назначенных в 2020–2021 годах управленцев в области устойчивого развития — женщины. Согласно исследованию Weinreb Group (2021)⁵⁷, 54% CSO в США — женщины, причем за десять лет этот показатель вырос почти в два раза. Ключевыми причинами этой тенденции являются общий рост доли женщин на всех уровнях иерархии — от менеджера до С-уровня, а также профессиональный самоотбор: исследования показали, что, с одной стороны, лидерский стиль женщин в среднем лучше дополняет качества лидера в области устойчивого развития, с другой — женщины больше мотивированы работать над решением социальных и экологических проблем. Кроме того, за десять лет вырос и средний размер команд по устойчивому развитию — с пяти до пятнадцати человек; также появились ESG-специалисты в других функциях, не связанных с устойчивым развитием.

Что касается непосредственно роли CSO в контексте организационной ESG-трансформации, здесь также можно говорить о соответствии российского тренда международному: глобально наблюдается⁵⁸ смещение роли и ключевого функционала CSO с комплаенса, обеспечения соблюдения стандартов отчетности и мониторинга эффективности в сторону реализации существенных стратегических изменений и все большей интеграции ESG-аспектов в ядро бизнеса.

ЭВОЛЮЦИЯ РОЛИ ДИРЕКТОРА ПО УСТОЙЧИВОМУ РАЗВИТИЮ

Согласно международному исследованию Deloitte и IFF, проведенному в 2021 году⁵⁹, 99% профессионалов в области устойчивого развития полагают, что в ближайшие два года роль CSO будет расти, на пятилетнем горизонте этой же точки зрения придерживались 70% опрошенных. Респонденты заявляли, что роль CSO по-прежнему останется отдельно выделенной позицией, внося уникальный вклад в решение проблем устойчивого развития, с которыми мы все сталкиваемся.

В текущей ситуации неопределенности сложно прогнозировать, как именно далее будет трансформироваться роль директора по устойчивому развитию. По мнению участников исследования, это связано со стратегическим уровнем роли и ее зависимостью от экономической ситуации. Некоторые полагают, что в ближайшее время роль трансформируется в сторону антикризисного управления, а ее целью станет обеспечение крепости ядра бизнеса, устойчивого к внешнему давлению. Вполне может быть, что наблюдаемое сейчас в России и других странах смещение акцентов с экологических вопросов на социальные вопросы и вопросы в сфере корпоративного управления повлияет на трансформацию роли.

«Наша роль как управленцев — сделать из той компании, которую нам доверили, компанию, которая будет релевантна в будущем. Третью своего времени мы должны инвестировать в то, что будет завтра — не только думать о создании ценности в моменте. В частности, важно отлавливать рыночные сигналы на ранней стадии и таким образом минимизировать риски и будущие затраты».

Ирина Бахтина, директор по устойчивому развитию РУСАЛ

«Важная задача CSO — как можно скорее доносить до всех задействованных функций контекст меняющихся вводных в этом направлении, чтобы все внутри компании понимали ключевые новости. Что изменения означают для бизнеса с точки зрения зеленых продуктов? Как это повлияет на работу с поставщиками в блоке закупок? Как декарбонизация повлияет на стратегию апстрим-работы ресурсных предприятий? И так далее».

Мария Шалина, директор по маркетингу и улучшению клиентского опыта ПАО «Северсталь»

«Сейчас мы много сил инвестируем в то, чтобы объяснить всем в компании, что нужно делать и зачем. Через некоторое время появятся уже настроенные механизмы, которые надо будет поддерживать: точно останется, например, тема взаимодействия с заинтересованными сторонами, оценка запросов внешних сторон, аудиты и комплаенс — просто мы перейдем в более зрелое состояние. Что-то в устойчивом развитии всегда будет динамично развиваться и меняться — и эту настройку необходимо будет обеспечивать».

Светлана Ивченко, директор Департамента устойчивого развития ПАО «ГМК „Норильский никель“»

Вместе с тем большинство сходится во мнении, что тема устойчивого развития и ее роль сохранятся (график 30), так как кризис в отдельно взятой стране или регионе не прекращает эволюцию в глобальном масштабе. В компаниях, для которых в новых условиях сохранится важность международных экономических отношений, статус директора по устойчивому развитию будет гораздо выше, чем в компаниях, ориентирующихся исключительно на внутренний рынок, но по каким-то причинам решивших уделять внимание повестке ESG (рис. 12).

«Может случиться так, что российская экономика разделится на два неравных лагеря: одна часть экономических субъектов будет просто обслуживать внутренние потребности, и для них, как в свое время, никакие международные стандарты отчетности не будут нужны, а другая часть так или иначе будет форпостом для выстраивания в новых условиях экономических взаимоотношений с западным миром. Роль человека, отвечающего за эти процессы, в первом случае будет ничтожна, а во втором очень значима».

Анна Белова, заместитель председателя Совета директоров, старший независимый директор ПАО «Юнипро»; заместитель председателя Совета директоров, председатель Комитета по стратегии и устойчивому развитию ПАО «Группа компаний „Сегежа“»

График 30. Вопрос: «Как вы считаете, нужен ли вашей компании CSO?», %



Источник: Центр устойчивого развития SKOLKOVO, Stanton Chase

Рисунок 12. Портрет директора по устойчивому развитию через пять лет

- Имеет «стратегический» статус в компании, взявшей курс на устойчивое развитие
- Отвечает за устойчивость «ядра» бизнеса
- Управляет сотрудниками с четкой тематической специализацией
- Продолжает управлять изменениями в проектном режиме
- Автоматизировал и передал «рутинные» процессы в другие подразделения
- Использует цифровые решения для работы с потоками данных
- Может оценить ESG-соответствие конкретных видов продукции / работ / услуг
- Интегрировал повестку УР / ESG в регулярную отчетность компании

Источник: Центр устойчивого развития SKOLKOVO, Stanton Chase

«Если говорить об эволюции ESG-функции, вероятно, она будет принимать определенную форму в зависимости от того, как компания будет развиваться, внедряя ESG практики в соответствии со своим видением. В таком сценарии CSO — это тот, кто наблюдает за этой эволюцией и направляет ее, работая с руководством компании на разных уровнях, включая и совет директоров, и наблюдательный совет. Это эволюция с точки зрения того, как мы реализуем нашу стратегию».

Эндрю Газитуа, член Наблюдательного совета, председатель Комитета по стратегии и устойчивому развитию МКБ

«Некоторые компании считают, что само по себе наличие CSO — это некая панацея для бизнеса, гарант ESG-трансформации. Конечно, CSO может обозначить направления, предложить, как правильно распределить бюджет, — но компания должна иметь этот бюджет и, главное, желание и готовность потратить его в соответствии с рекомендациями».

Дарья Гончарова, директор по устойчивому развитию «Полиметалл»

«Руководитель, отвечающий за ESG-направление, понимающий повестку и знающий ключевые тренды, будет по-прежнему необходим — но вот его команда по устойчивому развитию, скорее всего, будет децентрализована, распределена внутри разных функций в компании».

Татьяна Полякова, руководитель отдела устойчивого развития «Тинькофф»

«Я люблю шутить, что наша задача как sustainability-менеджеров и директоров — сделать так, чтобы мы сами были уволены, то есть максимально интегрировать лучшие практики во все функции компании и стать максимально устойчивыми по всем направлениям. Но, конечно, полностью потребность в команде по устойчивому развитию не исчезнет: с одной стороны, устойчивое развитие — во всем, но всё равно должен быть какой-то экспертный координирующий центр, возможно, функционирующий в формате матричной системы».

Василий Фокин, директор по устойчивому развитию L'Oreal

Заключение

Данное исследование позволило выявить основные драйверы, которые побуждают компании, осуществляющие свою деятельность на территории России, заниматься устойчивым развитием. В ходе исследования уделено внимание общему состоянию ESG-трансформации в России, оценен уровень зрелости корпоративной практики устойчивого развития, определены ключевые препятствия на пути к ESG-трансформации. По итогам разработана матрица зрелости корпоративной ESG-повестки, и составлен чек-лист ESG-трансформации компании. Данные материалы помогут специалистам по устойчивому развитию запустить трансформационные изменения в их организациях.

В рамках исследования удалось выявить и систематизировать основные аспекты корпоративного управления устойчивым развитием в компаниях, осуществляющих свою деятельность в России:

1. **выявлены два подхода** к управлению ESG-вопросами: вертикальный и горизонтальный;
2. **изучена степень вовлеченности** совета директоров и топ-менеджмента в повестку устойчивого развития, уровень знаний управленцев;
3. **составлен портрет директора** по устойчивому развитию, выявлены ожидания совета директоров и высшего менеджмента от директора по устойчивому развитию.

В процессе анкетирования и интервью сформирован идеальный образ кандидата на роль директора по устойчивому развитию, систематизированы и сгруппированы ESG-навыки с учетом международной практики. Полученные результаты могут быть использованы как принимающими решения лицами для совершенствования практики управления ESG-вопросами, так и HR-специалистами, осуществляющими подбор сотрудников с обязанностями в области устойчивого развития.

В связи с изменениями повестки устойчивого развития, которые на данный момент происходят на национальном и на зарубежных рынках, в исследовании даны экспертные прогнозы о перспективах развития ESG-повестки в России и мире, а также об эволюции роли директора по устойчивому развитию. Эти прогнозы могут оказаться полезными для расстановки акцентов в корпоративной ESG-повестке и приоритизации инициатив.

Глоссарий

Корпоративная социальная ответственность (КСО) — корпоративная практика, возникшая в середине 20 века в ответ на возрастающие общественные проблемы, предполагающая принятие компанией добровольных дополнительных обязательств перед обществом (помимо создания прибыли для акционеров).

Правление — высшее исполнительное руководство компании, осуществляющее текущее оперативное управление (коллегиальный орган). В рамках классической двухуровневой модели корпоративного управления правление воплощает видение, сформированное советом директоров, и готовит соответствующую отчетность.

Совет директоров (СД) — высший коллективный орган управления компанией, который осуществляет общее руководство компанией, формулирует общее видение и задает стратегический вектор.

Топ-менеджмент — группа руководителей компании высшего уровня иерархии, ответственных за эффективное ежедневное управление различными аспектами деятельности компании.

Устойчивое развитие (УР) — развитие, направленное на удовлетворение текущих потребностей человека без ущерба для возможности будущих поколений удовлетворять свои собственные потребности. Определение было дано в докладе Комиссии ООН по окружающей среде и развитию «Наше общее будущее».

ESG (Environmental, Social, and Governance) — концепция, появившаяся в начале 2000-х в инвестиционном сообществе, утверждающая, что экологические, социальные и управленческие показатели компаний являются столь же важными критериями принятия инвестиционных решений, как и доходность.

ESG-трансформация — процесс качественных изменений в компании на пути к повышению устойчивости бизнеса (включая изменение производственных процессов, пересмотр подхода к управлению организацией, переосмысление нефинансовой отчетности и так далее).

Chief Sustainability Officer (CSO, директор по устойчивому развитию) — должностное лицо в компании, курирующее вопросы устойчивого развития. Топ-менеджер либо руководитель, в зону ответственности которого входят комплексные экологические, социальные и управленческие вопросы.

Impact Assessment (оценка воздействия) — систематическая и объективная оценка текущего или завершенного проекта или программы, ее дизайна, хода реализации и результатов. Подобная оценка проводится для того, чтобы определить актуальность и степень достижения целей, эффективность и результативность программы/проекта, степень воздействия и устойчивость.

Об авторах исследования

Центр устойчивого развития Школы управления SKOLKOVO был образован в ответ на возрастающую актуальность тематики устойчивого развития и ESG в России и мире. Центр занимается продвижением повестки устойчивого развития, подготовкой новых ESG-лидеров и разработкой инновационных решений в области устойчивого развития для бизнеса, государства и общества.

<https://www.skolkovo.ru/centres/esg/>

Контакты:

ЕЛЕНА ДУБОВИЦКАЯ

директор Центра устойчивого развития SKOLKOVO

Моб.: +7 (965) 126-46-88 | Elena_Dubovitskaya@skolkovo.ru

Компания Stanton Chase, основанная в 1990 году, занимает ведущие позиции в своей отрасли и входит в список крупнейших мировых агентств по подбору руководителей высшего звена. В глобальной команде Stanton Chase — более 350 консультантов в 70 офисах, расположенных в 45 странах.

<https://www.stantonchase.com/ru/>

Контакты:

АНДРЕЙ РАКИТИН

управляющий партнер, Stanton Chase Russia (Москва)

Моб.: +7 (916) 681-87-07 | a.rakitin@stantonchase.com

СНОСКИ

- 1 До июня 2022 года
- 2 До июня 2022 года
- 3 До апреля 2022 года
- 4 Данные Росстата О производстве и использовании валового внутреннего продукта (ВВП) в 2021 году
- 5 В контексте повествования данного исследования термины «устойчивое развитие» и «ESG» используются как синонимы. Оба понятия, так или иначе, относятся к корпоративной повестке и корпоративным практикам в области устойчивого развития.
- 6 Источник: <https://www.interfax.ru/business/803083>
- 7 The World Economic Forum, Global Risks Report 2022, <https://www.weforum.org/reports/global-risks-report-2022>
- 8 Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future, 1987, <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>
- 9 The U.N. Global Compact, Who Cares Wins. Connecting Financial Markets to a Changing World, 2004, https://www.unepfi.org/fileadmin/events/2004/stocks/who_cares_wins_global_compact_2004.pdf
- 10 В контексте повествования данного исследования термины «устойчивое развитие» и «ESG» используются как синонимы. Оба понятия, так или иначе, относятся к корпоративной повестке и корпоративным практикам в области устойчивого развития.
- 11 База законов и рекомендаций пятидесяти крупнейших экономик мира, в которых затрагиваются вопросы устойчивого развития в области финансов и инвестирования. Источник: <https://fs.moex.com/f/15022/esg.pdf>
- 12 PwC, Private equity's ESG journey: From compliance to value creation, 2021, <https://www.pwc.com/gx/en/private-equity/private-equity-survey/pwc-pe-survey-2021.pdf>
- 13 EY, 2020, https://www.ey.com/en_gl/news/2020/07/esg-disclosures-take-center-stage-as-investors-raise-stakes-to-assess-company-performance
- 14 KPMG, Supporting Growth and Ensuring Care, 2020, <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2020/07/supporting-growth-and-ensuring-care.pdf>

- 15 McKinsey, The Role of ESG and Purpose, 2022, <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-role-of-esg-and-purpose>
- 16 Nielsen, Sustainable shoppers, 2018, <https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/global-sustainable-shoppers-report-2018.pdf>
- 17 PwC, Beyond compliance: Consumers and employees want business to do more on ESG, 2021, <https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/library/consumer-intelligence-series/consumer-and-employee-esg-expectations.html>
- 18 Marsh & McLennan, "ESG as a workforce strategy", 2020, <https://www.marshmclennan.com/esg-interactive.html>
- 19 PwC, Beyond compliance: Consumers and employees want business to do more on ESG, 2021.
- 20 Согласно данным агентства «Эксперт РА» по итогам опроса среди рейтингуемых им топ-20 российских банков, топ-50 УК, а также 120 нефинансовых компаний, источник: https://raexpert.ru/researches/sus_dev/esg2022/#part2
- 21 Источник: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/ehkologichnoe-potreblenie>
- 22 PwC, «Глобальное исследование потребительского поведения за 2020 год: Россия», 2020, <https://www.pwc.ru/ru/retail-consumer/publications/assets/pwc-global-customer-insights-survey-2020-russia-ru.pdf>
- 23 Постановление Правительство РФ «Об утверждении критериев проектов устойчивого (в том числе зеленого) развития в Российской Федерации и требований к системе верификации проектов устойчивого (в том числе зеленого) развития в Российской Федерации» от 21 сентября 2021 г.: <http://static.government.ru/media/files/3hAvrl8rMjp19BApLG2cchmt35YBPH8z.pdf>
- 24 Федеральный закон от 02.07.2021 N 296-ФЗ «Об ограничении выбросов парниковых газов»: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_388992/
- 25 Информационное письмо Банка России «О рекомендациях по раскрытию публичными акционерными обществами нефинансовой информации, связанной с деятельностью таких обществ» от 12.07.2021: https://www.cbr.ru/StaticHtml/File/117620/20210712_in-06-28_49.pdf
- 26 Руководство Московской биржи для эмитента «Как соответствовать лучшим практикам устойчивого развития» от 30.07.2021: <https://fs.moex.com/f/15022/esg.pdf>

- 27 Источник: <https://www.interfax.ru/business/803083>
- 28 Источники: Bloomberg, <https://www.bloomberg.com/news/newsletters/2022-03-09/russia-s-war-casts-huge-shadow-over-esg-s-future-green-insight>; Reuters, <https://www.reuters.com/markets/europe/russian-risk-recalibration-wake-up-call-investors-2022-03-10/> и <https://www.reuters.com/business/msci-says-cuts-esg-government-ratings-russia-belarus-2022-03-01/>; Источник: Capital Monitor, <https://capitalmonitor.ai/strategy/responsilbe/what-russias-war-means-for-responsible-investment/>
- 29 ISS ESG, The Depth & Breadth of Regulatory Initiatives Across Regions in 2021, 2022, <https://www.issgovernance.com/file/publications/iss-esg-the-depth-and-breadth-of-regulatory-initiatives-across-regions-in-2021.pdf>
- 30 Источник: Refinitiv, 2019: <https://www.refinitiv.com/en/media-center/press-releases/2019/october/refinitiv-report-reveals-large-gap-between-intention-and-action-in-environmental-sustainability-efforts-among-asian-companies>
- 31 Источник: <https://www.skolkovo.ru/expert-opinions/klimat-v-fokuse-cto-pomozhet-reshit-problemy-globalnogo-potepleniya/>
- 32 CBI, Global green taxonomy development, alignment, and implementation, 2022: https://www.climatebonds.net/files/reports/cbi_taxonomy_ukpact_2022_eng.pdf
- 33 S&P Market Intelligence, Green bonds sales to surge in Asia-Pacific as region lays out path to net-zero, 2022 <https://www.spglobal.com/marketintelligence/en/news-insights/latest-news-headlines/green-bond-sales-to-surge-in-asia-pacific-as-region-lays-out-path-to-net-zero-68602361>
- 34 KPMG, «Открывая новые горизонты: ESG-повестка в Азиатско-Тихоокеанском регионе», 2022
- 35 Источник: MarketWatch, <https://www.marketwatch.com/story/drill-baby-drill-is-back-amid-the-energy-crisis-and-that-puts-esg-efforts-on-the-back-burner-11646657862>
- 36 Источники: Kiplinger, <https://www.kiplinger.com/investing/esg/604391/esg-raters-and-funds-flee-russia>; VPost, <https://vpost-media.ru/texts/ustoychivoe-razvitie-v-rossii-poshatnulos>; MSCI, <https://www.msci.com/documents/1296102/25589897/ESG+and+the+Invasion+of+Ukraine.pdf>
- 37 Источник: Forbes, <https://www.forbes.ru/forbeslife/458067-ustoat-i-vyzit-cto-izmenitsa-v-rossijskoj-esg-povestke-v-blizajsee-vrema>
- 38 McKinsey, Putting stakeholder capitalism into practice, 2022, <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/putting-stakeholder-capitalism-into-practice>

- 39 McKinsey, Five ways that ESG creates value, 2019, <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/five-ways-that-esg-creates-value>
- 40 Источник: Центр устойчивого развития СКОЛКОВО <https://www.youtube.com/watch?v=HPFrvOvchOU>
- 41 McKinsey, What matters most? Five priorities for CEOs in the next normal, 2021, <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/what-matters-most-five-priorities-for-ceos-in-the-next-normal>
- 42 MNP, Sustainability Maturity Model: <https://www.mnp.ca/-/media/files/mnp/pdf/service/enterprise-risk/mnp-sustainability-maturity-model.pdf>
- 43 Ecochain, Sustainability Maturity Path: <https://ecochain.com/knowledge/sustainability-maturity-model/>
- 44 Источник: Forbes, <https://www.forbes.ru/forbeslife/458067-ustoit-i-vyzit-cto-izmenitsa-v-rossijskoj-esg-povestke-v-blizajsee-vrema>
- 45 Источник: Коммерсантъ, <https://www.kommersant.ru/doc/5258338>
- 46 Источник: Коммерсантъ, <https://www.kommersant.ru/doc/5250471>
- 47 Источник: vc.ru, <https://vc.ru/transport/392511-razryvy-v-cepochkah-postavok-kakie-problemy-u-biznesa-i-cto-emu-nuzhno>
- 48 Источник: <https://expert.ru/expert/2022/11/esg-po-sibirski/>
- 49 Источник: Ведомости, <https://www.vedomosti.ru/economics/news/2022/03/02/911683-mishustin-obyavil-o-merah-podderzhki>
- 50 ISSD, What the Invasion of Ukraine Means for Sustainable Development, 2022 <https://www.iisd.org/articles/insight/invasion-ukraine-sustainable-development>
- 51 Weinreb Group, The Chief Sustainability Officer 10 Years Later: The rise of ESG in the C-suite, 2021: <https://weinrebgroup.com/wp-content/uploads/2021/05/Weinreb-Group-Sustainability-and-ESG-Recruiting-The-Chief-Sustainability-Officer-10-years-Later-The-Rise-of-ESG-in-the-C-Suite-2021-Report.pdf>
- 52 Strategy&, Empowered Chief Sustainability Officers The key to remaining credible and competitive, 2022: <https://www.strategyand.pwc.com/de/en/unique-solutions/sustainable-impact-made-real/empowered-chief-sustainability-officers/strategyand-chief-sustainability-officer.pdf>

- 53 Deloitte & the Institute of International Finance, The future of the Chief Sustainability Officer, 2021: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/financial-services/articles/the-future-of-the-chief-sustainability-officer.html>
- 54 Korn Ferry, The rise of the Chief Sustainability Officer, 2021: <https://infokf.kornferry.com/the-rise-of-the-CSO.html>
- 55 PwC Strategy&, Empowered Chief Sustainability Officers The key to remaining credible and competitive, 2022: <https://www.strategyand.pwc.com/de/en/unique-solutions/sustainable-impact-made-real/empowered-chief-sustainability-officers/strategyand-chief-sustainability-officer.pdf>
- 56 Russell Reynolds Associates, ESG 2.0—The Next Generation of Leadership, 2021: <https://corpgov.law.harvard.edu/2021/09/02/esg-2-0-the-next-generation-of-leadership/>
- 57 Weinreb Group, The Chief Sustainability Officer 10 Years Later: The rise of ESG in the C-suite, 2021: <https://weinrebgroup.com/wp-content/uploads/2021/05/Weinreb-Group-Sustainability-and-ESG-Recruiting-The-Chief-Sustainability-Officer-10-years-Later-The-Rise-of-ESG-in-the-C-Suite-2021-Report.pdf>
- 58 The Manufacturer, The changing role of the Chief Sustainability Officer (CSO), 2022: <https://www.themanufacturer.com/articles/the-changing-role-of-the-cso/>
- 59 Deloitte & the Institute of International Finance, The future of the Chief Sustainability Officer, 2021: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/financial-services/articles/the-future-of-the-chief-sustainability-officer.html>
- 60 ЮНЕСКО, «Цели образования в интересах устойчивого развития: Задачи обучения», 2017: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000247444_rus
- 61 Institute for Sustainable Leadership, Sustainable Leadership Pyramid (SLP), 2020: <https://instituteforsustainableleadership.com/research/tools/sl-pyramid/>
- 62 Deloitte & the Institute of International Finance, The future of the Chief Sustainability Officer, 2021: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/financial-services/articles/the-future-of-the-chief-sustainability-officer.html>



TATSRAAD
EHMKUHL