

*1. Исследование «Ответственный бизнес в России. Более 20 лет опыта через призму больших данных» (Школа управления СКОЛКОВО)(стр 2)*

В рамках исследования был опрошен ряд экспертов и руководителей функции устойчивого развития в российских компаниях (крупный бизнес, консультанты, рейтинговые агентства, независимые эксперты), что позволило выделить ряд ключевых трендов устойчивого развития на российском рынке на данный момент. Эти тренды легли в основу дальнейшего анализа по рассмотрению основных гипотез и предубеждений, которые повсеместно звучат касательно ESG-повестки.

*2. Исследование «Перезагрузка корпоративного управления: современные практики и будущее рынка» (АО «Кэпт»)(стр 62)*

Исследование помогает понять, какие методы корпоративного управления наиболее эффективны в российских условиях, а также какие изменения необходимы, чтобы повысить информационную прозрачность эмитентов и общее качество корпоративного управления в компаниях. В материале рассмотрены следующие вопросы: текущее состояние корпоративного управления в российских компаниях; требования и ожидания заинтересованных сторон в отношении корпоративных практик; развитие требований в области корпоративного управления на национальном и международном уровне; взаимодействие эмитентов с членами совета директоров и инвесторами по вопросам корпоративного управления; перспективы развития корпоративного управления в России.

*3. Аналитический обзор «Атлас нефинансовой отчетности России» (ООО «Пачоли Консалтинг»)(стр 144)*

Это второй по счету масштабный обзор нефинансовой отчетности российского корпоративного сектора. Исследование отличается широким охватом, большим массивом статистических данных, анализом внутриорганизационных процессов, детальным анализом раскрытия показателей.

# Ответственный бизнес в России

Более 20 лет опыта через призму  
больших данных



# Ответственный бизнес в России

Более 20 лет опыта через призму  
больших данных

# Авторы исследования

**Центр устойчивого  
развития Школы  
управления  
СКОЛКОВО**

**Елена Дубовицкая**

Директор Центра  
elena\_dubovitskaya@skolkovo.ru

**Анастасия Опанасенко**

Ведущий исследователь

**Надежда Кленина**

Приглашенный эксперт

**Евгения Сергеева**

Исследователь

**Лаборатория  
искусственного  
интеллекта Школы  
управления СКОЛКОВО**

**Александр Диденко**

Руководитель Лаборатории  
Aleksandr\_Didenko@skolkovo.ru

**Александр Антипов**

Инженер по машинному  
обучению

**Владислав Запылихин**

Инженер по машинному  
обучению

**Руслана Раемгулова**

Исследователь

**Анна Шабанова**

Исследователь, проектный  
менеджер

**Центр устойчивого развития  
Школы управления СКОЛКОВО**

был образован в 2014 году 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.

**Лаборатория искусственного интеллекта  
Школы управления СКОЛКОВО**

занимается исследованием практик применения ИИ в России и за рубежом, выявляет актуальные технологические барьеры и бизнес-запросы на применения ИИ, а также ведет непосредственные разработки, внедряя ИИ в образовательный процесс и изменяя опыт обучения слушателей в Московской школе управления СКОЛКОВО.



Сайт Центра



ТГ-канал  
Центра



Сайт  
Лаборатории



ТГ-канал  
Лаборатории

# Оглавление

Введение	6
Executive Summary	8
Обзор данных	12
Обзор трендов устойчивого развития	14
Гипотеза 1.	19
<p>Внимание к повестке устойчивого развития в России снизилось после 2022 года — в первую очередь, в экспортоориентированных отраслях.</p>	
Гипотеза 2.	24
<p>Социальный аспект (S) стал приоритетным для российского бизнеса после 2022 года, а раскрытие блока управления сократилось.</p>	
Гипотеза 3.	29
<p>Промышленные компании уделяют больше внимания экологическим аспектам, в то время как компании из сферы услуг — социальным аспектам.</p>	
Гипотеза 4.	34
<p>Бизнес уделяет недостаточно внимания оценке эффектов от реализации ESG-инициатив.</p>	
Гипотеза 5.	42
<p>Российские компании демонстрируют тенденцию к представлению ESG-информации в позитивном ключе, смягчая описание проблемных областей.</p>	
Гипотеза 6.	45
<p>Бизнес демонстрирует активное внедрение локальных рекомендаций и инициатив в области устойчивого развития.</p>	
Гипотеза 7.	49
<p>Анализ публичной нефинансовой отчетности позволяет с высокой точностью предсказать место компании в ESG-рэнкинге.</p>	
Перспективы и рекомендации	54
Ссылки на внешние источники	58



# Введение

К настоящему моменту российскими компаниями накоплен значительный объем данных в области корпоративной ESG-повестки, представленных, в первую очередь, регулярной нефинансовой отчетностью, содержащей ключевые нефинансовые цели компаний, а также KPI и фактические результаты по ESG-инициативам. Цель настоящего исследования — проанализировать этот массив данных для получения **максимально объемного представления о развитии и направлениях трансформации ESG-повестки в России, начиная с момента появления первых корпоративных отчетов по устойчивому развитию в 2000-х годах и заканчивая изменениями последних лет, вызванными турбулентностью внешней среды.** Важно отметить, что после 2022 г. прозрачность данных, раскрываемых российскими компаниями, значительно снизилась — в новых условиях нефинансовая отчетность остается ценным источником информации, дающим возможность получить дополнительные данные о деятельности и эффективности бизнеса.

В рамках исследования мы опросили ряд экспертов и руководителей функции устойчивого развития в российских компаниях (крупный бизнес, консультанты, рейтинговые агентства, независимые эксперты), что позволило нам выделить ряд ключевых трендов устойчивого развития на российском рынке на данный момент. Эти тренды легли в основу дальнейшего анализа по рассмотрению основных гипотез и предубеждений, которые повсеместно звучат касательно ESG-повестки. При этом один из трендов — автоматизация и анализ информации в области устойчивого развития с помощью искусственного интеллекта — лег в основу методологии данного исследования. В ходе обработки данных мы использовали большие языковые модели (LLM), а также предобученные модели классификации (BERT) и NLP-инструменты (NLTK, моделирование тем, сентимент-анализ, дискурсивный анализ). **Использование LLM для автоматизации качественных исследований, в частности кодирования концептов из документов, является инновационным подходом к проведению качественных исследований.**



**Елена  
Дубовицкая**

Директор Центра  
устойчивого развития  
Школы управления  
СКОЛКОВО



**Александр  
Диденко**

Руководитель Лаборатории  
искусственного интеллекта  
Школы управления  
СКОЛКОВО



## Основные вопросы исследования:

- Как менялось внимание бизнеса к повестке устойчивого развития в России после 2022 года по сравнению с предыдущими периодами?
- Действительно ли компании уделяют все больше внимания социальным аспектам — и какие временные точки стали переломными?
- На каких категориях ESG-инициатив и метрик фокусируются компании из различных секторов экономики?
- В какой степени бизнес оценивает эффекты от реализации ESG-инициатив?
- Какова тональность представления ESG-информации в публичных коммуникациях?
- Реагирует ли российский бизнес на внедрение локальных рекомендаций и инициатив в области устойчивого развития?
- Какие факторы в большей степени влияют на место компании в ESG-рэнкинге?

Надеемся, что полученные знания будут востребованы и полезны для всех участников, вовлеченных в повестку устойчивого развития в России.

# Executive Summary

## Ключевые тренды повестки устойчивого развития в России по итогам экспертных интервью:

- 1 Локализация повестки и усиление роли регулятора.
- 2 Рационализация и прагматичность повестки.
- 3 Сокращение прозрачности и рост осторожности в раскрытии данных.
- 4 Рост значимости социального блока и аспектов безопасности.
- 5 Автоматизация, цифровизация и машиночитаемость отчётности.
- 6 Полистандартность и совмещение локальных и международных подходов

## Гипотеза 1. Внимание к повестке устойчивого развития в России снизилось после 2022 года — в первую очередь, в экспортоориентированных отраслях

- 1 Публикация отчетности в области устойчивого развития не сократилась в 2022 году, а даже умеренно выросла на 11% в 2022–2023 годах по сравнению с периодом 2020–2021 годов.
- 2 Лидерами по количеству отчетности в период до и после 2022 года бесспорно выступают такие отрасли, как энергетика, металлургия, финансы и нефтегазовая отрасль.
- 3 Лидером по приросту нефинансовой отчетности после 2022 года стал транспортный сектор, значительный прирост также показал сектор финансов. Падение пришлось на нефтегазовую отрасли и торговлю и ритейл.

## Гипотеза 2. Социальный аспект (S) стал приоритетным для российского бизнеса после 2022 года, а раскрытие блока управления сократилось

- 1 Значительных колебаний после 2022 года не наблюдается ни по одному из ESG-аспектов в нефинансовой отчетности российских компаний, включая социальный и управленческий аспекты.

- 2 В целом в нефинансовой отчетности доминирует социальная повестка с 2005 года, но имеет общий тренд на сокращение. Экологический аспект занимает чуть меньшую долю, но при этом имеет тренд на прирост. Управленческий аспект занимает самую маленькую долю и также имеет нарастающий тренд.
- 3 В целом же, ESG-повестка стала несколько более декларативной после 2022 года: доля предложений, относящихся к ESG, среди всех предложений отчетов несколько снизилась.

### **Гипотеза 3. Промышленные компании уделяют больше внимания экологическим аспектам, в то время как компании из сферы услуг — социальным аспектам**

- 1 В сфере услуг наибольшую долю в отчетности занимает социальный аспект, в секторе производства — экологический. Управленческий аспект в обоих секторах представлен минимально.
- 2 Сектор производства демонстрирует наиболее стабильные показатели по долям ESG-аспектов в отчетности на протяжении всего периода с 2005 по 2023 годы. В 2022 году не наблюдается значимых изменений.
- 3 Сектор услуг довольно волатилен на протяжении всего периода — как по социальным, так и по экологическим вопросам. После 2022 года сектор услуг отреагировал сокращением доли экологического аспекта.
- 4 Управленческий аспект хотя и демонстрирует малую долю в нефинансовой отчетности как в секторе услуг, так и в производстве, имеет нарастающий тренд.

### **Гипотеза 4. Бизнес уделяет недостаточно внимания оценке эффектов от реализации ESG-инициатив**

- 1 Раскрытие компаниями ESG-инициатив в несколько раз превышает раскрытие метрик. При этом большинство ESG-инициатив и метрик относятся к социальным и экологическим аспектам ESG-повестки, в то время как в сфере корпоративного управления и инициатив, и метрик значительно меньше.
- 2 В социальной сфере в большинстве отраслей доля заявлений об ESG-инициативах выше, чем о количественных метриках их оценки, в экологической сфере — наоборот.

- 3 Компании фокусируются на инициативах, напрямую влияющих на их основные бизнес-риски и операционную деятельность. Приоритетные категории для большинства отраслей — выбросы озоноразрушающих газов, производственная безопасность, разнообразие и инклюзивность совета директоров.
- 4 Среди метрик очевидный лидер для большинства отраслей — показатели, относящиеся к категории «развитие человеческого капитала».

## **Гипотеза 5. Российские компании демонстрируют тенденцию к представлению ESG-информации в позитивном ключе, смягчая описание проблемных областей**

- 1 В коммуникациях с заинтересованными сторонами российские компании демонстрируют превалирование субъективных оценок над фактическими данными. После 2019 года наблюдается значительное снижение доли фактической информации в публичной отчетности, что приводит к доминированию высказываний, отражающих мнения.
- 2 До 2019 года тональность нефинансовой отчетности была как негативного, так и нейтрального и позитивного характера, с выраженным акцентом на позитивных аспектах. После 2019 года наблюдается переход к исключительно позитивному освещению.

## **Гипотеза 6. Бизнес демонстрирует активное внедрение локальных рекомендаций и инициатив в области устойчивого развития**

- 1 Наблюдается значительное усиление использования и упоминания локальных рекомендаций и инициатив в нефинансовой отчетности.
- 2 Тем не менее, нефинансовая отчетность в России показывает и рост интереса в сторону новых международных стандартов, связанных с финансовой отчетностью.

## Гипотеза 7. Анализ публичной нефинансовой отчетности позволяет с высокой точностью предсказать место компании в ESG-рэнкинге

- 1 Лидерами по медианному ESG-рэнкингу выступают отрасли телекоммуникаций, нефтегазовой отрасли, горнодобывающей промышленности и металлургии, наиболее низкие показатели демонстрируют компании из АПК, ИТ и целлюлозно-бумажной промышленности.
- 2 Наибольшее влияние на позицию компании в ESG-рэнкинге оказывают размер компании, объем отчета, частота упоминания таких категорий как «биоразнообразие» и «экономическое развитие», а также частота упоминаний таких метрик как «процент работников, охваченных коллективными трудовыми договорами» и «число студентов, участвующих в программе».

## Рекомендации по адаптации бизнеса к зарождающимся трендам:

- 1 Автоматизации работы с ESG-данными не избежать — подготовьтесь к этому заранее.
- 2 Будьте внимательны к цифровой безопасности.
- 3 Подумайте над переосмыслением формата нефинансовой отчетности для различных стейкхолдеров.
- 4 Будьте готовы к тому, что ESG-отчетность может стать частью финансовой отчетности.
- 5 Отслеживайте новые темы повестки устойчивого развития, актуальные для вашего локального контекста.

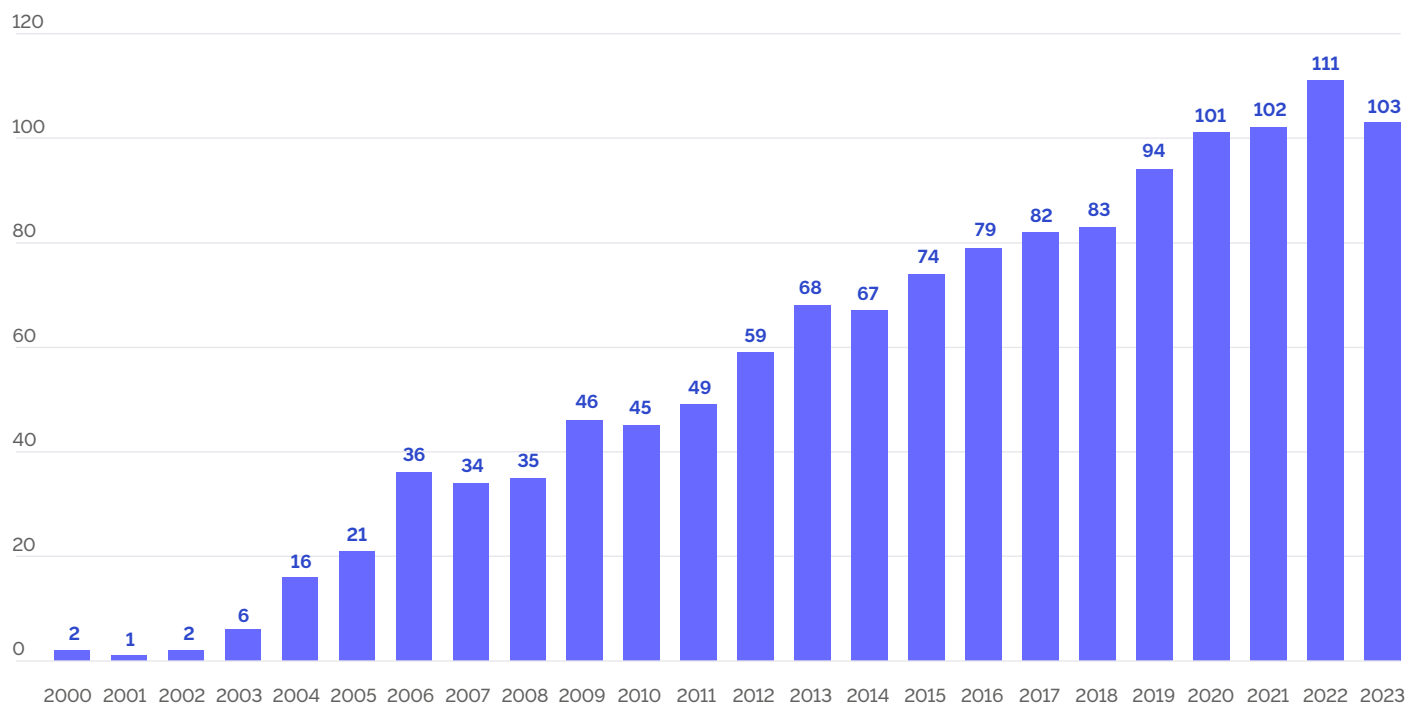
# Обзор данных

В исследовании использовались данные из Библиотеки корпоративных нефинансовых отчетов <sup>1</sup> Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП), крупнейшей базы нефинансовой отчетности российских компаний, на конец 2024 года. Общее число проанализированных отчетов составило 1344 за период с 2000 по 2023 год.

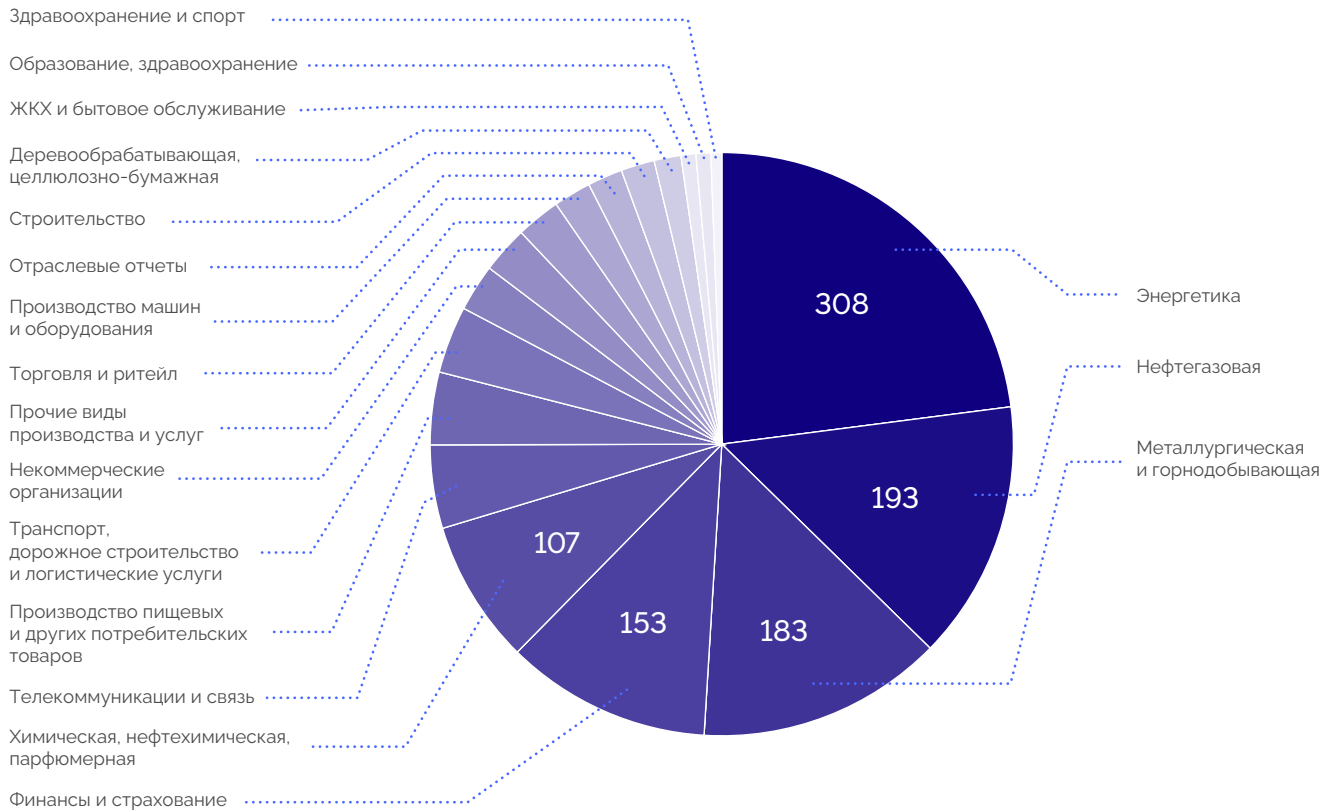
1

Российский союз промышленников и предпринимателей. Таблица Библиотеки корпоративных нефинансовых отчетов по состоянию на сегодня [Электронный ресурс]. URL: <https://rspp.ru/tables/non-financial-reports-library/> (дата обращения: 18.12.2024).

## Число отчетов по годам



## Число отчетов по отраслям



В ходе обработки данных были использованы большие языковые модели (LLM), а также предобученные модели классификации (BERT) и NLP-инструменты (NLTK, моделирование тем, сентимент-анализ, дискурсивный анализ).

Кроме того, в рамках исследования был проведен ряд полуструктурированных глубинных интервью с экспертами в области устойчивого развития: консультантами, руководителями функции в компаниях-лидерах по нефинансовой отчетности, основателями ESGTech-стартапов. Период проведения интервью — весна-лето 2025 года. Авторы выражают признательность всем участникам интервью за уделенное время и вклад в подготовку данного исследования.

# Обзор трендов устойчивого развития

Совместно с рядом руководителей и экспертов в области устойчивого развития мы выделили ключевые тренды, которые наблюдаются на российском рынке в 2025 году. Данный список не является всеобъемлющим и может быть детализирован с зависимости от конкретной отрасли или сферы деятельности. Эти тренды легли в основу нашего дальнейшего анализа по рассмотрению основных гипотез и утверждений, повсеместно звучащих касательно ESG-повестки в России — проверка гипотез представлена в последующих главах.

## 1. Локализация повестки и усиление роли регулятора

Если ранее повестка во многом формировалась под влиянием глобальных трендов и запросов международных инвесторов, то сегодня она всё больше смещается в сторону внутренних приоритетов и государственного регулирования. Это проявляется в активной разработке национальных стандартов, таких как Стандарт общественного капитала бизнеса (СОПБ), выпуске рекомендаций Банка России и Минэкономразвития, а также в появлении государственных рейтингов (например, ЭКГ-рейтинг). Бизнес переориентируется с глобальных целей на вклад в достижение национальных проектов и решение задач, значимых с точки зрения государственной политики. Наблюдаются и изменения в используемой терминологии: уход от аббревиатуры ESG и поиск альтернативных понятий, таких как «устойчивое развитие» или «общественный капитал». Таким образом, ESG-повестка в России становится инструментом не столько глобального позиционирования, сколько внутреннего развития и ответа на запросы национальной экономики и общества.

«То, что мы сейчас отмечаем для своих клиентов на российском рынке — это, конечно, переориентация на локальные цели и задачи, национальный контекст. Это происходит по разным причинам: в первую очередь, внешнеэкономическим, плюс тенденция к локализации законодательных инициатив тоже играет роль. В этой части ведется большая работа, и понятно, что компании в текущих условиях заинтересованы в получении стимулов со всех возможных сторон. И это заставляет их внимательнее смотреть на стандарты, рейтинги и иные инициативы на внутреннем рынке.»

### **Мария Кабышева,**

заместитель директора группы операционных рисков и устойчивого развития, Kert

## 2. Рационализация и прагматичность повестки

Настоящий этап развития ESG-повестки в России демонстрирует выраженный сдвиг в сторону практикоориентированности и бизнес-эффективности, что знаменует уход от «романтизированной» повестки к прагматичной и монетизируемой. Если ранее устойчивое развитие во многом воспринимались как инструмент репутационного позиционирования, компании принимали амбициозные, но труднодостижимые цели — на фоне относительно слабого внедрения в бизнес-процессы — то сегодня бизнес ожидает от проектов по устойчивому развитию измеримой отдачи. На смену общим декларациям приходит запрос на чёткое обоснование ROI (возврата на инвестиции) от ESG-проектов и их глубокую интеграцию в ключевые операционные процессы — управление рисками, цепочки поставок, кадровую политику. Это отражает общую трансформацию подхода: от отдельной коммуникационной функции — к практикоориентированному инструменту решения реальных бизнес-задач, таких как кадровый дефицит, оптимизация ресурсов или снижение операционных затрат. Всё чаще появляются центры прибыли на базе ESG-направлений, как, например, дивизион вторичных полимеров в СИБУР, что подчеркивает интеграцию устойчивого развития в ядро бизнес-модели компаний.

« Глобальный тренд на рынке в сфере устойчивого развития — более зрелый взгляд на повестку и ожидание её бизнес-эффективности. Это не отказ от ESG и не кризис повестки — это именно эволюция в сторону более прагматичного её понимания. Для того, чтобы изменения действительно произошли, необходимо внедрять новые решения — это требует изменений на организационно-технологическом уровне, ресурсов, интеграции в бизнес-функцию. Заявления компаний должны быть осознанными и спланированными, каждая инициатива должна иметь бизнес-смысл: просто остаться на уровне красивых слов уже не получится.»

### **Ксения Лопаткина,**

директор практики консалтинга и стратегии в области устойчивого развития и ESG, You Social

## 3. Сокращение прозрачности и рост осторожности в раскрытии данных

Под влиянием санкционных рисков и ужесточения регуляторного давления российские компании пересмотрели подходы к публикации информации, став более избирательными по отношению к раскрываемым данным. Наблюдается сознательное сужение объема раскрываемых данных, особенно в части корпоративного управления — структуры собственности, цепочек поставок, налоговой политики. Вместо детализированных показателей всё чаще используются общие формулировки, уход от прямых упоминаний аббревиатуры «ESG» в пользу нейтральных терминов, а чувствительные данные переносятся в приложения к отчетам или вовсе исключаются из публичных коммуникаций. Это отражает

общую стратегию бизнеса на снижение репутационных и операционных рисков в новых условиях, что, однако, создает вызовы для стейкхолдеров, ожидающих открытости.

« Самая чувствительная в текущих обстоятельствах часть публичных отчетов — это корпоративное управление. Снижение прозрачности, вплоть до отсутствия в отчетах отдельных разделов, связано с нивелированием санкционных, а также регуляторных рисков, преимущественно зарубежных. Соответственно, приходится анализировать корпоративное управление в компаниях иными способами — отличными от того, что было все предыдущие годы.»

**Владимир Горчаков,**

старший директор, руководитель Группы оценки рисков устойчивого развития АКРА

## 4. Рост значимости социального блока и аспектов безопасности

Этот сдвиг стал особенно заметен еще во время пандемии и интенсифицировался в последние годы, когда компании столкнулись с необходимостью оперативного реагирования на внутренние вызовы. Усиление фокуса на социальную составляющую выражается, в первую очередь, в росте внимания к кадровому суверенитету — борьбе с дефицитом специалистов и удержанию ключевых сотрудников, поддержке регионов присутствия и развитию социальной инфраструктуры, а также в активном участии бизнеса в решении государственных социальных задач. Параллельно на первый план вышли вопросы кибербезопасности и защиты данных, обострившиеся с переходом на удалённые форматы работы. Эти изменения отражают переориентацию компаний на запросы внутренних стейкхолдеров в новом контексте среды, в то время как климатическая повестка несколько отошла на второй план вследствие снижения давления со стороны международных инвесторов.

« Самой понятной и однозначно востребованной частью ESG-повестки в 2022 году оказались социальные инициативы — в некотором смысле они стали спасительным драйвером, за который ухватились все специалисты по устойчивому развитию. Постепенно стало понятно, что одними социальными проектами все не ограничивается, и вновь вернулся более широкий дискурс об устойчивом развитии — однако с фокусом на проекты в интересах того места, где мы живём и работаем.»

**Иван Барсола,**

Исполнительный директор Дирекции по ESG, Сбер

## 5. Автоматизация, цифровизация и машиночитаемость отчётности

Потребность в автоматизации и цифровизации ESG-отчетности обусловлена стабильно растущим объемом собираемых данных и необходимостью повышения эффективности их обработки. Всё больше компаний стремятся внедрять технологии искусственного интеллекта для анализа отчётности, верификации информации и поиска релевантных данных. Важным шагом в этом направлении становится стандартизация форматов — например, инициатива Банка России по переходу к единому годовому отчёту в машиночитаемом виде, что упрощает консолидацию и анализ информации. Однако сегодня процесс сдерживается высокой стоимостью внедрения подобных систем, отсутствием жёстких требований и сложностью интеграции разрозненных данных из разных подразделений. Тем не менее, движение в сторону цифровизации отражает общее стремление бизнеса повысить эффективность, снизить трудозатраты на подготовку отчетности и обеспечить большую прозрачность и сопоставимость данных для стейкхолдеров.

« Для обработки огромного массива ESG-данных, а также унификации данных из нефинансовых отчетов, нужны новые инструменты. С появлением на рынке AI-технологий выполнение этих задач стало возможным. Однако текущие модели работают в ограниченном диапазоне, не обладают достаточной экспертизой и нередко допускают "галлюцинации". Новые инструменты аналитики будут востребованы у разных сегментов: корпоративный сектор сможет оперативно отслеживать лучшие практики и быстрее их внедрять, консультанты — корректно сопоставлять данные, финансовые аналитики — более объективно оценивать стоимость компании.»

**Василий Фокин,**

эксперт по устойчивому развитию и AI-решениям в ESG

## 6. Полистандартность и совмещение локальных и международных подходов

С одной стороны, во всем мире сохраняется общая глобальная тенденция к гармонизации стандартов отчетности для обеспечения сопоставимости данных и возможности проведения кросс-секторальной аналитики. С другой — нарастает региональная разобщенность, проявляющаяся в смягчении требований и адаптации к местным условиям. В России этот процесс имеет специфический характер: бизнес вынужден одновременно учитывать как международные рамки (например, для компаний с экспортной ориентацией), так и активно развивающиеся локальные стандарты и рейтинги. Однако развитие отечественных систем оценки сталкивается с ключевой проблемой — отсутствием стимулов со стороны государства. Как отмечают эксперты, российская регуляторика в основном основана на «кнутах», а не «пряниках», что не создает бизнесу мотивации для глубокой интеграции ESG-принципов. Рейтинги часто воспринимаются бизнесом лишь как инструмент для «измерения температуры» и самодиагностики, без реальных преимуществ для компаний-лидеров. Это создаёт парадоксальную ситуа-

---

цию, когда формальное совмещение стандартов существует, но глубокая гармонизация и практическая ценность остаются ограниченными без системных стимулов со стороны регулятора.

«Участие в рейтинге — это каждый раз огромный по затратам времени и ресурсов проект, при этом преимущества для компаний-получателей этих рейтингов, помимо имиджевого эффекта, как правило, отсутствуют. Нет соответствующих законодательных послаблений, российские заказчики при выборе поставщика практически не ориентируются на показатели рейтингов. А почему так происходит? Потому что нет регуляторики, которая была бы направлена на “пряники”. У нас вся регуляторика направлена на “кнуты”.»

**Ирина Бахтина,**

Председатель Наблюдательного совета Национального ESG Альянса,  
заместитель генерального директора по устойчивому развитию МКООО Эн+ Холдинг,  
директор по устойчивому развитию МКПАО РУСАЛ

# Гипотеза 1

## Внимание к повестке устойчивого развития в России снизилось после 2022 года — в первую очередь, в экспортоориентированных отраслях

Анализ отчетности в области устойчивого развития в России показывает **нейтрально-положительную реакцию** на события 2022 года: Вопреки ожиданиям <sup>2</sup> об общем сокращении ESG-отчетности в связи с уходом западных компаний и сокращением международных стимулов, **количество отчетов в 2022–2023 годах выросло на 11% по сравнению с показателями 2020–2021 годов** <sup>3</sup>.

« Рост числа отчетов после 2022 года во многом связан с изменением правил листинга Московской биржи для первого и второго котировального списков, что также стало стимулом для компаний публиковать нефинансовую отчетность — как отдельным документом или в составе годового отчета. Дополнительно к этому в повестку начали входить новые сегменты экономики, где, несмотря на ограничения в публичных коммуникациях, интерес к теме также проявляется.»

### Владимир Горчаков,

старший директор, руководитель Группы оценки рисков устойчивого развития АКРА

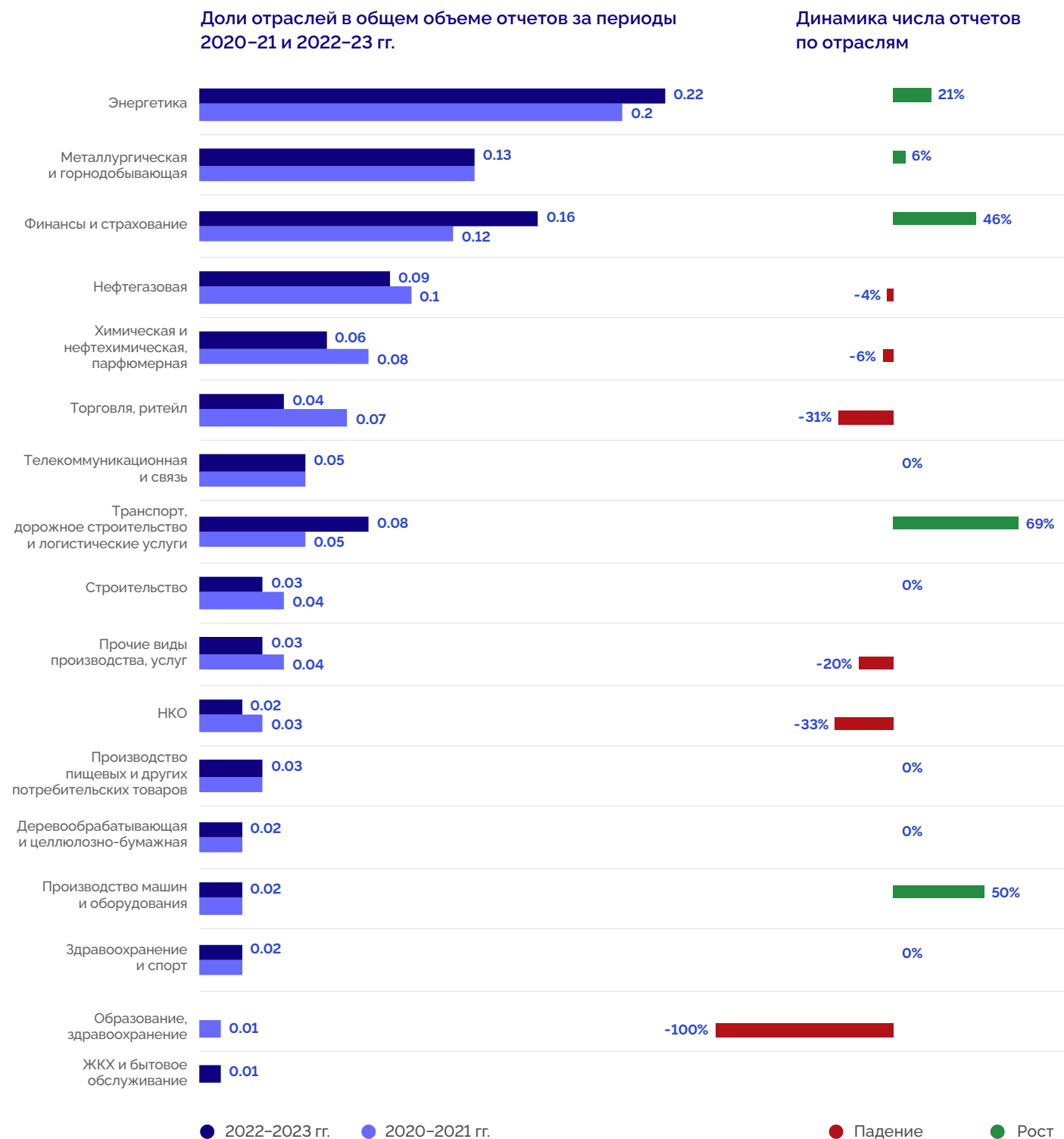
**В 5 отраслях из 17 количество отчетов увеличилось, в еще 5 — осталось неизменным.** Наибольшее сокращение наблюдается в отраслях, где изначально количество отчетов было незначительным — образование и некоммерческий сектор, а также в торговле и ритейле, что может быть связано с уходом многих международных компаний с российского рынка.

2

РБК. «Шаги назад»: что будет с ESG-проектами после ухода иностранных компаний [Электронный ресурс]. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/green/632873db9a794758d8eef01e>

3

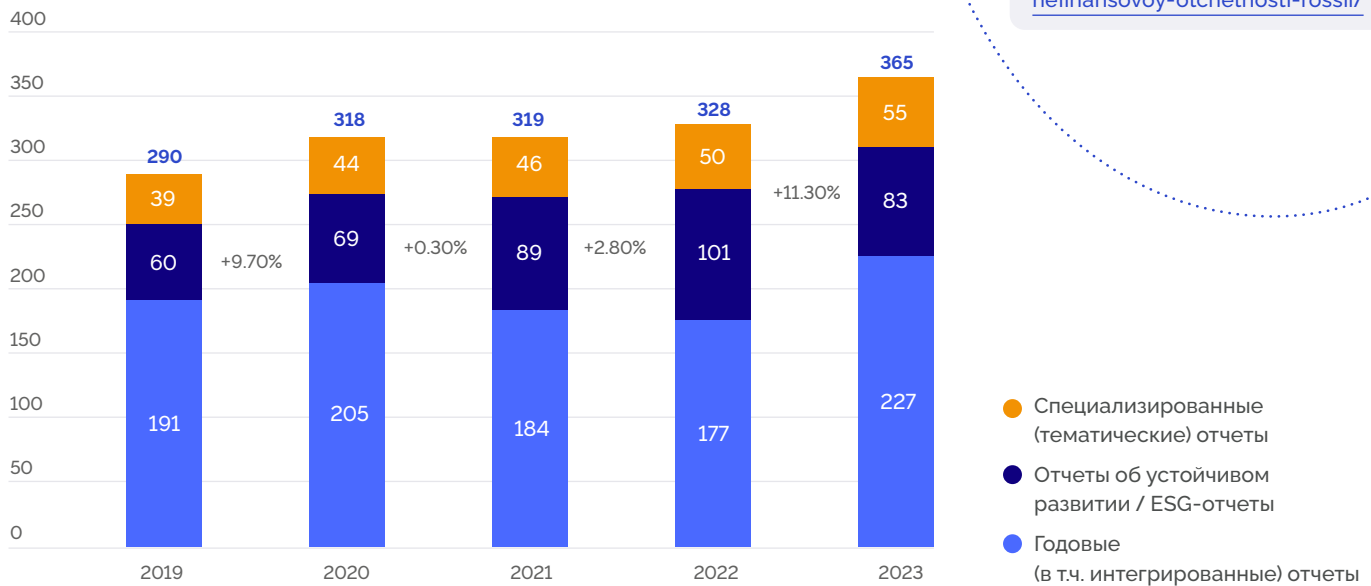
В рамках настоящего исследования под обозначением «2022» понимается не дата публикации отчета, а отчетный период, к которому он относится.



Для оценки реакции российских компаний на публикацию нефинансовой отчетности после 2022 года были выделены два сопоставимых по длительности периода: 2020–2021 и 2022–2023 годы. Используя базу данных РСПП, было определено общее количество отчетов за каждый период, включая ОУР и ИО. В случае, когда отчет был представлен за два года сразу, он учитывался для каждого года по отдельности. На основании этих данных вычислено процентное изменение количества отчетов в 2022–2023 годах по сравнению с 2020–2021 годами.

**График 1.1**  
 Изменение количества нефинансовых отчетов при сравнении двух периодов: 2020–21 и 2022–23 гг.

К схожим результатам пришли также эксперты Пачоли Консалтинг <sup>4</sup> — с 2020 года общее количество подготовленных публичных отчетов с информацией об устойчивом развитии выросло на 14,3 п.п. к 2023 году; наибольший рост пришелся на 2022 год.



<sup>4</sup> Пачоли Консалтинг. Атлас нефинансовой отчетности в России [Электронный ресурс]. URL: <https://www.pacioliconsult.ru/press-tsender/analitica/obzor-rynka-atlas-nefinansovoy-otchetnosti-rossii/>

### График 1.2

Общее количество подготовленных публичных отчетов с информацией об устойчивом развитии (нефинансовых отчетов) за отчетные 2019–2023 гг.

Источник: Атлас нефинансовой отчетности России 2024, Пачоли Консалтинг, 2025

В сохранении тренда на рост публикации нефинансовой отчетности сыграл ряд факторов в отдельности и/или их совокупность:

- Инерция уже выстроенных процессов:** подготовка отчетности требует месяцев работы и участия целых подразделений, которые невозможно быстро «заморозить».
- Репутационные риски** — отказ от отчетности выглядел бы как резкий разворот, подрывающий доверие к компании и ее репутации.
- Инвестиции и автоматизация:** отказ от отчетности привел бы к утрате накопленного институционального капитала и потребовал бы в дальнейшем возобновления работы с нуля, сопряженного с издержками.
- Запрос на других рынках** — несмотря на уход западных инвесторов, некоторые компании продолжили отчитываться из-за спроса <sup>5</sup> и требований на других рынках, в том числе азиатских.
- Инструмент поддержания коммуникации** с внешними стейкхолдерами на фоне сокращения годовой отчетности.

« После 2022 года для ряда российских компаний отчеты об устойчивом развитии стали единственным публичным инструментом коммуникации: когда выпуск годовых отчетов был фактически перекрыт, именно

<sup>5</sup> Коммерсантъ. От ворот — восточный поворот [Электронный ресурс]. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/5413077>

через ESG-отчетность компании могли рассказать о себе и своей деятельности. Существенную поддержку оказывало и профессиональное сообщество: крупные игроки рынка продолжали выпускать отчеты, что давало уверенность остальным и снижало риски.»

### Иван Барсола,

Исполнительный директор Дирекции по ESG, Сбер

При этом **лидерами по количеству ESG-отчетов в 2020–2021 годах** выступали такие отрасли, как **энергетика** (20% от общей доли), **металлургическая и горнодобывающая отрасль** (13%), **финансы и страхование** (12%), а также **нефтегазовая отрасль** (10%). Остальные отрасли занимали меньшую долю на рынке ESG-отчетности.

**После 2022 года** картина меняется, хотя и незначительно — на первом месте все так же остается **энергетика** (22%), количество отчетов в 2022–2023 годах в данной отрасли выросло на 21% по сравнению с 2020–2021 годами. На второе место выходят **финансы и страхование** (16%) вместо **металлургии**, которая в свою очередь также сохраняет лидерство на третьем месте по количеству отчетов за заданный период — 13%. **Нефтегазовая отрасль** спустилась до 9% от общего числа отчетов за указанный период, но сохранила лидирующие позиции.

При этом **в отраслях-лидерах** по количеству отчетов в 2020–2021 и 2022–2023 годах **наблюдается прирост отчетности** — в энергетике на 21%, в финансах на 46% и в металлургической и горнодобывающей отрасли — на 6%. В то время как в нефтегазовой отрасли наблюдается **сокращение** на 4%.

С точки зрения прироста нефинансовой отчетности **наибольшие показатели** показала такая отрасль, как **транспорт, дорожное строительство и логистические услуги** — количество отчетов в данной отрасли увеличилось на 69% по сравнению с 2020–2021 годами. Их доля среди остальных отраслей после 2022 года практически сравнялась с нефтегазовой отраслью — 8% и 9% соответственно, ставя отрасль на 5 место по количеству нефинансовых отчетов.

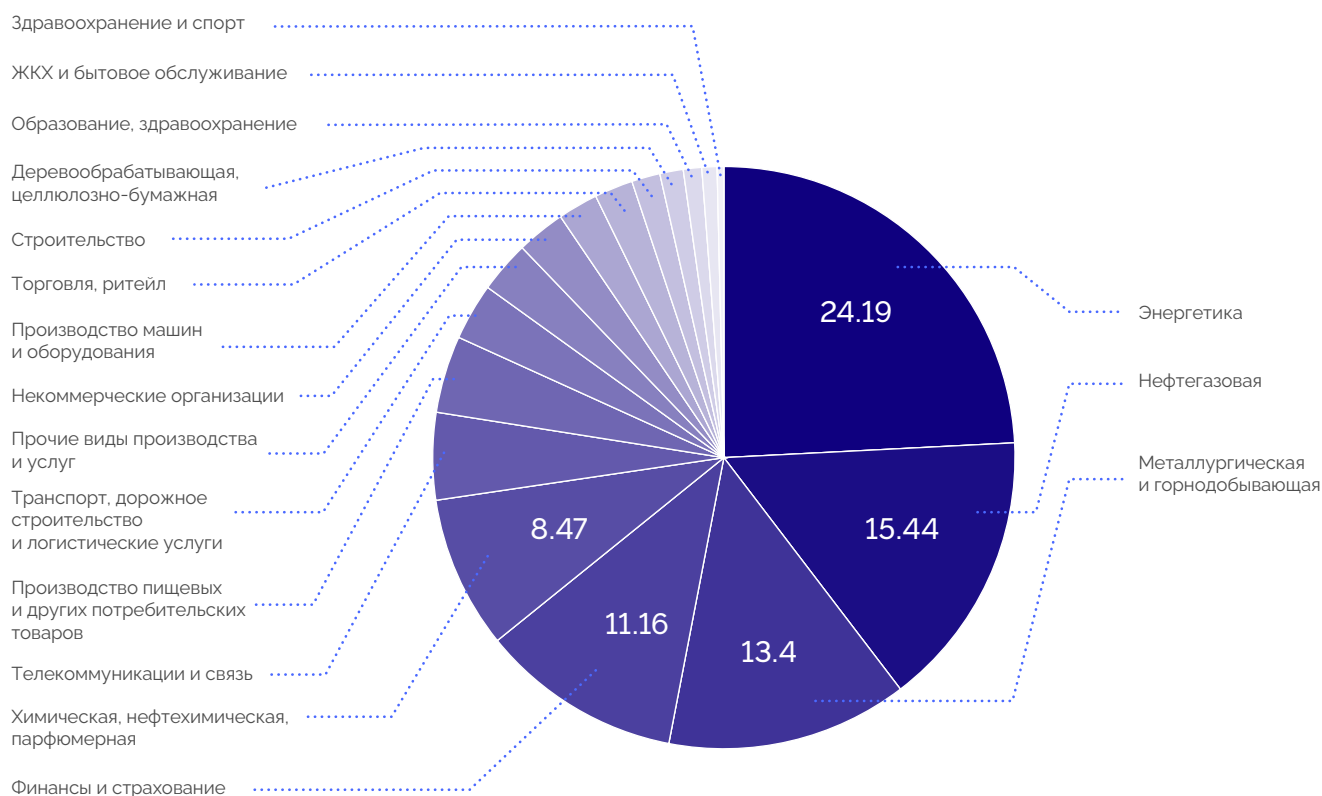
Также **одним из лидеров по росту отчетности стали финансы и страхование** — их показатель вырос на 46%, что во многом может быть связано с активной деятельностью регулятора по стимулированию ответственного финансирования и в целом трендом на обязательную отчетность.

«**Банк России демонстрирует высокую активность в области регулирования нефинансовой отчетности, интегрируя в нее собственное понимание устойчивого развития как инструмента достижения национальных целей и разработки новых финансовых инструментов. В настоящее время ведется работа по обновлению подходов к листингу компаний, в рамках которых устойчивое развитие закрепляется не как самостоятельный элемент, а как неотъемлемая часть системы корпоративной отчетности.**»

### Иван Барсола

Исполнительный директор Дирекции по ESG, Сбер

Более длительный анализ динамики публикации нефинансовой отчетности **в период с 2005 по 2021 годы включительно** подтверждает устойчивое лидерство ранее выделенных отраслей — на протяжении всего рассматриваемого периода доминирующими остаются ресурсные сектора (энергетика, металлургия и горнодобывающая отрасль, а также нефтегазовая отрасль), среди сектора услуг — финансы и страхование.



**График 1.3**  
Доля ESG-отчетов по отраслям до 2022 года, % (2005-2021)

Данные представлены с 2005 года по 2021 год включительно.

# Гипотеза 2

## Социальный аспект (S) стал приоритетным для российского бизнеса после 2022 года, а раскрытие блока управления сократилось

Мы решили проанализировать, насколько наблюдаемый тренд на усиление внимания к социальным аспектам повестки устойчивого развития прослеживается в том числе в открытой нефинансовой отчетности российских компаний.

### Методология:

Анализ основан на использовании методологии из статьи Schimanski et al., 2023 <sup>6</sup>. В рамках данного подхода в 2 этапа из отчетов были извлечены все отдельные предложения и далее классифицированы с помощью 3-х предобученных для анализа ESG-данных LLM-моделей по принадлежности к разным аспектам (E, S или G). После распределения меток по предложениям в тексте проводился анализ по процентному соотношению данных меток в отчете.

Несмотря на дискуссию о доминировании социальной повестки, анализ ESG-аспектов нефинансовой отчетности российских компаний **не показывает какой-либо значительный рост социального аспекта после 2022 года. Стабильную долю демонстрирует и управленческий блок** — его доля незначительно увеличилась в 2022 году по сравнению с 2021 годом — на 2 пп, однако произошло это, скорее, из-за небольшого сокращения доли экологического аспекта — также на 2 пп. Значительных колебаний после 2022 года не наблюдается ни по одному из ESG-аспектов.

«Корпоративное управление в России всегда существовало и регулировалось как внутри компаний, так и законодательством, поэтому G-компонент ESG трудно назвать утратившим актуальность.»

### Андрей Косько,

старший консультант консалтинг-интегратора ESG-практик You Social

В более долгосрочном периоде с 2005 года распределение долей различных ESG-аспектов в целом демонстрирует незначительные колебания. Исключением является **2021 год, когда наблюдается наибольшее увеличение доли экологического аспекта** — на 6 пп по сравнению с 2020 годом. При этом, **доли экологического и социального блоков в среднем равнозначны**, но каждый из них значительно превалирует над управлением.

«В постсоветском пространстве традиционно существовали детализированные законодательные требования по экологическим и социальным аспектам, включая обязательную отчетность по охране труда, промышленной безопасности и кадрам. Хотя эти практики называ-

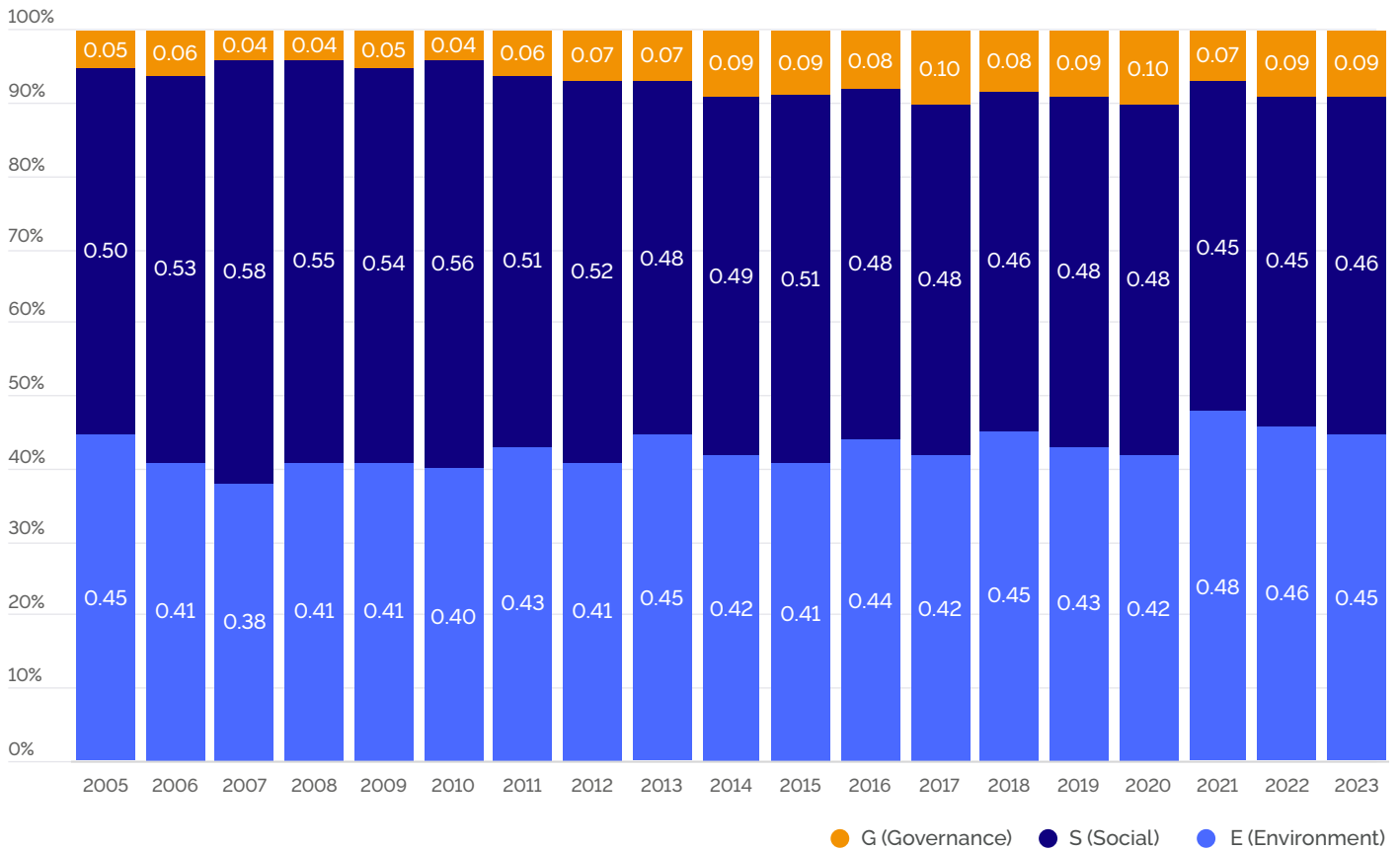
6

Schimanski, Tobias et al. Bridging the Gap in ESG Measurement: Using NLP to Quantify Environmental, Social, and Governance Communication [Электронный ресурс]. SSRN. 03.11.2023. URL: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4622514>

лись иначе и не включали современных понятий вроде климата или вовлеченности сотрудников, фактически элементы отчетности и управления присутствовали давно. Появление новых стандартов лишь стимулировало компании соотносить уже имеющиеся данные с новыми требованиями и формализовать их в отчетности.»

**Мария Кабышева,**

заместитель директора группы операционных рисков и устойчивого развития, Kert



Предложения из отчетов, не отнесенные в рамках анализа ни к одному из ESG-аспектов (не связанные с ESG), не учитываются на данном графике.

**График 2.1**

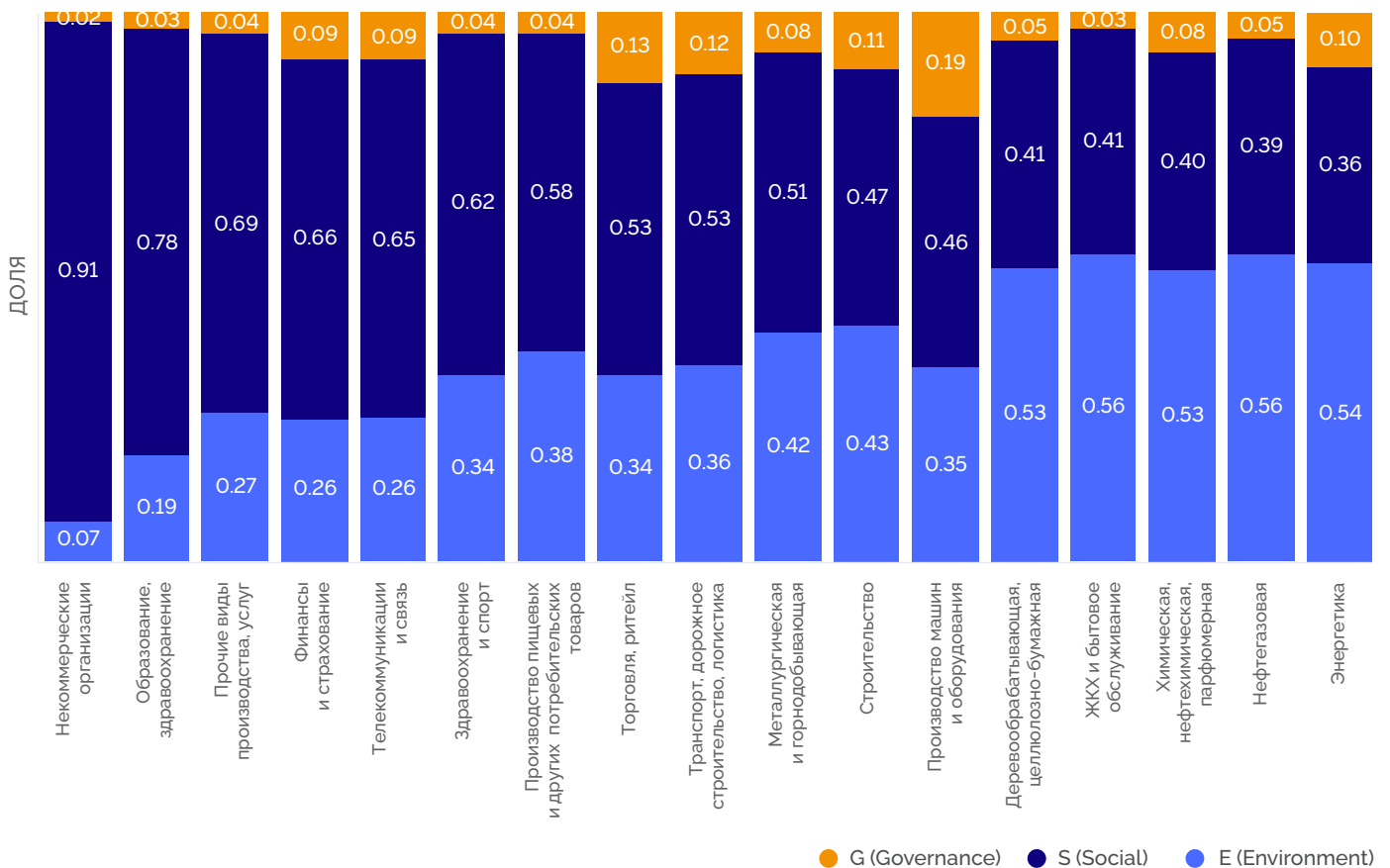
**Динамика распределения тематической направленности предложений, связанных с ESG, в отчетах компаний, %**

В преломлении к отраслям экологический аспект, в среднем, уступает социальным вопросам. В подавляющем большинстве отраслей **социальное направление является наиболее представленным в отчетах — в 10 из 17 отраслях** его доля занимает свыше 50%. При этом, наибольшая доля упоминания социального аспекта наблюдается в таких отраслях, как некоммерческие организации (91%), а также в образовании и здравоохранении (78%), что логично, так как их деятельность изначально ориентирована на решение социальных вопросов.

« В России сильная социальная повестка во многом определяется базой, унаследованной от Советского Союза. Почти столетие государственной социальной системы сформировало уникальные преимущества, которые сегодня отражаются, например, в темах женского лидерства и равенства. Несмотря на культурные особенности и нормы деловой культуры, накопленный исторический опыт обеспечивает России определенное преимущество: многие социальные инициативы развиваются на фоне уже существующей базы и воспринимаются как естественная часть общественной и корпоративной практики.»

### Василий Фокин,

эксперт по устойчивому развитию и AI-решениям в ESG



Предложения из отчетов, не отнесенные в рамках анализа ни к одному из ESG-аспектов (не связанные с ESG), не учитываются на данном графике.

### График 2.2

Распределение тематической направленности предложений, связанных с ESG, в отчетах компаний по отраслям, 2005–2023, %

**Экологический аспект**, в свою очередь, составляет **более 50% у 5 из 17 отраслей**, особенно заметную долю он занимает в отраслях, связанных с промышленностью и ресурсами — наиболее значительная доля наблюдается в **энергетике** (54%), **нефтегазовой** отрасли (56%), а также в **ЖКХ** (56%).



«Характер существенных тем в раскрытии аспектов устойчивого развития во многом определяется положением компании в цепочке создания стоимости. Для предприятий, занимающихся производством и добычей природных ресурсов (т.н. upstream), ключевыми остаются экологические аспекты, поскольку их деятельность непосредственно связана с воздействием на землю, воду и воздух, что делает экологическую повестку приоритетной для заинтересованных сторон.»

### Ирина Бахтина,

Председатель Наблюдательного совета Национального ESG Альянса,  
заместитель генерального директора по устойчивому развитию МКООО Эн+ Холдинг,  
директор по устойчивому развитию МКПАО РУСАЛ

При этом, доля **управленческого аспекта** крайне мала во всех ESG-отчетах российских компаний, что может объясняться рядом факторов:

- 1 **Методологические ограничения** и особенности подсчета по ключевым словам и предложениям зачастую завышают «вес» экологических и социальных разделов за счет большого числа показателей и развернутых таблиц.
- 2 Раздел управления зачастую раскрывается в годовых отчетах, тогда как в отчетах об устойчивом развитии он может быть представлен **в сокращенном виде**, чтобы не повторяться.
- 3 На распределение влияет и **структура самих стандартов**, где может наблюдаться количественный дисбаланс в показателях по ESG-блокам и предпочтение может отдаваться больше экологии и социальному аспекту.
- 4 **Специфика инициатив и проектов** в экологической и социальной сферах предполагает более детализированное описание проектов, тогда как управленческий блок ограничивается преимущественно фактологической информацией.

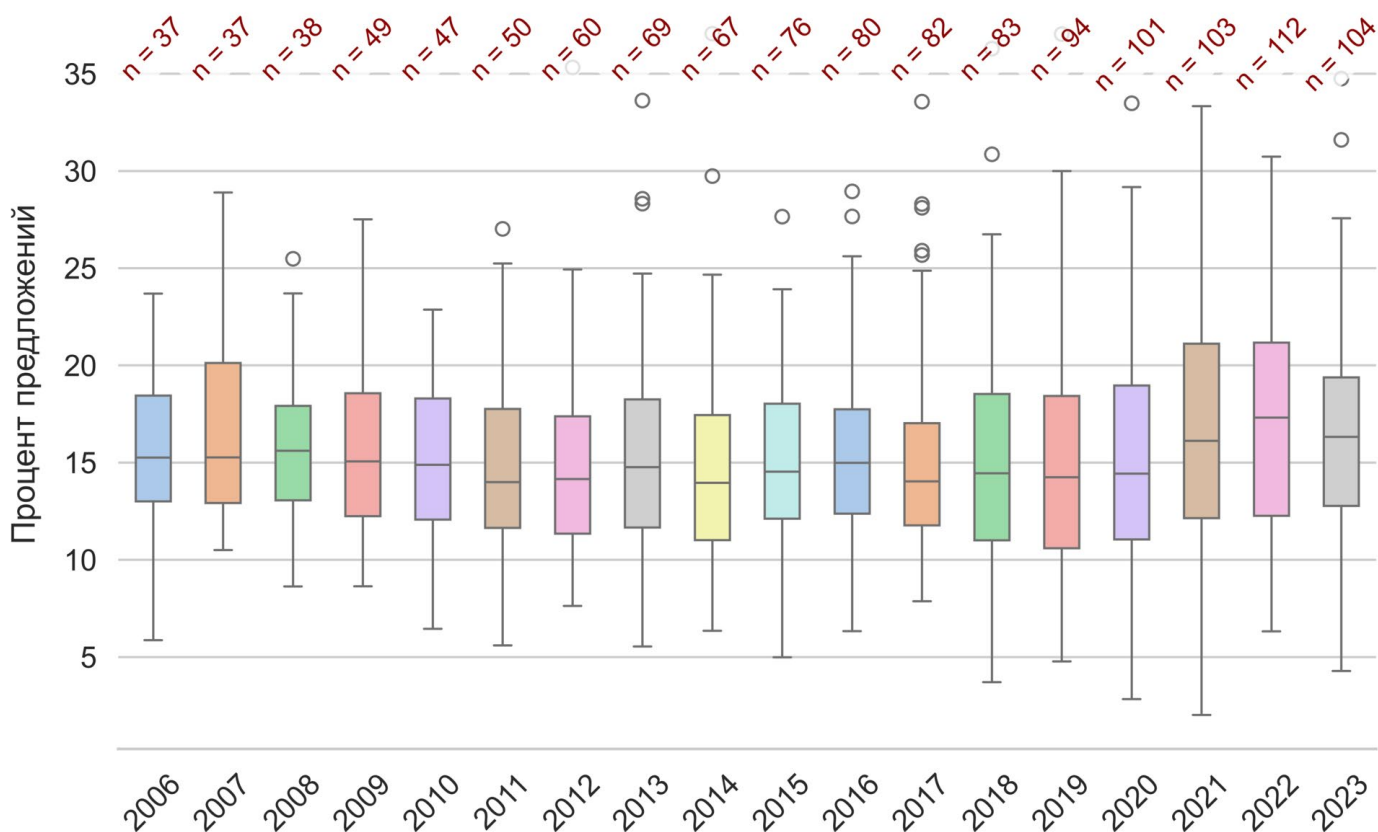
«Корпоративное управление в России всегда было частью фона корпоративной практики. В ряде случаев оно достаточно совершенное, например, в области акционерного управления. При этом G-компонент ESG часто воспринимается как отдельная область для юристов и специалистов по комплаенсу и в отчетах раскрывается менее подробно, хотя по сути всегда присутствует и относительно стабилен.»

### Ксения Лопаткина,

директор практики консалтинга и стратегии в области устойчивого развития и ESG, You Social

### В целом, ESG-повестка стала более декларативной после 2022 года.

Если же посмотреть на общую динамику доли предложений, относящихся к ESG, среди всех предложений отчетов (График 2.3), можно увидеть, что с периода пандемии (2019–20 гг.) конкретика в отчетах стабильно росла, декларативность падала — этот тренд наблюдался вплоть до 2022 года, когда вновь началось снижение медианного значения доли предложений, относящихся к ESG.



**График 2.3**  
 Распределение процента предложений, относящихся к ESG, по годам

С одной стороны, конкретных проектов в области устойчивого развития после 2022 года могло стать меньше в связи с сокращением бюджетов, <sup>7</sup> а также приостановкой либо закрытием ряда инвестиционных проектов. В дальнейшем компании вновь стали увеличивать <sup>8</sup> запланированные бюджеты для развития ESG-направления — однако в рамках рассматриваемого промежутка времени этот тренд, по всей видимости, пока не отражен. Кроме того, после 2022 года существенно снизился <sup>9</sup> уровень прозрачности, по отдельным направлениям деятельности компании могли перестать раскрывать информацию, в особенности по темам, связанным с корпоративным управлением и работой совета директоров.

7

Forbes. 40% российских компаний урезали расходы на ESG-политику в 2022 году [Электронный ресурс]. URL: <https://www.forbes.ru/biznes/486426-40-rossijskih-kompanij-urezali-rashody-na-esg-politiku-v-2022-godu>

8

Б1. ESG-практики российских компаний: стабильность VS переменчивость [Электронный ресурс]. URL: <https://b1.ru/analytics/b1-esg-trends-survey-2023/>

9

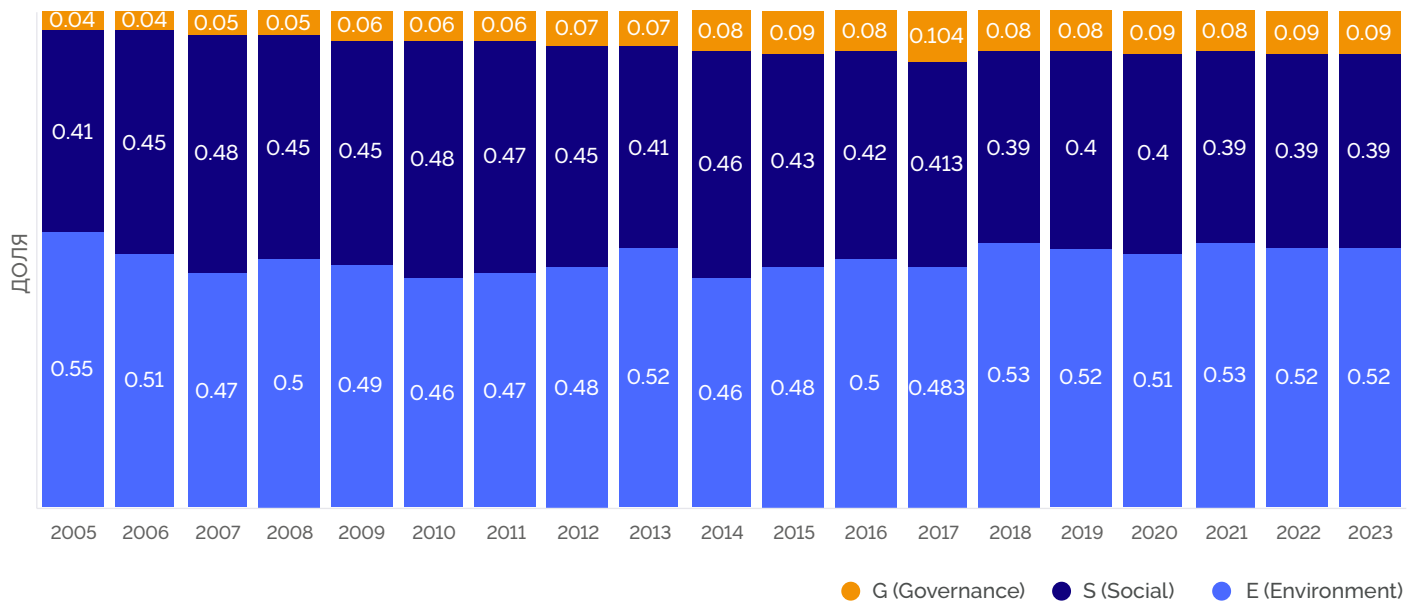
Ведомости. Рейтинговое агентство «Эксперт РА» выпустило обзор ESG-прозрачности российских эмитентов [Электронный ресурс]. URL: <https://www.vedomosti.ru/esg/ecology/articles/2022/11/15/950485-reitingovoe-agentstvo-ekspert-razipustilo-obzor-esg-prozrachnosti-rossijskih-emitentov>

# Гипотеза 3

## Промышленные компании уделяют больше внимания экологическим аспектам, в то время как компании из сферы услуг — социальным аспектам

В отраслевом преломлении можно заметить, что **в производственном секторе действительно преобладает экологический аспект** — с 2005 по 2023 гг. включительно доля предложений, связанных с экологическим направлением, не падала ниже 45% и в среднем составляла 50% ежегодно на протяжении всего рассмотренного периода, что связано с большим воздействием производственного сектора на окружающую среду.

Средний процент упоминания **социального аспекта в производственном секторе** составляет около 43% — немного меньше, чем экологический блок, тем не менее, доля также значительна на протяжении всего периода.



Методология подробно описана в Главе 2. К производственному сектору в рамках анализа отнесены компании из следующих отраслей (согласно таксономии РСПП): нефтегазовая, энергетика, металлургическая и горнодобывающая, производство машин и оборудования, деревообрабатывающая и целлюлозно-бумажная, производство пищевых и других потребительских товаров, химическая, нефтехимическая и парфюмерная промышленность.

**График 3.1**  
Динамика распределения тематической направленности предложений, связанных с ESG, в отчетах компаний производственного сектора, %

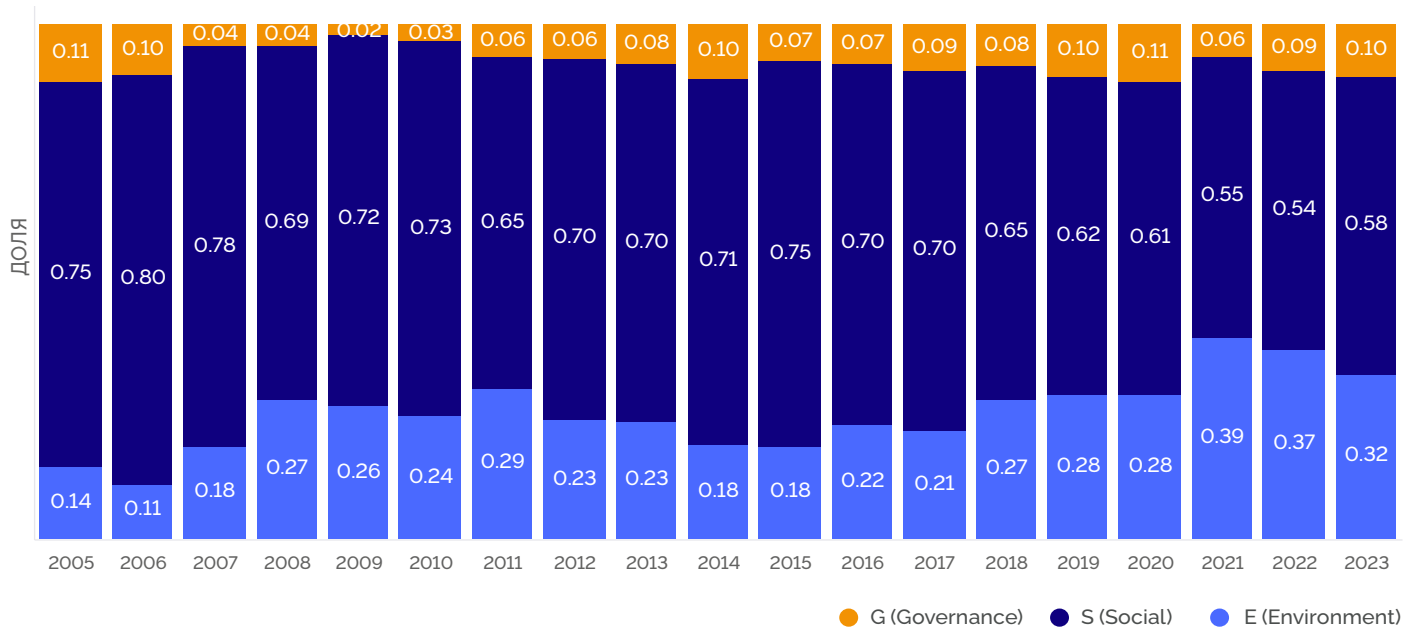
В 2022 году не наблюдается значительных изменений в долях каждого ESG-аспекта — доли экологического, социального и управленческого аспектов находятся почти на уровне 2021 года — 52%, 39% и 9% соответственно. Это говорит о стабильном запросе заинтересованных сторон производственного сектора на ESG-аспекты и минимальном влиянии внешних факторов на формирование нефинансовой отчетности.

«Контур ESG бизнеса формируется не чем иным, как ожиданиями всех заинтересованных сторон. Именно их восприятие остроты той или иной проблемы определяет, какие темы являются для той или иной компании существенными, а какое воздействие может считаться критичным. Выбор тем не может быть сделан произвольно, под влиянием публичной риторики или модного тренда: оценка основывается исключительно на том, где деятельность компании затрагивает интересы стейкхолдеров и где она оказывает на них значимое влияние.»

**Ирина Бахтина,**

Председатель Наблюдательного совета Национального ESG Альянса,  
заместитель генерального директора по устойчивому развитию МКООО Эн+ Холдинг,  
директор по устойчивому развитию МКПАО РУСАЛ

Обратная история наблюдается в секторе услуг — упоминание экологических вопросов в отчетах компаний нестабильно, а рост и падение могут достигать от 5 до 11 п.п. в разные периоды времени. Тем не менее, в долгосрочной перспективе заметно значительное увеличение значимости экологического аспекта — если в 2005 году показатель составлял 14%, то в 2023 году уже 32%, что почти в два раза больше.



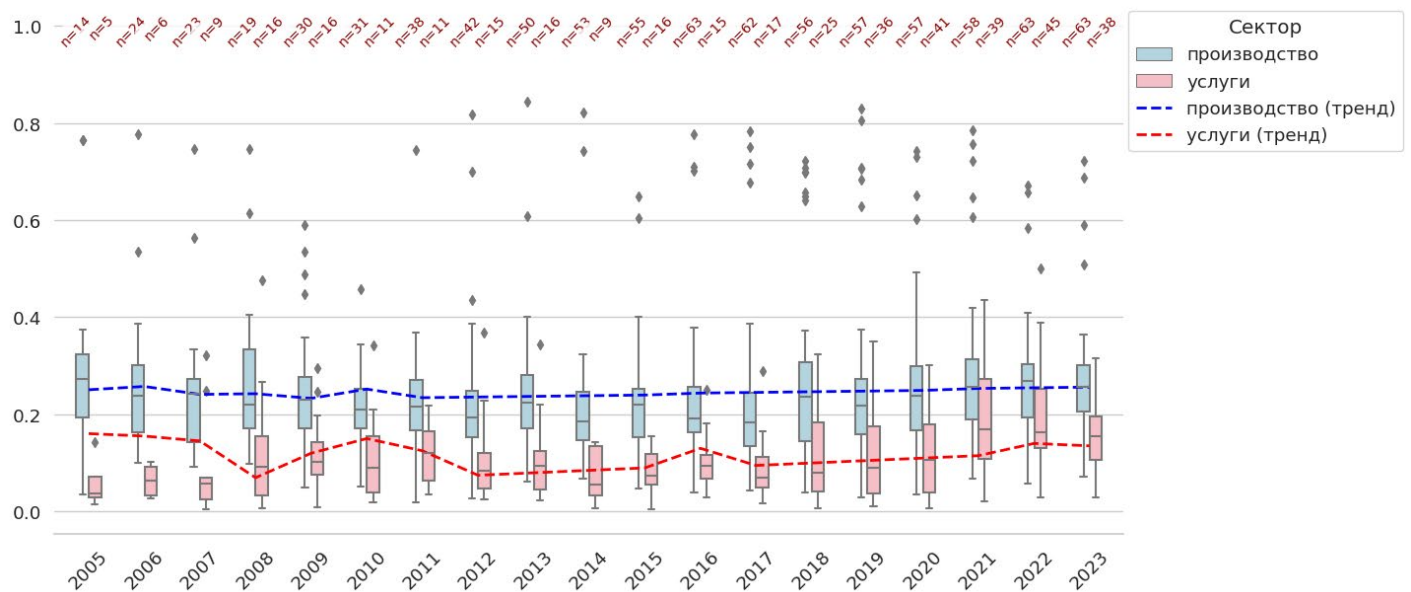
Методология подробно описана в Главе 2. К сектору услуг в рамках анализа отнесены компании из следующих отраслей (согласно таксономии РСПП): телекоммуникации и связь, финансы и страхование, торговля и ритейл, ЖКХ и бытовое обслуживание, строительство, транспорт, дорожное строительство и логистические услуги, здравоохранение и спорт, образование и здравоохранение, НКО, прочие виды производства услуг.

**График 3.2**  
Динамика распределения тематической направленности предложений, связанных с ESG, в отчетах компаний сектора услуг, %

Также **в секторе услуг преобладает больше социальный аспект**, чем экологический в сравнении с производственным сектором — средний показатель доли в сфере услуг составляет 68%, а в производственном — 43%. В долгосрочной ретроспективе доля экологического аспекта стремительно росла и поднялась до 32% в 2023 году по сравнению с 14% в 2005 году.

Сравнение трендов обоих секторов — производства и услуг — по каждому ESG-аспекту показывает, что **распределение данных по годам в отношении экологического аспекта в секторе производства более стабильное** — медианное значение на протяжении всего периода колеблется в диапазоне от 20% до 30%. В то же время медианное значение в секторе услуг значительно ниже, и в среднем составляет около 10–15%.

Экологический аспект в **производственном секторе**, можно сказать, стабильно отражается в нефинансовой отчетности, начиная с 2005 года. Незначительные колебания наблюдаются с 2006 по 2011 годы с последующим поступательным **ростом экологического аспекта**.



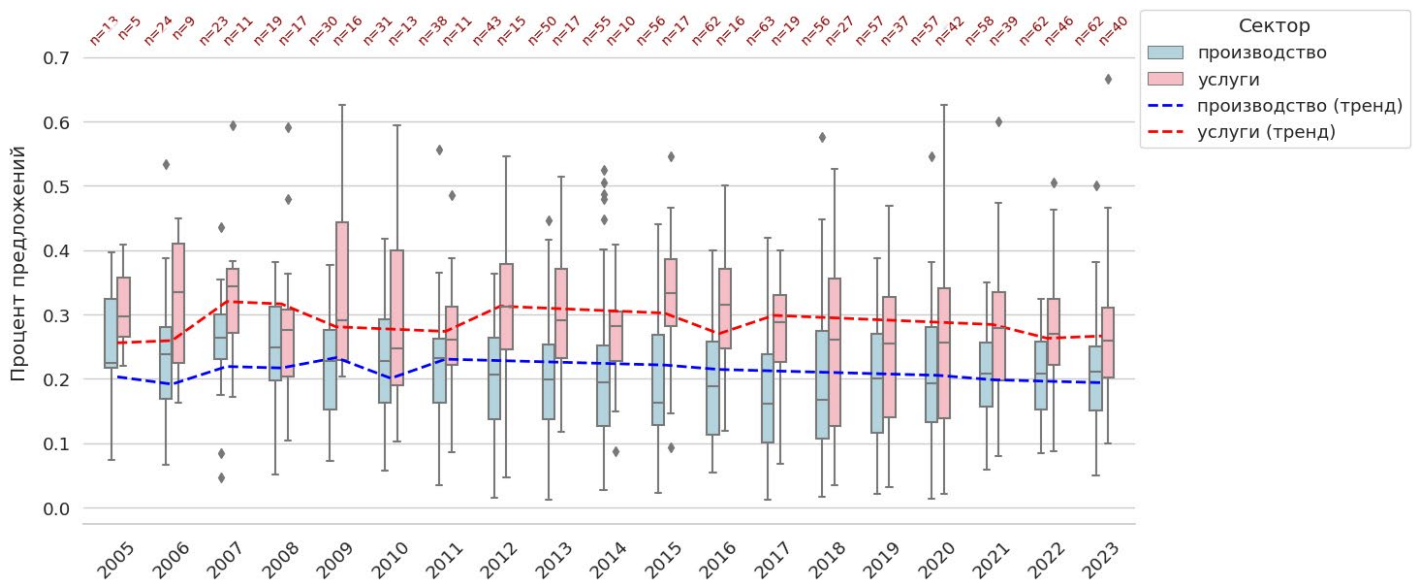
Для каждого отчета была рассчитана доля предложений, связанных с экологической тематикой (с использованием методологии из Главы 2), после чего данные были агрегированы по секторам «производство» и «услуги» и визуализированы в виде boxplot с указанием медианы, квартилей и выбросов. Дополнительно построены трендовые линии для наглядного сравнения динамики между секторами.

**График 3.3**  
Динамика Environment (E) по годам для секторов производства и услуг

В секторе услуг, при этом, **экологический аспект был подвержен ряду взлетов и падений** — после падения в 2008 году процент предложений в отчетах вернулся к изначальному показателю в 2010 году, далее снова пошел на спад с восстановлением в 2012–2016 годах, за чем последовало новое падение в 2016 году, после которого наблюдается **постепенный тренд на рост с небольшим сокращением в 2023 году**.

В отличие от экологических показателей **динамика социального аспекта для сектора услуг также неоднозначна** — у сектора услуг наблюдается три периода на сокращение в 2007 году, в 2012 и 2017 годах. При этом, медианные значения в секторе услуг находятся в диапазоне 25–35%, что значительно выше, чем в производственном секторе. На данный момент наблюдается **тренд на сокращение**.

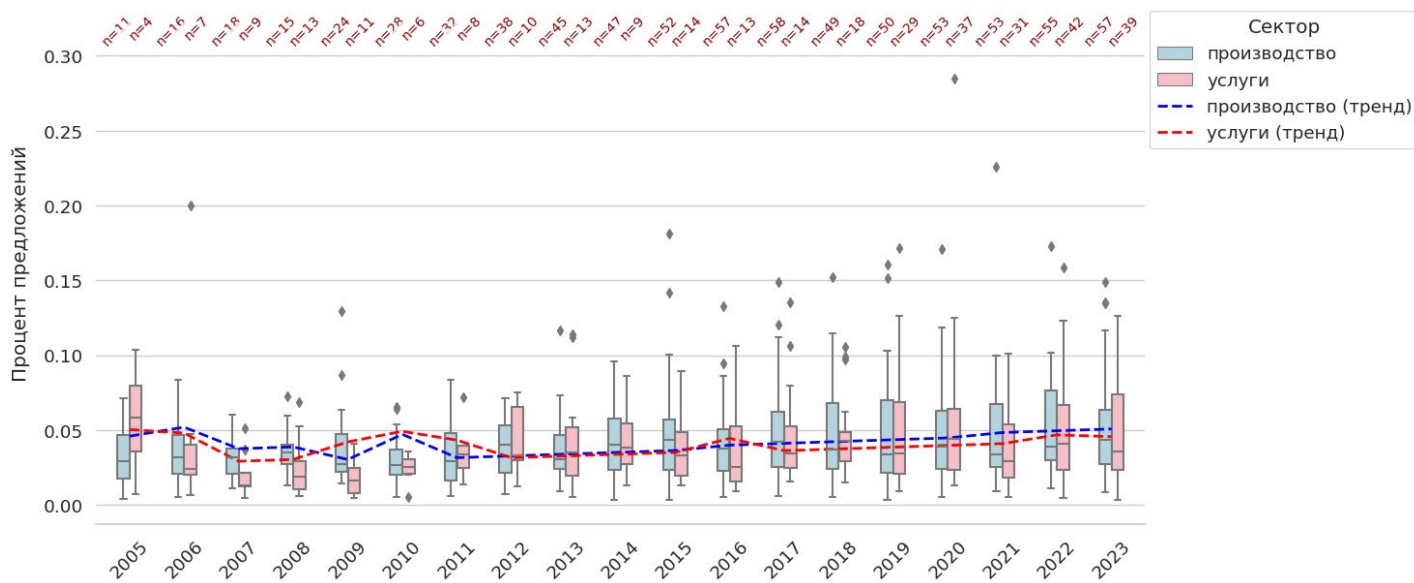
Медианные значения в производственном секторе находятся в узком диапазоне 20–25% на протяжении всего периода. Трендовая линия почти горизонтальна, что указывает на **неизменное отношение производственных компаний к раскрытию социальной информации** на протяжении многих лет, но с 2011 года при этом наблюдается длительный **тренд на сокращение**.



Методология аналогична предыдущему графику, но для предложений, связанных с социальной тематикой.

**График 3.4**  
Динамика Social (S) по годам для секторов производства и услуг

**Управление** как в производственном секторе, так и в секторе услуг остается минимальным — медианные значения для обоих секторов очень низкие, колеблются в диапазоне от 2% до 5%. Оба сектора показывают очень похожие медианные значения и трендовые линии. Тренды для обоих секторов почти горизонтальны, с некоторыми колебаниями в период с 2006 по 2012 годы и с **поступательным ростом к 2023 году**.



Методология аналогична предыдущему графику, но для предложений, связанных с блоком управления (G).

**График 3.5**  
Динамика Governance (G) по годам для секторов производства и услуг

# Гипотеза 4

## Бизнес уделяет недостаточно внимания оценке эффектов от реализации ESG-инициатив

В 2022 году лишь 1 из 5 российских директоров по устойчивому развитию сообщали, <sup>10</sup> что в их компаниях проводится оценка эффектов от реализации каждого проекта в области устойчивого развития, 58% сообщали о проведении подобной оценки лишь для некоторых проектов.

Мы решили проанализировать, как часто российские компании в своей нефинансовой отчетности упоминают конкретные ESG-метрики (по сравнению с общим описанием ESG-инициатив), для каких категорий инициатив наблюдаемый эффект выражен сильнее и существуют ли значимые отраслевые различия.

### Методология:

Из текстов отчетов были извлечены предложения, связанные с ESG. Далее с использованием методологии, описанной в статье Bronzini et al., 2024, <sup>11</sup> из этих предложений были отобраны те, в которых могла быть выделена структура «категория — предикат — объект» (мы назвали этот триплет «ESG-инициативы»):

10

Центр устойчивого развития СКОЛКОВО. Корпоративное управление и ESG-трансформация российских компаний [Электронный ресурс]. URL: <https://www.skolkovo.ru/researches/korporativnoe-upravlenie-i-esg-transformaciya-rossijskih-kompanij/>

11

Bronzini, Marco et al. Glitter or gold? Deriving structured insights from sustainability reports via large language models. [Электронный ресурс]. EPJ Data Sci. 13, 41 07.06.2024. URL: <https://epjdatascience.springeropen.com/articles/10.1140/epjds/s13688-024-00481-2>

Компонент	Определение	Примеры
Категория	Сфера деятельности или тематическая область ESG, к которой относится утверждение (контекст/домен)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Энергетика</li><li>• Выбросы углерода</li><li>• Водные ресурсы Разнообразие</li><li>• и инклюзивность</li><li>• Цепочка поставок</li><li>• Отходы</li></ul>
Предикат	Действие или обязательство, которое компания предпринимает или планирует предпринять (как правило, глагол)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Сократить</li><li>• Перейти на</li><li>• Инвестировать в</li><li>• Достичь</li><li>• Внедрить</li><li>• Увеличить долю</li></ul>
Объект	Конкретная цель, метрика или объект, на который направлено действие	<ul style="list-style-type: none"><li>• Возобновляемые источники энергии</li><li>• Нулевой уровень выбросов к 2050 г.</li><li>• 30% женщин на руководящих должностях</li><li>• Переработка 90% отходов</li></ul>



**Примеры:**

«Эффективность работы председателя совета директоров оценивалась в рамках процедуры оценки эффективности совета директоров в отчетном периоде.»	<b>Категория:</b> совет директоров <b>Предикат:</b> оценивалась <b>Объект:</b> эффективность работы председателя совета директоров
«Компания объявила об амбициозных планах по сокращению выбросов парниковых газов.»	<b>Категория:</b> выбросы озоноразрушающих газов <b>Предикат:</b> сокращение <b>Объект:</b> выбросы парниковых газов

Далее те же предварительно извлеченные предложения, связанные с ESG, были отфильтрованы еще раз, используя методологию, адаптированную из Bronzini et al., 2024, **12**, с выделением структуры «категория — метрика — результат» (триплет «метрики»):

12

Там же

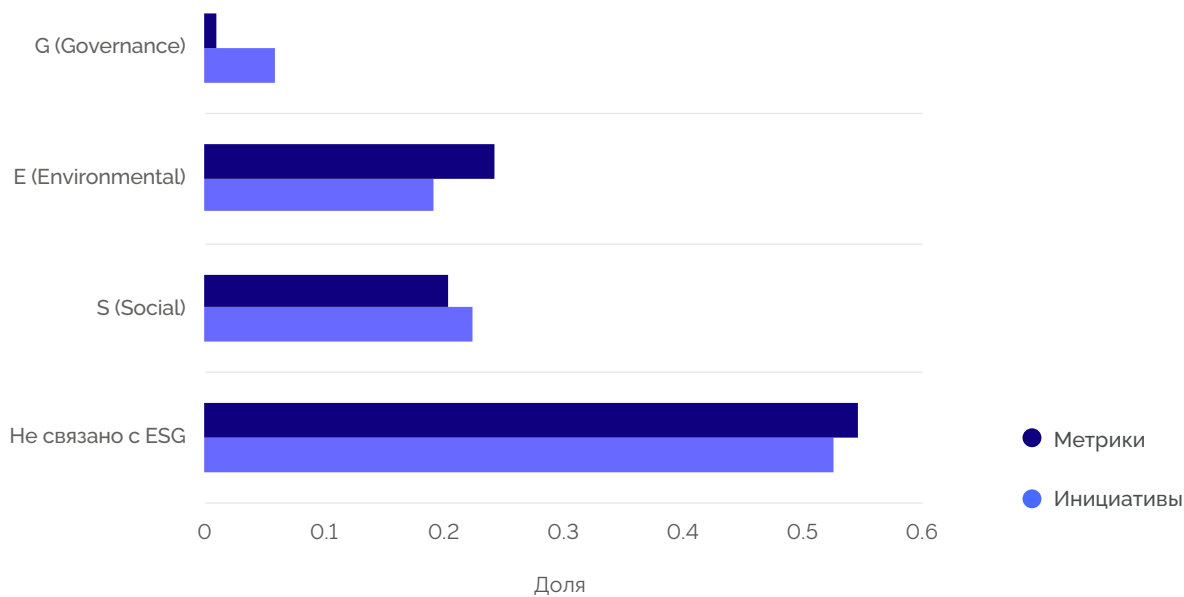
Компонент	Определение	Примеры
<b>Категория</b>	Сфера деятельности или тематическая область ESG, к которой относится утверждение (контекст/домен)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Энергетика</li> <li>• Выбросы углерода</li> <li>• Водные ресурсы</li> <li>• Разнообразие и инклюзивность</li> <li>• Цепочка поставок</li> <li>• Отходы</li> </ul>
<b>Метрика</b>	Измеримый параметр или KPI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Уровень выбросов</li> <li>• Объем инвестиций</li> <li>• Доля женщин на руководящих должностях</li> <li>• Количество установленных солнечных панелей</li> </ul>
<b>Результат</b>	Конкретное, часто количественное, значение или достижение, связанное с метрикой: цифра, факт или статус	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Возобновляемые источники энергии</li> <li>• Нулевой уровень выбросов к 2050 г.</li> <li>• 30% женщин на руководящих должностях</li> <li>• Переработка 90% отходов</li> </ul>

**Примеры:**

«В 2023 году валовые выбросы парниковых газов Компании по трем областям охвата составили 65,9 млн т CO2-экв.»	<b>Категория:</b> выбросы озоноразрушающих газов <b>Метрика:</b> валовые выбросы парниковых газов <b>Результат:</b> 65,9 млн т CO2-экв.
«В 2021 году мы выпустили в водоемы 375 000 мальков различных видов рыб.»	<b>Категория:</b> биоразнообразие <b>Метрика:</b> мальков различных видов рыб выпустили в водоемы <b>Результат:</b> 375 000

Итого мы получили 2 группы размеченных предложений из отчетов: с ESG-инициативами и с метриками. Стоит отметить, что общее число предложений с ESG-инициативами значительно превышает число предложений с метриками, что может свидетельствовать о том, что компании не раскрывают эффект от каждой реализованной инициативы.

График 4.1 иллюстрирует распределение долей получившихся 2 групп предложений, содержащих ESG-инициативы и метрики, между E, S, и G-направлениями, а также общими предложениями, не относящимися к ESG. Стоит отметить, что существенных отличий при проведении аналогичного анализа в динамике за период с 2019 по 2023 годы не было выявлено.



**График 4.1**  
Распределение тематической направленности предложений, содержащих ESG-инициативы и метрики

Большинство заявляемых компаниями ESG-инициатив и метрик относятся к социальным и экологическим аспектам ESG-повестки, в то время как в сфере корпоративного управления как инициатив, так и метрик значительно меньше. При этом доля инициатив, связанных с корпоративным управлением, в несколько раз превышает долю количественных метрик их оценки. Это может быть связано с преимущественно качественной, а не количественной природой многих аспектов управления (к примеру, «эффективность работы совета директоров», а также с дефицитом стандартизированных KPI. Сфера управления в большей степени касается процессов и структур, а не операционных результатов, которые легче поддаются количественной оценке.

Интересно, что по экологическому направлению доля метрик превышает долю инициатив — причем такое распределение наблюдается во всех отраслях. Это может быть связано с высокой степенью стандартизации экологических метрик, рекомендуемых к раскрытию, прямой связью эко-

логических показателей с операционными затратами и финансовыми показателями компании, а также большей технической возможностью для измерения показателей в данной сфере.

Что касается инициатив, связанных с социальными аспектами, анализ данных по отраслям показал, что в большинстве отраслей их доля превышает долю количественных метрик их оценки. Многие социальные инициативы относятся к формированию ценностей, культуры, развитию сотрудников — их часто сложно измерить количественно. При этом в сферах производства машин и оборудования, а также в химической, нефтехимической и парфюмерной промышленности наблюдается обратная тенденция: здесь чаще используются измеримые показатели при обсуждении социальных аспектов. Это может быть связано с высоким уровнем внутренне присущего риска (работа с опасными веществами, риск травматизма на производстве, тяжелый физический труд) и жестким регулированием с законодательными требованиями по предоставлению строгой количественной отчетности по ОТиТБ.

### Приоритетные категории ESG-инициатив и метрик по отраслям

« У каждой компании своя ситуация в плане выбора приоритетных тем, она может корректироваться только с точки зрения заинтересованных сторон. И, как правило, это определяется тем местом, которое бизнес занимает в цепочке добавленной стоимости. Единых трендов для всего рынка нет — они всегда будут отраслевыми. Стейкхолдеры, например, банковского сектора и металлургических компаний абсолютно разные, с очень разными запросами — и даже географически очень сильно разнесены.»

#### **Ирина Бахтина,**

Председатель Наблюдательного совета Национального ESG Альянса,  
заместитель генерального директора по устойчивому развитию МКООО Эн+ Холдинг,  
директор по устойчивому развитию МКПАО РУСАЛ

Дополнительно для сформированных триплетов ESG-инициатив и метрик были проанализированы отраслевые различия. Мы отобрали 10 категорий, к которым относятся ESG-инициативы (График 4.2), и 11 категорий, к которым относятся метрики (График 4.3), и визуально представили различия в упоминании этих категорий по отраслям.

Категория ESG-инициатив / Отрасль	Деревообр. и целлюл.-бум.	Металлург. и горнодоб.	Нефтегазовая	Производство машин и оборуд.	Производство пищевых товаров	Строительство	Телекоммуникации и связь	Торговля и ритейл	Транспорт и логистика	Финансы и страхование	Химическая пром.	Энергетика
Выбросы озоноразрушающих газов	11%	20%	24%	14%	10%	18%	11%	13%	16%	20%	22%	19%
Производственная безопасность	21%	17%	20%	17%	19%	17%	11%	17%	22%	11%	17%	16%
Разнообразие и инклюзивность совета директоров	18%	14%	12%	17%	20%	12%	20%	20%	15%	21%	14%	15%
Вознаграждение / оплата труда	14%	9%	6%	10%	11%	10%	8%	9%	8%	8%	8%	11%
Деловая этика	11%	8%	7%	8%	15%	11%	13%	9%	10%	10%	9%	8%
Управление водными ресурсами	8%	11%	10%	15%	9%	7%	4%	7%	9%	5%	10%	11%
Информационная безопасность	3%	5%	5%	4%	2%	11%	19%	10%	7%	13%	7%	5%
Биоразнообразие	3%	8%	8%	0%	3%	5%	1%	1%	3%	1%	5%	6%
Волонтерство	6%	4%	4%	3%	3%	6%	9%	8%	7%	7%	4%	6%
Устойчивая цепь поставок	6%	5%	4%	10%	8%	4%	3%	7%	4%	3%	5%	3%

Проценты показывают долю упоминаний конкретной категории ESG-инициатив среди всех 10 отобранных категорий в рамках конкретной индустрии. Для каждой индустрии сумма долей всех 10 категорий ESG-инициатив равна 100%.

#### График 4.2

Тепловая карта: доля упоминаний категорий ESG-инициатив по отраслям, %

Тепловая карта наглядно демонстрирует, как принцип материальности определяет ESG-приоритеты в разных отраслях. Компании в большей степени фокусируются на тех инициативах, которые напрямую влияют на их основные бизнес-риски и операционную деятельность. Лидеры категорий ESG-инициатив для большинства отраслей — выбросы озоноразрушающих газов, производственная безопасность, а также разнообразие и инклюзивность совета директоров.

- **На выбросах озоноразрушающих газов в большей степени фокусируются те отрасли, которые являются основными источниками этих выбросов:** нефтегазовая (24%), химическая (22%), металлургия и горнодобыча (20%), энергетика (19%), а также финансы и страхование (20%).
- **Производственная безопасность — приоритет для отраслей с реальным производством, физическими активами и высокой опасностью операций:** транспорт, дорожное строительство и логистика (22%), деревообработка (21%), нефтегазовая промышленность (20%).

- На **инициативах, касающихся разнообразия и инклюзивности совета директоров**, в большей степени фокусируются отрасли, наиболее близкие к конечному потребителю (B2C) и/или представленные иностранными компаниями с развитыми DEI-практиками и высоким давлением инвесторов с развитых рынков, в то время как традиционные промышленные сектора уделяют этой сфере меньше внимания.
- **Информационная безопасность — тема-маркер цифровизации и работы с данными**. Абсолютные лидеры — отрасли, чья бизнес-модель и репутация напрямую зависят от защиты данных (телекоммуникации и связь, финансы и страхование). Низкие показатели в промышленных отраслях говорят о том, что киберриски пока могут не осознаваться компаниями как ключевые.

« Вопрос защиты данных в интернет-пространстве — это тренд, который постепенно набирает обороты, потому что это начинает касаться практически каждого. Начиная с использования банковской карты, персональных данных — и заканчивая цифровизацией HR-процессов, теми же электронными трудовыми книжками. Так или иначе, это все больше и больше входит в нашу жизнь.»

### Вера Смирнова

Директор по ЭКГ-рейтингу и устойчивому развитию ГК «Дело»

- **Биоразнообразие — одна из самых больших «слепых зон» корпоративной ESG-повестки**. В большинстве отраслей доля категории не превышает 5–6% (в добывающих отраслях — 8%), что может свидетельствовать о низком уровне осознания проблемы и недостаточности программ по её решению.
- **Инициативы, связанные с устойчивыми цепочками поставок**, в большей степени приоритизируются в отраслях со сложными производственными и дистрибьюторскими цепочками. Лидеры — отрасли машиностроения (10%), пищевые и потребительские товары (8%), ритейл (7%).

Категория ESG-метрик / Отрасль	Деревообр. и целлюл.-бум.	Металлург. и горнодоб.	Нефтегазовая	Производство машин и оборуд.	Производство пищевых товаров	Строительство	Телекоммуникации и связь	Торговля и ритейл	Транспорт и логистика	Финансы и страхование	Химическая пром.	Энергетика
Развитие человеческого капитала	24%	37%	31%	47%	35%	26%	41%	15%	40%	40%	38%	31%
Изменение климата	4%	19%	19%	10%	13%	6%	10%	33%	8%	15%	18%	15%
Состав и эффективность совета директоров	16%	9%	11%	10%	16%	41%	13%	3%	9%	13%	7%	16%
Производительность труда	20%	11%	11%	10%	27%	4%	5%	5%	8%	7%	9%	14%
Обращение с отходами	9%	6%	6%	2%	3%	4%	11%	22%	13%	5%	9%	4%
Охрана труда и производственная безопасность	3%	3%	7%	12%	3%	4%	9%	12%	11%	4%	6%	6%
Управление водными ресурсами	3%	6%	8%	4%	2%	4%	1%	2%	5%	3%	5%	6%
Бизнес-этика	1%	2%	2%	1%	0%	3%	3%	4%	5%	5%	3%	5%
Биоразнообразие и землепользование	16%	1%	2%	1%	1%	0%	1%	0%	0%	2%	1%	1%
Цифровая безопасность	2%	1%	1%	1%	0%	7%	4%	4%	0%	4%	1%	0%
Цепочка поставок	2%	2%	1%	1%	0%	1%	1%	1%	1%	2%	3%	1%

Проценты показывают долю упоминаний конкретной категории метрик среди всех 11 отобранных категорий в рамках конкретной индустрии. Для каждой индустрии сумма долей всех 11 категорий метрик равна 100%.

### График 4.3

Тепловая карта: доля упоминаний категорий метрик по индустриям, %

Тепловая карта категорий метрик (График 4.3) демонстрирует ещё большую поляризацию.

- **Очевидный лидер для большинства отраслей — метрики, относящиеся к категории «развитие человеческого капитала».** Исключения — сфера строительства, а также торговля и ритейл. Более низкие показатели в этих отраслях могут быть связаны с высокой текучестью кадров, которую сложно контролировать.
- **Метрики, связанные с изменением климата, встречаются реже и чаще являются фокусом для загрязняющих отраслей:** металлургии и горнодобывающей отрасли (19%), нефтегазовой (19%) и химической промышленности (18%). При этом неожиданным лидером в этой категории является сфера торговли и ритейла (33%): вероятно ключевым драйвером выступает измерение углеродного следа логистики и энергопотребления сетей.

«Никто не отрицает климатический фактор — но очевидно, что он не самый приоритетный сегодня. Тема климата не сопряжена с резкими штрафами, внезапной потерей рынков. Она важна для конкуренции, для многого другого — но если у вас не будет людей, которые будут работать, то, в общем-то и тема климата уже будет менее важна. Это вопрос приоритетности: если ESG-факторы, связанные с сотрудниками, важны уже сегодня, то тема климата, хотя её значимость очевидна, не такая горячая прямо сейчас. Сейчас особенно остро стоит проблема дефицита кадров по рабочим специальностям — в ряде отраслей их зарплаты уже выше, чем у IT-специалистов.»

### Андрей Косько,

старший консультант консалтинг-интегратора ESG-практик You Social

- **Сфера торговли и ритейла также характеризуется наиболее высоким вниманием к метрикам, связанным с управлением отходами (22%).** Проблема отходов (упаковка, просрочка) в отрасли — это огромные операционные издержки и репутационный риск. При этом удивительно, что в сфере строительства доля метрик, связанных с управлением отходами, составляет менее 5%, что может свидетельствовать о низкой зрелости практик.
- **Аномально высокий показатель доли метрик, связанных с составом и эффективностью совета директоров, в сфере строительства (41%),** вероятно связан с высокой зависимостью отрасли от госзаказа и необходимостью демонстрировать прозрачность и высокое качество управления для участия в тендерах. Большинство строительных компаний в нашей выборке являются публичными и обязаны раскрывать информацию о совете директоров в соответствии с регуляторными требованиями.
- **Метрикам, связанным с цифровой безопасностью, уделяется мало внимания даже в профильных отраслях —** финансах и страховании, связи и коммуникациях (по 4%). На фоне высокого внимания этих же отраслей к ESG-инициативам в данной категории можно заключить, что киберриски хорошо осознаются, но недостаточно оцифровываются в публичных коммуникациях.
- Аналогично ESG-инициативам, **метрики, связанные с биоразнообразием и землепользованием, остаются «слепой зоной» для большинства отраслей за исключением деревообрабатывающей и целлюлозно-бумажной промышленности (16%)** — индустрии, являющейся непосредственным «пользователем» природных ресурсов.
- **Другие глобальные «слепые зоны» среди категорий метрик — цепочка поставок, бизнес-этика и управление водными ресурсами.** Для метрик, связанных с бизнес-этикой, такие показатели могут быть связаны с низкой измеримостью данной темы. Управление водными ресурсами, по всей видимости, не является системным приоритетом ни в одной из отраслей. При этом низкая доля метрик, связанных с цепочками поставок является критическим пробелом в ESG-отчетности, так как ни одна отрасль не измеряет устойчивость своих поставщиков сколь-либо значимо.

# Гипотеза 5

## Российские компании демонстрируют тенденцию к представлению ESG-информации в позитивном ключе, смягчая описание проблемных областей

Мы решили проанализировать, насколько наблюдаемый тренд на сокращение прозрачности и рост осторожности в раскрытии данных отражается в том числе в тональной окрашенности лексики и формулировок, используемых компаниями в нефинансовой отчетности.

### Методология:

Для проведения семантического анализа был использован лексический ресурс RuSentiLex (2017), позволяющий классифицировать лексику по тональности. Разметка в данном словаре проходит по 3 классам тональности: позитивная (positive), негативная (negative), нейтральная (neutral) оценка, и 3 источникам сентимента: оценка (opinion), чувство (feeling), факт (fact). Тексты отчетов были сопоставлены со словарем, что обеспечило возможность вычислить среднее значение эмоциональной окраски слов и, тем самым, определить среднюю тональность анализируемых документов.

Анализ показал, что большинство ESG-отчетов российских компаний **основано на фактах и мнениях**, при практически полном отсутствии компонента «ощущений» (feeling), см. График 5.1. Это говорит о более-менее объективном донесении информации до стейкхолдеров, что позволяет им получать правдивую и основанную на фактах информацию.

Тем не менее, **мнение все еще превалирует над фактами** в отчетах российских компаний, что не исключает искаженное представление некоторых ESG-аспектов через призму того, как именно компания хочет себя показать, а также чтобы выставить себя в лучшем свете, сокрыть или оправдать низкие ESG-показатели.

Период 2019–2021 годов стал одним из наиболее благоприятных для ESG-повестки в России, и многие компании публиковали отчеты в области устойчивого развития. Некоторые из них публиковали отчеты для привлечения внимания, поэтому могли не обладать достоверными фактами, включая числовые показатели, и обходились донесением «мнения» до стейкхолдеров.

« В определенный период, примерно в 2020–2021 годах, ESG стал трендом и воспринимался во многом как конкурентное преимущество и инструмент маркетинга. Компании в первую очередь видели в этом возможности для PR, ориентируясь на действия конкурентов и на привлекательное визуальное представление инициатив.»

### Ксения Лопаткина,

директор практики консалтинга и стратегии в области устойчивого развития и ESG, You Social

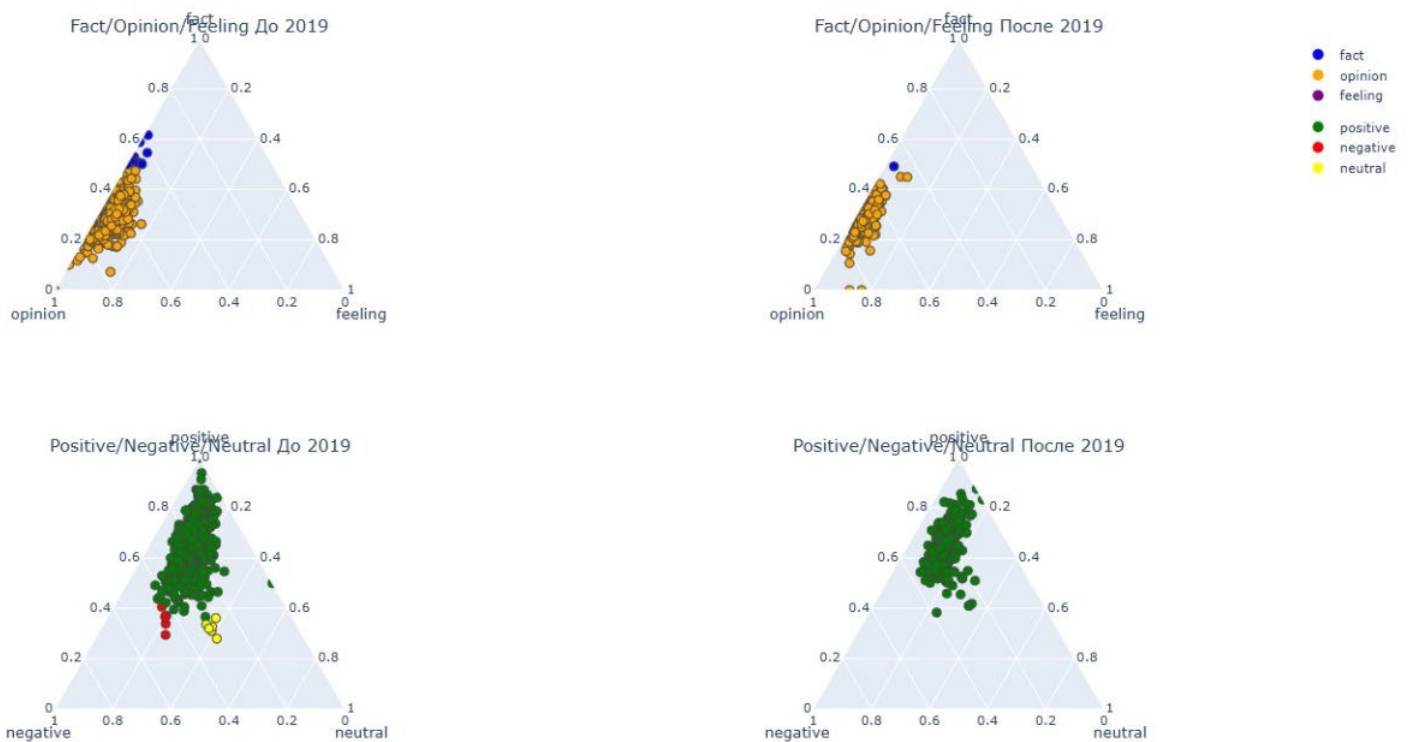


График 5.1

Сравнительный анализ тернарных графиков до и после 2019 года.

С точки зрения тональности ESG-повестка всегда преподносилось в российских компаниях на **более позитивной ноте** за некоторыми исключениями до 2019 года, когда в некоторых случаях информация носила нейтральный или даже негативный характер. При этом можно предположить, что негатив был связан с провалами или отсутствием прогресса у компаний в области ESG.

Тем не менее, **после 2019 года наблюдается практически полный перевес в позитивную тональность** отчетов российских компаний в области устойчивого развития — именно в этот год наблюдаются единственные значимые изменения в тональности за весь рассмотренный период.

Во-первых, это может быть связано с желанием и стремлением бизнеса выставить себя в лучшем свете на фоне повсеместно возрастающей ESG-повестки после 2019 года. А также — с восприятием компанией отчета как PR-компонента для улучшения репутации через позитивные достижения, нежели реальное отражение воздействия ESG на бизнес-результаты.

Согласно анализу, после 2022 года значительного сдвига в тональности нефинансовой отчетности российских компаний не наблюдается, что может говорить о **сохранении тенденции на позитив**. Также не было значительных изменений и в такие переломные периоды, как 2008–2009 годы и 2014 год.

С одной стороны, такое положительное представление информации позволяет стейкхолдерам верить в то, что компании занимаются ESG, несмотря на какие-либо экономические, финансовые или политические вызовы. С другой, повсеместный позитив и преобладание мнения над фактами в ESG-отчетах может наоборот указывать на недостаточную зрелость и, возможно, на риск гринвошинга и сокрытия негативных действий со стороны компании.

Данный риск для российских компаний не надуман. Согласно опросу <sup>13</sup> комитета по устойчивому развитию АРИР, почти четверть респондентов (23%) использовали гринвошинг в рекламных кампаниях, и четверть из них — около 2–5 раз. При этом 25% опрошенных участников рекламного рынка, которые использовали гринвошинг, получили от него увеличение доходов.

13

Ассоциация развития интерактивной рекламы. Исследование отношения к гринвошингу участников рекламного рынка [Электронный ресурс]. URL: [https://interactivead.ru/wp-content/uploads/2023/03/arir23\\_greenwashing\\_b2b.pdf](https://interactivead.ru/wp-content/uploads/2023/03/arir23_greenwashing_b2b.pdf)

# Гипотеза 6

## Бизнес демонстрирует активное внедрение локальных рекомендаций и инициатив в области устойчивого развития

Несмотря на то что международные **стандарты GRI остаются наиболее востребованными стандартами** для составления нефинансовой отчетности, компании все активнее ориентируются на национальные рекомендации. Согласно Пачоли Консалтинг, **14** на втором и третьем месте по популярности использования стандартов и методологий в отчетности компаний находятся рекомендации Банка России и Методические рекомендации Минэкономразвития — по 48 отчетов на каждый.

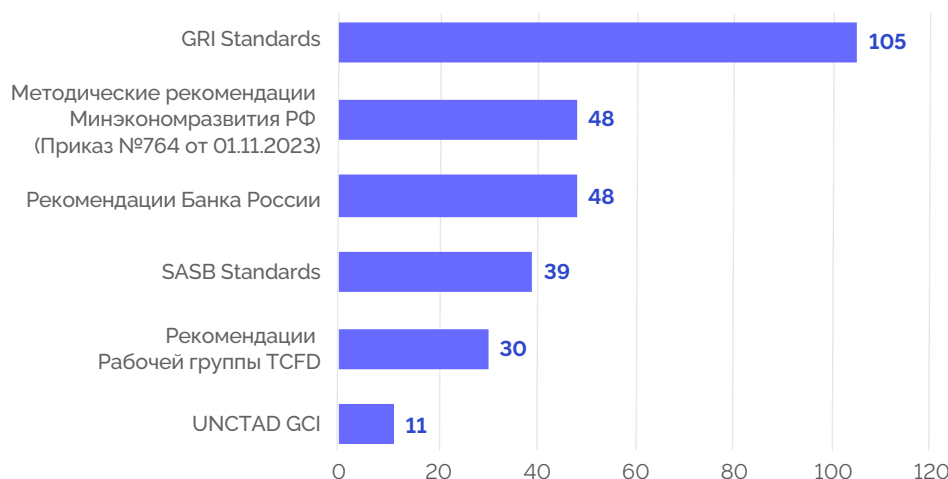
« В перспективе в России будет усиливаться тренд на огосударствление стандартов — принятие единых требований государством и аффилированными структурами. В то же время на Западе продолжит развиваться направление комплаенса через бюрократические директивы, такие как CSRD, а также общественные инициативы наподобие B Corp, которых в российской практике пока нет.»

14

Пачоли Консалтинг. Атлас нефинансовой отчетности в России [Электронный ресурс]. URL: <https://www.pacioliconsult.ru/press-tsender/analitica/obzor-rynka-atlas-nefinansovoy-otchetnosti-rossii/>

**Василий Фокин,**

эксперт по устойчивому развитию и AI-решениям в ESG



**График 6.1**

Наиболее популярные стандарты и методологии среди НФО российских компаний за 2023 отчетный год.

Источник: Атлас нефинансовой отчетности России 2024, Пачоли Консалтинг, 2025.

Это подтверждается и данными нашего анализа. После выхода ключевых локальных рекомендаций и инициатив наблюдается значительное усиление их использования и упоминания в нефинансовой отчетности. Среди них — **национальный проект «Экология»**, который активно формирует дискурс вокруг природоохранной политики, **«Стратегия низкоуглеродного развития РФ до 2050 года»** и **рекомендации Центрального банка**, что указывает на постепенное расширение интереса к внутреннему регулированию.

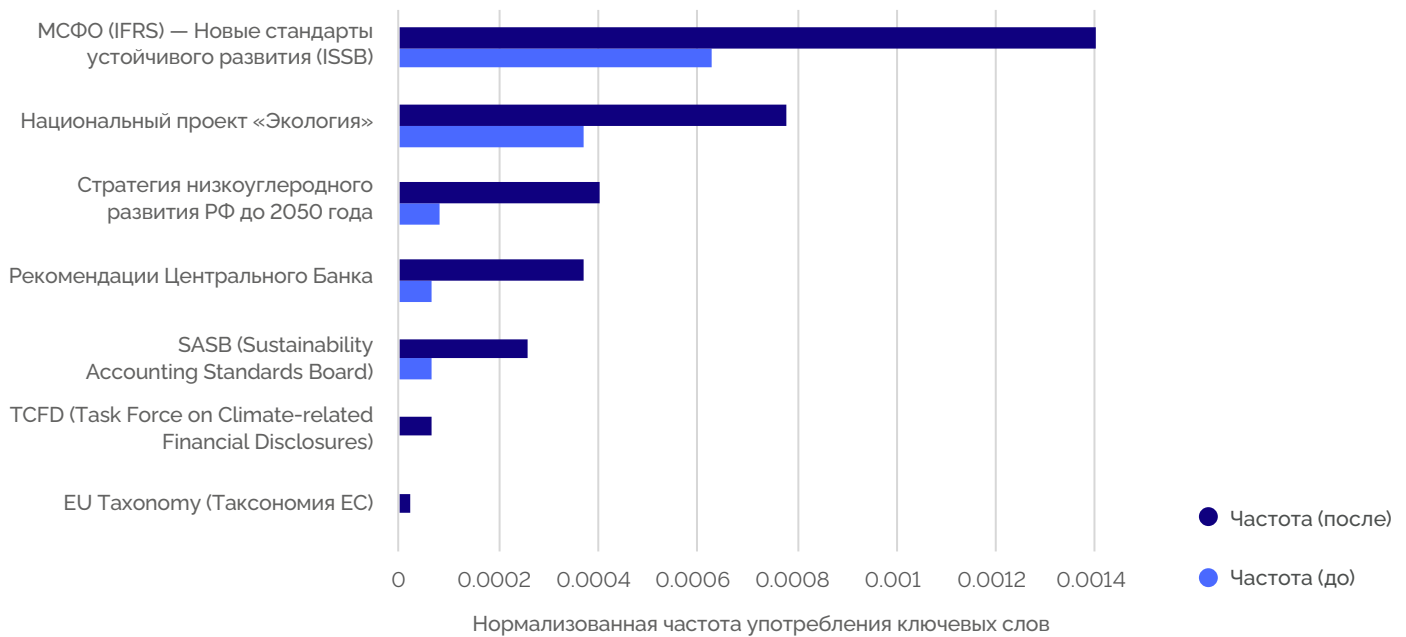
« Сейчас в России наблюдается этап своего рода «бурления»: крупные компании, активно участвующие в рейтингах и конкурсах, стремятся быть вовлечены во все новые инициативы и стандарты. На практике складываются два уровня требований: конкретные международные стандарты, такие как GRI, SASB или TCFD, с четкими индикаторами и отраслевыми рекомендациями, и более общие национальные рекомендации, например, от Центробанка, которые носят верховенный характер. В результате компании комбинируют подходы: международные стандарты служат фундаментом, а локальные рекомендации адаптируют требования под национальный контекст и регулирование.»

### **Мария Кабышева,**

заместитель директора группы операционных рисков и устойчивого развития, Керт

### **Методология:**

На первом этапе были сформированы списки ключевых терминов и понятий, характерных для каждого стандарта. На втором этапе осуществлялось отслеживание их присутствия и частоты упоминаний в отчетах компаний за периоды до и после публикации соответствующих стандартов (TCFD — 2015, ISSB — 2021, SASB — 2018, EU Taxonomy — 2020, Стратегия низкоуглеродного развития РФ до 2050 года — 2021, национальный проект «Экология» 2018, Рекомендации ЦБ — 2020). Такой подход позволил сопоставить динамику терминологического наполнения отчетности и оценить степень проникновения новых нормативных рамок в корпоративные практики. Стандарты, возникшие в начале 2000-х годов, например, GRI не вошли в итоговый результат анализа из-за отсутствия данных для сравнения — база РСПП содержит отчеты, начиная с 2000 года. Результаты представлены на Графике 6.2.



**График 6.2**  
Разница нормализованных частот употребления ключевых слов стандартов до и после их выхода

Тем не менее, нефинансовая отчетность в России показывает и рост интереса в сторону новых международных стандартов ISSB, разработанных под эгидой IFRS Foundation (Фонд МСФО), что отражает их быстрое признание в качестве глобального ориентира. Они показали наибольшее воздействие на ESG-отчетность после выхода — частота упоминаемости их ключевых слов возросла в два раза.

« Будущее корпоративной отчетности определяется полистандартностью — компании одновременно используют несколько систем, иногда до десяти, включая как международные, так и национальные стандарты. Национальные подходы во многом основаны на международных, а сами международные стандарты активно гармонизируются между собой. Поэтому можно говорить не о выборе между локальными и международными стандартами, а об их параллельном использовании.»

### Владимир Горчаков,

старший директор, руководитель Группы оценки рисков устойчивого развития АКРА

Интерес к данному стандарту может быть обусловлен рядом факторов:

- 1 Стандарт привязан к **финансовым показателям** компании и увеличивает сопоставимость и полезность информации для инвесторов, упрощая принятие решений.
- 2 Стандарт **учитывает лучшие практики** признанных международных стандартов GRI, SASB, TCFD, и следовательно, является более универсальным.

3 Стандарты ISSB все активнее интегрируются во многих странах, становясь **универсальным языком** ESG-отчетности. По данным <sup>15</sup> IFRS Foundation, 36 юрисдикций уже приняли или внедряют данные стандарты, из них 17 — уже окончательно утвердили подход к их использованию.

«После 2022 года компании продолжали развивать отчетность не только по инерции, но и с пониманием будущих требований. В этот период появились международные стандарты ISSB, которые постепенно должны стать обязательными, а также внутренние инициативы — от Банка России и Минэкономразвития до новых отраслевых стандартов.»

**Иван Барсола,**

Исполнительный директор Дирекции по ESG, Сбер

15

IFRS. IFRS Foundation publishes jurisdictional profiles providing transparency and evidencing progress towards adoption of ISSB Standards [Электронный ресурс]. URL: <https://www.ifrs.org/news-and-events/news/2025/06/ifrs-foundation-publishes-jurisdictional-profiles-issb-standards/>

# Гипотеза 7

## Анализ публичной нефинансовой отчетности позволяет с высокой точностью предсказать место компании в ESG-рэнкинге

ESG-рэнкинги оценивают подверженность компании экологическим и социальным рискам, а также рискам, связанным с корпоративным управлением. Оценка происходит с учетом страны, отрасли или вида деятельности компании; рейтинговым агентством оцениваются принимаемые меры по снижению ESG-рисков, соответствие практик компании базовым ориентирам, стандартам и лучшим практикам. Компании ранжируются по полученным баллам. При оценке, как правило, используются открытые источники информации, включая нефинансовые отчеты, онлайн-ресурсы компании, информация из СМИ и другие, а также непубличные данные (если оценка происходит по инициативе компании).

«Надо понимать, что сам по себе рынок ESG-оценок в России работает по другим принципам по сравнению с Европой, США, или даже Китаем. У нас преобладают так называемые запрошенные оценки, а не оценки по широкому перечню компаний листинга. Рейтинговые агентства привыкли работать по запрошенной схеме, работая как с конфиденциальной, так и с публичной информацией.»

**Владимир Горчаков,**

старший директор, руководитель Группы оценки рисков устойчивого развития АКРА

Нам было интересно проверить, насколько точно предиктивная модель Catboost сможет предсказать место компании в ESG-рэнкинге <sup>16</sup> на основе анализа открытой нефинансовой отчетности и, в частности, какие факторы (категории и метрики из текстов отчетов) будут в наибольшей степени влиять на получившийся прогноз.

### Методология:

За основу был взят ESG-рэнкинг RAEX <sup>17</sup>. Из исходной базы отчетов были отобраны отчеты компаний, представленных в рэнкинге, за соответствующие годы (2021–2023 гг.). Каждый из отчетов был соотнесен с рэнкингом компании (процентиль) за соответствующий период.

### Отраслевые различия в ESG-рэнкингах российских компаний

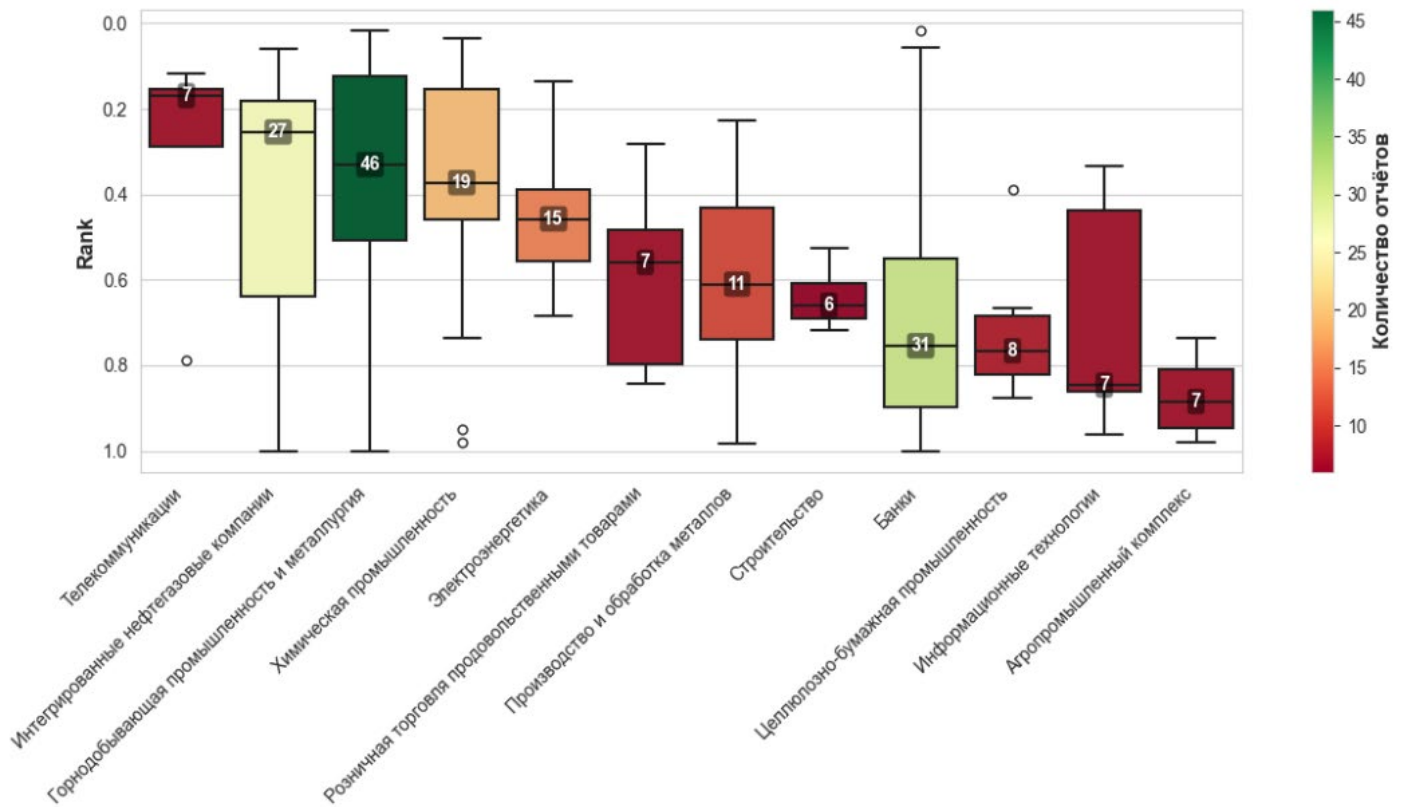
На Графике 7.1 представлено распределение нормализованных значений ESG-рэнкингов компаний (от 0 до 1, более низкое значение соответствует более высокому рэнкингу) в разрезе отраслевой принадлежности.

16

ESG-рейтинг предполагает присвоение определенной оценки каждой компании (как правило, по шкале от А до F или в числовом формате), в ESG-рэнкингах ведется сравнение компаний между собой и ранжирование их в списке, что в большей степени отвечает задачам нашего анализа.

17

RAEX. ESG-рэнкинг компаний [Электронный ресурс]. URL: [https://raex-rr.com/ESG/ESG\\_companies/ESG\\_rating\\_companies/2025.1/](https://raex-rr.com/ESG/ESG_companies/ESG_rating_companies/2025.1/) (дата обращения: 07.04.2025)



**График 7.1**  
Распределение ESG-рэнкинга в зависимости от отрасли.

Выявляются четкие отраслевые различия: лидерами по медианному ESG-рэнкингу выступают отрасли телекоммуникаций, нефтегазовой отрасли, горнодобывающей промышленности и металлургии, в то время как наиболее низкие показатели демонстрируют компании из АПК, ИТ и целлюлозно-бумажной промышленности.

При этом отрасли с наибольшим объемом данных — химическая промышленность (46 отчетов), банковская сфера (31 отчет), нефтегазовые компании (27 отчетов) — отличаются высокой дисперсией показателей ESG-рэнкинга, что может указывать на существенную внутриотраслевую неоднородность практик и качество отчетности.

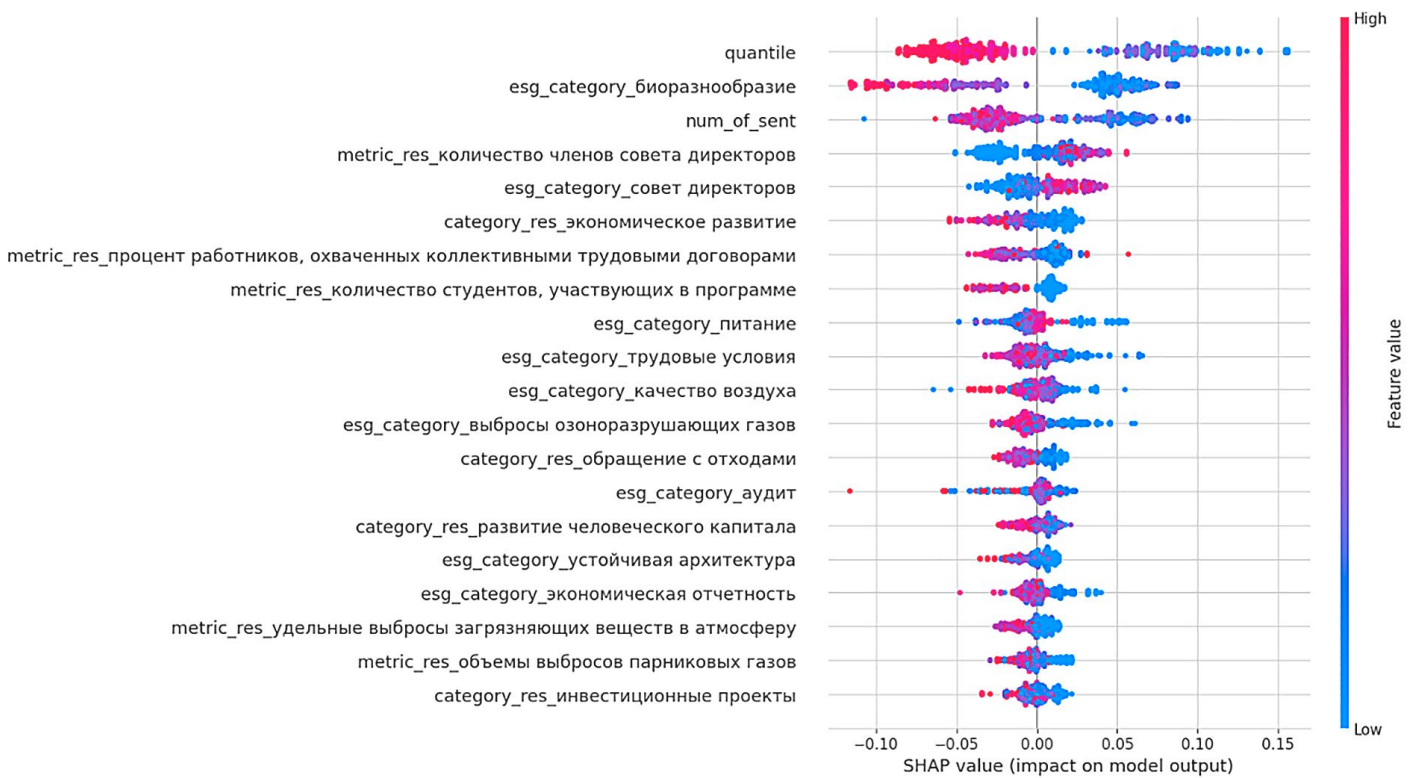
### Ключевые категории-предикторы ESG-рэнкинга компании

#### Методология:

К полученному на предыдущем шаге датасету (отчеты + позиция в рэнкинге компаний за соответствующий период) были добавлены показатели частоты использования ранее выделенных категорий и метрик (см. Гипотезу 4) для каждого отчета, а также параметры капитализации (для непубличных компаний — баланса) компаний за 2020 год в качестве показателя размера компании.

Около 70% данных были использованы для обучения предиктивной модели, далее на основе результатов обучения модель предсказала для оставшихся 30% отчетов ESG-рэнкинг компании. Показатель ошибки (MAE) составил 7,59%, то есть модель смогла предсказать место компании в рэнкинге с достаточной точностью.

График 7.2 показывает, какой вклад в итоговый прогноз предиктивной модели, т.е. позицию компании в ESG-рэнкинге, внес каждый из факторов: размер компании (quantile), объем отчета (num\_of\_sent), а также частота упоминания различных категорий (esg\_category), метрик (metric\_res) и категорий с соответствующими метриками (category\_res).



Test Set Results:  
MSE: 0.0146  
R2: 0.8214  
MAE: 0.0759

**График 7.2**  
Вклад различных факторов в положение компании в ESG-рэнкинге (SHAP-значения).

**Интерпретация:**

точки красного цвета соответствуют более высоким значениям каждого из перечисленных факторов. В случае, когда красные точки находятся левее центральной оси, можно говорить о том, что высокие значения данного фактора связаны с более высокой позицией компании в ESG-рэнкинге. Факторы отсортированы по силе влияния на результат (от большего к меньшему).

Наибольшее влияние на позицию компании в ESG-рэнкинге оказывают следующие факторы:

**Положительный эффект** (компании с более высокими значениями данных факторов находятся выше в ESG-рэнкинге):

- **Размер компании.** Крупные компании, как правило, привлекают больше внимания со стороны регулятора, инвесторов, СМИ и общественности, что стимулирует прозрачность и ответственность. Кроме того, они обладают большими финансовыми и человеческими ресурсами для реализации масштабных ESG-стратегий, привлечения профильных специалистов, проведения дорогостоящего аудита и подготовки объемных отчетов.
- **Частота упоминания категории «биоразнообразие».** Наличие специализированных программ по восстановлению экосистем, сохранению видов животных и растений может выступать показателем зрелости и глубины экологической повестки компании, свидетельством того, что компания учитывает не только прямое, но и косвенное воздействие.
- **Объем отчета.** Хотя объем не всегда равен качеству, он может выступать определенным индикатором прозрачности и детализации процессов, целей и метрик. Кроме того, объем отчета может коррелировать с количеством учтенных стандартов: чем больше стандартов покрыто, тем более детально представлена информация.
- **Частота упоминания категории «экономическое развитие» с соответствующими метриками.** Вклад компании в развитие регионов присутствия, поддержку МСП, создание рабочих мест является значимым компонентом социальной политики компании с фокусом на внешнее воздействие в масштабах экономики региона.
- **Частота упоминания метрики «процент работников, охваченных коллективными трудовыми договорами».** Прямой KPI, показывающий, насколько формализованы и защищены трудовые отношения в компании, видится одним из наиболее объективных и измеримых социальных показателей. Высокие показатели могут говорить о сильных профсоюзах, социальном партнерстве, низких рисках трудовых конфликтов, свидетельствовать о стабильности бизнеса и высоком уровне управления социальными вопросами.
- **Частота упоминания метрики «количество студентов, участвующих в программе».** Наличие программ стажировок, партнерств с вузами, образовательных грантов свидетельствует об инвестициях компании в развитие человеческого капитала (забота о сотрудниках и формирование кадрового резерва).

Таким образом, более высокий ESG-рэнкинг имеют крупные компании, которые демонстрируют зрелость ESG-практик, прозрачность процессов и измеримое положительное воздействие на общество.

---

**Отрицательный эффект** на позицию компании в ESG-рэнкинге оказывают такие факторы как частота упоминания в отчете категории «совет директоров» и метрики «количество членов совета директоров». Возможное объяснение заключается в том, что избыточное упоминание совета директоров в отчете не всегда говорит о высоком качестве корпоративного управления в компании. К примеру, компании в отчетах могут описывать регламентированные процессы и давать формальные статистические показатели, при этом не отражающие реальную эффективность работы советов директоров (число членов СД, частота заседаний и т.д.), много писать о том, как они планируют улучшить работу СД, а не о текущих успехах («мы осознаем необходимость повышения разнообразия в совете директоров и планируем пересмотреть кадровую политику в следующем году»), при этом не упоминая конкретных метрик и результатов. Другое объяснение может быть связано с тем, что более крупные компании (находящиеся вверху ESG-рэнкинга) в большей степени оказались подвержены санкционным и иным рискам в 2022–23 годах, и в этой связи чаще закрывали информацию о советах директоров — что могло быть считано моделью как фактор-предиктор положения в рэнкинге.

# Перспективы и рекомендации

В заключение исследования мы бы хотели поделиться рядом рекомендаций, основанных на наших интервью с экспертами и результатах проведенного анализа. Данные рекомендации касаются адаптации бизнеса к только зарождающимся трендам в области устойчивого развития и отвечают на вопрос «с чего можно начать уже сейчас, чтобы быть готовым в будущем?».

## 1. Автоматизации работы с ESG-данными не избежать — подготовьтесь к этому заранее

Как показывают интервью с экспертами, в среднесрочной перспективе (3–7 лет) справиться с растущим объемом данных и расширяющимся периметром отчетности без цифровых решений будет невозможно. Уже сегодня компании сталкиваются с трудностями при согласовании данных даже в пределах финансового периметра МСФО. Будущее отчетности — это не «фотография», созданная вручную, а «зеркало», отражающее реальное положение дел в режиме, близком к реальному времени. Подготовка к этому начинается со стандартизации внутренних процессов и данных, что является критически важным первым шагом перед полноценной цифровизацией.

« Современный мир отчетности так устроен, что опубликованная информация устаревает уже на следующий день — иногда даже не день, а час. Публикуемый раз в год отчет — это по сути фотография, на которую компания пытается смотреть целый год. А в течение года надо смотреть не на фотографию, а в зеркало. Соответственно, отчетность как зеркало, а не как фотография — это то желаемое будущее, к которому мы должны прийти. Сначала автоматизация процессов при стандартизации данных, и далее цифровизация всего этого в теории позволит делать отчет об устойчивом развитии — в течение часа и без участия человека.»

### **Владимир Горчаков,**

старший директор, руководитель Группы оценки рисков устойчивого развития АКРА

Компаниям уже сейчас следует оценить свои внутренние возможности и запросы к данным. Хотя на рынке еще нет единой «мега-платформы», которая интегрировала бы сбор, аудит, бенчмаркинг и анализ ESG-показателей, ее появление в горизонте 10 лет является вполне ожидаемым сценарием. Ожидаемый драйвер развития — ужесточение регуляторных требований, которое создаст для бизнеса не только обязательства, но и финансовые стимулы для инвестиций в автоматизацию. Заблаго-

временная работа по структурированию внутренних данных позволит не только соответствовать будущим нормам, но и получить конкурентное преимущество через повышение прозрачности, скорости формирования отчетности и качества принимаемых решений на основе данных.

## 2. Будьте внимательны к цифровой безопасности

В условиях непрерывного усиления цифровизации, включая автоматизацию работы с ESG-данными, вопросы кибербезопасности перестали быть уделом узкопрофильных IT-специалистов и вышли на общекорпоративный уровень. Этот тренд набирает обороты, поскольку напрямую касается каждого аспекта деятельности компании — от защиты конфиденциальной отчетности и персональных данных сотрудников и клиентов до цифровизации HR- и финансовых процессов. Любая платформа для сбора и анализа данных становится потенциальным вектором для атаки, а утечка информации может нанести не только финансовый, но и непреодолимый репутационный ущерб, особенно в сфере устойчивого развития, где доверие является ключевым активом.

Проактивный подход к безопасности данных должен быть интегрирован в самую основу разрабатываемых и внедряемых цифровых решений — и в стратегию устойчивого развития компаний из любых отраслей. При выборе программных платформ и поставщиков услуг необходимо оценивать не только их функциональность, но и соответствие строгим стандартам защиты информации. Внедрение шифрования, регулярные аудиты безопасности и обучение сотрудников основам кибергигиены становятся не опциональными, а обязательными элементами стратегии современного бизнеса, который стремится быть устойчивым.

## 3. Подумайте над переосмыслением формата нефинансовой отчетности для различных стейкхолдеров

Классический 300-страничный PDF-отчет, долгое время бывший стандартом корпоративного отчета по устойчивому развитию, сегодня зачастую оказывается неэффективным инструментом коммуникации. Как отмечают эксперты, его потребитель спорный: инвесторы могут обращать внимание лишь на отдельные метрики, сотрудники и местные сообщества почти никогда не читают такие документы целиком, а советы директоров не всегда используют их в своей работе. Возникает закономерный вопрос: для кого и зачем мы создаем этот документ? Ответом на этот вызов становится диверсификация форматов, ориентированная на конкретные аудитории и их потребности в информации.

Современный тренд — уход от универсального «отчета для всех» в сторону точечных и интерактивных каналов коммуникации. Вместо одного громоздкого документа может быть эффективнее создать экосистему материалов: специализированные датабуки по ключевым темам (вода, биоразнообразие, социальная политика) для профильных экспертов, краткий ESG-дайджест или инфографика для инвесторов, яркие видео-

ролики и посты в соцсетях для сотрудников и широкой аудитории. Такой подход, включающий элементы геймификации и визуализации, позволяет не просто отчитаться о проделанной работе, а эффективно вовлечь каждую группу стейкхолдеров, донести до них именно ту информацию, которая для них релевантна и полезна, в актуальном для них формате.

« Сейчас появляется все больше вариативности в форматах отчетов по устойчивому развитию — часто это уже не печатный документ, а другие каналы коммуникации. К примеру, что касается сотрудников: будем честны, мало кто из них читает нефинансовый отчет от корки до корки. Что нужно донести сотруднику? В первую очередь, то, что его интересует: кадровая политика, соблюдение его трудовых прав на рабочем месте, социальные гарантии, льготы и так далее. Очень часто более эффективный канал коммуникации — это далеко не отчет, а, например, короткий видеоролик.»

**Вера Смирнова,**

Директор по ЭКГ-рейтингу и устойчивому развитию ГК «Дело»

## 4. Будьте готовы к тому, что ESG-отчетность может стать частью финансовой отчетности

Грань между финансовой и нефинансовой информацией стремительно стирается, и в ближайшие годы мы можем столкнуться с полной интеграцией показателей устойчивого развития в формальные финансовые отчеты. Это связано с глобальной тенденцией к оцифровке и унификации данных, а также с тем, что ESG-риски и возможности все чаще имеют прямую денежную оценку (финансовые риски, ущербы, стоимость углеродных единиц). Как следствие, ответственность за эту информацию закономерно перетекает из сферы компетенции PR- и ESG-специалистов в область взаимоотношений с инвесторами (IR) и финансовых департаментов, которые уже обладают отработанными процессами и автоматизированными системами подготовки отчетности в соответствии с МСФО.

« Все, что касается использования искусственного интеллекта, цифровизации, уже по полной пришло в зрелые компании в части финансовой отчетности. И сейчас начинает приходить в компании уже в контексте нефинансовой отчетности — потому что это оптимизация всех издержек компании на сбор отчетности, на публикацию данных. Постепенно к этому придем.»

**Владимир Горчаков,**

старший директор, руководитель Группы оценки рисков устойчивого развития АКРА

Данный тренд ставит под вопрос текущую организационную структуру: отдельные подразделения по устойчивому развитию могут быть трансформированы или интегрированы в финансовые блоки. Их роль сместится от общего менеджмента к глубокой экспертизе — «метаболическому» анализу специфических данных, в то время как консолида-

---

ция, проверка и представление информации лягут на плечи финансовых отделов. Компаниям уже сегодня стоит готовиться к этому сдвигу, налаживая кросс-функциональное взаимодействие между командами, повышая стандартизацию данных и оценивая возможности существующих IT-систем для консолидации разрозненной информации в единый, надежный и автоматизированный поток для подготовки интегрированной отчетности.

## 5. Отслеживайте новые темы повестки устойчивого развития, актуальные для вашего локального контекста

Глобальная ESG-повестка не статична — она постоянно эволюционирует, порождая новые фокусы, которые могут стать материальными для вашего бизнеса. Внимание смещается с универсальных тем на более специфические и сложные вопросы, требующие глубокого осмысления. К примеру, этика применения искусственного интеллекта, работа с сотрудниками разных возрастов (в т.ч. «серебряного поколения»), а также социальные последствия автоматизации процессов, такие как сокращение сотрудников, чьи функции могут быть заменены технологиями.

Успешная адаптация требует не просто пассивного наблюдения, а активного сканирования горизонта и проактивного включения в дискуссии, релевантные для вашей отрасли и географии присутствия. Компаниям необходимо анализировать, как эти зарождающиеся тренды — будь то вопросы этики найма или новые регуляторные требования в сфере биоэкономики — трансформируют ожидания стейкхолдеров, формируют новые риски и открывают возможности. Это позволяет не только своевременно реагировать на изменения, но и формировать будущее повестки, укрепляя свои конкурентные позиции и устойчивость бизнеса в долгосрочной перспективе.

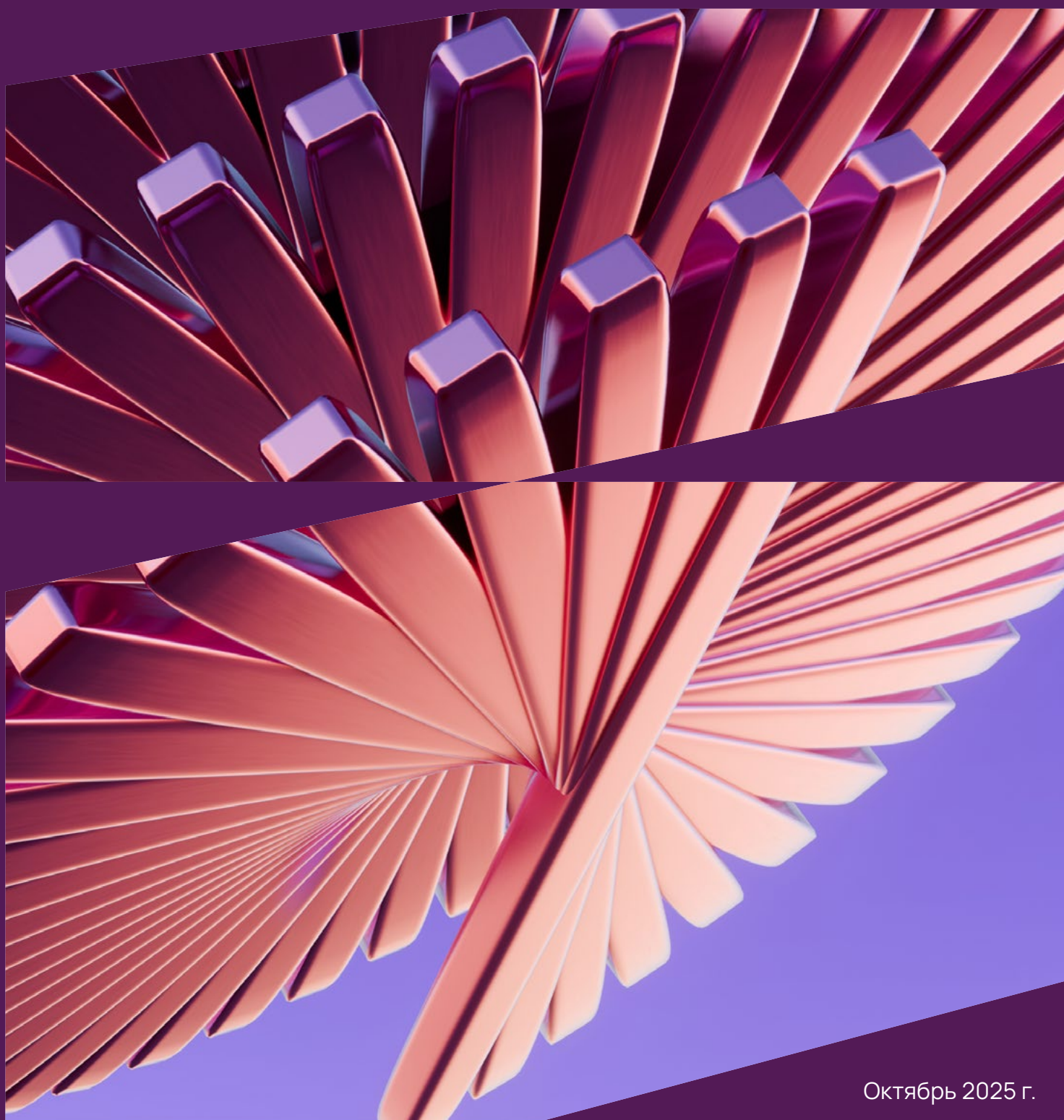
# Ссылки на внешние источники

- 1 **Bronzini, Marco et al.** Glitter or gold? Deriving structured insights from sustainability reports via large language models. [Электронный ресурс]. EPJ Data Sci. 13, 41 07.06.2024. URL: <https://epjdatascience.springeropen.com/articles/10.1140/epjds/s13688-024-00481-2>
- 2 **Forbes.** 40% российских компаний урезали расходы на ESG-политику в 2022 году [Электронный ресурс]. URL: <https://www.forbes.ru/biznes/486426-40-rossijskih-kompanij-urezali-rashody-na-esg-politiku-v-2022-godu>
- 3 **IFRS.** IFRS Foundation publishes jurisdictional profiles providing transparency and evidencing progress towards adoption of ISSB Standards [Электронный ресурс]. URL: <https://www.ifrs.org/news-and-events/news/2025/06/ifrs-foundation-publishes-jurisdictional-profiles-issb-standards/>
- 4 **RAEX.** ESG-рэнкинг компаний [Электронный ресурс]. URL: [https://raex-rr.com/ESG/ESG\\_companies/ESG\\_rating\\_companies/2025.1/](https://raex-rr.com/ESG/ESG_companies/ESG_rating_companies/2025.1/) (дата обращения: 07.04.2025)
- 5 **Schimanski, Tobias et al.** Bridging the Gap in ESG Measurement: Using NLP to Quantify Environmental, Social, and Governance Communication [Электронный ресурс]. SSRN. 03.11.2023. URL: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4622514>
- 6 **Ассоциация развития интерактивной рекламы.** Исследование отношения к гринвошингу участников рекламного рынка [Электронный ресурс]. URL: [https://interactivead.ru/wp-content/uploads/2023/03/arir23\\_greenwashing\\_b2b.pdf](https://interactivead.ru/wp-content/uploads/2023/03/arir23_greenwashing_b2b.pdf)
- 7 **Б1.** ESG-практики российских компаний: стабильность VS переменчивость [Электронный ресурс]. URL: <https://b1.ru/analytics/b1-esg-trends-survey-2023/>
- 8 **Ведомости.** Рейтинговое агентство «Эксперт РА» выпустило обзор ESG-прозрачности российских эмитентов [Электронный ресурс]. URL: <https://www.vedomosti.ru/esg/ecology/articles/2022/11/15/950485-reitingovoe-agentstvo-ekspert-ra-vipustilo-obzor-esg-prozrachnosti-rossijskih-emitentov>
- 9 **Коммерсантъ.** От ворот — восточный поворот [Электронный ресурс]. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/5413077>
- 10 **Пачоли Консалтинг.** Атлас нефинансовой отчетности в России [Электронный ресурс]. URL: <https://www.pacioliconsult.ru/press-tsenter/analitica/obzor-rynka-atlas-nefinansovoy-otchetnosti-rossii/>
- 11 **РБК.** «Шаги назад»: что будет с ESG-проектами после ухода иностранных компаний [Электронный ресурс]. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/green/632873db9a794758d8eef01e>
- 12 **Российский союз промышленников и предпринимателей.** Таблица Библиотеки корпоративных нефинансовых отчетов по состоянию на сегодня [Электронный ресурс]. URL: <https://rspp.ru/tables/non-financial-reports-library/> (дата обращения: 18.12.2024).
- 13 **Центр устойчивого развития СКОЛКОВО.** Корпоративное управление и ESG-трансформация российских компаний [Электронный ресурс]. URL: <https://www.skolkovo.ru/researches/korporativnoe-upravlenie-i-esg-transformaciya-rossijskih-kompanij/>





# Перезагрузка корпоративного управления: современные практики и будущее рынка



## Введение

Принятое в 2022 году постановление правительства позволило российским публичным компаниям ограничить раскрытие информации, публикация которой связана с административными или санкционными рисками. Эти меры помогли компаниям защитить бизнес от санкций, но, в то же время, снизили прозрачность их деятельности, что значительно усложнило принятие решений и повысило неопределенность для инвесторов. Сегодня Банк России отмечает общее снижение информационной прозрачности эмитентов и ухудшение качества корпоративного управления в компаниях.

Исследование «Перезагрузка корпоративного управления: современные практики и будущее рынка» подготовлено экспертами Kert на основе данных, полученных в ходе опроса инвесторов, членов советов директоров, корпоративных секретарей и внутренних аудиторов российских публичных компаний, а также сравнительного анализа практик компаний, входящих в котировальные списки Московской биржи Первого и Второго уровней, и некотировальный список Третьего уровня. Помимо этого, материал включает результаты анализа российских и международных практик корпоративного управления, проведенного с целью оценить состояние корпоративного управления в России и определить перспективы его развития.

Исследование помогает понять, какие методы корпоративного управления наиболее эффективны в российских условиях, а также какие изменения необходимы, чтобы повысить информационную прозрачность эмитентов и общее качество корпоративного управления в компаниях. В материале рассмотрены следующие вопросы:

- ✓ текущее состояние корпоративного управления в российских компаниях;
- ✓ требования и ожидания заинтересованных сторон в отношении корпоративных практик;
- ✓ развитие требований в области корпоративного управления на национальном и международном уровне;
- ✓ взаимодействие эмитентов с членами совета директоров и инвесторами по вопросам корпоративного управления;
- ✓ перспективы развития корпоративного управления в России.

---

Результаты опроса и сравнительного анализа, представленные в исследовании, в целом соответствуют текущим тенденциям российского рынка в области корпоративного управления. Корпоративное управление в России за последние годы претерпело значительные изменения, которые отражают как внутренние экономические вызовы, так и глобальные тенденции развития бизнеса. В условиях санкционного давления, экономических сдвигов, меняющихся ожиданий инвесторов и общества становится очевидной необходимость системного обновления подходов к корпоративному управлению.

# Содержание

Методология исследования	4
Портрет респондентов	5
Ключевые результаты исследования	8
<b>1</b> Анализ текущего состояния корпоративного управления	<b>10</b>
<b>2</b> Практики и стандарты корпоративного управления: национальный и международный контекст	<b>36</b>
<b>3</b> Корпоративное управление глазами инвесторов	<b>58</b>
<b>4</b> Перспективы развития корпоративного управления	<b>74</b>
Приложения	80
Контакты	82

# Методология исследования

Выборка исследования для проведения сравнительного анализа

**142** публичных компании

из

**14** ключевых отраслей российской экономики

## В рамках подготовки исследования были проведены:

- сравнительный анализ уровня зрелости практик корпоративного управления российских публичных компаний и объема раскрытия информации в этой области;
- онлайн-опрос инвесторов, членов советов директоров, корпоративных секретарей и внутренних аудиторов российских публичных компаний о текущем состоянии корпоративного управления;
- качественный анализ российских и международных практик в области корпоративного управления из открытых источников.

## Компании были отобраны на основе следующих критериев:

Наличие актуальной информации в области корпоративного управления за 2020–2024 гг.



Публичные акционерные общества (ПАО), акции и (или) облигации которых включены в Первый и Второй уровни котировальных списков Московской биржи<sup>1</sup>. Исключения – эмитенты с непогашенными облигациями, совокупная номинальная стоимость которых не превышает 50 млрд рублей.



ПАО, акции которых обращаются на Московской бирже без включения в котировальные списки Первого и Второго уровней<sup>1</sup>.

- Нефтегазовая отрасль
- Горнодобывающая отрасль
- Metallургия
- Машиностроение
- Химическая промышленность
- Электроэнергетика
- Информационные технологии
- Связь и телекоммуникации
- Банковская отрасль
- Финансовые услуги
- Здравоохранение и фармацевтика
- Ритейл
- Строительство
- Транспорт

Данные были собраны путем анализа отчетов эмитентов, отчетов об устойчивом развитии, годовых отчетов, интегрированной и иной нефинансовой отчетности в открытых источниках, а также разделов, содержащих информацию о корпоративном управлении, на сайтах компаний. В ряде случаев дополнительно учитывались корпоративные уставы и положения о работе совета директоров (далее – СД).

Сравнительный анализ проведен в динамике за пять лет (2020–2024 гг.), что позволило выявить как ключевые тренды в развитии практик корпоративного управления в России, так и изменения, вызванные внешними факторами, в частности уходом иностранных директоров, перестройкой бизнес-моделей и усилением внимания к ESG-рискам.

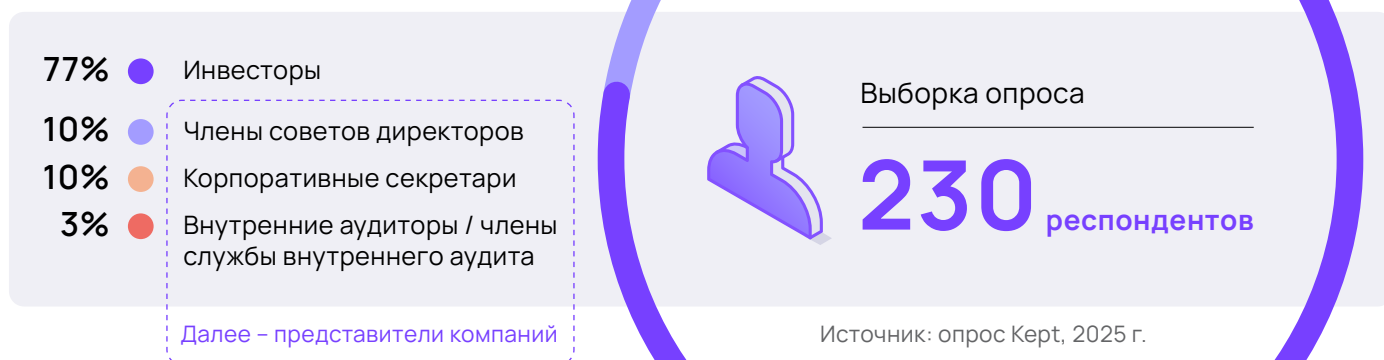
<sup>1</sup> На конец 2024 года.

## Портрет респондентов

Помимо анализа публичной информации о зрелости корпоративного управления российских компаний, в целях настоящего исследования проводился онлайн-опрос<sup>1</sup> инвесторов, членов советов директоров, корпоративных секретарей и внутренних аудиторов российских публичных компаний.

**Цель опроса** – сформировать понимание того, какие практики корпоративного управления наиболее эффективны в российских условиях, и какие изменения необходимы, чтобы повысить информационную прозрачность эмитентов и общее качество корпоративного управления в компаниях.

### Распределение респондентов %



Наибольшую долю респондентов составили **инвесторы – 77%**, при этом **93%** из них являются розничными инвесторами.

Кроме того, в исследовании приняли участие<sup>2</sup>:

**4%** – управляющие инвестиционными фондами;

**3%** – корпоративные инвесторы;

**1%** – негосударственные пенсионные фонды;

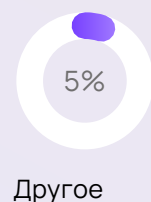
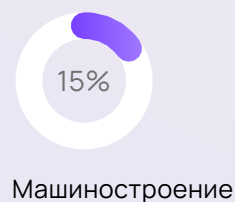
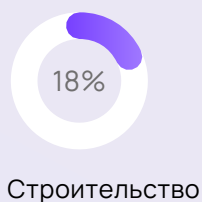
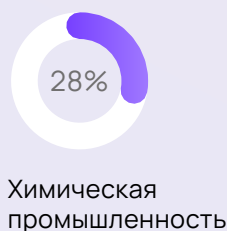
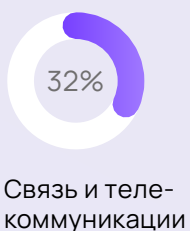
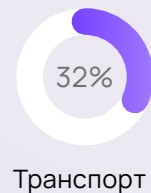
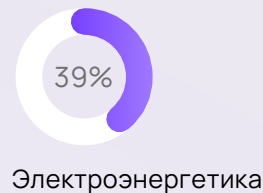
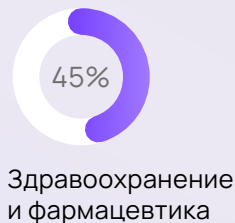
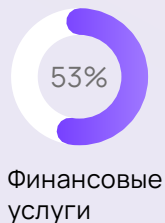
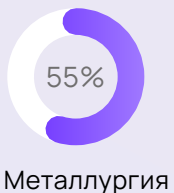
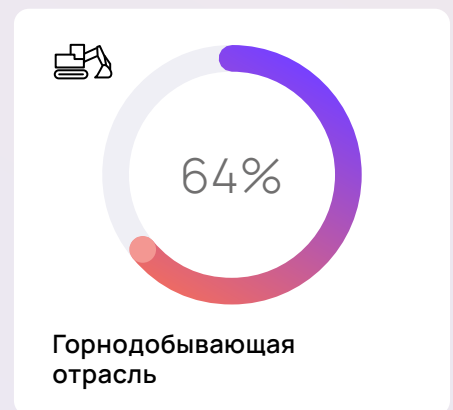
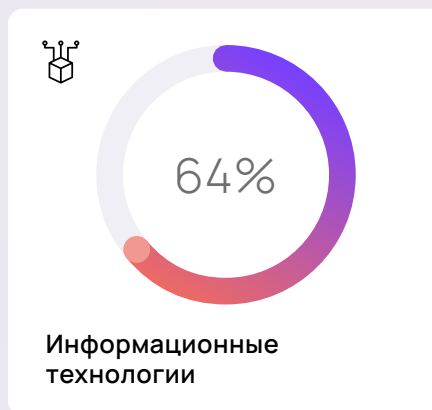
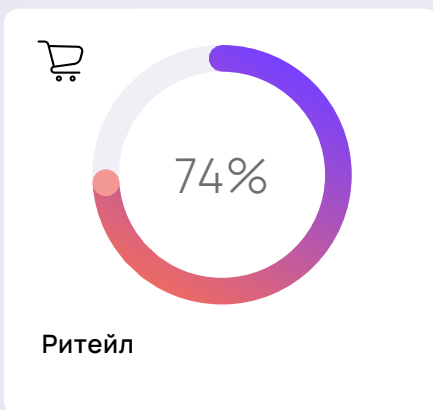
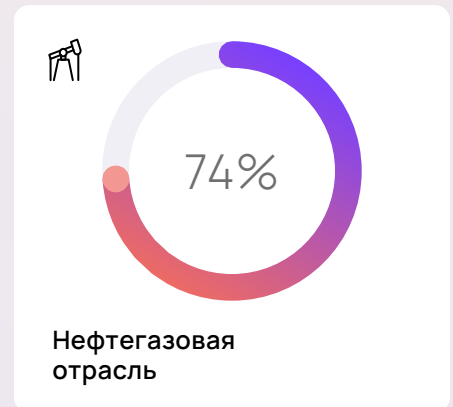
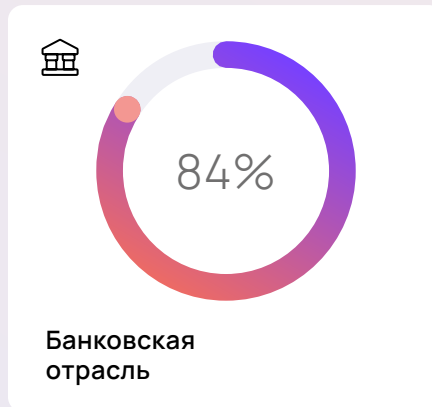
**1%** – страховые компании.

<sup>1</sup> Период проведения онлайн-опроса – с июня по август 2025 года.

<sup>2</sup> Респонденты могли выбрать несколько категорий при ответе на данный вопрос.

## Распределение отраслей в инвестиционных портфелях %

**Топ-5**  
отраслей  
в инвестиционных  
портфелях



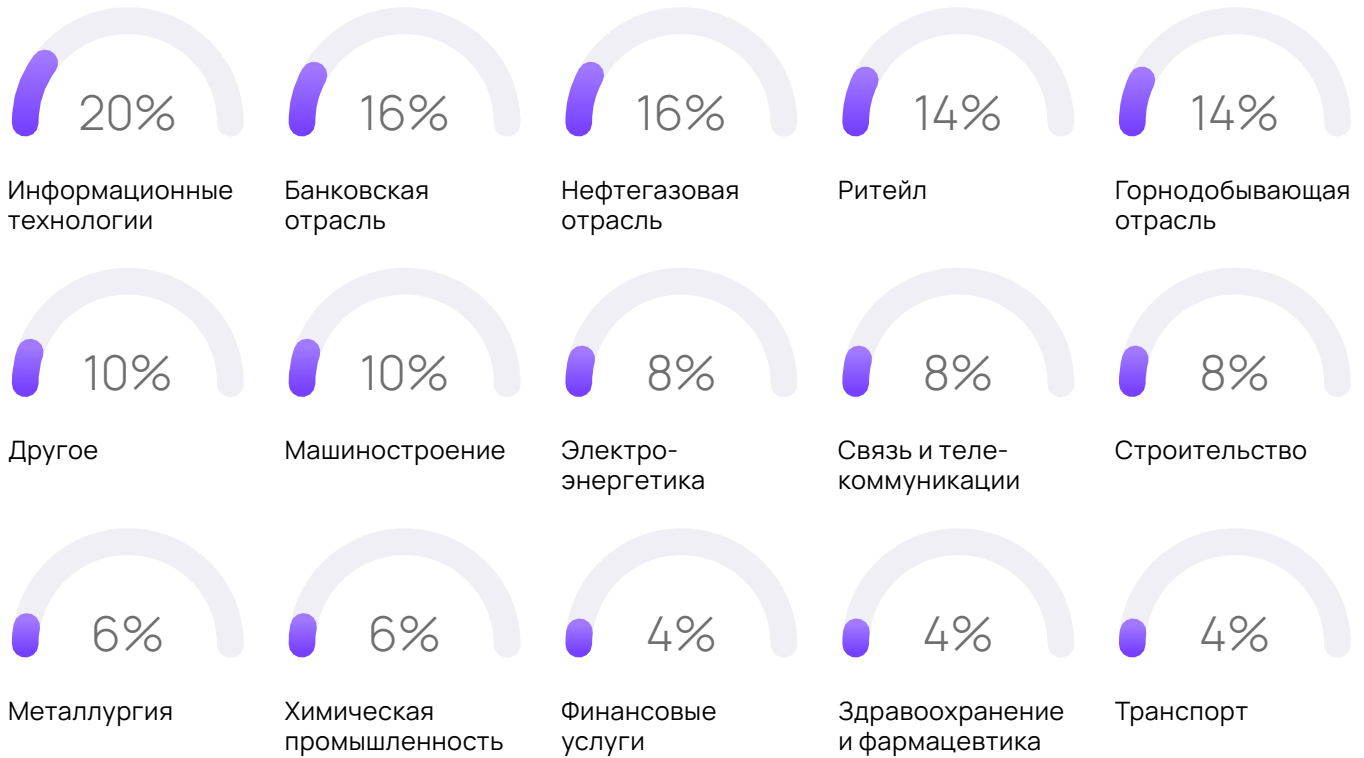
Источник: опрос Kept, 2025 г. Респонденты могли выбрать несколько вариантов при ответе на вопрос.

**10% – доля членов советов директоров** среди принявших участие в опросе (22 человека). Большинство из них (64%) участвуют в совете директоров только одной компании.

**Среди корпоративных секретарей и внутренних аудиторов** в опросе приняли участие 29 человек – **13%** от общего числа опрошенных.

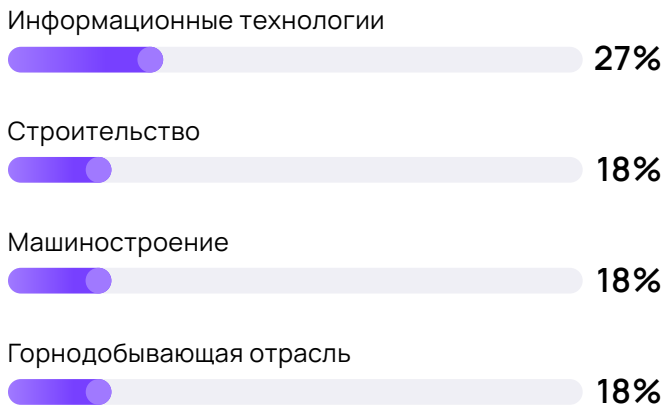
Среди членов СД, корпоративных секретарей и внутренних аудиторов (**далее – представители компаний**) наблюдается широкая представленность отраслей российской экономики. Тем не менее превалирует мнение представителей **ИТ-сектора, банковской и нефтегазовой отраслей, ритейла и горнодобывающей отрасли.**

## Представленность отраслей среди представителей компаний 📊

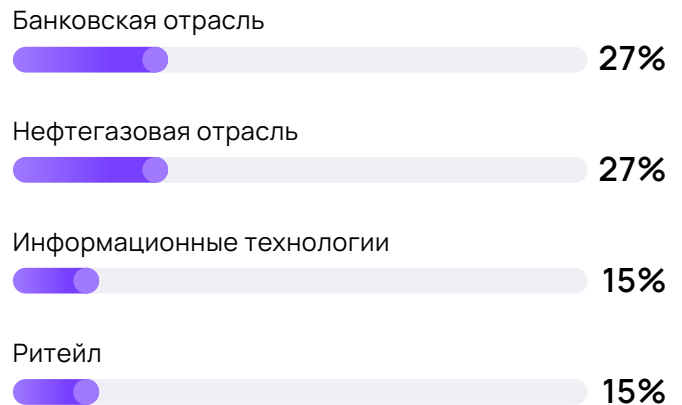


Источник: опрос Kert, 2025 г. Респонденты могли выбрать несколько вариантов при ответе на вопрос.

### Топ-4 отрасли, представленные членами советов директоров 📊



### Топ-4 отрасли, представленные корпоративными секретарями и внутренними аудиторами 📊



В ходе опроса также проведен анализ категорий компаний, представленных респондентами (представителями компаний), в зависимости от объема выручки за 2024 год. Результаты показали, что компании представлены в равной степени – **по 33% в каждом диапазоне объема выручки.**

### Распределение компаний по выручке 📊

- 33%** ● Менее 40 млрд рублей
- 33%** ● 40–200 млрд рублей
- 33%** ● Более 200 млрд рублей



Источник: опрос Kert, 2025 г.

# Ключевые результаты исследования

## Вывод 1

Корпоративное управление в российских публичных компаниях претерпело значительные изменения под влиянием экономических вызовов, санкций и динамики рыночной среды. **Снижение прозрачности и ограничение раскрытия корпоративной информации – один из ключевых вызовов последних лет, по мнению членов советов директоров, корпоративных секретарей и внутренних аудиторов (45% опрошенных).**

## Вывод 2

Несмотря на многочисленные вызовы, российские компании продемонстрировали высокую адаптивность и способность находить новые возможности даже в условиях кризиса. **Период последних лет характеризуется активной оптимизацией управленческих процессов (71% респондентов) и усилением цифровизации корпоративного управления (45% опрошенных).**

## Вывод 3

**Составы советов директоров российских публичных компаний заметно изменились за последние пять лет:**

- Доля иностранных директоров снизилась в семь раз и к 2024 году составила 2%. При этом 50% респондентов отметили снижение уровня компетенций советов директоров после ухода иностранных директоров, и лишь 16% компаний указали на сбалансированность состава СД с точки зрения необходимых компетенций.
- Доля независимых директоров снизилась с 40% до 34%, сохранив при этом достаточный уровень независимости СД для соответствия требованиям Московской биржи и рекомендациям Банка России.
- Доля женщин выросла с 10% до 18%.

## Вывод 4

При принятии инвестиционных решений российские инвесторы сдержанно относятся к роли независимых директоров. **71% опрошенных инвесторов убеждены, что независимость директоров в российских компаниях практически не соблюдается или же их влияние на деятельность компании активно снижается в последние годы.**

## Вывод 5

По мнению членов советов директоров, корпоративных секретарей и внутренних аудиторов, **обеспечение прозрачности и своевременного раскрытия информации о компании** является важным и актуальным требованием заинтересованных сторон в отношении российских публичных компаний (65% опрошенных).

## Вывод 6

Несмотря на то, что большинству эмитентов Первого и Второго уровней листинга в 2024 году удалось вернуть уровень раскрытия информации о корпоративном управлении до значений 2020 года, **он по-прежнему остается недостаточным и составляет лишь 67 и 56 баллов из 100 соответственно.**

## Вывод 7

**Ключевые сложности при раскрытии информации в области корпоративного управления в текущих условиях, по мнению представителей компаний:**

1. Ограничения по раскрытию информации из-за санкционных рисков.
2. Недостаточно четкие законодательные требования со стороны регулирующих органов.
3. Отсутствие единых отраслевых стандартов раскрытия информации в области корпоративного управления.

На фоне отсутствия четких требований к раскрытию **инвесторы недополучают необходимую информацию** и не могут быть уверены в качестве ее раскрытия. Это подчеркивает **необходимость комплексного подхода регулирующих органов** к совершенствованию нормативной базы и стандартов раскрытия информации о корпоративном управлении.

## Вывод 8

Для 65% опрошенных российских инвесторов прозрачность и полнота раскрытия информации о корпоративном управлении компании являются одними из главных факторов доверия. При этом **только 10% опрошенных инвесторов считают высоким уровень качества раскрытия информации о корпоративном управлении в российских компаниях.**

## Вывод 9

Наряду с анализом финансовых и операционных показателей инвесторы оценивают действия менеджмента компании и уровень зрелости ее практик корпоративного управления. **По мнению 82% опрошенных, на сегодняшний день отечественная система корпоративного управления далека от совершенства** – инвесторы характеризуют качество корпоративного управления в российских публичных компаниях как среднее или ниже среднего.

## Вывод 10

Практики корпоративного управления в зарубежных странах **демонстрируют тенденции к усилению требований к независимости и многообразию составов советов директоров, а также к обязательному независимому заверению информации о корпоративном управлении**, что может служить ориентиром для развития российской практики корпоративного управления.

## Вывод 11

**Необходимые изменения в подходах компаний к корпоративному управлению, по мнению инвесторов:**

1. Повышение прозрачности и полноты раскрытия информации (**84%**).
2. Улучшение взаимодействия с акционерами и другими инвесторами (**81%**).
3. Стандартизация требований к раскрытию информации (**61%**).

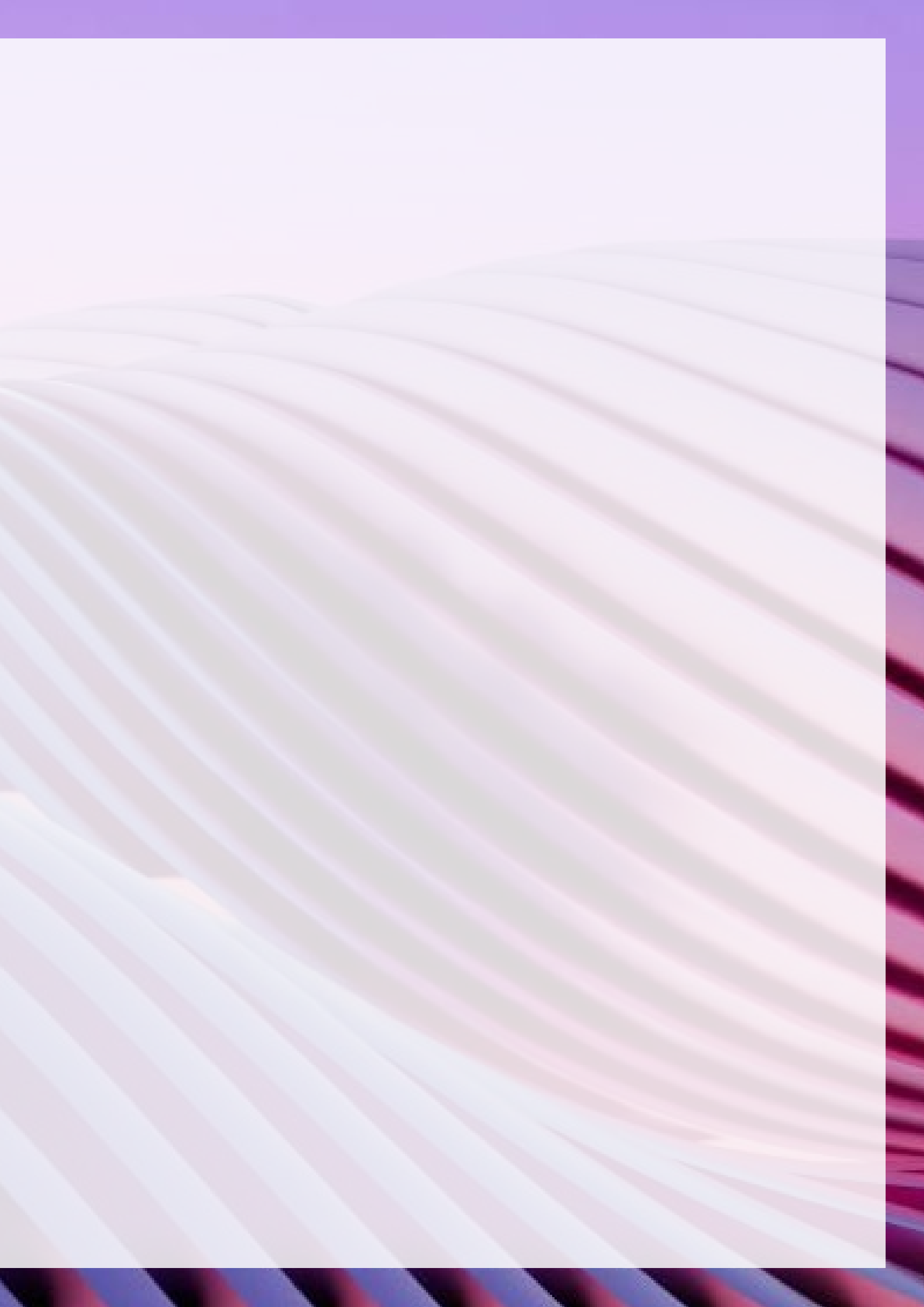
## Вывод 12

**Возможные направления совершенствования корпоративного управления в России, по мнению членов советов директоров, корпоративных секретарей и внутренних аудиторов:**

1. Усиление роли независимых директоров и повышение их квалификации (**71%**).
2. Развитие института корпоративных секретарей и совершенствование механизмов поддержки советов директоров (**51%**).
3. Формирование российской модели корпоративного управления с учетом национальных особенностей (**51%**).

# Анализ текущего состояния корпоративного управления

▾	Как изменилось корпоративное управление в российских компаниях после 2022 года: мнение членов СД, корпоративных секретарей и внутренних аудиторов	12
▾	Сравнительный анализ объема раскрываемой информации о корпоративном управлении по уровню листинга	19
▾	Сравнительный анализ состава и структуры советов директоров российских компаний	22
▾	Требования и ожидания заинтересованных сторон	32
▾	Роль корпоративного секретаря	34



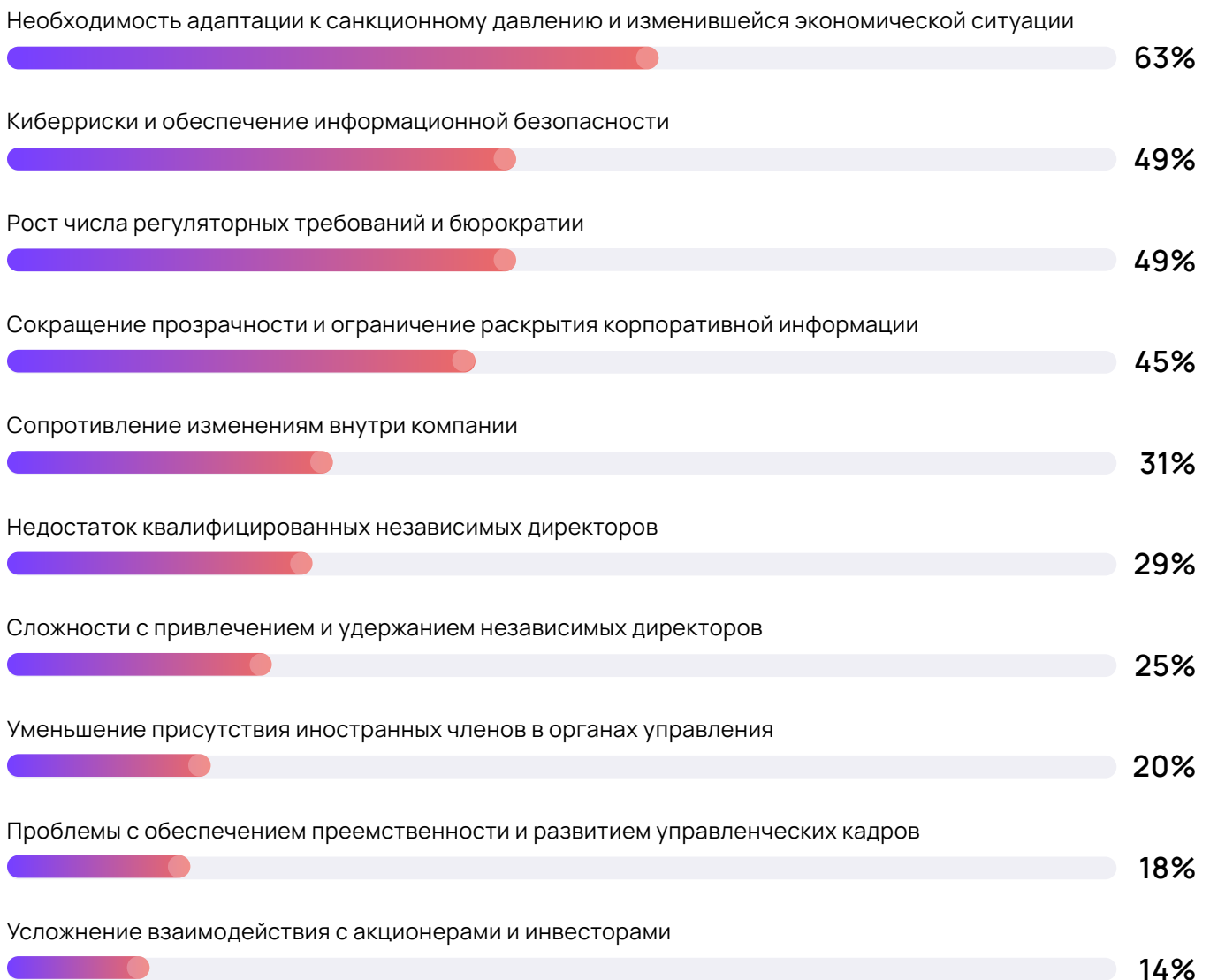
# Анализ текущего состояния корпоративного управления

## Как изменилось корпоративное управление в российских компаниях после 2022 года:

мнение членов СД, корпоративных секретарей и внутренних аудиторов

Российские компании переживают масштабную трансформацию системы корпоративного управления, вызванную беспрецедентными геополитическими и экономическими изменениями. Начиная с 2022 года корпоративное управление в России претерпевает глубокие и всесторонние изменения, затрагивающие практически все ключевые аспекты управленческой деятельности.

### Сложности и вызовы в корпоративном управлении, с которыми столкнулись компании после 2022 года %



Источник: опрос Kapt, 2025 г. Респонденты могли выбрать несколько вариантов при ответе на вопрос.

## Топ-5 ключевых вызовов в корпоративном управлении после 2022 года



**Адаптация к санкционному давлению и изменившейся экономической ситуации** – один из ключевых вызовов последних лет (**63% респондентов**).



**49% ответивших столкнулись с ростом числа регуляторных требований и бюрократических процедур после 2022 года.** Рост во многом обусловлен нарастающим внешним санкционным давлением, новой государственной политикой импортозамещения и общей проблемой избыточного административного контроля в бизнес-среде.



Около половины респондентов (**49%**) отметили возросшую актуальность киберрисков и обеспечения информационной безопасности. Эта тенденция особенно выражена на фоне значительного роста кибератак – спрос на аудит информационной безопасности вырос на 23% в первые пять месяцев 2025 года<sup>1</sup>, что демонстрирует повышенное внимание организаций к данной проблеме.



**45% опрошенных отметили снижение прозрачности и ограничение раскрытия корпоративной информации, а 31% – сопротивление изменениям внутри компании.** Это отражает двойственный характер трансформаций в сфере корпоративного управления в России: с одной стороны, компании вынуждены снижать уровень открытости ради безопасности и минимизации санкционных рисков, с другой – такие меры создают дополнительные барьеры для эффективного управления и принятия решений.

<sup>1</sup> [Спрос на ИБ-аудит вырос почти на четверть – CNews.](#)

Несмотря на многочисленные вызовы, российские компании продемонстрировали высокую адаптивность и способность находить новые возможности даже в условиях кризиса. Период после 2022 года характеризуется активными темпами внедрения инноваций и оптимизации управленческих процессов.

### Позитивные изменения в корпоративном управлении компаний после 2022 года 📊



Источник: опрос Kert, 2025 г. Респонденты могли выбрать несколько вариантов при ответе на вопрос.



## Топ-3 позитивных изменения в корпоративном управлении после 2022 года



Подавляющее большинство респондентов (**71%**) отметили **введение и расширение практики проведения общих собраний акционеров и участников в дистанционном формате, включая заочное голосование**. Правовая основа для этих изменений была заложена поправками в корпоративное законодательство в рамках Федерального закона от 08.08.2024 № 287-ФЗ<sup>1</sup>, в частности статьями 49 и 50.



**35% респондентов отнесли к позитивным изменениям продление сроков и упрощение процедур проведения заочного и смешанного голосования**. Эта практика дает больше времени участникам, чтобы рассмотреть вопросы и вынести взвешенное решение. Упрощение процедур в свою очередь снижает административные барьеры, делает процесс голосования более доступным и удобным, повышая эффективность и легитимность проведенных собраний акционеров. Такие изменения позволяют учитывать мнение большего числа участников и улучшить качество корпоративного управления.



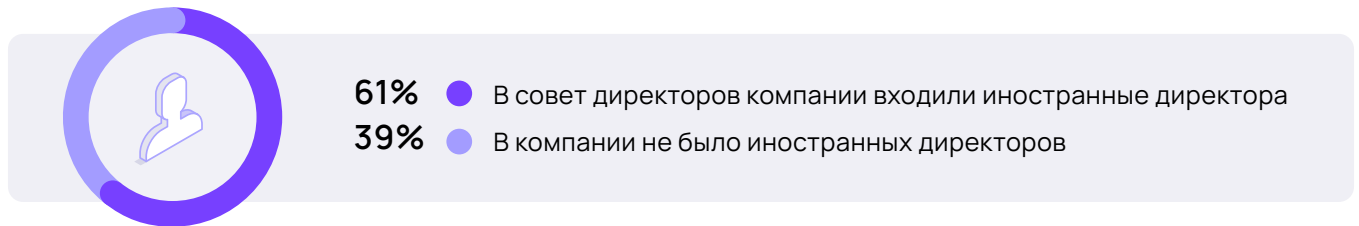
**45% опрошенных отметили усиление цифровизации корпоративного управления, в том числе внедрение электронных систем голосования и взаимодействия с акционерами**. Эти процессы составили технологическую основу для соблюдения новых стандартов прозрачности и доступности корпоративных процедур. Современные технологические решения получили системное развитие: новые требования законодательства предусматривают обеспечение трансляции собраний в режиме реального времени с полноценным звуковым и видеосопровождением, достоверную идентификацию участников посредством электронной подписи, обязательное сохранение записей трансляций наряду с протоколами собраний, а также гарантированный доступ всех правомочных участников к дистанционному участию при условии закрепления такой возможности в уставных документах<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> [Федеральный закон от 08.08.2024 № 287-ФЗ \(ред. от 20.03.2025\) «О внесении изменений в Федеральный закон «Об акционерных обществах» и отдельные законодательные акты Российской Федерации»](#) – КонсультантПлюс.

## Компетенции советов директоров после ухода иностранных директоров

Согласно результатам опроса, в советах директоров 61% компаний присутствовали иностранные директора, что свидетельствует о значительной степени интеграции российского корпоративного сектора в международные управленческие практики до 2022 года.

### Присутствие иностранных директоров в советах директоров российских компаний до 2022 года



Источник: опрос Kept, 2025 г.

Среди эмитентов, сменивших состав советов директоров, адаптационные стратегии проявили различную степень эффективности. **50% респондентов отметили снижение уровня компетенций совета директоров в той или иной степени.** При этом существенное снижение уровня компетенций советов директоров и заметный дефицит международного опыта затронули лишь 21% компаний, что свидетельствует о сравнительно ограниченном масштабе негативного воздействия на общий экспертный потенциал российского корпоративного сектора.

Более того, **29% опрошенных заявили о компенсации уровня компетенций СД внутренними специалистами, а 15% – о повышении уровня компетенций СД за счет привлечения новых российских экспертов,** что свидетельствует о способности ряда компаний оперативно задействовать внутренние ресурсы и усилить экспертный потенциал отечественными специалистами.

### Уровень компетенций советов директоров после ухода иностранных директоров

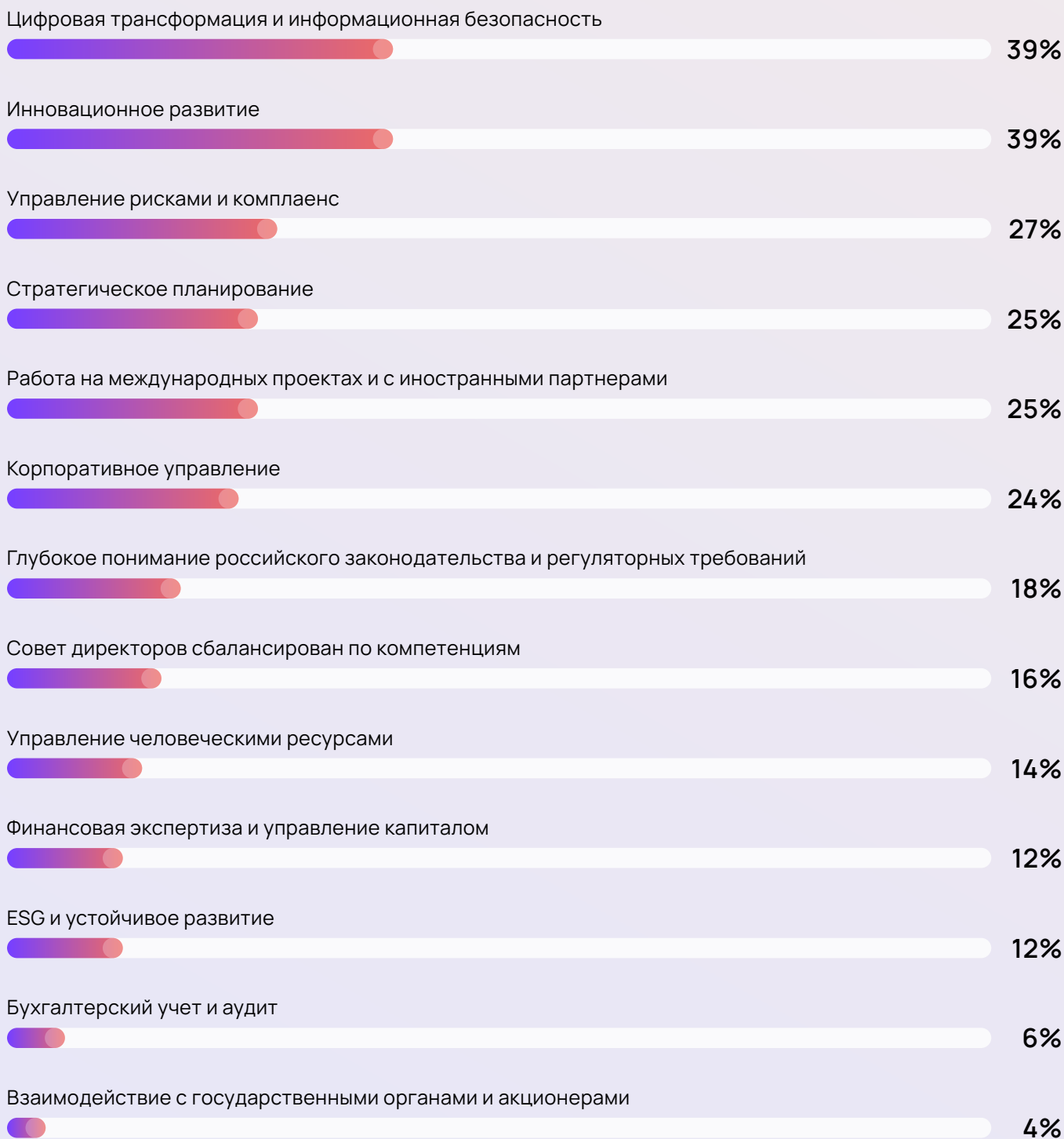
- 35%** ● Остался на прежнем уровне
- 29%** ● Несколько снизился, но компенсируется внутренними специалистами
- 21%** ● Значительно снизился, ощущается дефицит международного опыта
- 15%** ● Повысился за счет привлечения новых российских экспертов



Источник: опрос Kept, 2025 г.

Согласно результатам опроса, **лишь 16% компаний отмечают сбалансированность состава советов директоров** с точки зрения необходимых компетенций.

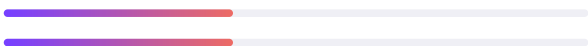
### Компетенции, которых не хватает советам директоров в текущих условиях %



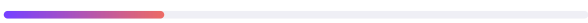
Источник: опрос Kept, 2025 г. Респонденты могли выбрать несколько вариантов при ответе на вопрос.

## Наиболее дефицитные компетенции

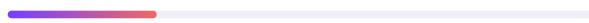
**Инновационное развитие, цифровая трансформация и информационная безопасность – по 39%.** Компании стремятся не просто адаптироваться к меняющимся условиям, но и опережать их через внедрение новых технологий и продуктов.



**Управление рисками и комплаенс – 27%.** Компании стремятся сочетать инновационный импульс с надежной системой контроля.



**Работа в международных проектах и с иностранными партнерами и стратегическое планирование – по 25%.** Для развития собственного бизнеса и поиска новых возможностей компании заинтересованы в выходе на новые зарубежные рынки для диверсификации сбыта, привлечения инвестиций и обмена передовыми технологиями. Кроме того, бизнес осознает, что в условиях высокой неопределенности и быстро меняющихся условий рынка именно качественное стратегическое планирование становится ключевым инструментом адаптации бизнеса, определения приоритетов и повышения эффективности долгосрочных решений.



## Раскрытие информации в области корпоративного управления

В результате опроса удалось установить, что в текущих условиях компании сталкиваются с различными сложностями при раскрытии информации в области корпоративного управления.

**Ограничения по раскрытию информации из-за санкционных рисков – главный барьер для раскрытия информации в области корпоративного управления (69% респондентов).**

**Недостаточно четкие законодательные требования со стороны регулирующих органов волнуют 41% респондентов.**

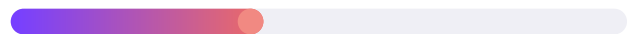
**Отсутствие единых отраслевых стандартов раскрытия информации в области корпоративного управления входит в топ-3 главных сложностей, по мнению 28% опрошенных.**

## Сложности при раскрытии информации в области корпоративного управления %

Ограничения по раскрытию информации из-за санкционных рисков **69%**



Недостаточно четкие законодательные требования **41%**



Отсутствие единых отраслевых стандартов раскрытия информации **28%**



Источник: опрос Kept, 2025 г. Респонденты могли выбрать несколько вариантов при ответе на вопрос.

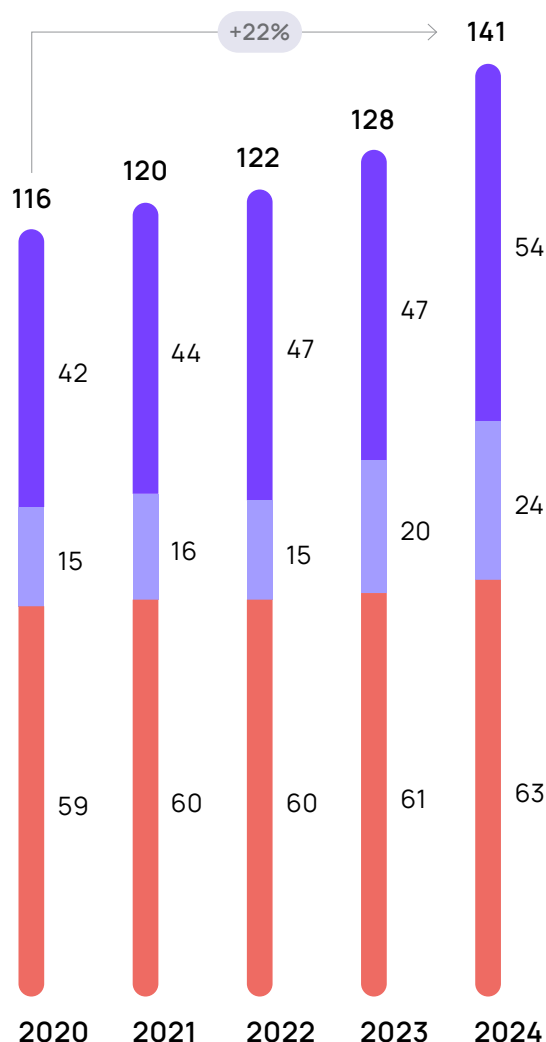
Выявленные сложности подчеркивают необходимость комплексного подхода со стороны регулирующих органов к совершенствованию нормативной базы и стандартов раскрытия с учетом разнообразных точек зрения и реальных возможностей бизнеса.

## Сравнительный анализ объема раскрываемой информации о корпоративном управлении по уровню листинга

### Анализ количества эмитентов ценных бумаг, допущенных к торгам на бирже

За последние пять лет количество эмитентов ценных бумаг на Московской бирже среди рассматриваемых компаний выборки заметно изменилось.

#### Динамика количества эмитентов ценных бумаг ед.



- Первый уровень
- Второй уровень
- Третий уровень

● **Наибольший прирост зафиксирован на Первом уровне листинга**, где количество эмитентов с 2020 года выросло **на 12 компаний** (с 42 до 54). Это в первую очередь обусловлено допуском новых ценных бумаг к торгам на бирже, в том числе по причине делистинга с иностранных бирж, а также переходом ряда ценных бумаг на более высокий уровень листинга<sup>1</sup>.

● **Структура Второго уровня листинга** также существенно изменилась, **акции девяти новых эмитентов** были допущены к торгам на Московской бирже с 2020 по 2024 год.

● **Третий уровень листинга** продемонстрировал умеренный рост с 2020 года – **на четыре компании**.

Источник: итоги сравнительного анализа.

<sup>1</sup> Компании могут переходить на более высокий уровень листинга, создавая обязательные комитеты, увеличивая free-float (доля ценных бумаг в свободном обращении), публикуя отчетность МСФО, чтобы привлечь больше инвесторов и повысить стоимость акций. Напротив, ухудшение уровня может происходить при снижении прозрачности эмитента, невыполнении требований Московской биржи или изменениях стратегий раскрытия информации на фоне внешних шоков.

## Анализ объема раскрываемой информации о корпоративном управлении

Для анализа объема раскрываемой информации о корпоративном управлении в зависимости от уровня листинга к критериям оценки применялась балльная система (максимум 100 баллов), которая учитывала:



рекомендации Кодекса корпоративного управления Банка России<sup>1</sup>



требования Московской биржи к корпоративному управлению эмитентов<sup>2</sup>



критерии методики оценки ESG-рейтингов рейтинговых агентств (РАЕХ, АКРА, НРА, «Эксперт РА», НКР)

Наибольшее количество баллов было присвоено тем критериям, требования к которым предъявляют Банк России и (или) Московская биржа, а также рассматриваемые рейтинговые агентства.

Наименьшее количество баллов было присвоено тем критериям, требования к которым не предъявляют Банк России и Московская биржа, но предъявляют некоторые рейтинговые агентства.



С критериями оценки и распределением баллов можно ознакомиться в [Приложении](#).

1 [О Кодексе корпоративного управления – Центральный банк Российской Федерации \(Банк России\)](#).

2 [Требования к корпоративному управлению эмитента, соблюдение которых является условием включения акций в Первый и Второй уровень – Московская биржа](#).

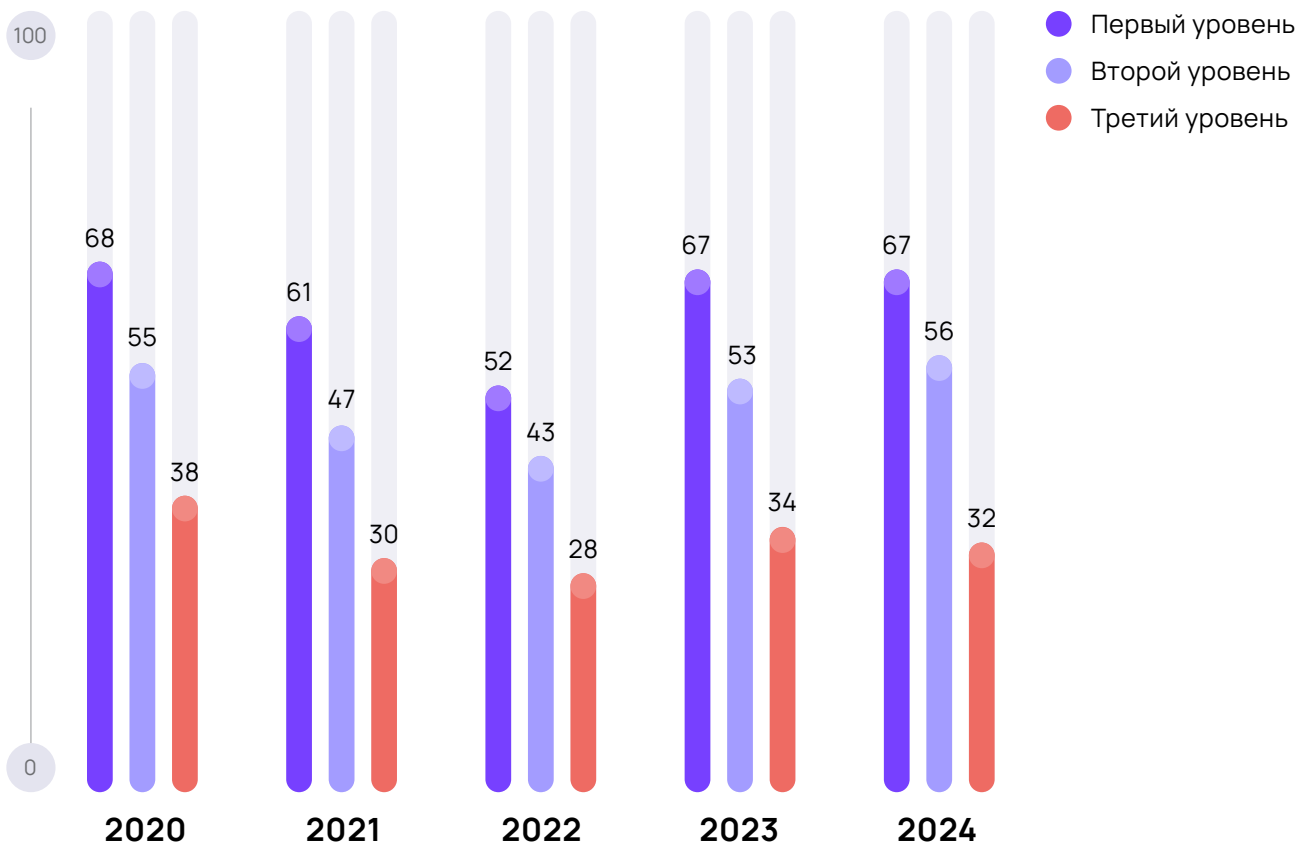
## Динамика объема раскрываемой информации о корпоративном управлении за 2020–2024 гг. в зависимости от уровня листинга<sup>1</sup>

- **Эмитенты Первого уровня листинга** вернули на уровень 2020 года раскрытие информации о структуре советов директоров, компетенциях членов СД, а также о наличии комитета по аудиту и независимости комитетов СД.
- **Эмитенты Второго уровня листинга** вернули на уровень 2020 года раскрытие информации о количественном составе и структуре СД, а также о наличии комитетов по аудиту, кадрам и вознаграждениям и их независимости.
- **Эмитенты Третьего уровня листинга** незначительно улучшили в 2024 году раскрытие информации о количественном составе СД и независимости комитетов.

2022 год стал точкой общего снижения объема раскрываемой информации о корпоративном управлении, что связано с санкционным давлением и изменением требований к раскрытию. Хотя большинству эмитентов Первого и Второго уровней листинга в 2024 году удалось вернуть уровень раскрытия информации о корпоративном управлении до значений 2020 года, **он по-прежнему остается недостаточным и составляет лишь 67 и 56 баллов из 100 соответственно.**

При этом проблема прозрачности информации сохраняется: **большинство компаний по-прежнему не раскрывают имена членов совета директоров**, сохраняя их конфиденциальность.

## Средний уровень раскрытия информации о корпоративном управлении в зависимости от уровня листинга балл



Источник: итоги сравнительного анализа.

<sup>1</sup> Компании продолжают раскрытие информации за 2024 отчетный год, поэтому данные могут быть неполными.

## Сравнительный анализ состава и структуры советов директоров российских компаний

В период с 2020 по 2024 год практика корпоративного управления российских компаний претерпела значительные изменения под влиянием как внутренних процессов трансформации, так и внешнеполитических и экономических факторов.

### Количественный состав советов директоров

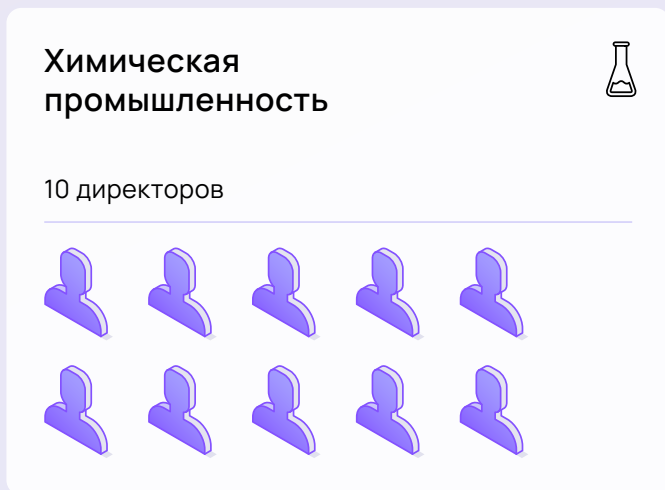
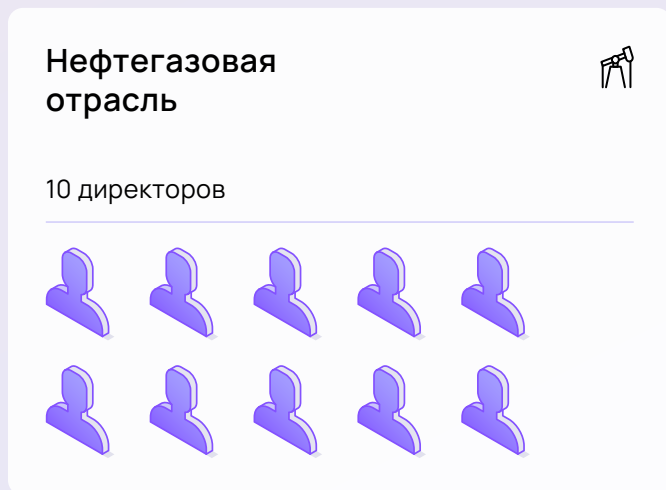
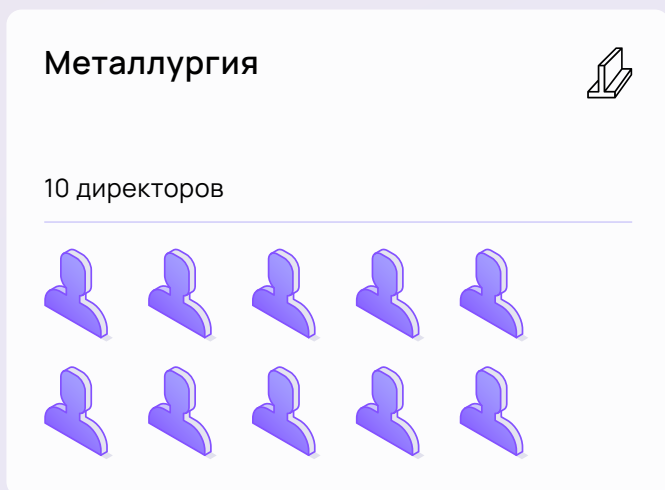
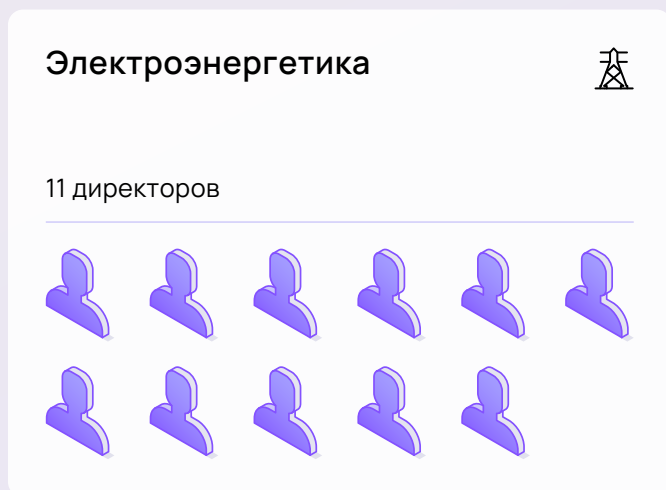
**9 человек** –  
средний размер СД  
российских публичных  
компаний за последние  
пять лет

**15 человек** –  
максимальное  
количество членов  
в составе СД на конец  
2024 года

**9 человек** –  
среднее количество  
членов в составе СД  
на конец 2024 года

**4 человека** –  
минимальное  
количество членов  
в СД на конец  
2024 года

### Топ-4 отрасли с наибольшей средней численностью советов директоров в 2024 году чел.





При формировании совета директоров закладывается фундамент его успешной работы. На мой взгляд, три ключевых условия для этого – единство членов совета в общих ценностях и целях, высокий профессионализм и глубокое понимание механизмов влияния совета на достижение стратегических целей компании. В текущих условиях для работы совета директоров особенно важны способность выдерживать конфликты и неопределенность, а также умение развиваться в таких обстоятельствах и готовность брать на себя ответственность. Компетенции членов совета директоров требуют постоянного обновления и совершенствования. Например, в последние годы для Комитета по аудиту и рискам существенно возросла значимость экспертизы в области искусственного интеллекта и кибербезопасности.

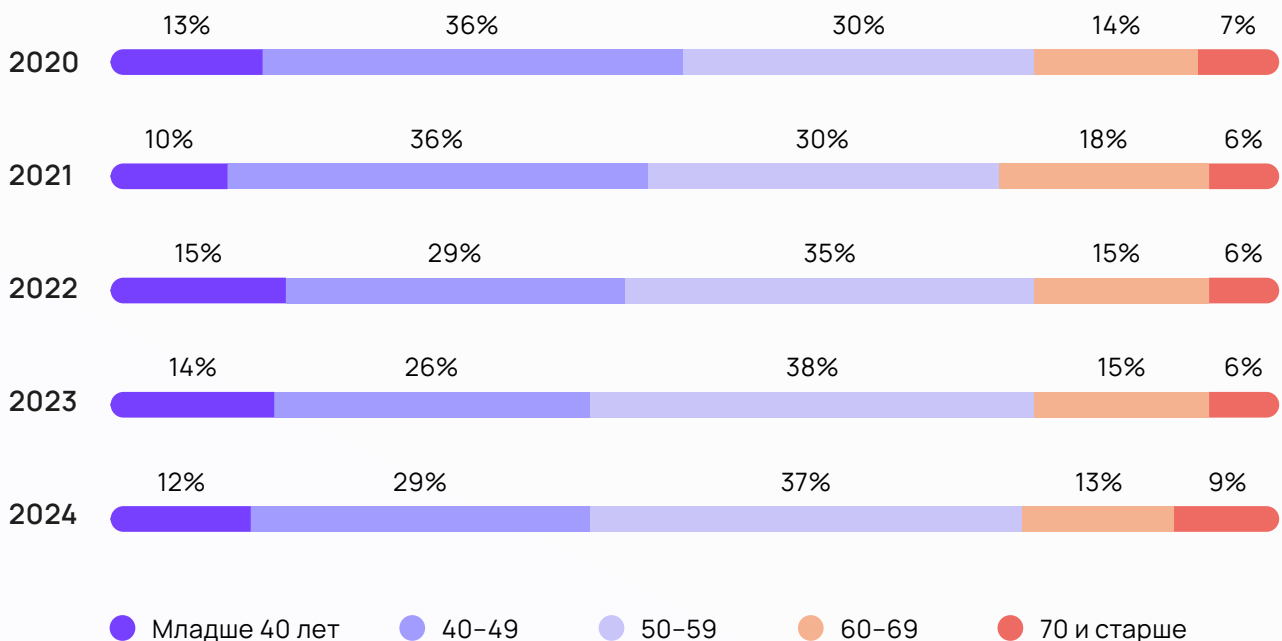
**Алла Салтыкова,**

сопредседатель Комитета НАКД по аудиту и рискам, независимый директор, председатель Комитета по аудиту

## Возраст членов советов директоров

За последние пять лет в российских публичных компаниях наблюдается умеренный рост доли членов совета директоров в возрасте 50–59 лет (с 30% до 37%) при сокращении доли группы 40–49 лет (с 36% до 29%). Такая динамика связана как с естественным переходом представителей среднего возраста в более старшую категорию, так и с изменением управленческих приоритетов компании.

### Возрастная структура советов директоров %



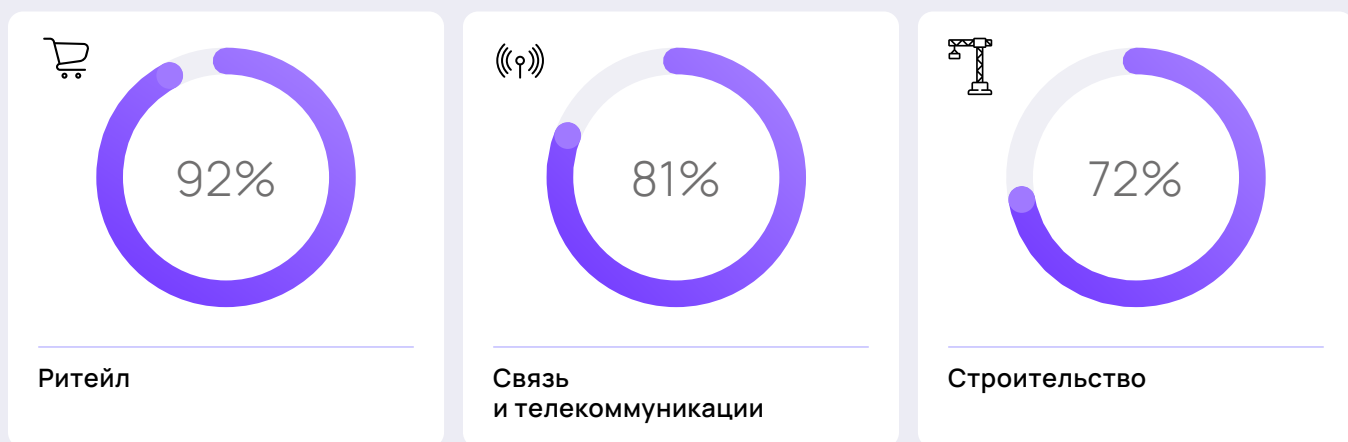
Источник: итоги сравнительного анализа.

## Срок пребывания членом советов директоров в должности

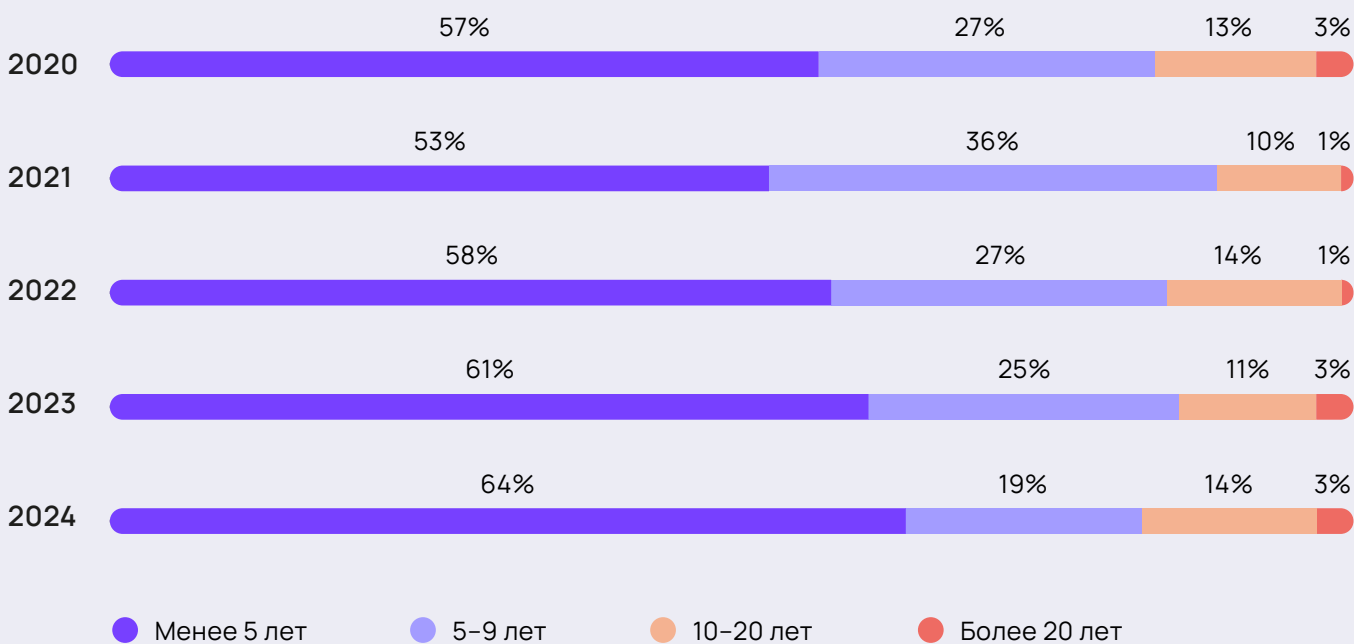
**< 5 лет**

С 2020 по 2024 год в структуре советов директоров российских публичных компаний преобладали члены с опытом работы в компании менее пяти лет (в среднем 59%), что указывает на систематическое обновление состава СД и привлечение новых специалистов. Этому фактору также способствовал выход новых эмитентов на Московскую биржу и формирование советов директоров в структуре управления компаний.

### Отрасли с наибольшей долей членом СД, занимающих позицию в компании менее пяти лет, 2024 год %



### Срок пребывания членом СД на занимаемой должности %

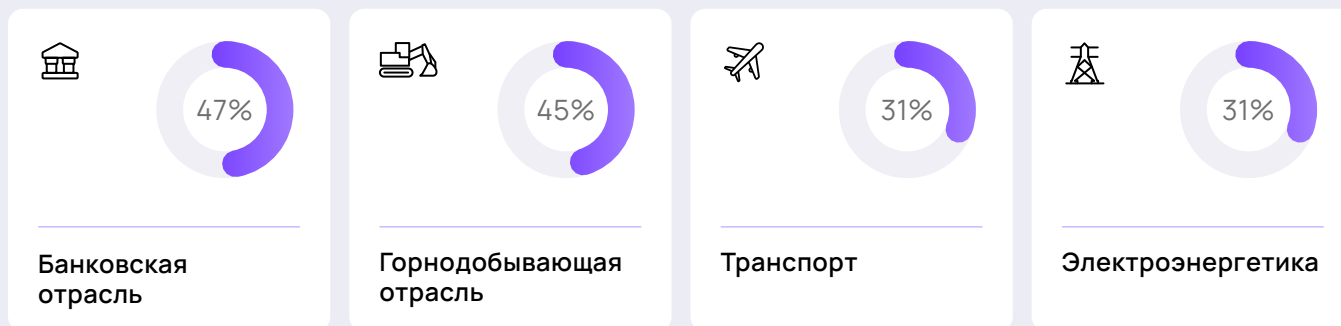


Источник: итоги сравнительного анализа.

## 5–9 лет

Категория директоров со сроком пребывания на занимаемой должности **5–9 лет** распределена в выборке более равномерно и занимает в среднем **около четверти состава советов**. Этот показатель говорит о том, что компании сохраняют стабильное «ядро совета директоров» при умеренном его обновлении.

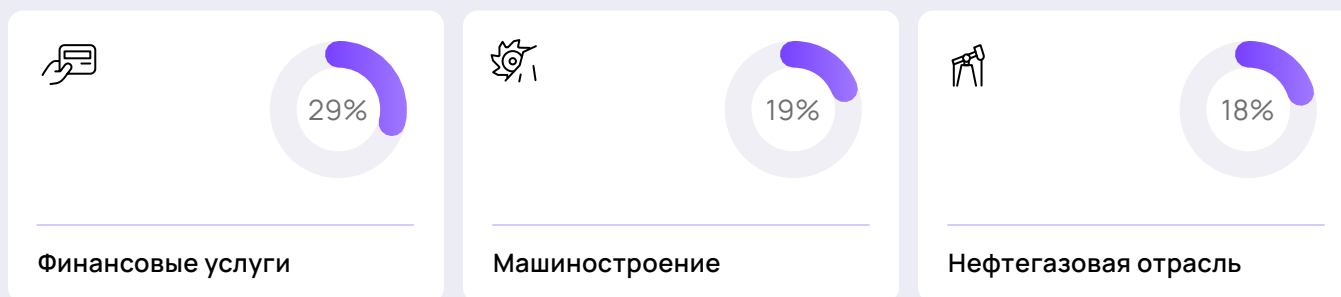
### Отрасли с наибольшей долей членов СД, занимающих позицию в компании на протяжении 5–9 лет, 2024 год %



## 10–20 лет

Доля директоров с длительным сроком пребывания в должности (**10–20 лет**) **остается относительно небольшой – в среднем 13%**. Более высокие значения показывают финансовые услуги, банковская отрасль и машиностроение. Это связано с отраслевой спецификой рассматриваемых компаний, высокой значимостью отраслевых компетенций и стратегической преемственностью.

### Отрасли с наибольшей долей членов СД, занимающих позицию в компании на протяжении 10–20 лет, 2024 год %



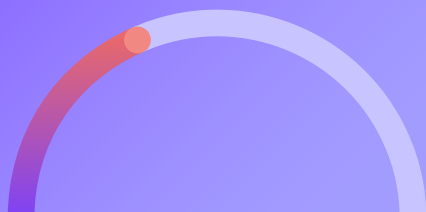
## >20 лет

Практика пребывания директоров в должности **более 20 лет** встречается реже – **в среднем у 3% российских публичных компаний**, с наибольшей концентрацией в химической и нефтегазовой отраслях (12% и 10% соответственно). Эти показатели соответствуют международной практике, предусматривающей регулярную ротацию членов совета для обеспечения независимости и эффективности управления.

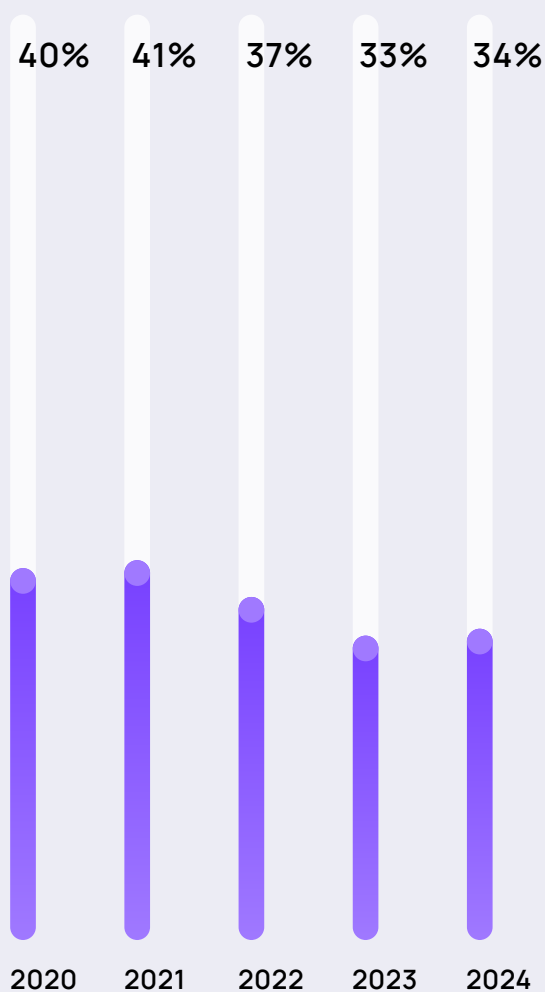
## Уровень независимости советов директоров

# 37%

средний уровень независимости СД российских публичных компаний за последние пять лет



### Уровень независимости советов директоров %



Источник: итоги сравнительного анализа.

Несмотря на **общее снижение уровня независимости** советов директоров с 2020 по 2024 год (**с 40% до 34%**), многие компании стремились сохранить достаточный уровень независимости СД, чтобы соответствовать требованиям к независимости, изложенным в пункте 2.4.3 Кодекса корпоративного управления Банка России<sup>1</sup>, а также в требованиях Московской биржи к корпоративному управлению эмитентов<sup>2</sup>.

**Пик независимости СД (41%)** пришелся на **конец 2021 года**.

В 2022 году, несмотря на достаточный уровень независимости в целом, произошли сильные изменения в структуре советов директоров. Компании покинуло большинство иностранных директоров, которые являлись независимыми.

**В 2023 году** средний уровень независимости упал **до 33%** – **минимальное значение за последние пять лет**.

По итогам 2024 года наблюдается небольшой рост независимости СД – до 34%. Это говорит о том, что большинство компаний продолжают придерживаться рекомендации Кодекса корпоративного управления Банка России и требования Московской биржи.

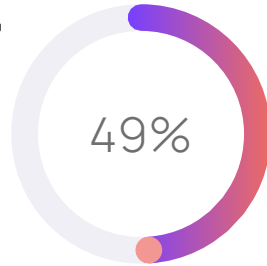
Несмотря на общее падение уровня независимости, отдельные отрасли сумели сохранить высокий уровень независимости своих советов директоров по итогам 2024 года.

- <sup>1</sup> [О Кодексе корпоративного управления – Центральный банк Российской Федерации \(Банк России\)](#).
- <sup>2</sup> [Требования к корпоративному управлению эмитента, соблюдение которых является условием включения акций в Первый и Второй уровень – Московская биржа](#).

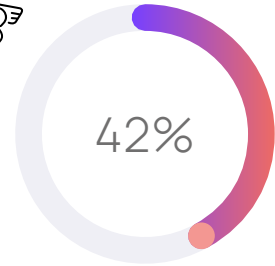
## Уровень независимости СД в 2024 году в разбивке по отраслям 📊

### Топ-5

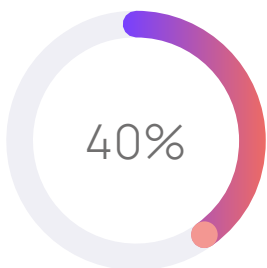
отраслей по уровню независимости СД по итогам 2024 года



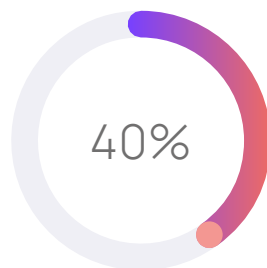
Металлургия



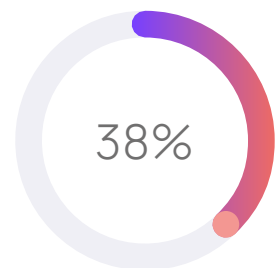
Здравоохранение и фармацевтика



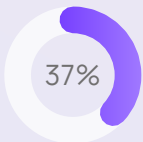
Электроэнергетика



Информационные технологии



Химическая промышленность



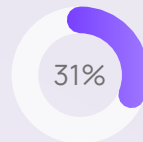
Финансовые услуги



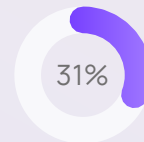
Банковская отрасль



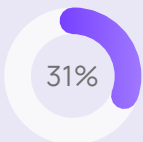
Связь и телекоммуникации



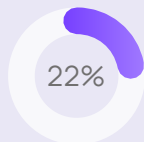
Нефтегазовая отрасль



Строительство



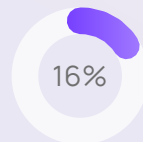
Ритейл



Горнодобывающая отрасль



Машиностроение



Транспорт

Источник: итоги сравнительного анализа.

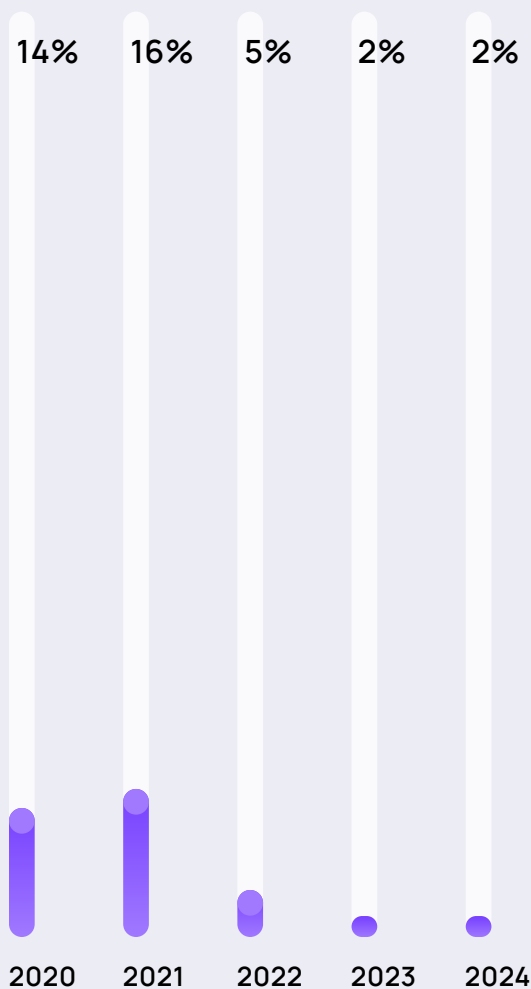
## Присутствие иностранных директоров

8% —

средняя доля иностранных директоров в составах СД за последние пять лет

Присутствие иностранных директоров в составах СД традиционно рассматривается как **показатель зрелости и открытости компании**, так как они способны принести дополнительное разнообразие взглядов, профессиональную экспертизу и управленческий опыт. Их участие способствует расширению стратегического видения совета и повышает уровень доверия со стороны инвесторов, что особенно важно для компаний, ориентированных на международную интеграцию и привлечение зарубежных инвестиций.

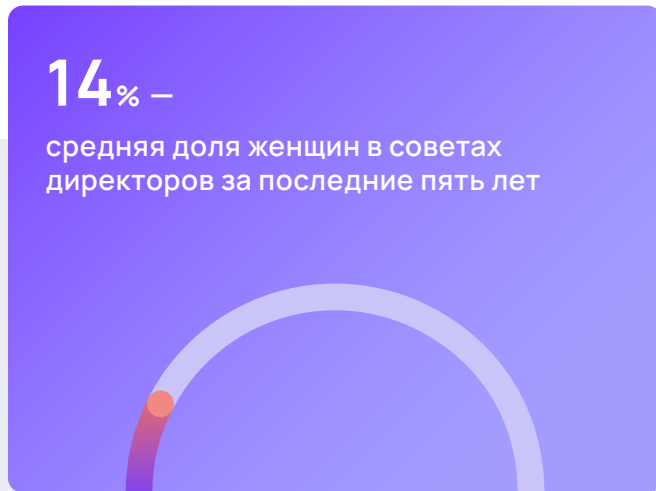
### Динамика доли иностранных директоров %



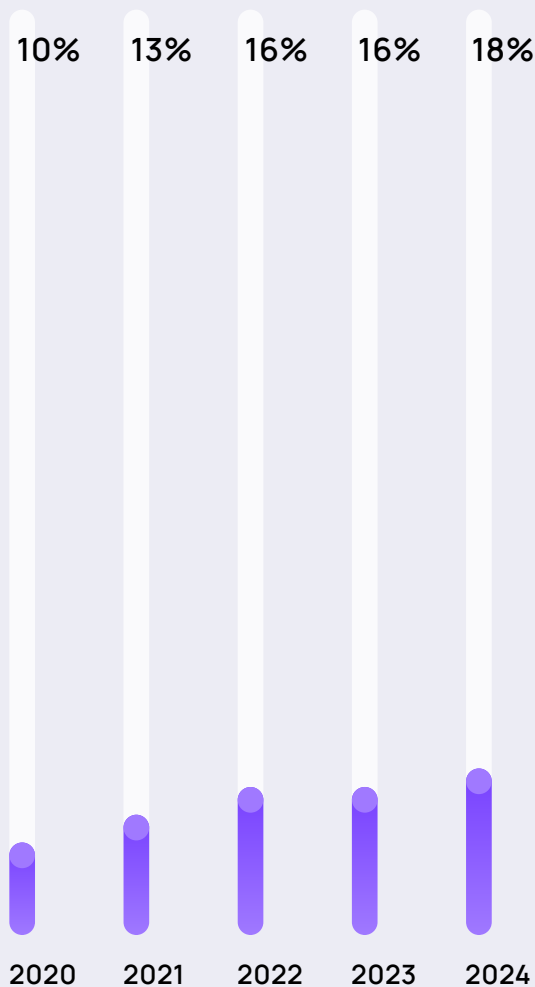
Несмотря на текущую **тенденцию к снижению доли иностранных директоров в российских компаниях в семь раз за последние пять лет (с 14% до 2%)**, их присутствие остается важным фактором в обеспечении многообразия и качества корпоративного управления.

Несмотря на геополитическую напряженность и санкционные ограничения, затрудняющие участие иностранных граждан в управлении, **металлургические компании сохраняют высокий уровень присутствия иностранных директоров в составе СД – 17% в среднем на конец 2024 года.**

## Гендерный баланс

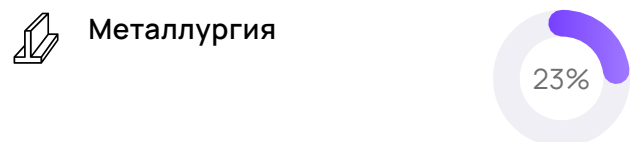
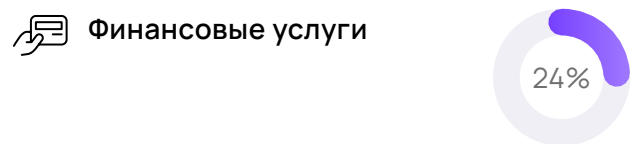


### Динамика гендерного баланса советов директоров %



Последние пять лет наблюдается **устойчивая тенденция к увеличению доли женщин** в составах советов директоров российских публичных компаний – **с 10% до 18%**. В условиях высокого уровня занятости женщин в России и нехватки квалифицированных управленческих кадров женщины составляют огромный кадровый резерв, и внимание к ним со стороны работодателя растет<sup>1</sup>.

### Топ-5 отраслей по доле женщин в советах директоров по итогам 2024 года %



Источник: итоги сравнительного анализа.

<sup>1</sup> В российских компаниях становится больше женщин-руководителей – RG.RU Специальный проект.

## Независимость комитетов советов директоров

**Комитет по аудиту** – один из ключевых элементов эффективной системы корпоративного управления. Наличие комитета по аудиту и его независимость указаны в принципах и рекомендациях Кодекса корпоративного управления Банка России (п. 2.8.1)<sup>1</sup>, а также в требованиях Московской биржи к корпоративному управлению эмитентов<sup>2</sup>.

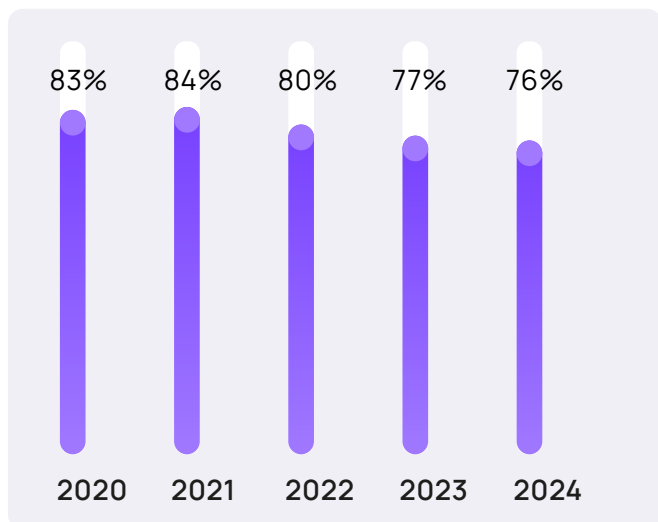
**Комитеты по кадрам (номинациям) и вознаграждениям**<sup>3</sup> также играют существенную роль в формировании эффективной модели корпоративного управления в компаниях. Требования к уровню их независимости отражены в Кодексе корпоративного управления Банка России и требованиях Московской биржи к корпоративному управлению эмитентов.

**80%** –

средний уровень независимости комитета по аудиту за последние пять лет

Несмотря на **отрицательную динамику уровня независимости комитета по аудиту с 2020 по 2024 год (с 83% до 76%)**, в состав комитетов по аудиту большинства компаний продолжает входить как минимум 2/3 независимых директоров, что соответствует требованиям Московской биржи.

**Уровень независимости комитета по аудиту** %



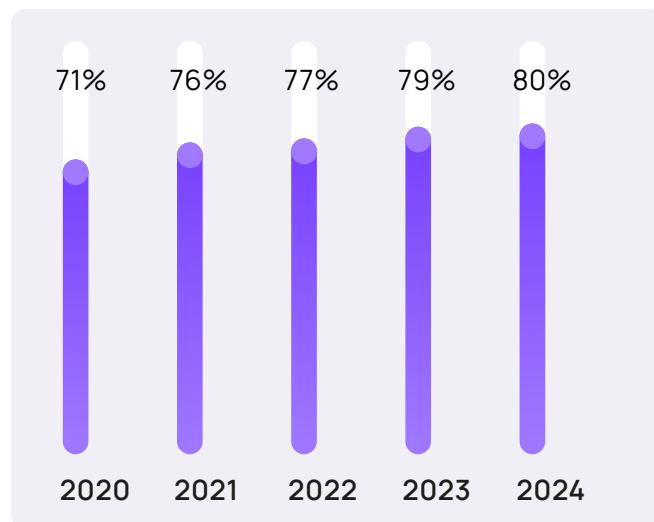
Источник: итоги сравнительного анализа.

**77%** –

средний уровень независимости комитетов по кадрам (номинациям) и вознаграждениям за последние пять лет

С 2020 по 2024 год наблюдается **устойчивый рост независимости комитетов по кадрам (номинациям) и вознаграждениям (с 71% до 80%)**. В состав комитетов большинства компаний продолжает входить как минимум 2/3 независимых директоров, что соответствует требованиям Московской биржи.

**Уровень независимости комитетов по кадрам (номинациям) и вознаграждениям** %



Источник: итоги сравнительного анализа.

1 [О Кодексе корпоративного управления – Центральный банк Российской Федерации \(Банк России\).](#)

2 [Требования к корпоративному управлению эмитента, соблюдение которых является условием включения акций в Первый и Второй уровень – Московская биржа.](#)

3 В анализируемой выборке компаний данные комитеты были либо объединены в состав одного комитета по кадрам и вознаграждениям, либо представлены как отдельные комитеты.

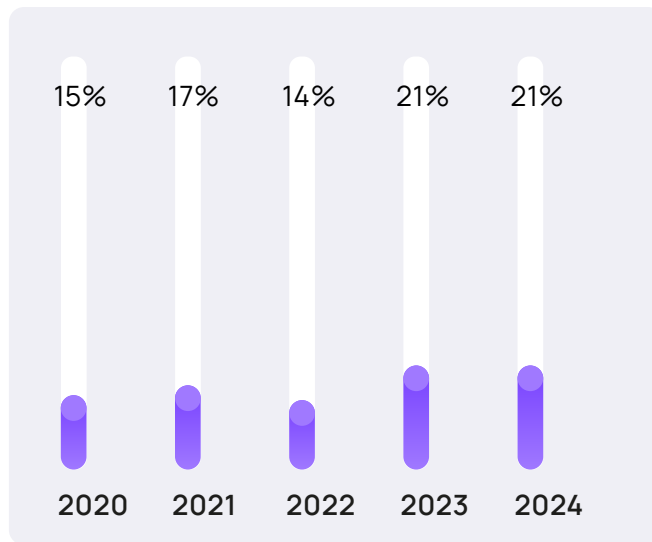
## Комитет по устойчивому развитию

**Комитет по устойчивому развитию** – сравнительно новая структура в корпоративном управлении российских публичных компаний. В отличие от комитетов по аудиту, кадрам и вознаграждениям его создание не является обязательным. Тем не менее наличие такого комитета в составе органов управления компании свидетельствует о высоком приоритете ESG-повестки и стратегической значимости устойчивого развития для эмитента.

В целом **уровень представленности комитета по устойчивому развитию** в структуре корпоративного управления российских публичных компаний незначительно увеличился (с 15% до 21%).

По итогам 2024 года примерно **в каждой пятой российской публичной компании (21%) действовал комитет по устойчивому развитию**.

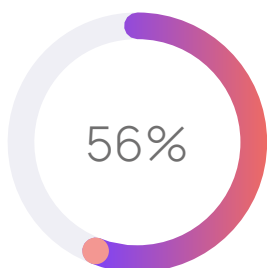
### Уровень представленности комитета по устойчивому развитию %



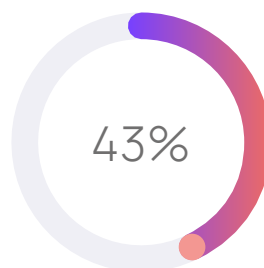
Источник: итоги сравнительного анализа.

### Представленность комитета по устойчивому развитию в разбивке по отраслям на конец 2024 года %

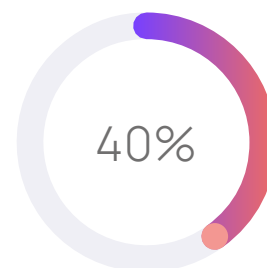
**Топ-3** отрасли по уровню интеграции комитета по устойчивому развитию в структуру корпоративного управления на конец 2024 года



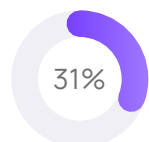
Банковская отрасль



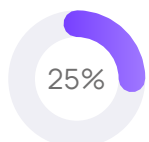
Химическая промышленность



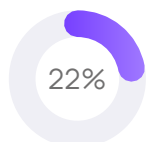
Электроэнергетика



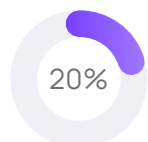
Нефтегазовая отрасль



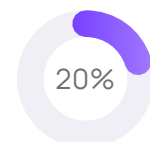
Связь и телекоммуникации



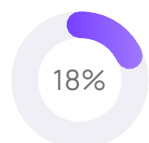
Горнодобывающая отрасль



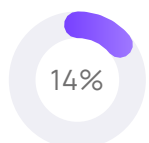
Информационные технологии



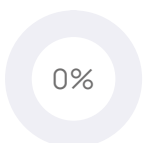
Металлургия



Финансовые услуги



Строительство



Ритейл  
Машиностроение  
Транспорт  
Здравоохранение и фармацевтика

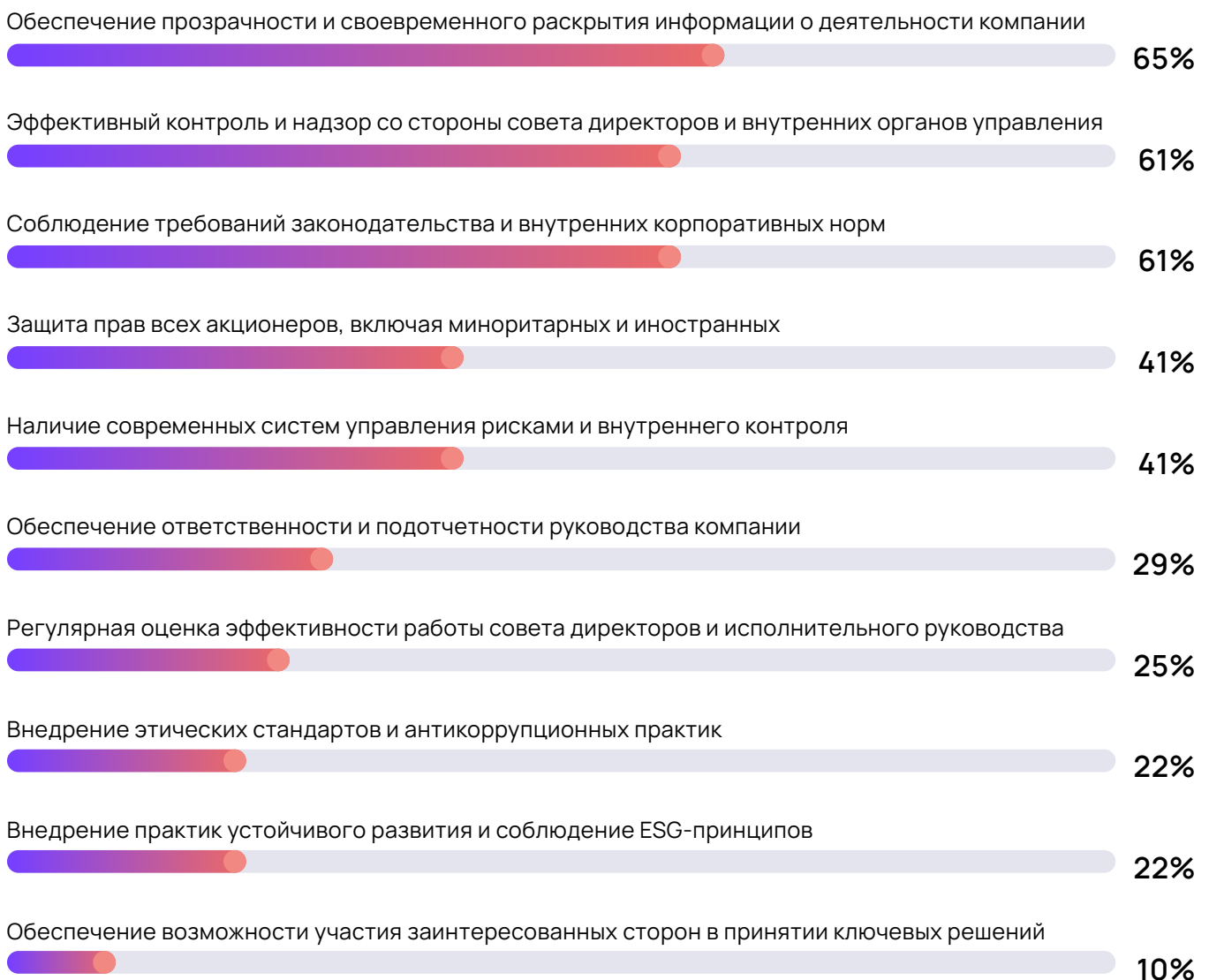
Источник: итоги сравнительного анализа.

## Требования и ожидания заинтересованных сторон

Согласно результатам опроса членов советов директоров, корпоративных секретарей и внутренних аудиторов, **обеспечение прозрачности и своевременного раскрытия информации о деятельности компании является наиболее важным и актуальным требованием** заинтересованных сторон в отношении российских публичных компаний (**65%**).

Не менее важными являются **эффективный контроль и надзор со стороны совета директоров и внутренних органов управления (61%)**, а также **соблюдение требований законодательства и внутренних корпоративных норм (61%)**.

### Требования заинтересованных сторон к корпоративному управлению компаний %



Источник: опрос Kept, 2025 г. Респонденты могли выбрать несколько вариантов при ответе на вопрос.

**59% корпоративных секретарей также отмечают, что наличие современных систем управления рисками и внутреннего контроля является одним из требований,** которое предъявляют заинтересованные стороны. Такие требования могут быть связаны с повышением макроэкономических рисков, что подчеркивает необходимость усилить механизмы контроля и управления в условиях нестабильной внешней среды.

### Требование к информационной прозрачности остается одним из приоритетных запросов заинтересованных сторон:



Публичная информация играет важную роль в процессе принятия решений, особенно в контексте инвестиционной деятельности. Высокий уровень прозрачности позволяет инвесторам и другим заинтересованным сторонам лучше понимать стратегические направления компании, оценивать риски и принимать обоснованные решения. Это в свою очередь способствует привлечению капитала и укреплению позиций компании на рынке.



Информационная открытость компании поддерживает формирование доверительных отношений с заинтересованными сторонами, укрепляет репутацию эмитента и способствует выстраиванию более продуктивного взаимодействия с регулирующими органами.

Из-за возможных санкционных рисков российские компании в ряде случаев вынуждены частично или полностью закрыть корпоративную информацию о своей деятельности. **В условиях ограничения доступа к информации заинтересованные стороны теряют возможность своевременно получать актуальные данные, что затрудняет процесс принятия решений.**

Эти меры усиливают потребность в повышении уровня информационной прозрачности, чтобы восстановить доверие и обеспечить стабильное функционирование корпоративного управления.

### **22% респондентов отмечают интерес заинтересованных сторон к внедрению практик устойчивого развития и соблюдению компанией ESG-принципов.**

Интерес стейкхолдеров к системе управления устойчивым развитием в компаниях подкрепляется развитием национальной ESG-повестки:

- установлено требование Московской биржи к компаниям Первого и Второго уровней листинга по раскрытию нефинансовой информации;
- разработаны рекомендации Банка России и Министерства экономического развития Российской Федерации по подготовке нефинансовой отчетности и раскрытию информации в области устойчивого развития.

## Роль корпоративного секретаря

Ключевая роль корпоративного секретаря заключается в постоянном мониторинге изменений в правовой сфере, своевременном анализе их влияния на деятельность компании и оперативной адаптации внутренних процессов и документов, чтобы обеспечить соответствие нормативным требованиям.



**Корпоративный секретарь должен проявлять высокую степень профессионализма, активно участвовать в формировании стратегии корпоративного управления, внедрять инновации в соответствии с регуляторными изменениями и минимизировать риски, связанные с несоответствием законодательным нормам.**

### Функции корпоративного секретаря в компаниях %



Источник: опрос Kert, 2025 г. Респонденты могли выбрать несколько вариантов при ответе на вопрос.

Согласно результатам опроса, **все корпоративные секретари отметили в качестве своих функций подготовку и сопровождение оформления корпоративных документов, ведение протоколов заседаний**. Кроме того, абсолютное большинство корпоративных секретарей отнесли к своей роли:

- организацию и координацию работы совета директоров и общих собраний акционеров;
- обеспечение соблюдения корпоративных процедур и требований законодательства;
- контроль за исполнением решений совета директоров и собраний акционеров;
- обеспечение взаимодействия между акционерами, советом директоров и менеджментом;
- организацию раскрытия информации и взаимодействия с регуляторами и инвесторами;
- консультирование членов совета директоров и акционеров по вопросам корпоративного управления и права.

В условиях трансформации российской экономики и динамических изменений в правовой среде значимость функции корпоративного секретаря становится особенно актуальной. **77% корпоративных секретарей, участвовавших в опросе, отметили необходимость адаптации к санкционному давлению и изменению экономической ситуации** как ключевой вызов в корпоративном управлении, с которым сталкивались их компании после 2022 года. Санкционный режим, в котором находятся многие компании, требует от корпоративных секретарей внимательного отслеживания происходящих изменений, оперативной корректировки внутренних процессов и документов, чтобы минимизировать риски и негативные последствия для бизнеса.

Кроме того, **на фоне санкционных ограничений тема раскрытия информации становится особенно чувствительной и требует повышенного внимания со стороны корпоративных секретарей**, поскольку является одной из ключевых функций их деятельности.

**64%** корпоративных секретарей отметили, что их компании столкнулись с проблемой снижения прозрачности и ограничения раскрытия корпоративной информации.

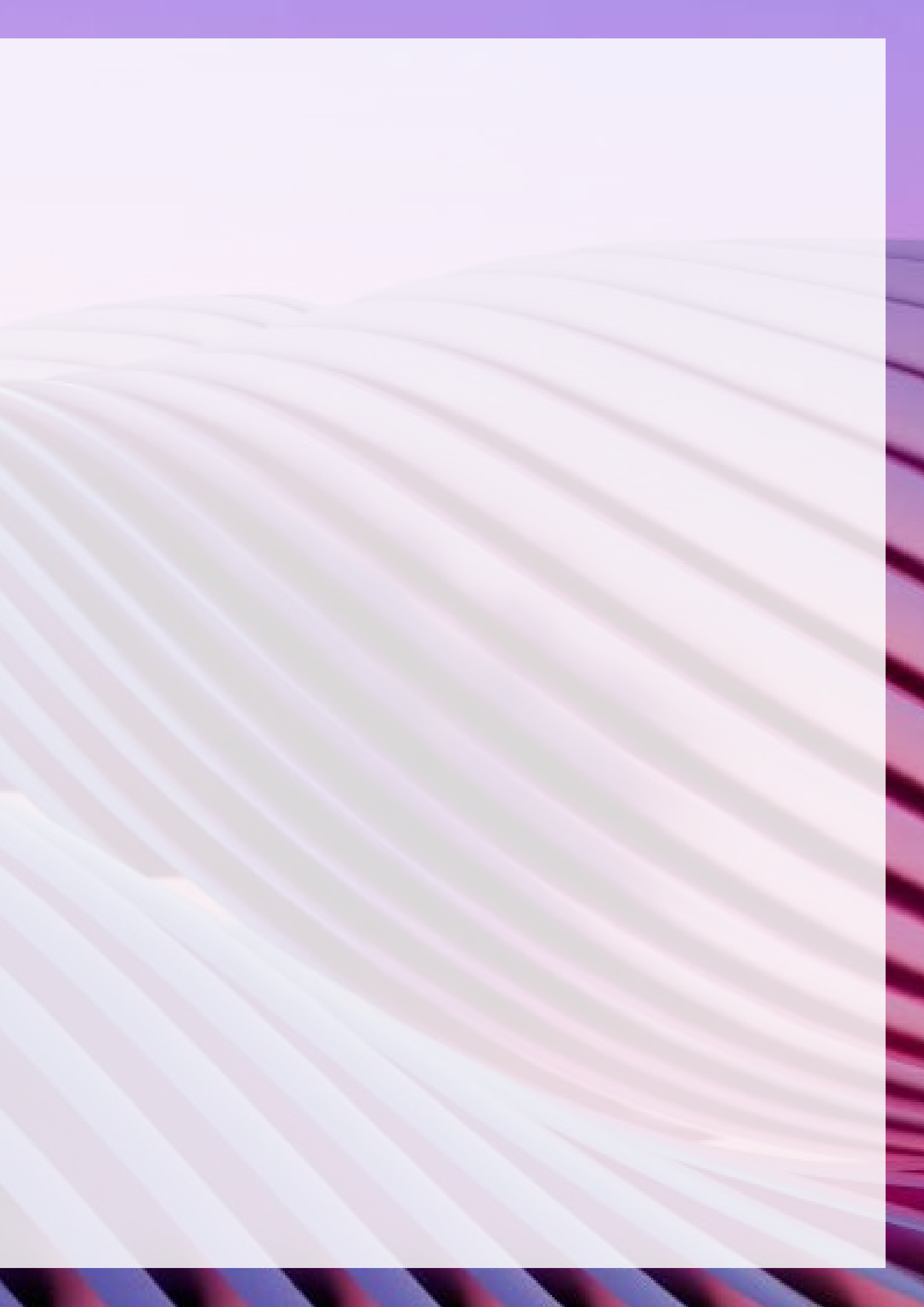
**75%** корпоративных секретарей подчеркнули, что заинтересованные стороны продолжают требовать от компаний прозрачности и своевременного предоставления информации о своей деятельности.



Современные реалии российской экономики требуют от корпоративных секретарей адаптировать систему корпоративного управления внутри компании, соблюдая разумный баланс между интересами компании, ее акционеров и инвесторов.

# Практики и стандарты корпоративного управления: национальный и международный контекст

▾	Анализ российских требований и рекомендаций в области корпоративного управления	38
▾	Национальные рейтинги и индексы корпоративного управления	43
▾	Требования ESG-рейтингов в области корпоративного управления	44
▾	Анализ трендов и ключевых требований к корпоративному управлению в зарубежных странах	46
▾	Инструменты взаимодействия с советом директоров: избранные практики	53



# Практики и стандарты корпоративного управления: национальный и международный контекст

## Анализ российских требований и рекомендаций в области корпоративного управления

Источники регулирования корпоративного управления в России:

- ▾ Федеральный закон от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» (ред. от 31.07.2025);
- ▾ Кодекс корпоративного управления Банка России;
- ▾ Правила листинга Московской биржи.

Для компаний с государственным участием разработаны рекомендации Федерального агентства по управлению государственным имуществом (Росимущество), например по организации работы совета директоров в акционерном обществе.

В Федеральном законе «Об акционерных обществах» заложены основы регулирования корпоративного управления. В рамках этого закона установлены требования к следующим процедурам и процессам:

- формирование и определение полномочий совета директоров;
- организация комитетов в публичных акционерных обществах, в частности комитета по аудиту;

- создание и функционирование систем управления рисками и внутреннего контроля, а с 2020 года – обязательное проведение внутреннего аудита;
- утверждение внутренней политики по управлению рисками, внутреннему контролю и аудиту, а также назначение лиц, ответственных за внутренний аудит;
- обеспечение прозрачности, отчетности и эффективности деятельности общества, а также защиты интересов акционеров и инвесторов.

Важной вехой в развитии корпоративного управления в России стало утверждение в 2014 году **Кодекса корпоративного управления Банка России**. Положения Кодекса носят рекомендательный характер для публичных акционерных обществ. Документ содержит описание комплексного подхода к созданию системы корпоративного управления. В Кодексе, помимо прочего, закреплены требования к составу совета директоров и его комитетов, подход к организации работы органов управления и их ключевой функционал.

В дополнение к Кодексу корпоративного управления разработаны **информационные письма Банка России** с детализацией отдельных практик корпоративного управления, в том числе:

- Информационное письмо о рекомендациях по организации и проведению самооценки эффективности совета директоров в публичных акционерных обществах;
- Информационное письмо о рекомендациях по формированию и обеспечению преемственности совета директоров;
- Информационное письмо о рекомендациях по организации управления рисками, внутреннего контроля, внутреннего аудита, работы комитета совета директоров по аудиту в публичных акционерных обществах.

**Правила листинга Московской биржи** являются обязательными для компаний, которые планируют публичное размещение ценных бумаг или чьи бумаги уже входят в котировальные списки Московской биржи. В части корпоративного управления требования разработаны для Первого и Второго уровней листинга.

### Сравнение требований нормативных документов к составу совета директоров публичных акционерных обществ и его комитетов

Федеральный закон «Об акционерных обществах»	Кодекс корпоративного управления Банка России	Правила листинга Московской биржи (Первый уровень)
<b>Количественный состав</b>		
Не менее пяти человек	-	-
Если акционеров <sup>1</sup> более 1 тыс. – не менее семи человек	-	-
Если акционеров <sup>1</sup> более 10 тыс. – не менее девяти человек	-	-
<b>Уровень независимости</b>		
-	Не менее 1/3 избранного состава совета директоров	Не менее 1/5 состава совета директоров и не менее трех человек
<b>Наличие исполнительных директоров</b>		
Не более 1/4 избранного состава совета директоров	-	-
<b>Наличие комитета по аудиту</b>		
+	100% – независимые директора	100% или большинство – независимые директора
<b>Наличие комитета по вознаграждениям</b>		
-	100% – независимые директора	100% или большинство – независимые директора
<b>Наличие комитета по кадрам</b>		
-	Большинство – независимые директора	Большинство – независимые директора

1 Владелец голосующих акций.

Помимо традиционных вопросов, постепенно **в систему корпоративного управления интегрируется повестка устойчивого развития**. Банк России выпустил ряд информационных писем, содержащих рекомендации для публичных компаний по разработке стратегии в области устойчивого развития, учету ESG-факторов в корпоративном управлении и раскрытию нефинансовой информации:

- Информационное письмо о рекомендациях публичным акционерным обществам и эмитентам эмиссионных ценных бумаг по разработке стратегии устойчивого развития и стратегии климатического перехода;
- Информационное письмо о рекомендациях по раскрытию финансовыми организациями информации в области устойчивого развития;
- Информационное письмо о рекомендациях по предоставлению (раскрытию) финансовыми организациями информации клиентам о финансовых продуктах устойчивого развития;
- Информационное письмо о рекомендациях по учету финансовыми организациями ESG-факторов, а также вопросов устойчивого развития при организации корпоративного управления;
- Информационное письмо о рекомендациях по учету советом директоров публичного акционерного общества ESG-факторов, а также вопросов устойчивого развития;
- Информационное письмо о рекомендациях по раскрытию публичными акционерными обществами нефинансовой информации, связанной с деятельностью таких обществ;
- Информационное письмо об учете климатических рисков в деятельности отдельных участников финансового рынка.



**Расширяются полномочия совета директоров**, который теперь должен определять ключевые цели и задачи устойчивого развития для включения в общекорпоративную стратегию компании, обеспечивать проведение анализа управленческих практик с точки зрения надлежащего учета ESG-факторов, а в ходе заседаний – уделять достаточно внимания обсуждению ESG-вопросов.



**Меняется устоявшееся представление об организации работы комитетов при совете директоров**. В целях качественной проработки вопросов устойчивого развития и более глубокого вовлечения членов совета директоров в повестку компаниям необходимо создавать специализированный комитет или расширять функционал действующих комитетов.

## 2022 – настоящее время: послабление требований на фоне санкций и необходимость трансформации

С начала 2022 года процесс развития корпоративного управления в России был затруднен на фоне осложнения геополитической ситуации и внедрения зарубежными странами санкционных ограничений в отношении российских компаний. **Ключевой задачей этого периода стала оперативная защита российского бизнеса.**

- ✓ Одним из важных этапов стало введение в 2022 году правительственных мер, позволяющих российским публичным компаниям ограничивать раскрытие определенной информации, если ее публикация может привести к административным или санкционным рискам. **В соответствии с Постановлением Правительства РФ от 12.03.2022 № 351<sup>1</sup>** эмитенты ценных бумаг имели право полностью или частично не раскрывать любую информацию о своей деятельности, включая промежуточную и годовую финансовую отчетность и отчетность по МСФО. Это давало компаниям возможность избежать раскрытия данных вплоть до 1 июля 2023 года.
- ✓ В 2023 году вышло **Постановление Правительства РФ от 04.07.2023 № 1102<sup>2</sup>**, которое смягчило режим полной секретности. На текущий момент Постановление регулирует раскрытие и предоставление информации эмитентами, но уже не предусматривает полного закрытия данных. Теперь компании могут использовать выборочный подход к раскрытию информации, опираясь на оценку рисков введения санкционных мер со стороны иностранных государств.

В 2022 году российский бизнес **столкнулся с трудностями в соблюдении требований к независимости советов директоров после ухода иностранных директоров из состава СД отечественных компаний**, поскольку, как правило, именно они составляли основную часть независимых членов совета. В связи с этим был предпринят ряд шагов:

- Банк России принял решение<sup>3</sup> об установлении моратория на снижение уровня листинга ценных бумаг организаторами торговли в случае несоблюдения эмитентами требований к количеству независимых директоров.
- Банк России рекомендовал таким компаниям принять все необходимые меры для обеспечения в составе совета директоров достаточного числа независимых членов.

В настоящее время развитие корпоративного управления в стране продолжается, однако вместо активного пересмотра национальных стандартов и внедрения новых практик вносятся точечные корректировки, направленные на поддержку российских компаний в условиях неопределенности. Тем не менее в широком смысле **система корпоративного управления в России остается стагнирующей.**

В 2025 году Кодексу корпоративного управления Банка России исполняется 11 лет. **С момента утверждения Кодекса в 2014 году в него не вносились коррективы, несмотря на значительные изменения на российском рынке и в международной повестке.**

В результате рекомендуемые практики начинают отставать от реальных условий и снижать значимость национальных стандартов в формировании системы корпоративного управления.

1 [Постановление Правительства Российской Федерации от 12.03.2022 № 351 – Правительство России.](#)

2 [Правительство уточнило порядок раскрытия информации компаниями-эмитентами – Правительство России.](#)

3 [Решение Совета директоров Банка России об установлении временных требований к деятельности организаторов торговли – Банк России.](#)

## Инициатива Банка России по оптимизации отчетности эмитентов

**Годовой отчет** – ключевой инструмент взаимодействия компании с акционерами и инвесторами.

Эмитенты часто формально относятся к подготовке годового отчета в отсутствие четких требований к его содержанию и структуре, включая разделы о корпоративном управлении.

Компании, планирующие выход на IPO<sup>1</sup>, сталкиваются с проблемой отсутствия ясной навигации в подготовке отчетности.

На фоне отсутствия четких требований к раскрытию инвесторы недополучают необходимую информацию и не могут быть уверены в качестве ее раскрытия.

### Инициатива Банка России по оптимизации форм раскрытия периодической информации публичных акционерных обществ – одна из ответных мер на современные вызовы.

В июле 2025 года был опубликован доклад для общественных консультаций, в котором Банк России представил свои предложения по повышению эффективности корпоративной отчетности<sup>2</sup>.

#### Ключевые положения инициативы

##### Стандартизация годового отчета

с включением в него обязательной части, посвященной системному раскрытию информации о корпоративном управлении.

##### Устранение временного разрыва между публикацией консолидированной финансовой отчетности и отчета эмитента,

чтобы повысить актуальность и экономическую ценность раскрываемых данных.

**Гармонизация содержания годового отчета и отчета эмитента**, чтобы исключить дублирование информации и обеспечить своевременное раскрытие.

**Независимое заверение раздела о корпоративном управлении**, чтобы повысить уверенность инвесторов в надежности корпоративных практик компании.

Также в настоящее время Банк России рассматривает вопрос об обновлении Кодекса корпоративного управления<sup>3</sup>.



**Курс на широкую трансформацию регуляторной среды становится закономерным шагом в дальнейшем развитии системы корпоративного управления в России.**

1 IPO (Initial Public Offering) – первичное публичное размещение акций компании на фондовой бирже.

2 «Об оптимизации форм раскрытия периодической информации». Доклад для общественных консультаций – Банк России.

3 Банк России задумался об обновлении Кодекса корпоративного управления – Интерфакс.

## Национальные рейтинги и индексы корпоративного управления

Наиболее известным и авторитетным является **Национальный рейтинг корпоративного управления (НРКУ)** – индикатор качества корпоративного управления, разработанный и присваиваемый Российским институтом директоров (РИД) с 2004 года. НРКУ позволяет оценить уровень развития корпоративного управления и связанные с ним риски в разных компаниях, благодаря чему они могут совершенствовать практики управления и улучшать взаимоотношения с инвесторами. **Чем выше рейтинг НРКУ, тем ниже риски корпоративного управления в компании.**

**Рейтинг присваивается российским компаниям по шкале от 1 до 10**, где 10 – высший уровень, соответствующий лучшим мировым стандартам и полному выполнению требований российского законодательства и рекомендаций Кодекса корпоративного управления. Каждый класс рейтинга может сопровождаться знаками «+» или «++», если показатели компании выше среднего по классу или близки к следующему уровню.

По состоянию на конец сентября 2025 года **20 российских компаний имеют действующий НРКУ** (на уровне от 6++ до 8++).

### Топ-5 компаний в Национальном рейтинге корпоративного управления<sup>1</sup>

Компания	Уровень рейтинга
ПАО Сбербанк	8++
АК «АЛРОСА» (ПАО)	8+
Банк ВТБ (ПАО)	8+
ПАО АФК «Система»	8+
ПАО «РусГидро»	8

#### Расшифровка

Передовая практика корпоративного управления

Также важным инструментом для мониторинга и развития корпоративных практик в российских публичных компаниях выступает **Национальный индекс корпоративного управления<sup>2</sup>**. Его цель – развитие и продвижение лучших практик корпоративного управления, повышение прозрачности и укрепление доверия инвесторов и других заинтересованных сторон.

**С 2019 года индекс стал официальным биржевым индикатором RUCGI на Московской бирже<sup>3</sup>.**

#### Особенности индекса:

- ✓ база расчета индекса формируется из акций эмитентов, входящих в топ-20 рэнкинга корпоративного управления<sup>4</sup>;
- ✓ индекс позволяет компаниям сравнивать свою практику с лидерами, инвесторам – принимать решения на основе прозрачной информации, а экспертам – отслеживать тренды и зоны развития в российском корпоративном управлении.

<sup>1</sup> Результаты НРКУ – Российский институт директоров.

<sup>2</sup> Индексы Московской биржи – Московская биржа.

<sup>3</sup> Национальный индекс корпоративного управления (RUCGI) – Московская Биржа.

<sup>4</sup> Рэнкинг формируется по итогам ежегодной оценки российских компаний на предмет соблюдения принципов корпоративного управления компанией ООО «Топкомпетенс» при поддержке Московской биржи и Центра системных трансформаций экономического факультета МГУ им. Ломоносова.

## Требования ESG-рейтингов в области корпоративного управления

Требования российских ESG-рейтингов в области корпоративного управления играют важную роль в оценке устойчивости компаний. При определении рейтинга уделяется особое внимание качеству и зрелости практик корпоративного управления.

### Участие в ESG-рейтингах

**Позволяет оценить уровень развития ESG-практик** в компании и определить зоны для улучшений в целях повышения гибкости бизнеса в условиях меняющейся внешней среды.

**Служит эффективным инструментом повышения доверия** со стороны инвесторов, акционеров и других заинтересованных сторон за счет высокого уровня прозрачности при раскрытии нефинансовой информации.

**Способствует привлечению более широкого круга инвесторов.**

**Позволяет привлекать дополнительное финансирование** (зеленые кредиты) с привязкой к уровню ESG-оценки.

В России существуют специализированные рейтинговые агентства (RAEX, НРА, АК&М, «Эксперт РА», НКР, АКРА), которые разрабатывают свои методологии присвоения ESG-рейтингов с учетом специфики российского бизнеса и регуляторных условий.

➔ Подробнее о методологиях присвоения ESG-рейтингов см. в [Приложении](#).

### Ключевые требования российских ESG-рейтингов к корпоративному управлению

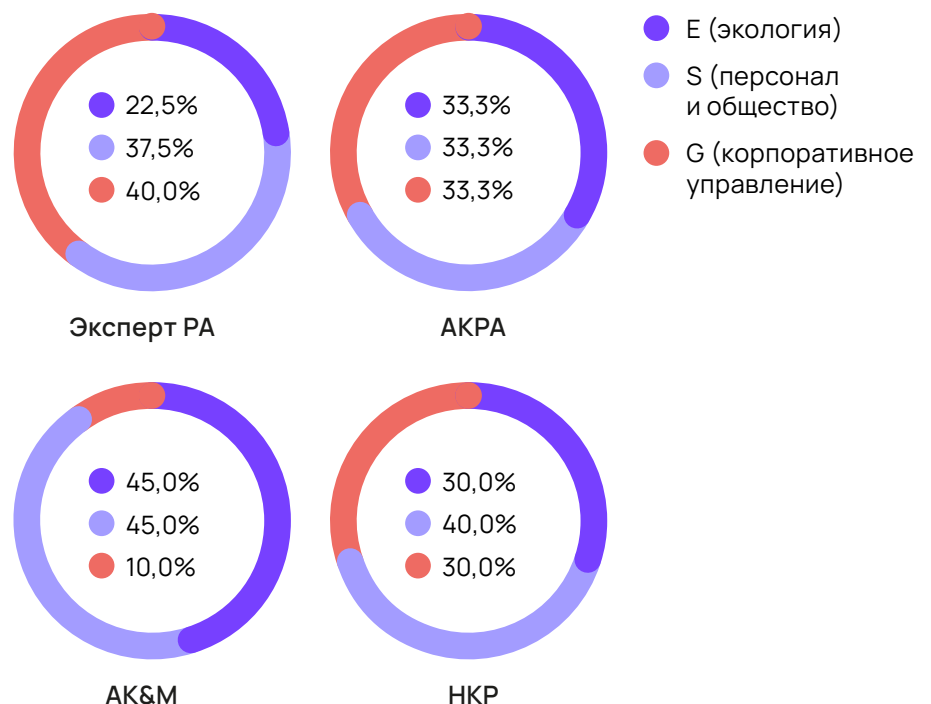
Требование	Обоснование
<b>БЛОК → Структура и независимость совета директоров</b>	
Наличие в совете директоров независимых и неисполнительных членов	Способствует снижению рисков конфликтов интересов и повышает качество управленческих решений
Разнообразие и сбалансированность состава совета директоров	Способствует более объективному и качественному принятию решений
Наличие комитетов по аудиту, кадрам и вознаграждениям, а также по вопросам устойчивого развития	Усиливает надежность системы управления
Наличие регламентированной системы выплаты вознаграждения членам совета директоров, а также политик по их вознаграждению	Снижает риски конфликта интересов и чрезмерного обогащения, а также демонстрирует ответственный подход к управлению
<b>БЛОК → Прозрачность и раскрытие информации</b>	
Регулярное предоставление отчетности (годовых отчетов, отчетов об устойчивом развитии и др.) в полном объеме в соответствии с принятыми стандартами	Обеспечивает прозрачность деятельности компании, укрепляет доверие инвесторов и свидетельствует об ответственности компании перед акционерами, регуляторами и обществом

Требование	Обоснование
БЛОК → Эффективное управление рисками	
Выстраивание системы управления рисками	Позволяет заранее выявлять и минимизировать риски в управлении компанией, соответствовать требованиям законодательства, укреплять репутацию компании и минимизировать возможные штрафы
Наличие регулярной отчетности по управлению рисками	Позволяет оценивать риски и системно управлять ими
Повышение ответственности исполнительных органов в части организации управления рисками и внутреннего контроля	Способствует более эффективному выявлению и предотвращению угроз, снижает вероятность ошибок и нарушений, повышает прозрачность процессов
БЛОК → Стратегическое развитие	
Наличие и реализация стратегических целей и планов, информирование о них в соответствующих документах	Демонстрирует стремление компании к системному развитию и нацеленность на продолжение деятельности в долгосрочной перспективе

**28%** –  
 средний вес G-блока  
 в ESG-рейтингах<sup>1</sup>

Уровень корпоративного управления существенно влияет на общий ESG-рейтинг компании и является важным индикатором, который позволяет оценить, насколько прозрачно и системно устроены процессы управления в компании – от работы совета директоров до раскрытия информации и управления рисками.

**Распределение весов по блокам в ESG-рейтингах %**



<sup>1</sup> Среднее среди методологий присвоения ESG-рейтингов «Эксперт РА», АКРА, АК&М и НКР. Для расчета весов по блокам для «Эксперт РА» и НКР были взяты средние значения по финансовым и иным компаниям.

Источник: итоги анализа.

## Анализ трендов и ключевых требований к корпоративному управлению в зарубежных странах

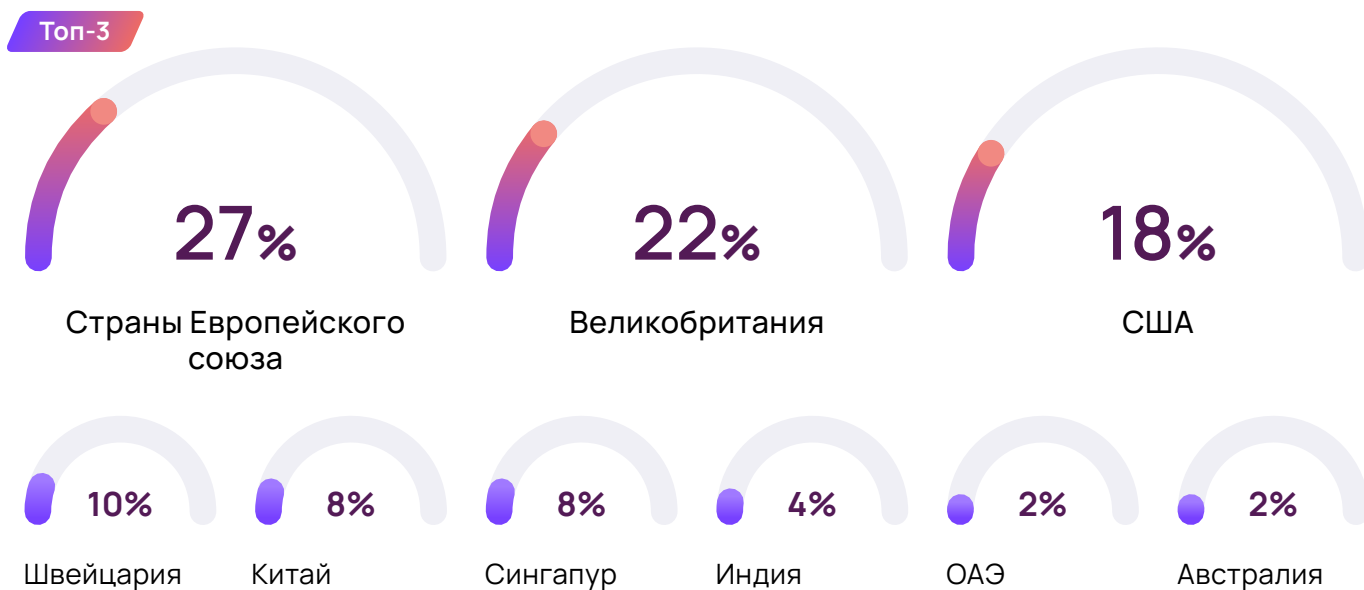
Несмотря на то, что 62% респондентов (представителей компаний) ориентируются исключительно на российские стандарты корпоративного управления, не используя международный опыт, **практики корпоративного управления зарубежных стран остаются важным ориентиром** как для развития бизнес-практик, так и для регуляторной среды.

### Опрос показал, что:

- 27% компаний ориентируются на практики корпоративного управления стран Европейского союза;
- 22% – на требования Великобритании;
- 18% – на стандарты США.

Кроме того, в условиях переориентации российской экономики на Азиатско-Тихоокеанский регион **растет интерес к практикам корпоративного управления в Китае, Сингапуре, Индии и ОАЭ.**

### Страны, на практики которых ориентируются российские компании %



Источник: опрос Kept, 2025 г. Респонденты могли выбрать несколько вариантов при ответе на вопрос.

В свою очередь, в **Кодексе корпоративного управления Банка России подчеркивается, что его положения основываются на международной практике**, включая принципы корпоративного управления Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), которая в 2023 году опубликовала обновленные Принципы корпоративного управления. Они служат основой для формирования национальных кодексов корпоративного управления.

Одним из ключевых изменений ОЭСР стало **усиление внимания к вопросам устойчивого развития**. Согласно Принципам ОЭСР, компании должны обеспечивать своевременное и полное раскрытие информации, а сведения, связанные с устойчивым развитием, финансовой отчетностью и другими аспектами корпоративной деятельности, должны быть взаимосвязаны.

## Требования к корпоративному управлению в зарубежных странах

### Великобритания

Вопросы корпоративного управления в Великобритании регулируются законодательством (Закон о компаниях, 2006 год), Кодексом корпоративного управления (обновлен в 2024 году), разработанным Советом по финансовой отчетности, а также Правилами листинга Лондонской биржи, которые опираются на положения Кодекса.

Требования Кодекса корпоративного управления распространяются на все компании, чьи ценные бумаги листингуются на Лондонской фондовой бирже в категории коммерческих компаний. Положения Кодекса необязательны к исполнению. Тем не менее для указанных компаний действует принцип «соблюдай или объясняй» (comply or explain): они должны либо информировать о соблюдении требований Кодекса, либо указывать причины их несоблюдения.

В Кодексе корпоративного управления Великобритании описаны наиболее эффективные методы формирования состава и организации работы совета директоров и его комитетов. Согласно Кодексу, к ключевым требованиям к составу совета директоров<sup>1</sup> относятся следующие:

- Не менее половины членов совета директоров, не включая председателя, должны быть неисполнительными независимыми директорами.
- Совет директоров должен создать комитет по назначениям. Большинство членов комитета должны быть независимыми неисполнительными директорами.
- Совет директоров должен создать комитет по аудиту из независимых неисполнительных директоров, в состав которого должно входить не менее трех человек.
- Совет директоров должен создать комитет по вознаграждениям из независимых неисполнительных директоров, в состав которого должны входить как минимум три директора.

<sup>1</sup> [Corporate Governance Code Guidance – Financial Reporting Council.](#)

## Швейцария

Основополагающими документами в области корпоративного управления являются Швейцарский кодекс обязательств (обновлен в 2012 году) и Кодекс лучших практик корпоративного управления (обновлен в 2023 году).

Кодекс лучших практик является рекомендательным документом для публичных компаний Швейцарии. Тем не менее предполагается, что при выполнении или невыполнении этих рекомендаций компании будут придерживаться принципа «соблюдай или объясняй».

Ключевые требования к составу совета директоров, согласно Кодексу лучших практик<sup>1</sup>:

- Большинство членов совета директоров должны быть независимыми директорами.
- Комитет по аудиту должен состоять из независимых членов совета директоров.

- Комитет по номинациям должен состоять преимущественно из независимых членов совета директоров.
- Совету директоров следует разработать обязательные принципы гендерного разнообразия в его составе.

Компании, чьи долевые ценные бумаги имеют первичный листинг на SIX Swiss Exchange<sup>2</sup>, в обязательном порядке готовят ежегодную отчетность, которая в том числе должна содержать подробный отчет о корпоративном управлении. Директива «Об информации, касающейся корпоративного управления» предписывает эмитентам раскрывать информацию о структуре и практике корпоративного управления с использованием принципа «соблюдай или объясняй». В директиве указаны конкретные требования к раскрытию информации, включая данные о составе совета директоров и его комитетов, а также их ключевые функции.

## Китай

Вопросы корпоративного управления контролируются Комиссией по регулированию ценных бумаг Китая.

Кодекс корпоративного управления для публичных компаний (обновлен в 2018 году) задает стандарты корпоративного управления и применяется ко всем компаниям, ценные бумаги которых допущены к организованным торгам в материковой части Китая.

Ключевые требования к составу совета директоров, согласно Кодексу<sup>3</sup>:

- Компания, которая зарегистрирована на бирже, должна включать в состав совета директоров независимых директоров (количественные ограничения отсутствуют).
- Совет директоров может создать комитет по корпоративной стратегии, комитет по аудиту, комитет по номинациям, комитет по вознаграждению, а также другие специальные комитеты, в соответствии с решениями общего собрания акционеров.

- Комитет по аудиту, комитет по номинациям и комитет по вознаграждению должен возглавлять независимый директор. Независимые директора должны составлять большинство членов этих комитетов.

Кроме того, Кодекс содержит перечень тем, информацию по которым компания должна раскрыть. К ним относятся:

- члены и структура совета директоров;
- результаты деятельности и оценка работы совета директоров;
- результаты деятельности и оценки независимых директоров;
- состав и работа специализированных комитетов совета директоров;
- фактическое состояние корпоративного управления компании, разрыв между корпоративным управлением компании и Кодексом и причины такого разрыва;
- конкретные планы и меры по улучшению практик корпоративного управления в компании.

<sup>1</sup> [Economiesuisse revises Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance – Ethics and Compliance Switzerland.](#)

<sup>2</sup> Основная фондовая биржа Швейцарии.

<sup>3</sup> [Code of Corporate Governance for Listed Companies in China – China Securities Regulatory Commission.](#)

## Сингапур

В Сингапуре положения о корпоративном управлении содержатся в Законе о компаниях (1967 год), Кодексе корпоративного управления (обновлен в 2018 году) и Правилах листинга Сингапурской биржи (основаны на положениях Кодекса). Руководство по листингу требует, чтобы зарегистрированные на бирже компании описывали в годовых отчетах свою практику корпоративного управления с учетом принципов Кодекса, а также раскрывали и объясняли любые отклонения от любых руководящих принципов Кодекса.

Ключевые требования к составу совета директоров, согласно Кодексу корпоративного управления<sup>1</sup>:

- В случае, когда председатель совета директоров не является независимым директором, независимые директора должны составлять большинство членов совета.

- Комитет по аудиту должен включать не менее трех директоров, 100% которых должны быть неисполнительными директорами и большинство, включая председателя комитета, – независимыми.
- Комитет по кадрам должен включать не менее трех директоров, большинство из которых, включая председателя комитета, должны быть независимыми.
- Комитет по вознаграждениям должен включать не менее трех директоров, 100% которых должны быть неисполнительными директорами и большинство, включая председателя комитета, – независимыми.
- Кроме того, компании должны разработать политику разнообразия состава совета директоров, которая будет включать минимальные требования к гендерному составу, компетенциям и опыту, а также предусматривать измеримые цели и сроки их достижения.

## Объединенные Арабские Эмираты

В ОАЭ вопросы корпоративного управления регулируются Законом о коммерческих компаниях (обновлен в 2021 году) и Руководством по корпоративному управлению для торгуемых на бирже компаний (обновлен в 2020 году).

В соответствии с этими документами к составу совета директоров<sup>2</sup> предъявляются следующие ключевые требования:

- Большинство членов совета директоров должны быть неисполнительными независимыми директорами.
- Женщины должны составлять не менее 20% состава совета директоров.
- В структуре совета директоров должны быть сформированы комитет по аудиту и комитет по назначениям и вознаграждениям. В состав этих комитетов должны входить не менее трех неисполнительных членов совета, не менее двух из которых являются независимыми директорами. Председателями комитетов также должны быть независимые директора.

Кроме того, согласно Руководству по корпоративному управлению, компания должна предоставить отчет об управлении, подписанный председателем совета директоров в соответствии с формой, подготовленной надзорным органом. Руководство содержит перечень сведений о корпоративном управлении, которые необходимо раскрывать, включая биографии членов совета директоров, информацию о заседаниях и их посещаемости, вознаграждение членов совета директоров и т. д.

<sup>1</sup> [Corporate Governance in Singapore – ecgi.](#)

<sup>2</sup> [Chairman of Authority's Board of Directors' Decision no. \(3/Chairman\) of 2020 concerning Approval of Joint Stock Companies Governance Guide – ecgi.](#)

## Индия

Ключевыми документами являются Закон о компаниях (2013 год), а также Обязательства по листингу и требования к раскрытию информации (2015 год), где достаточно подробно отражены требования к раскрытию информации о корпоративном управлении, которую необходимо указывать в годовом отчете эмитента.

### Ключевые требования к составу совета директоров, согласно этим документам

Закон о компаниях <sup>1</sup>	Обязательства по листингу и требования к раскрытию информации <sup>2</sup>
<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Каждая компания, которая зарегистрирована на бирже, должна иметь не менее одной трети независимых директоров от общего числа директоров</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Не менее одной трети от общего числа директоров, если председателем совета директоров является неисполнительный директор, или</li> <li>• Не менее 50% от общего числа директоров, в случае если компания не имеет постоянного неисполнительного председателя совета директоров</li> </ul>
-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• В состав совета директоров должна входить как минимум одна женщина</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Каждая компания, которая зарегистрирована на бирже, должна сформировать комитет по аудиту, комитет по кадрам и вознаграждениям, комитет по взаимодействию с заинтересованными сторонами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Компания должна сформировать комитет по аудиту, комитет по кадрам и вознаграждениям, комитет по взаимодействию с заинтересованными сторонами и комитет по управлению рисками</li> </ul>

1 [The Companies Act, 2013 \(Act No. 18 of 2013\)](#), Индия - WIPO.

2 [SEBI \(listing Obligations and Disclosure Requirement\) Regulations, 2015](#) – esgi.

## Независимое заверение информации о корпоративном управлении

Практика рассмотренных стран показала, что требования к раскрытию информации о корпоративном управлении предъявляются к публичным компаниям и содержат подробный перечень элементов для раскрытия. Во многих странах внедрен принцип «соблюдай или объясняй» для раскрытия информации о соответствии требованиям регулирующих документов. **Также в ряде стран действует обязательное правило независимого заверения информации о корпоративном управлении** как механизма подтверждения надежности системы корпоративного управления в компаниях.

### Катар

Согласно Кодексу корпоративного управления Катара<sup>1</sup>, заключение внешнего аудитора должно включать любые сведения о контрольных работах и оценке результатов деятельности компании, особенно касающиеся соблюдения компанией положений собственного устава и положений законодательства, в том числе положений Кодекса корпоративного управления.

**Пример:** компания Mannai Corporation Q.P.S.C. – Независимое заверение отчета для акционеров.

### Австрия

В Кодексе корпоративного управления Австрии закреплено, что компания должна периодически, но не реже одного раза в три года, с привлечением независимой организации оценивать соблюдение правил по принципу «соблюдай или объясняй» Кодекса и публиковать результаты оценки в отчете о корпоративном управлении.

**Пример:** компания Raiffeisen Bank International AG – Независимое заверение соблюдения требований Кодекса корпоративного управления.

1 Governance Code for Companies & Legal Entities Listed on the Main Market.

## Тренды корпоративного управления в зарубежных странах

### → Усиление требований к признанию независимости

Независимые директора играют важную роль в обеспечении интересов акционеров и принятии объективных решений. Однако со временем возникает вопрос, как срок полномочий влияет на их независимость и способность принимать беспристрастные решения. Чтобы поддерживать высокий уровень беспристрастности и обеспечивать ротацию в составе совета директоров, некоторые страны вводят ограничения на продолжительность пребывания независимых директоров в должности.

#### Сингапур

В 2023 году в Кодекс корпоративного управления внесены изменения, согласно которым предельный срок полномочий независимых директоров составляет девять лет без дополнительных оговорок (ранее независимый член совета директоров мог быть переизбран по результатам двухуровневой системы голосования).

#### ОАЭ

В Руководстве по корпоративному управлению акционерных обществ предельный срок полномочий независимого директора сокращен с четырех до трех лет.

### → Фокус на устойчивом развитии

Вопросы устойчивого развития неразрывно связаны с результатами деятельности компании, в связи с чем подтверждается необходимость интегрировать ESG-вопросы в повестку обсуждений на самом высоком корпоративном уровне, чтобы обеспечить долгосрочную устойчивость, ответственность и прозрачность в управлении.

#### Страны Европейского союза

В последних редакциях кодексов корпоративного управления Франции, Германии и Нидерландов расширяются полномочия совета директоров по обеспечению реализации стратегии устойчивого развития. Теперь совет директоров должен рассматривать вопросы экологической и социальной ответственности, включая темы, связанные с изменением климата, а также следить за выполнением поставленных целей в этой области.

### → Многообразие состава совета директоров

Многообразие состава совета директоров играет важную роль, позволяя повысить эффективность деятельности компании и обеспечить достижение целей устойчивого развития. Совет директоров должен объединять членов с опытом и знаниями в различных сферах и принимать решения, рассмотрев вопрос с разных точек зрения. На сегодняшний день, помимо традиционно рекомендованного гендерного разнообразия, внимание уделяется и другим характеристикам (образование, возраст, культура), которые способствуют укреплению разнообразия в составе совета.

#### Страны Европейского союза

В обновленных документах стран Европейского союза подчеркивается, что разнообразие должно охватывать гораздо больше параметров, чем только гендерные различия. В этом контексте последняя редакция Кодекса корпоративного управления Нидерландов вводит дополнительные характеристики разнообразия и требует, чтобы состав совета директоров отвечал таким критериям, как разнообразные профессиональные знания, навыки и опыт, компетенции, другие личные качества, пол, возраст, национальность и культурный фон.

## Инструменты взаимодействия с советом директоров: избранные практики

Эффективное взаимодействие компании с советом директоров требует применения специальных инструментов, направленных на повышение качества корпоративного управления и укрепление ответственности членов совета. Такие механизмы способствуют развитию компетенций директоров и улучшению процесса принятия решений на стратегическом уровне.

### Полис страхования ответственности директоров (D&O)

Нормы российского и международного законодательства предусматривают личную ответственность руководителей за принятые ими управленческие решения. Неправильные действия или бездействие должностных лиц могут стать основанием для предъявления к ним претензий, требований или судебных исков.

**Полис страхования ответственности директоров и должностных лиц (D&O)** – специальный вид страхования, который могут использовать компании для защиты своих директоров и руководителей от финансовых рисков, связанных с возможными судебными исками по управленческим ошибкам или нарушениям. Как правило, страховка покрывает расходы на защиту в судах, компенсации по искам, а также затраты организации, если она возмещает расходы своим управленцам.

#### Основные виды полисов D&O



##### Страхование личной ответственности директора

Данный вид страхования покрывает ущерб, который директор может причинить компании или ее акционерам вследствие своих действий или бездействия. Такой полис защищает директора от судебных исков, связанных с его персональной ответственностью.



##### Страхование профессиональной ответственности директора

Данный вид страхования защищает от исков, поданных в результате ошибок в профессиональной деятельности директора. Например, если из-за неправильного решения директора компания понесла финансовые потери, этот полис поможет компенсировать убытки.

В России данный вид страхования не является обязательным. Тем не менее **страхование D&O становится все более востребованным**, особенно среди публичных компаний, компаний, выходящих на IPO, и организаций с высоким уровнем управленческих рисков<sup>1</sup>.

Рост спроса на полисы D&O в России наблюдается с 2023 года на фоне усиления предпринимательской активности, экономической турбулентности и санкционных рисков. **В 2024 году рост рынка D&O составил 10–15%**, при этом средний лимит ответственности по полисам D&O – 300 млн рублей для непубличных и 3 млрд рублей для публичных компаний<sup>2</sup>.






<sup>1</sup> Компании снимают ответственность с директоров – Коммерсантъ.

<sup>2</sup> Российские топ-менеджеры активно страховали свою ответственность в 2024 – Рамблер.

По итогам опроса **почти половина респондентов – представителей эмитентов (49%) заявили о наличии полиса D&O в компании**. 37% опрошенных отметили, что такой инструмент взаимодействия с директорами в компании отсутствует.

Это свидетельствует о том, что использование такого инструмента защиты руководителей, как D&O, все еще не является общепринятым. Несмотря на то, что среди опрошенных компаний большинство уже применяет данный инструмент, все еще **остается значительный потенциал для повышения уровня применения полисов D&O как инструмента корпоративного управления и поддержки советов директоров**, особенно в условиях ужесточения требований к прозрачности и ответственности менеджмента.

### Наличие полиса D&O в компании

- 39%**  Да, страхование действует для всех директоров
- 37%**  Нет, договор не заключался
- 10%**  Да, страхование действует для некоторых директоров
- 8%**  Не знаю / затрудняюсь ответить
- 6%**  Заключение планируется в ближайшее время



Источник: опрос Kept, 2025 г.

### Преимущества D&O для директоров



#### Финансовая защита личных активов

Полис покрывает судебные расходы, компенсации и иные финансовые обязательства, возникающие из-за претензий по управленческим решениям, что защищает личное имущество директоров от рисков, связанных с исполнением решений.



#### Юридическая поддержка

Страхование обеспечивает оплату юридических услуг и защиту в суде по искам акционеров, регуляторов, клиентов и других сторон, что помогает управленцам справляться с правовыми спорами без ущерба для личного бюджета.



#### Снижение личных рисков и стресса

Наличие полиса позволяет директорам принимать решения более уверенно, не опасаясь личной ответственности и финансовых потерь, что способствует эффективному управлению и снижению уровня тревожности при принятии решений.

## Преимущества D&O для компании



### Повышение репутации и доверия

Компания с полисом D&O демонстрирует высокий уровень корпоративного управления и заботу о защите прав руководства, что укрепляет доверие со стороны инвесторов, партнеров и рынка.



### Привлечение и удержание талантливых специалистов

Возможность страхования персональной ответственности делает компанию более привлекательной для квалифицированных управленцев, что способствует формированию сильной управленческой команды.



### Поддержка стабильности компании

Защита советов директоров от рисков способствует стабильной и предсказуемой работе организации, минимизируя негативные последствия управленческих ошибок.

## Примеры использования D&O

### Санкт-Петербургская биржа<sup>1</sup>

В 2023 году Санкт-Петербургская биржа оформила полис D&O с лимитом ответственности 1,5 млрд рублей. В качестве застрахованных лиц указаны прошлые, действующие или будущие члены совета директоров, а также ключевые должностные лица.

Таким образом компания стремится защитить высшее руководство от рисков финансовых потерь, связанных с исками по ошибкам в управлении, злоупотреблению полномочиями или нарушению законодательства.

### Volkswagen AG<sup>2</sup>

Крупный скандал с Volkswagen AG в 2015 году, связанный с подтасовкой результатов тестов дизельных двигателей, повлек за собой многочисленные судебные иски против компании и ее бывших руководителей.

Для защиты от значительных финансовых потерь компания воспользовалась полисом D&O, благодаря которому в 2021 году Volkswagen получила компенсацию в размере 270 млн евро от страховых компаний – одну из крупнейших выплат по полисам D&O в Европе.

Эта компенсация существенно снизила финансовое бремя компании, покрыв расходы, связанные с судебными разбирательствами. В итоге Volkswagen AG смогла закрыть вопросы с претензиями к руководству и сосредоточиться на восстановлении своей репутации и дальнейшей работе.

1 [СПБ Биржа застраховала ответственность руководителей на 1,5 миллиарда рублей – Деловой Петербург.](#)

2 [VW To Receive \\$351 Million In Dieselgate Settlement With Former Execs – Carscoops.](#)

## Профессиональное обучение членов советов директоров

**Профессиональное обучение членов советов директоров** – структурированный процесс повышения квалификации, направленный на развитие знаний и навыков, необходимых для эффективного выполнения своих обязанностей в совете директоров.

Согласно исследованию 2024 года Национальной организации корпоративного секретарей (НОКС), **66% компаний внедрили практику обучения членов советов директоров**, а треть компаний провела такое обучение в 2024 году<sup>1</sup>.

### Ключевые направления обучения в российских компаниях<sup>1</sup>

- |  |  |  |
|--|--|--|
| → Вводный курс для новых директоров                      | → Стратегия, развитие компетенций в отраслях присутствия бизнеса | → Цифровизация, информационная безопасность, искусственный интеллект |
| → Комплаенс, конфликт интересов, инсайдерская информация | → Финансы, внутренний аудит                                      | → Охрана труда, промышленная безопасность                            |
|  | → Корпоративное управление, ESG                                  |  |

### Преимущества внедрения профессионального обучения членов совета директоров



Повышение стратегической вовлеченности членов советов директоров.



Улучшение навыков принятия решений в условиях неопределенности и меняющейся деловой среды.



Формирование правильных компетенций (в том числе финансовая грамотность, навыки управления рисками и стратегического планирования), а также понимания корпоративного и отраслевого контекстов.

<sup>1</sup> [Обзор практик корпоративного управления. Портрет совета директоров – НОКС.](#)

## Примеры профессионального обучения членов совета директоров

### ГМК «Норильский никель»<sup>1</sup>

Уже более десяти лет в компании «Норникель» действует система профессионального обучения членов совета директоров, которая предусмотрена «Политикой повышения квалификации членов Совета директоров», утвержденной в 2014 году. Документ разработан в соответствии с рекомендациями Кодекса корпоративного управления Российской Федерации и на основе анализа лучших международных и российских практик.

Обучение предполагает следующие направления повышения квалификации членов СД:

- вводное обучение для новых членов СД, которое предусматривает посещение основных активов, знакомство с руководителями, изучение структуры, внутренних процедур и документов, а также знакомство с деятельностью компании в целом;
- программы непрерывного повышения квалификации членов СД, которые разрабатываются ежегодно по итогам оценки эффективности работы совета директоров и индивидуальных потребностей его членов.

### General Electric (GE)<sup>2</sup>

General Electric (GE) имеет долгую и признанную традицию системного обучения членов руководства, включая членов совета директоров. Особое место занимает корпоративный кампус Crotonville, основанный в 1956 году, который стал центром развития лидерских компетенций для сотрудников на всех уровнях.

В центре внимания учебных программ – развитие стратегического мышления, менеджмент изменений, финансовый анализ, устойчивое развитие и цифровая трансформация. Акцент сделан на «обучении через действие»: участники анализируют реальные бизнес-кейсы и внедряют новые практики корпоративного управления в компаниях.

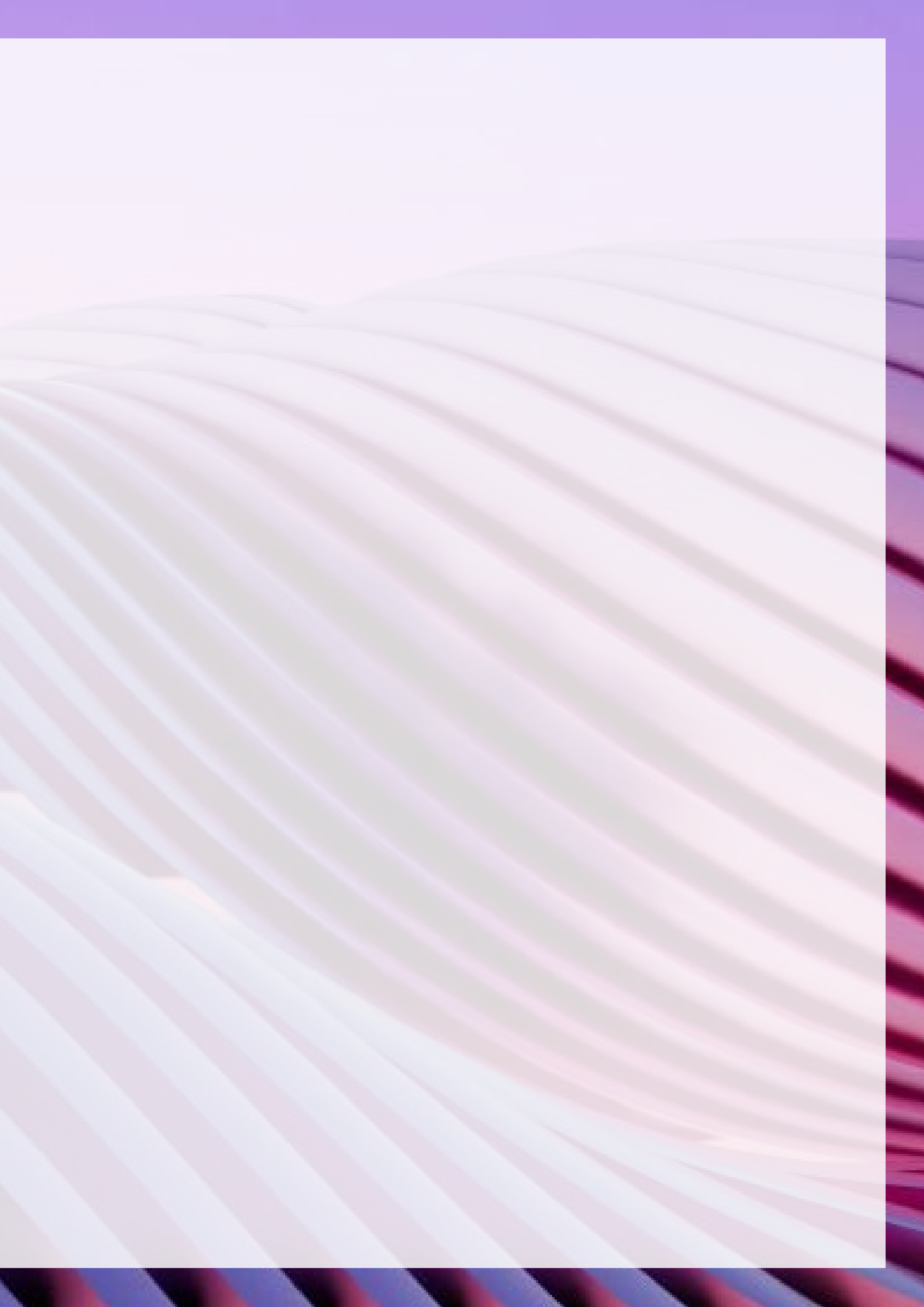
Опыт GE в организации профессионального обучения директоров и лидеров базируется на системном, многокомпонентном подходе с применением практических кейсов и высокотехнологичных методов обучения, что делает их одной из передовых компаний в этой области.

1 [Отчет об устойчивом развитии Группы компаний «Норильский никель» за 2024 год – Норникель.](#)

2 [Leadership Training at General Electric. Learning from Best Practices – Management Training Guru.](#)

# Корпоративное управление глазами инвесторов

▾	Оценка прозрачности корпоративного управления российских компаний	61
▾	Оценка качества корпоративного управления российских компаний	62
▾	Роль корпоративного управления при принятии инвестиционных решений	65
▾	Инструменты взаимодействия с инвесторами: избранные практики	66



# Корпоративное управление глазами инвесторов

В опросе приняли участие 179 инвесторов различных категорий. **Большую часть респондентов составили розничные инвесторы (93%).** Кроме того, были получены ответы представителей следующих категорий<sup>1</sup>:

**4%** - управляющие инвестиционными фондами

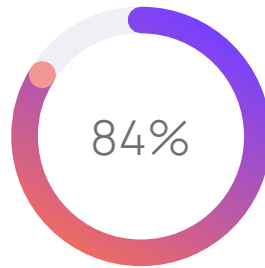
**3%** - корпоративные инвесторы

**1%** - представители негосударственных пенсионных фондов

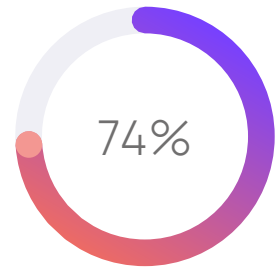
**1%** - представители страховых компаний

## Топ-5

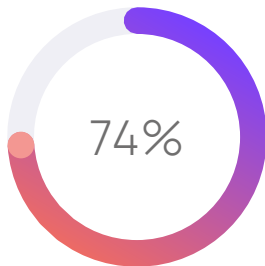
отраслей в инвестиционных портфелях



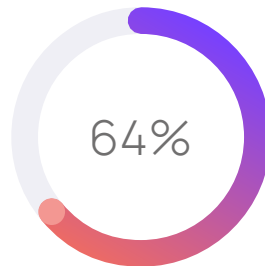
Банковская  
отрасль



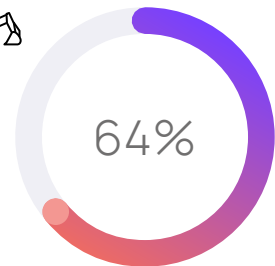
Нефтегазовая  
отрасль



Ритейл



Информационные  
технологии



Горнодобывающая  
отрасль



Профиль инвестора – розничный инвестор с диверсифицированным портфелем

<sup>1</sup> Респонденты могли выбрать несколько категорий при ответе на данный вопрос.

## Оценка прозрачности корпоративного управления российских компаний

При принятии инвестиционных решений инвесторы в первую очередь ориентируются на данные о финансовых и операционных результатах компании, а также на стратегию ее развития. Одновременно **все большее значение приобретает информация о корпоративном управлении**, особенно в условиях санкционных ограничений. Учитывая высокую волатильность рынков и частые кризисы во многих секторах экономики, информационная прозрачность становится одним из факторов, который помогает минимизировать резкие колебания стоимости акций и удержать инвесторов от принятия «эмоциональных» решений.

По результатам опроса **99% инвесторов отметили, что прозрачность и полнота раскрытия информации о корпоративном управлении играют для них важную роль**. 65% опрошенных подчеркнули, что для них это один из ключевых факторов доверия. Лишь для 1% инвесторов данный критерий на текущий момент не имеет большого значения.

### Важность прозрачности и полноты раскрытия информации о корпоративном управлении %



Источник: опрос Kept, 2025 г.

- Крайне важно, это один из ключевых факторов доверия
- Важно, но это не решающая информация
- Не имеет большого значения

Однако **только 10% опрошенных инвесторов считают высоким уровень качества раскрытия информации о корпоративном управлении в российских компаниях**. Большинство респондентов (44%) оценивают качество раскрытия информации о корпоративном управлении как среднее.



**Низкая оценка уровня качества раскрытия информации о корпоративном управлении в российских компаниях отражает существующие пробелы в прозрачности и стандартах раскрытия данных, которые влияют на доверие инвесторов и ограничивают их способность полноценно оценивать риски и перспективы инвестиций.**

### Конфликт инвесторов и эмитента из-за задержки отчетности

Осенью 2025 года инвесторы предъявили претензии крупному производителю электрооборудования и обратились к регулятору с просьбой приостановить размещение нового выпуска облигаций из-за задержки публикации годовой отчетности по МСФО. Отчетность была опубликована с существенным опозданием, что нарушило установленные сроки. Кроме того, в отчете не были раскрыты важные данные о налоговой претензии на сумму более 2 млрд рублей, что могло повлиять на оценку финансовой стабильности эмитента. В результате ситуация вызвала напряженность среди инвесторов и повышенное внимание регулятора.

### Уровень качества раскрытия информации о корпоративном управлении в российских компаниях %



## Оценка качества корпоративного управления российских компаний

Качество корпоративного управления является одним из факторов, формирующих доверие инвесторов к компаниям и влияющих на их инвестиционные решения. **Наряду с анализом финансовых и операционных показателей компании, инвесторы оценивают действия менеджмента и уровень зрелости практик корпоративного управления компании.** Поэтому в условиях динамично меняющегося экономического и регуляторного ландшафта понимание того, каким образом инвесторы воспринимают и оценивают эту информацию, становится особенно актуальным.

### Качество корпоративного управления российских компаний %

- 56% ● Среднее, наблюдаются значительные проблемы
- 26% ● Низкое, требуются существенные улучшения
- 17% ● Достаточно высокое, но есть пространство для улучшения
- 1% ● Очень высокое, соответствует международным стандартам



Источник: опрос Kept, 2025 г.

По мнению опрошенных, **отечественная система корпоративного управления в настоящий момент далека от совершенства:**

- система корпоративного управления российских компаний имеет значительные проблемы и не соответствует лучшим практикам (56%);
- практики корпоративного управления требуют существенных улучшений (26%).

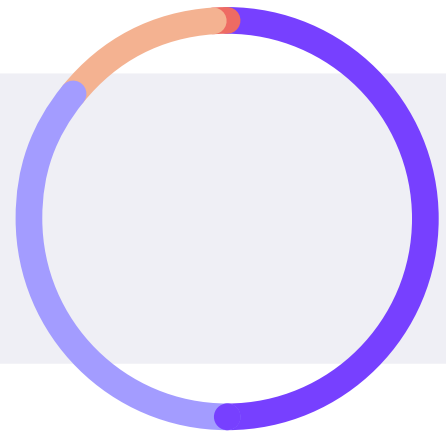
### Дилемма финансовой устойчивости и дивидендных обязательств

Весной 2025 года один из крупнейших российских застройщиков отказался выплачивать дивиденды акционерам за 2024 год, что вызвало критику со стороны владельцев облигаций и индикативных инвесторов. Решение было обусловлено ухудшением финансового положения компании на фоне высокой ключевой ставки Банка России, роста стоимости заимствований и снижения спроса на недвижимость из-за сложной экономической и геополитической ситуации. Инвесторы, однако, выразили недовольство несоблюдением заявленной дивидендной политики и обеспокоенность долгосрочной стабильностью эмитента.

Тем не менее **50% инвесторов отметили, что, несмотря на введение санкций и регуляторных изменений, компаниям удалось адаптироваться к текущей реальности.** При этом 37% опрошенных заявили, что указанные изменения существенно ухудшили практики корпоративного управления в компаниях.

### Влияние санкций и регуляторных изменений на качество корпоративного управления %

- 50% ● Влияют, но компании адаптируются
- 36% ● Существенно ухудшили качество управления
- 13% ● Не заметил(а) значительных изменений
- 1% ● Улучшили качество управления за счет локализации процессов



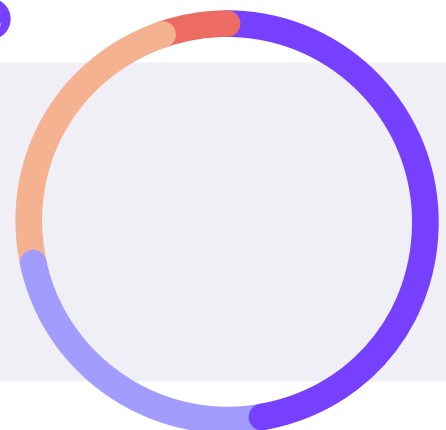
Источник: опрос Kept, 2025 г.

На фоне отмеченного снижения качества корпоративного управления инвесторы также отводят определенную роль наличию в компании инструментов, которые позволяют соблюдать интересы миноритарных акционеров. В частности, к ним относится **присутствие независимых директоров в составе совета директоров.**

Согласно результатам опроса, в России при принятии инвестиционных решений инвесторы сдержанно относятся к роли независимых директоров. **71% респондентов убеждены, что независимость директоров в российских компаниях практически не соблюдается или же их влияние на деятельность компании активно снижается в последние годы.** Те респонденты (23%), кто отметил сохранение роли независимых директоров, указывают на ее недостаточность.

### Роль независимых директоров в совете директоров %

- 47% ● В реальности независимость директоров практически не соблюдается
- 24% ● Их количество и влияние снизились за последние годы
- 23% ● Их роль сохраняется, но она недостаточна
- 5% ● Их роль существенно выросла и положительно влияет на корпоративное управление



Источник: опрос Kept, 2025 г.



Низкая оценка качества корпоративного управления может быть следствием ограниченной независимости советов директоров, недостаточной прозрачности раскрытия информации и преобладания интересов мажоритарных акционеров. Это снижает доверие инвесторов, создавая ощущение, что управление в российских публичных компаниях не соответствует высоким стандартам и не в полной мере защищает права всех акционеров.

## Инициативы Банка России и Московской биржи по повышению значимости корпоративного управления

Значимость качества корпоративного управления для инвесторов как один из факторов повышения акционерной стоимости публичных компаний подчеркивается инициативами Банка России. **Для обеспечения роста капитализации фондового рынка до 66% ВВП к 2030 году и до 75% ВВП к 2036 году<sup>1</sup>** в 2025 году принят ряд мер.



Банк России совместно с Московской биржей инициировал **Программу создания акционерной стоимости**. По итогам программы будет сформирован список компаний, привлекательных для долгосрочного инвестирования. В список войдут компании, которые придерживаются принципов информационной прозрачности и высоких стандартов корпоративного управления, а также стремятся обеспечить рост стоимости акций.

[Программа создания акционерной стоимости – Банк России.](#)



Был запущен **Индекс создания стоимости** (далее – Индекс). Это еще одна совместная инициатива Банка России и Московской биржи, направленная на повышение инвестиционной привлекательности российских публичных компаний, увеличение их акционерной стоимости и поддержку лучших корпоративных практик. В Индекс включены эмитенты из Первого и Второго уровней котировальных списков Московской биржи, которые придерживаются высоких стандартов корпоративного управления, прозрачности и взаимодействия с инвесторами.

[Индекс МосБиржи создания стоимости – Московская биржа.](#)



Банк России разработал **Кодекс ответственного инвестирования**. Кодекс предлагает придерживаться ряда принципов, которые позволят повысить акционерную стоимость компаний не только за счет эффективного управления портфелем ценных бумаг, но и благодаря активному взаимодействию с институциональными инвесторами.

[Институционалам следует более ответственно подходить к инвестициям в акции – Банк России.](#)

<sup>1</sup> Подпункт «е» пункта 6 Указа Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года».

## Роль корпоративного управления при принятии инвестиционных решений

Для большинства инвесторов (86%) раскрытие информации о корпоративном управлении является фактором, который положительно влияет на готовность инвестировать в акции российских компаний.

### Влияние раскрытия информации о корпоративном управлении на готовность инвестировать %



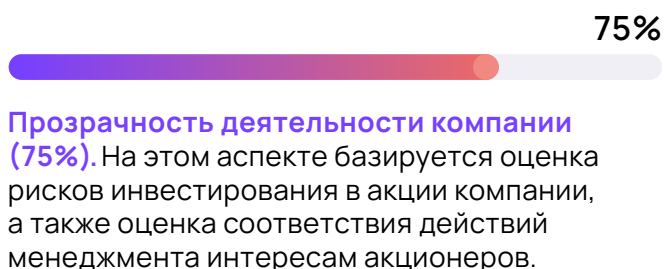
Источник: опрос Kept, 2025 г.

Высокая доля инвесторов, учитывающих раскрытие информации о корпоративном управлении, свидетельствует о том, что оно является важным инструментом для повышения доверия и оценки надежности компаний. **Прозрачность полученных сведений позволяет снизить инвестиционные риски и сформировать положительный имидж эмитентов**, что усиливает их привлекательность для фондового рынка даже в условиях санкций и ограничений.

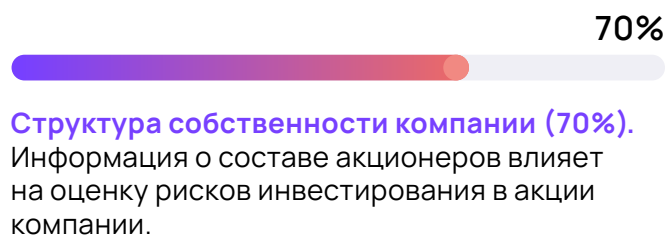
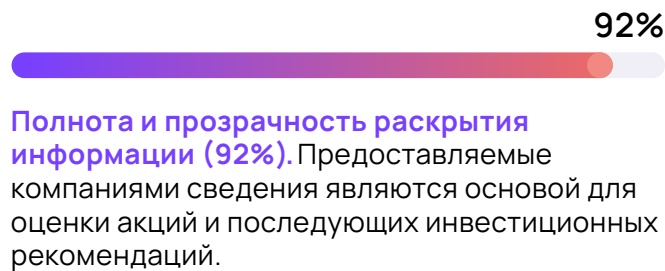
### Факторы корпоративного управления, влияющие на инвестиционные решения в условиях санкций и ограничений %

#### Топ-3

аспекта корпоративного управления при принятии инвестиционных решений



Независимость совета директоров



Применение локальных и международных стандартов

Источник: опрос Kept, 2025 г. Респонденты могли выбрать несколько вариантов при ответе на вопрос.

## Инструменты взаимодействия с инвесторами: избранные практики

Эффективное взаимодействие с инвесторами – один из ключевых элементов устойчивого развития компании и повышения ее рыночной стоимости. **В современных реалиях прозрачность и открытость компании, а также своевременная коммуникация с заинтересованными сторонами является не просто дополнительным преимуществом, а необходимым условием для формирования доверия и долгосрочного сотрудничества.**

Далее представлены избранные практики интеграции инструментов взаимодействия с инвесторами, которые помогают компаниям выстраивать конструктивный диалог с инвесторами и укреплять их лояльность.

### Консультационный совет акционеров

**Консультационный совет акционеров (КСА)** – это независимый экспертно-консультативный и совещательный орган, созданный **для представления и защиты интересов миноритарных акционеров**. Он обеспечивает диалог между акционерами и руководством компании, способствует повышению прозрачности корпоративного управления и вовлечению акционеров в обсуждение стратегических вопросов.



#### Преимущества для инвесторов<sup>1</sup>

- Представительство и защита интересов миноритарных акционеров
- Возможность влиять на ключевые решения и стратегические направления компании
- Улучшение доступа к информации и повышенная прозрачность деятельности компании
- Содействие созданию доверительных отношений и диалога с руководством компании
- Усиление коллективного голоса миноритарных акционеров, чтобы повысить их влияние на принимаемые решения



#### Преимущества для компании<sup>1</sup>

- Повышение уровня прозрачности и открытости корпоративного управления
- Улучшение коммуникации с миноритарными акционерами и инвесторами
- Снижение риска конфликтов и судебных споров за счет конструктивного диалога
- Усиление репутации компании как ориентированной на интересы всех акционеров
- Получение независимой экспертной оценки и рекомендаций по стратегическим вопросам

<sup>1</sup> Что такое консультативный совет и кому он нужен? – АНД.

## Консультационный совет акционеров ВТБ

Консультационный совет акционеров ВТБ создан в 2009 году как первый в России независимый экспертно-консультационный орган из числа миноритариев. Его основная задача – представление и защита интересов миноритарных акционеров, а также содействие улучшению практик корпоративного управления в группе ВТБ.

### Основные характеристики и функции КСА

- КСА является связующим звеном между розничными акционерами и менеджментом банка, обеспечивая двусторонний диалог
- Совет проводит совместные заседания с руководством банка, где обсуждаются стратегия развития, финансовые показатели, дивидендная политика, инновации, ИТ-продукты и другие вопросы
- КСА формирует предложения по развитию продуктовой линейки, подводит итоги краудсорсинговых проектов и исследований, а также дает консолидированное мнение миноритариев по стратегически значимым темам
- Члены КСА входят в состав Наблюдательного совета и Ревизионной комиссии ВТБ. Таким образом, представители акционеров могут участвовать в контроле и принятии ключевых решений
- Выборы членов КСА проводятся каждые четыре года путем открытого голосования акционеров
- КСА активно взаимодействует с акционерами, обеспечивая широкий доступ к информации и диалогу на открытых мероприятиях, в социальных сетях, а также используя возможности электронной почты, мобильного приложения «Акционер» и во время онлайн-конференций и вебинаров

В 2025 году выбран новый состав КСА, включающий 12 членов с разнообразным профессиональным опытом. Члены совета представляют интересы миноритариев и принимают участие в разработке и реализации стратегии банка.

[Консультационный совет акционеров \(КСА\) – ВТБ.](#)

## Комитет по взаимодействию с миноритарными акционерами ПАО Сбербанк

Комитет создан для поддержания эффективной коммуникации между миноритарными акционерами и руководством банка. Его главная цель – защита прав и законных интересов миноритарных акционеров, а также повышение прозрачности корпоративного управления и инвестиционной привлекательности Сбербанка.

### Основные функции Комитета

1

Организация диалога между миноритарными акционерами и руководством банка, который позволяет акционерам получать своевременную и полную информацию о ключевых аспектах работы компании и передавать свои комментарии менеджменту

2

Обсуждение стратегических и оперативных вопросов, таких как дивидендная политика, торговля акциями, безопасность и другие значимые темы

3

Проведение регулярных заседаний и выездных встреч с миноритарными акционерами в разных регионах, чтобы укрепить доверие и повысить уровень вовлеченности акционеров

Заседания Комитета часто проходят с участием членов Наблюдательного совета и ключевых руководителей банка. Так акционеры могут напрямую общаться с руководством и влиять на принятие важных решений.

[Комитет по взаимодействию с миноритарными акционерами – Сбербанк.](#)

[О развитии взаимодействия с акционерами ПАО Сбербанк – АО Журнал.](#)

## Клуб акционеров

**Клуб акционеров** – это сообщество, созданное для формирования лояльности миноритарных акционеров и повышения их уровня информированности о деятельности компании.

Для вступления в клуб, как правило, требуется владение определенным количеством акций компании.

### Основные задачи клуба



Формирование сообщества лояльных инвесторов, которые активно следят за деятельностью компании



Обеспечение платформы для прямого диалога инвесторов с руководством компании и их возможности влиять на корпоративные решения



Повышение прозрачности и открытости деятельности эмитента, при которых акционеры могут лучше понять стратегию и планы компании



Поддержка постоянного обучения акционеров для повышения их финансовой грамотности и улучшения инвестиционных навыков



#### Преимущества для инвесторов

- Доступ к эксклюзивной информации, включая специализированные рассылки, аналитические материалы и прогнозы
- Возможность участвовать в вебинарах, обучающих программах и встречах с топ-менеджментом
- Получение бонусов, скидок и иных привилегий от компании и ее партнеров
- Участие в конкурсах и программах признания, повышающих инвестиционную мотивацию



#### Преимущества для компании

- Улучшение коммуникации с акционерами и получение от них обратной связи
- Снижение текучести миноритарных акционеров и повышение их лояльности
- Возможность вовлечь акционеров в обсуждение новых продуктов, сервисов и стратегий
- Поддержка стабильной базы инвесторов и улучшение имиджа компании в глазах рынка
- Формирование сообщества лояльных инвесторов, которые могут стать «амбассадорами бренда»

## Клуб акционеров Сбера

[Клуб акционеров Сбера – Сбербанк.](#)

Основная цель – улучшение коммуникации между акционерами и компанией, а также предоставление эксклюзивных возможностей и преимуществ участникам клуба.

### Условия участия

- ✓ Для вступления в клуб требуется владение определенным количеством акций Сбербанка на брокерском счете в «СберИнвестициях»

### Три уровня клуба



**Зеленый ключ** – доступен тем, кто купил хотя бы одну акцию. Дает скидки на каршеринг «Ситидрайв», аренду самокатов и кешбэк за перевод активов на брокерский счет Сбербанка



**Серебряный ключ** – открывается при увеличении количества акций. Есть три подуровня (от 4 тыс., от 8 тыс. и от 16 тыс. акций). Предоставляет инвестору право на приоритетное обслуживание, улучшенные условия по вкладам и накопительному счету, бесплатные переводы и юридическую помощь



**Золотой ключ** – предназначен для самых активных инвесторов. Есть два подуровня (от 28 тыс. и от 83 тыс. акций). С инвестором работает персональный менеджер. Кроме того, инвестор получает доступ в бизнес-залы и премиальные офисы, компенсацию расходов на такси и рестораны в аэропортах

## Клуб акционеров группы Accor (Shareholders Club)

[Individual Shareholders – Accor.](#)

Ключевые задачи клуба – предоставление эксклюзивного доступа к информации, поддержка постоянного диалога с акционерами и повышение их вовлеченности.

### Условия участия

- ✓ Вступить в клуб может любой розничный акционер, владеющий не менее 50 акций в форме предъявителя или одной зарегистрированной акцией
- ✓ Членство бесплатное и действительно, пока участник соответствует критериям владения акциями

### Преимущества для участников клуба

Регулярные информационные рассылки и автоматическая подписка на Shareholder Webzine, электронный журнал акционеров с ключевыми новостями и аналитикой

Возможность участвовать в эксклюзивных турах по отелям и специальных мероприятиях

Получение цифровой карты лояльности Accor Live Limitless (ALL) Gold с доступом к специальным предложениям и VIP-статусом в сети отелей Accor

Организация регулярных встреч и обсуждений с участием команды финансовых коммуникаций и инвесторских отношений

## День инвестора

**День инвестора** – это масштабное мероприятие, которое компании организуют **для прямого общения с инвесторами, аналитиками и представителями финансового сообщества**. Такой формат взаимодействия позволяет инвесторам получить актуальную и исчерпывающую информацию о деятельности компании, ее стратегических планах, финансовых результатах и перспективах развития.

### Основные цели мероприятия

Представление стратегических планов компании

Демонстрация финансовых показателей и перспектив роста

Укрепление доверия инвестиционного сообщества

Ответ на вопросы потенциальных и текущих инвесторов

Формирование позитивного имиджа компании



#### Преимущества для инвестора

- Возможность получить актуальную, подробную и исчерпывающую информацию о деятельности компании, ее финансовых результатах, стратегических планах и перспективах
- Прямое общение с руководством компании и возможность задать вопросы лично
- Возможность оценить отношение менеджмента к миноритарным инвесторам и общее качество корпоративного управления



#### Преимущества для компании

- Укрепление доверия и лояльности инвесторов за счет открытого диалога и информационной прозрачности
- Повышение узнаваемости бренда и позитивного имиджа на рынке капитала
- Снижение рисков неправильного восприятия информации и спекуляций благодаря прямым разъяснениям от руководства
- Формирование долгосрочных отношений с инвесторами для обеспечения стабильности акционерной базы
- Возможность представлять новые проекты и стратегические инициативы для привлечения внимания широкой аудитории

### День инвестора X5 Group

День инвестора X5 Group прошел в марте 2025 года в онлайн-формате. На мероприятии топ-менеджеры компании подробно рассказали о ключевых финансовых результатах за 2024 год и основных стратегических приоритетах на 2025 год и ближайшую перспективу.

Участники мероприятия имели возможность задать вопросы руководству во время сессии вопросов и ответов (Q&A), что сделало диалог с инвесторами открытым и прозрачным.

[От омниканальности до новых дивидендов: как изменится стратегия X5 Group – РБК.](#)

## День инвестора МТС

В декабре 2024 года состоялся День инвестора МТС с участием президента и финансового директора группы МТС. На мероприятии была представлена информация о преобразовании ПАО МТС в холдинговую структуру с выделением вертикалей в отдельные юридические лица. Помимо этого, МТС обозначила планы вывода некоторых активов экосистемы на IPO при благоприятных рыночных условиях.

В Дне инвестора приняли участие сотни аналитиков, инвесторов и заинтересованных сторон, которые получили возможность задать вопросы руководству и ознакомиться с подробностями стратегии и трансформации корпоративной структуры компании.

[МТС: День инвестора 2024 – Велес Капитал.](#)

## Профильные ассоциации: голос розничных инвесторов в советах директоров

**Профильные ассоциации в советах директоров** – это объединения розничных инвесторов, созданные для защиты их интересов и представительства в управлении компаниями, включая участие в советах директоров. Этот механизм позволяет усилить голос множества частных инвесторов, которые самостоятельно не могут влиять на принятие ключевых решений в крупных и государственных компаниях, что особенно актуально в условиях роста доли розничных инвесторов на фондовом рынке.



Ассоциации формируют общие позиции инвесторов, выдвигают своих представителей в советы директоров, ведут диалог с менеджментом и регуляторами, участвуют в обсуждении стратегий и контроле эффективности работы советов.



Такое объединение позволяет агрегировать интересы розничных инвесторов и снижать издержки коллективного представительства, обеспечивая более эффективное влияние на корпоративное управление и защиту прав инвесторов.

## Минфин хочет видеть представителей ассоциаций розничных инвесторов в СД госкомпаний

Министерство финансов ожидает, что в будущем представители ассоциаций розничных инвесторов смогут войти в советы директоров компаний с государственным участием. На фоне роста роли розничных инвесторов на фондовом рынке становится целесообразным привлекать представителей таких ассоциаций к работе в советах директоров. Первый шаг в этом направлении уже сделан: отдельных представителей начали номинировать в ревизионные комиссии государственных компаний. В дальнейшем предполагается, что они будут представлять интересы миноритарных акционеров непосредственно в советах директоров компаний с государственным участием.

[Минфин хочет видеть представителей ассоциаций розничных инвесторов в СД госкомпаний – Интерфакс.](#)



### Преимущества для инвесторов

- Усиление голоса розничных инвесторов за счет коллективного представительства в советах директоров для принятия более эффективных ключевых решений
- Выработка общих позиций и стратегий для уменьшения издержек координации действий множества мелких акционеров
- Участие в контроле эффективности работы советов директоров и обсуждении стратегических вопросов для повышения качества корпоративного управления
- Повышение прозрачности и уровня информированности инвесторов о деятельности компаний и их ключевых решениях
- Возможность ведения конструктивного диалога с менеджментом и регуляторами с учетом интересов частных акционеров



### Преимущества для компании

- Централизованное и организованное взаимодействие с розничными инвесторами, которое снижает управленческую нагрузку и риски конфликтов
- Поддержка стабильности структуры акционеров благодаря формированию лояльных и информированных инвесторов
- Повышение доверия инвесторов и улучшение репутации компании через демонстрацию открытости и учета мнений миноритариев
- Снижение риска дестабилизации в деятельности советов директоров за счет более прозрачного и сбалансированного распределения полномочий и интересов
- Упрощение коммуникации с инвесторами и повышение эффективности обратной связи по корпоративным вопросам

### UK Shareholders' Association

(UKSA, Великобритания)

Одна из старейших организаций, представляющая частных инвесторов. UKSA активно продвигает включение представителей розничных акционеров в советы директоров крупных компаний для защиты их интересов, участия в обсуждениях корпоративной стратегии и контроля деятельности менеджмента.

[About UKSA - UK Shareholders' Association.](#)

### Securities Investors Association

(SIAS, Сингапур)

Сингапурская некоммерческая организация, которая защищает права мелких инвесторов и способствует их участию в управлении компаниями в составе советов директоров. SIAS оказывает поддержку акционерам в голосовании, предоставляет рекомендации по корпоративному управлению и организует диалог между инвесторами и компаниями.

[About us - SIAS.](#)

# Перспективы развития корпоративного управления



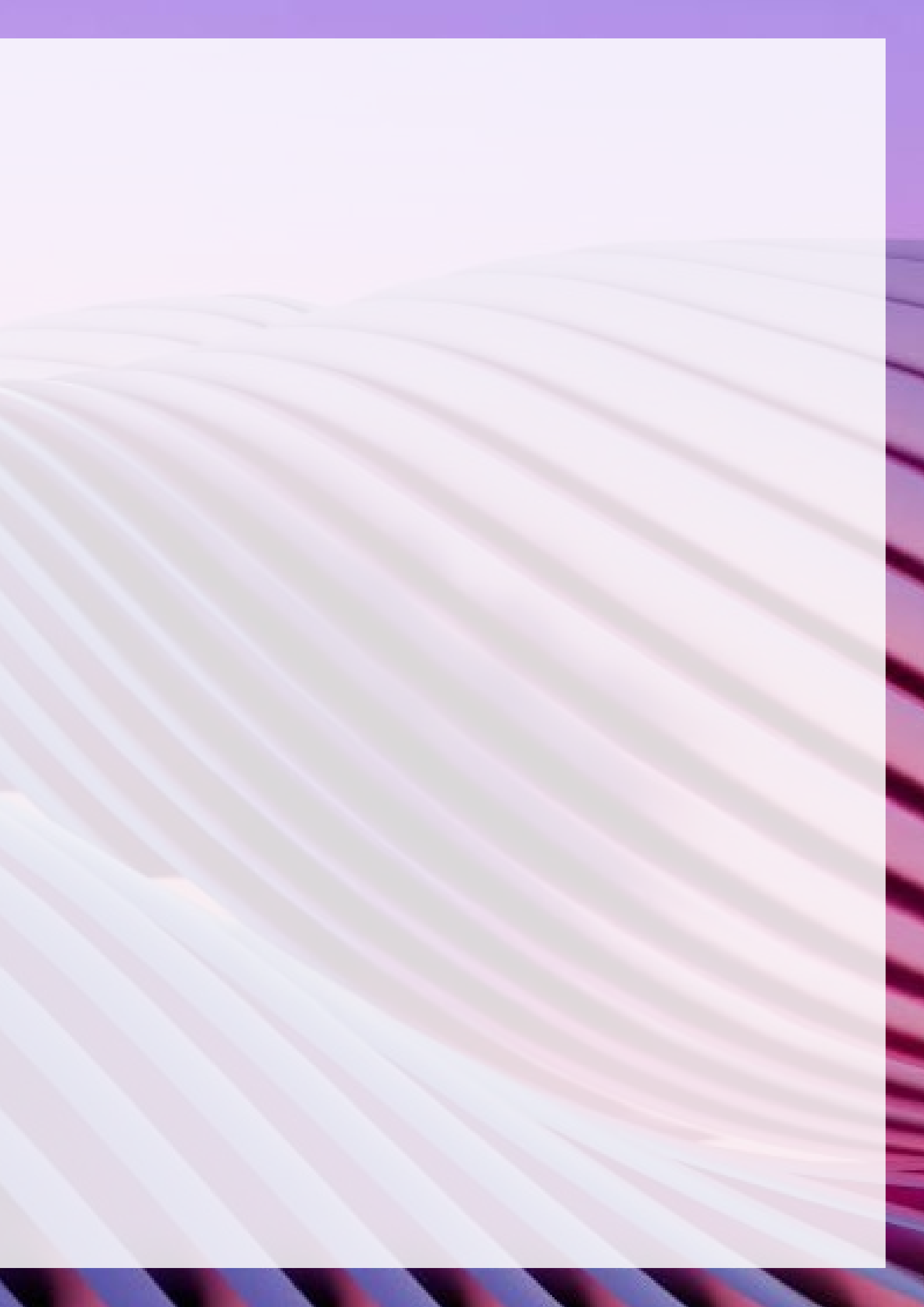
Ожидания и прогнозы развития корпоративного управления в России

76



Необходимость совершенствования практик корпоративного управления: мнение инвесторов

79



# Перспективы развития корпоративного управления

## Ожидания и прогнозы развития корпоративного управления в России

Президент Российской Федерации в Указе от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» поставил задачу обеспечить **рост капитализации фондового рынка не менее чем до 66 процентов валового внутреннего продукта к 2030 году** и до 75 процентов валового внутреннего продукта к 2036 году<sup>1</sup>.



Развитие корпоративного управления в России является неотъемлемым элементом повышения инвестиционной привлекательности эмитентов, укрепления доверия рынков и инвесторов к практике корпоративного управления публичных компаний и устойчивого развития российской экономики.

Согласно докладу Банка России «Основные направления развития финансового рынка Российской Федерации на 2025 год и период 2026 и 2027 годов»<sup>2</sup>, **повышение инвестиционной привлекательности компаний – одна из приоритетных целей российской экономики в текущих условиях.**

### Направления реализации данной цели

Улучшение качества корпоративного управления

Обеспечение прозрачности деятельности компаний

Соблюдение принципов справедливого отношения к акционерам и инвесторам

Одновременно планируется **работа по развитию и актуализации национальных стандартов корпоративного управления**. В частности, Банк России планирует обновить положения Кодекса корпоративного управления<sup>3</sup>. Изменения коснутся вопросов взаимодействия с акционерами и инвесторами, формирования органов управления, организации системы вознаграждения, а также управления рисками и раскрытия информации.

1 Подпункт «е» пункта 6 Указа Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года».

2 Основные направления развития финансового рынка Российской Федерации на 2025 год и период 2026 и 2027 годов – Банк России.

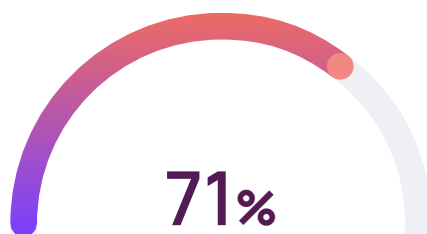
3 Банк России задумался об обновлении Кодекса корпоративного управления – Интерфакс.

Помимо запланированной работы Банка России, представители компаний, принявших участие в опросе, выделяют следующие **топ-5 возможных направлений совершенствования корпоративного управления в России:**

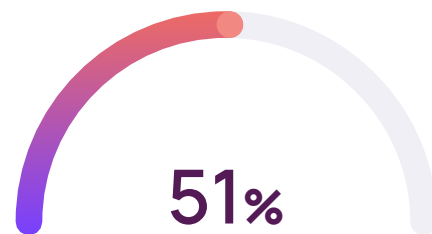
- **71%** – усиление роли независимых директоров и повышение их квалификации;
- **51%** – развитие института корпоративных секретарей и совершенствование механизмов поддержки советов директоров;
- **51%** – формирование российской модели корпоративного управления с учетом национальных особенностей;
- **49%** – развитие стандартов внутреннего контроля, аудита и управления рисками;
- **47%** – повышение прозрачности и качества раскрытия информации для всех заинтересованных сторон.

### Направления развития практик корпоративного управления в России, по мнению бизнеса 📊

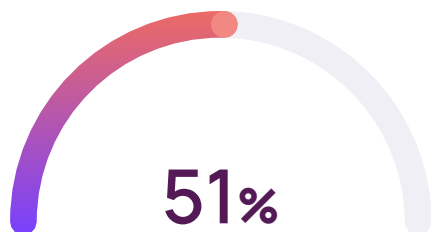
Топ-5



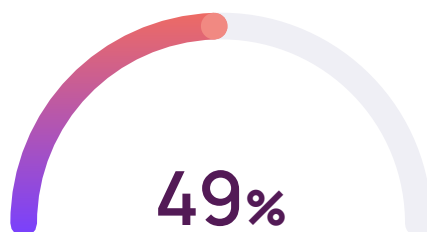
Усиление роли независимых директоров и повышение их квалификации



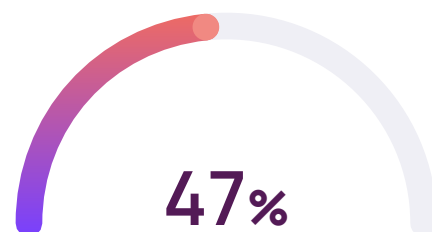
Развитие института корпоративных секретарей и совершенствование механизмов поддержки советов директоров



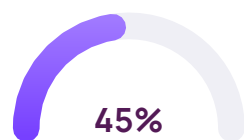
Формирование «русской модели» корпоративного управления с учетом национальных особенностей



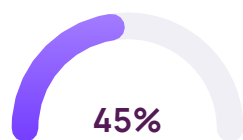
Развитие стандартов внутреннего контроля, аудита и управления рисками



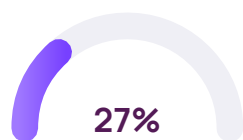
Повышение прозрачности и качества раскрытия информации для всех заинтересованных сторон



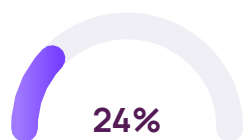
Расширение цифровизации и автоматизации процессов корпоративного управления



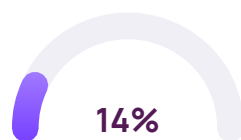
Адаптация корпоративного управления к новым экономическим и геополитическим условиям



Укрепление взаимодействия с государственными органами и регуляторами



Повышение ответственности и подотчетности руководства компаний



Активное внедрение принципов устойчивого развития и ESG-подходов

Первые два возможных направления развития корпоративного управления тесно связаны с **укреплением структур, отвечающих за надежность и прозрачность управления в компаниях.**

### Независимые директора



Независимые директора не должны иметь финансовых и личных связей с компанией, благодаря чему совет директоров сможет принимать более объективные решения.



Укрепление роли независимых директоров позволит принимать решения в интересах акционеров и усиливать доверие заинтересованных сторон.

### Корпоративный секретарь



Корпоративный секретарь должен быть опорой для совета директоров и системы корпоративного управления в компании в целом.



К ключевым обязанностям корпоративного секретаря относится совершенствование практик корпоративного управления, включая их адаптацию к современным тенденциям и требованиям законодательства.

Также больше половины опрошенных рассматривают **формирование российской модели корпоративного управления с учетом национальных особенностей** – системы принципов и практик, учитывающих социально-экономические и правовые особенности нашей страны – как необходимый этап для повышения эффективности, устойчивости и адекватности систем управления в российских компаниях и в экономике в целом.

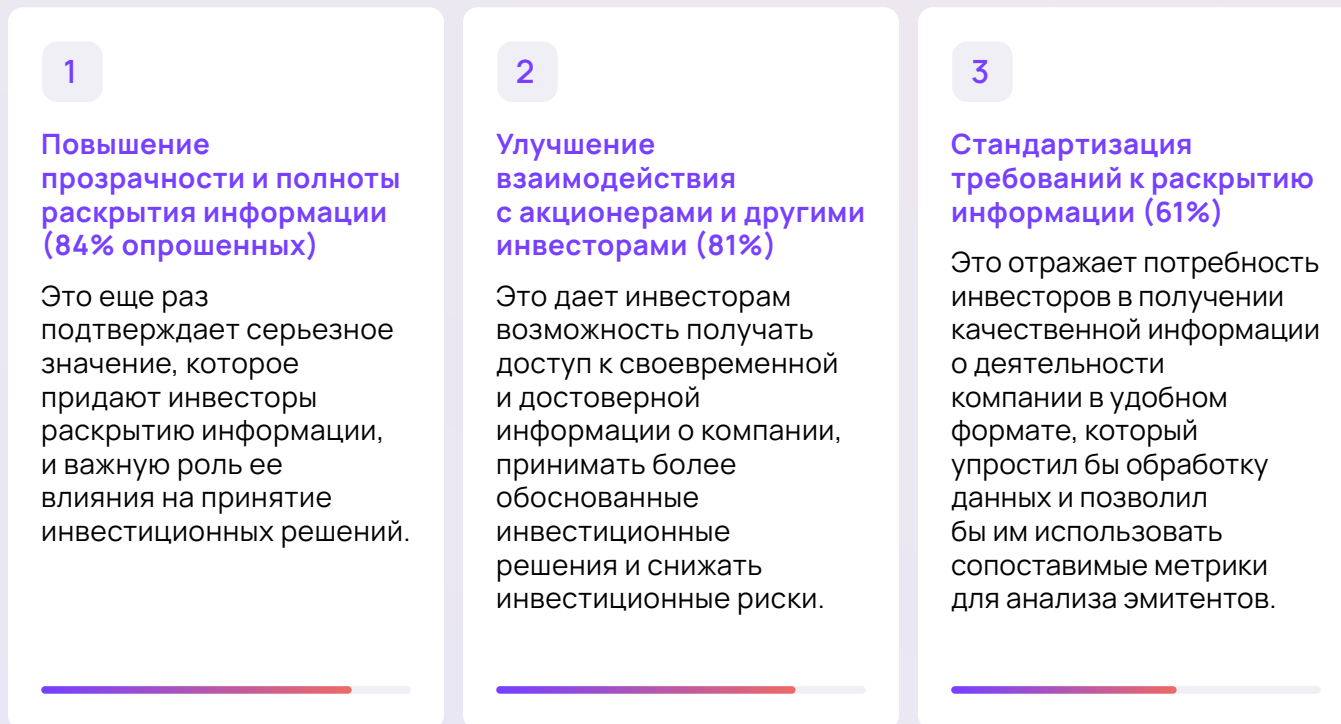
По-прежнему в контексте развития системы корпоративного управления **остается существенной тема раскрытия информации.** Почти половина респондентов выбрали повышение прозрачности и качества раскрытия информации для всех заинтересованных сторон в качестве приоритетного направления.



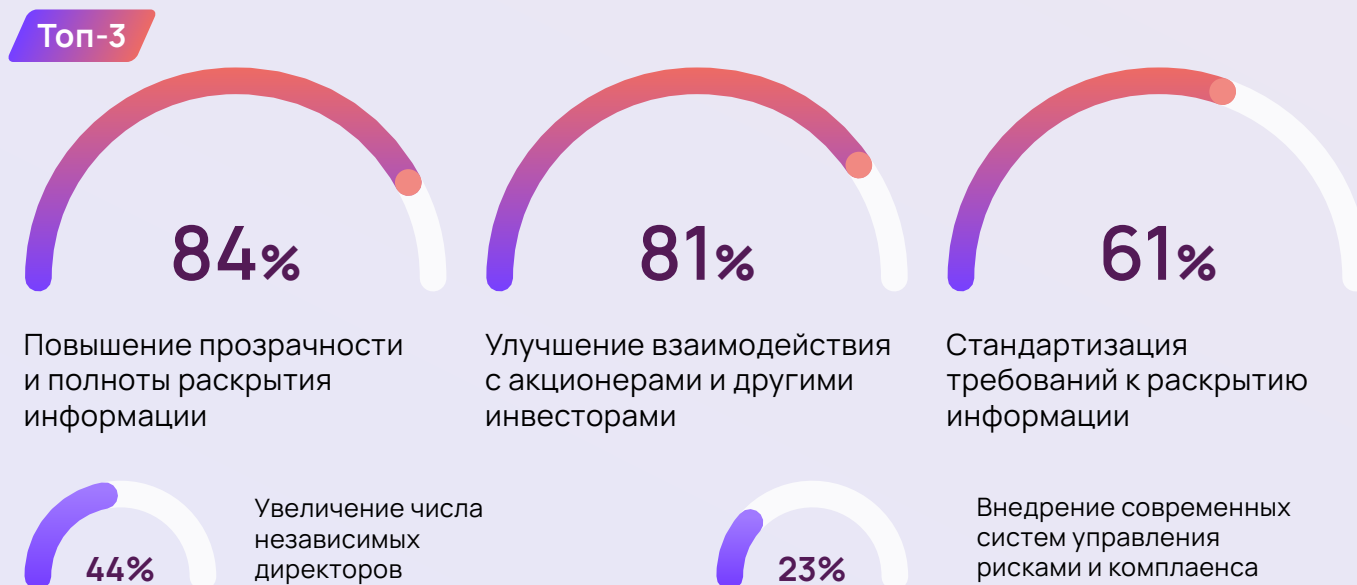
Знаковой инициативой стало предложение Банка России о стандартизации годового отчета эмитента. Помимо прочего, Банк предлагает включить в отчет обязательную часть о системном раскрытии информации о корпоративном управлении. Кроме того, раскрываемая информация должна быть заверена независимым аудитором. Эта мера позволит заинтересованным сторонам получать достоверные сведения о корпоративном управлении компании.

## Необходимость совершенствования практик корпоративного управления: мнение инвесторов

По мнению инвесторов, для повышения инвестиционной привлекательности российского фондового рынка необходимы следующие **топ-3 изменения в подходах компаний к корпоративному управлению**:



### Необходимые изменения в корпоративном управлении для привлечения инвестиций %



Источник: опрос Kert, 2025 г. Респонденты могли выбрать несколько вариантов при ответе на вопрос.

# Приложения



Методика оценки объема раскрываемой информации о корпоративном управлении: критерии оценки и распределение баллов

81



Методологии присвоения ESG-рейтингов

81

## Приложения

### Методика оценки объема раскрываемой информации о корпоративном управлении: критерии оценки и распределение баллов

Критерий	Количество баллов
Наличие информации о количестве директоров в составе СД	8
Наличие информации о структуре СД	17
Наличие информации о возрасте членов СД	2
Наличие информации о сроке пребывания членов СД в должности	3
Наличие информации о гендерном балансе СД	5
Наличие информации о компетенциях членов СД	16
Наличие информации о комитете по устойчивому развитию	6
Наличие информации о комитете по аудиту	15
Наличие информации о комитете по кадрам и вознаграждениям	13
Наличие информации об уровне независимости комитетов СД	15
<b>Итого:</b>	<b>100</b>

### Методологии присвоения ESG-рейтингов

Рейтинговое агентство	Методология
РАЕХ	<u>Методика присвоения ESG-рейтингов компаниям и финансовым институтам</u>
Эксперт РА	<u>Методология присвоения рейтингов ESG</u>
АКРА	<u>Методологии присвоения ESG-рейтингов</u>
НРА <sup>1</sup>	<u>Методология присвоения ESG-рейтингов</u>
АК&М	<u>Методика определения рейтинга устойчивого развития российских компаний</u>
НКР <sup>2</sup>	<u>Методология присвоения ESG-рейтингов</u>

1 Национальное рейтинговое агентство.

2 Национальные кредитные рейтинги.

# Ваши контакты в Kept



## Игорь Коротецкий

**Партнер,**  
заместитель руководителя  
Департамента консалтинга

T: +7 495 937 44 44 (14504)

E: IKorotetskiy@kept.ru



## Милана Савинова

**Директор,**  
Группа операционных рисков  
и устойчивого развития

T: +7 495 937 44 77 (12301)

E: MSavinova@kept.ru

## Еще вы можете

- Подписаться на **рассылку** «Дайджест Kept: операционные риски, устойчивое развитие, ESG»
- Ознакомиться с **исследованиями** Лаборатории устойчивых решений Kept
- Вступить в наш **Клуб профессионалов**, чтобы участвовать в формировании ESG-повестки
- Принять участие в профильных **тренингах** Академии Kept



[kept.ru](https://kept.ru)

Данная информация подготовлена Kept, носит общий характер и не должна рассматриваться как применимая к конкретным обстоятельствам какого-либо лица или организации. Хотя мы неизменно стремимся представлять своевременную и точную информацию, мы не можем гарантировать того, что данная информация окажется столь же точной на момент получения или будет оставаться столь же точной в будущем. Предпринимать какие-либо действия на основании такой информации можно только после консультаций с соответствующими специалистами и тщательного анализа конкретной ситуации.

Аудиторским клиентам, их аффилированным или связанным лицам может быть запрещено оказание или предоставление некоторых или всех описанных услуг и технологических решений.



ПАЧОЛИ  
КОНСАЛТИНГ

# Атлас нефинансовой отчетности России

Аналитический обзор 2025



АНФОР-2025

Об исследовании

01



ПАЧОЛИ  
КОНСАЛТИНГ

# Что такое АНФОР

## Исследование «Атлас нефинансовой отчетности России-2025» (далее – АНФОР)

– второй по счету масштабный обзор нефинансовой отчетности российского корпоративного сектора.

### Задачи АНФОР

1

предоставить профессиональной аудитории детальную информацию о публичных нефинансовых отчетах, подготовленных компаниями, ведущими деятельность в России, за 2019–2024 отчетные годы

2

охарактеризовать актуальное состояние практики публичной нефинансовой отчетности в российском корпоративном секторе и описать основные тенденции ее развития



АНФОР-2025



АНФОР-2024

### Преимущества исследования

- Широкий охват
- Большой массив статистических данных
- Анализ внутриорганизационных процессов
- Детальный анализ раскрытия показателей

### Ключевые стейкхолдеры



Сотрудники компаний, которые готовят нефинансовую отчетность



Представители экспертного сообщества и рейтинговых агентств в области ESG и устойчивого развития



Сотрудники органов государственной власти, бирж, регулирующих вопросы раскрытия нефинансовой отчетности



Деловые издания и иные представители СМИ

# Мы проанализировали ~ 1 тыс. компаний, распределенных по 6 категориям отчетности

**989** проанализировано, среди которых:  
компаний

- Все компании с сайта интегратора данных отчетности в области устойчивого развития в России, организованного Интерфакс, совместно с российским ESG-Альянсом: [esg-disclosure.ru](http://esg-disclosure.ru)
- Компании 1 и 2 котировальных списков Московской Биржи по состоянию на 31.05.2025
- Компании, подавшие заявку на участие и отмеченные в конкурсах годовых отчетов Московской биржи и RAEX в 2020-2025 гг.
- Организации, получавшие ESG-рейтинг или отмеченные в рэнкингах российских ESG-рейтинговых агентств: АКРА, RAEX, Expert, НРА, РБК-НKP по состоянию на 31.05.2025
- Иные компании, нефинансовые отчеты которых были найдены в открытых поисковых ресурсах

## Категории компаний

Категория 1

Категория 2

Категория 3А

Категория 3Б

Категория 4

Категория 5

Категория 6

Компании были распределены по категориям в зависимости от развитости практики отчетности в области устойчивого развития (ESG)

В рамках исследования проанализированы только отчеты компаний категории 1-4

*Подробнее о категориях компаний читайте в АНФОР-2025, стр. 5*

Российская  
нефинансовая  
отчетность  
в цифрах

02



ПАЧОЛИ  
КОНСАЛТИНГ

# Российская нефинансовая отчетность в цифрах

## Количество отчетов



## Сроки

### Июнь и июль – самые популярные месяцы для публикации

Большая часть отчетов с раскрытием нефинансовой информации выходит в июне и июле года, следующего за отчетным

## Новые участники

### 18 компаний впервые

опубликовали нефинансовые отчеты за 2024 г. (за 2023 год таких было 45)

## Качество отчетности

**>45 % компаний**

из нашей выборки готовят отчеты высокого качества (категории 1 и 2)

## Заверение отчетности

на **28% выросло**

количество нефинансовых отчетов за 2024 г. с профессиональным заверением по сравнению с 2021 г.

## Цели подготовки отчетов

По результатам опроса компаний, наиболее популярными целями подготовки нефинансовой отчетности являются:

**83%**

укрепление бренда

**62%**

соблюдение законодательных и биржевых требований

## Аудитория

По результатам опроса компаний, целевой аудиторией нефинансовых отчетов являются:

**81%**

ESG-рейтинговые агентства

**79%**

акционеры и инвесторы

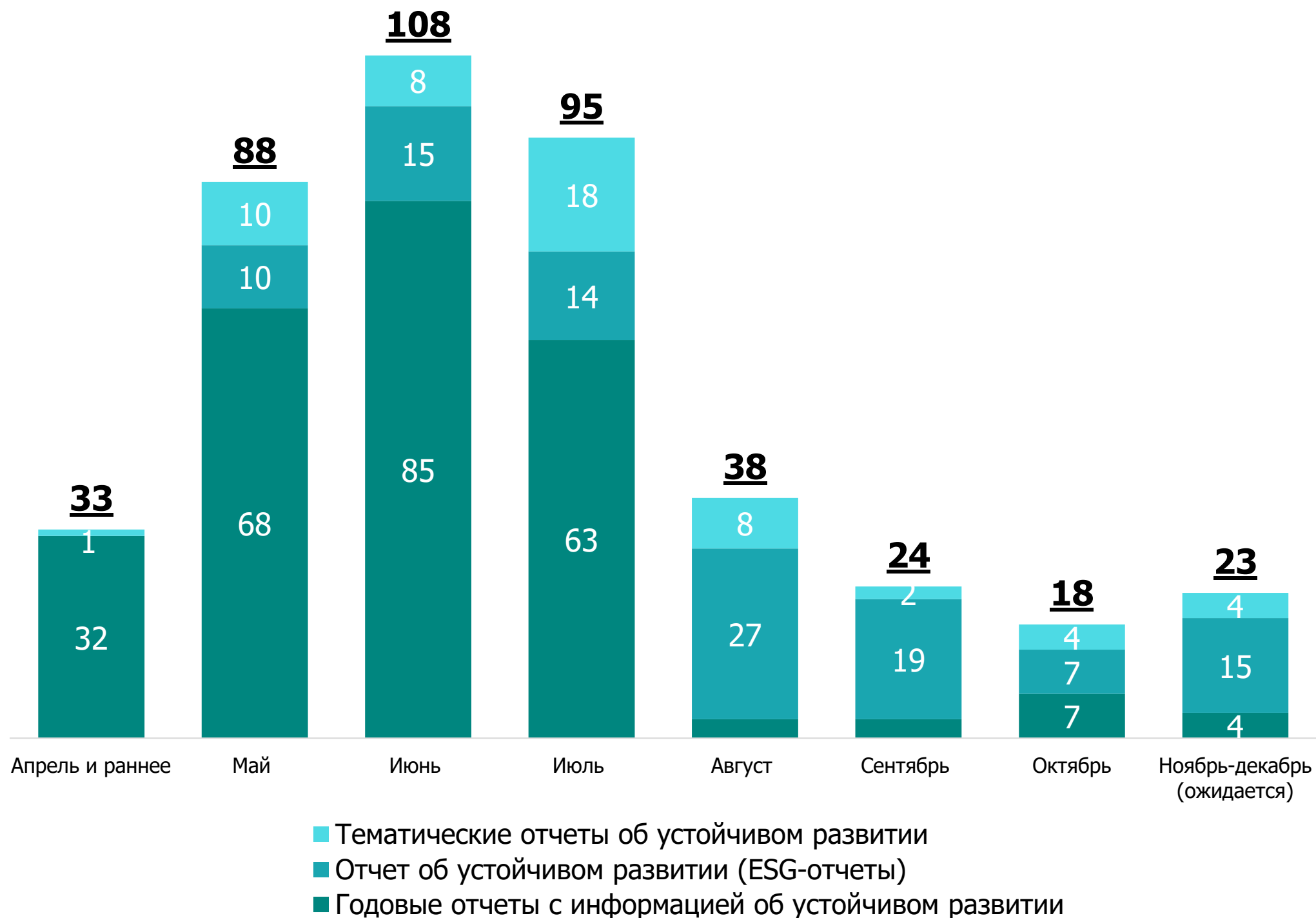
Примечание: все представленные цифры актуальны на 31.10.2025 г.



ПАЧОЛИ  
КОНСАЛТИНГ

# Июнь и июль – самые популярные месяцы для публикации нефинансовых отчетов

Выход нефинансовых отчетов за 2024 отчетных год в 2025 году (по месяцам)

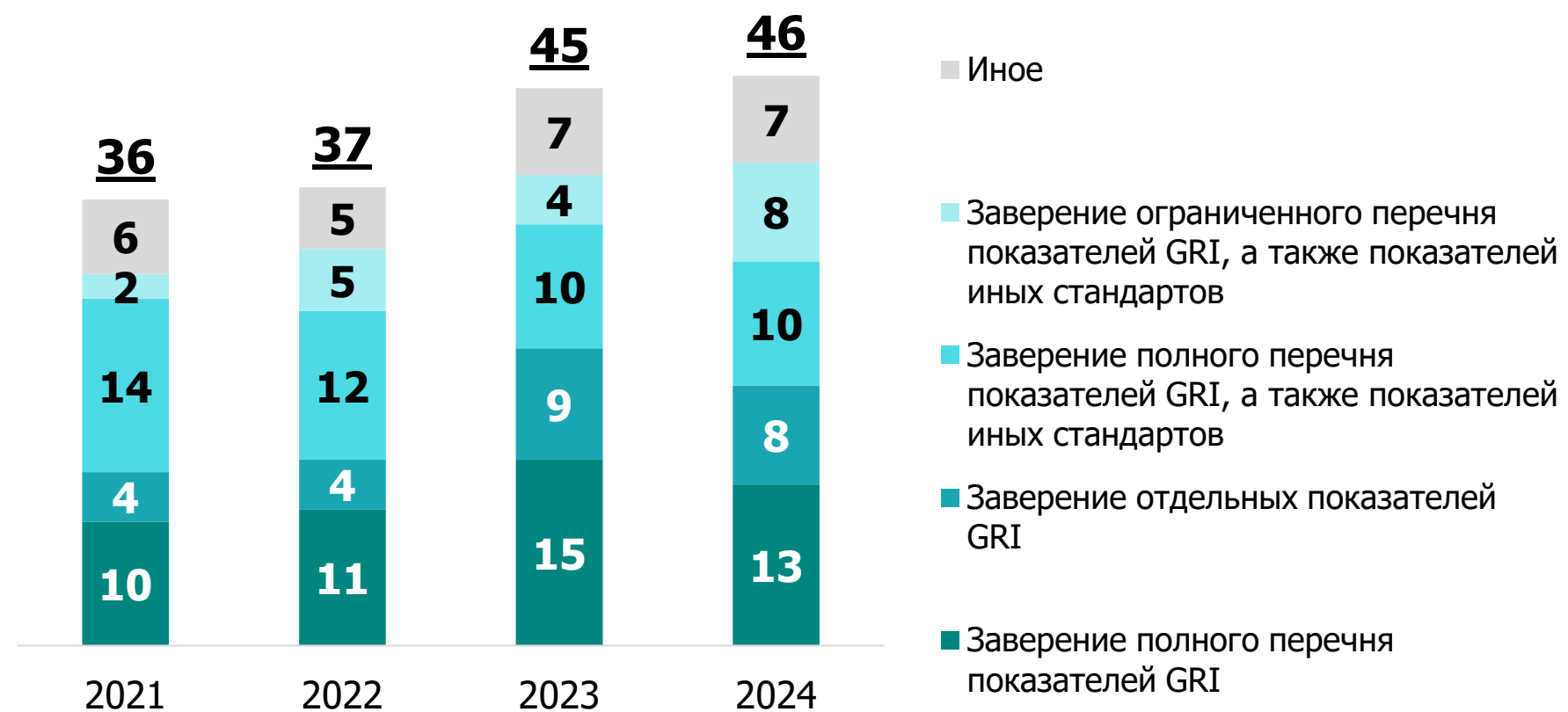


## Ключевые выводы

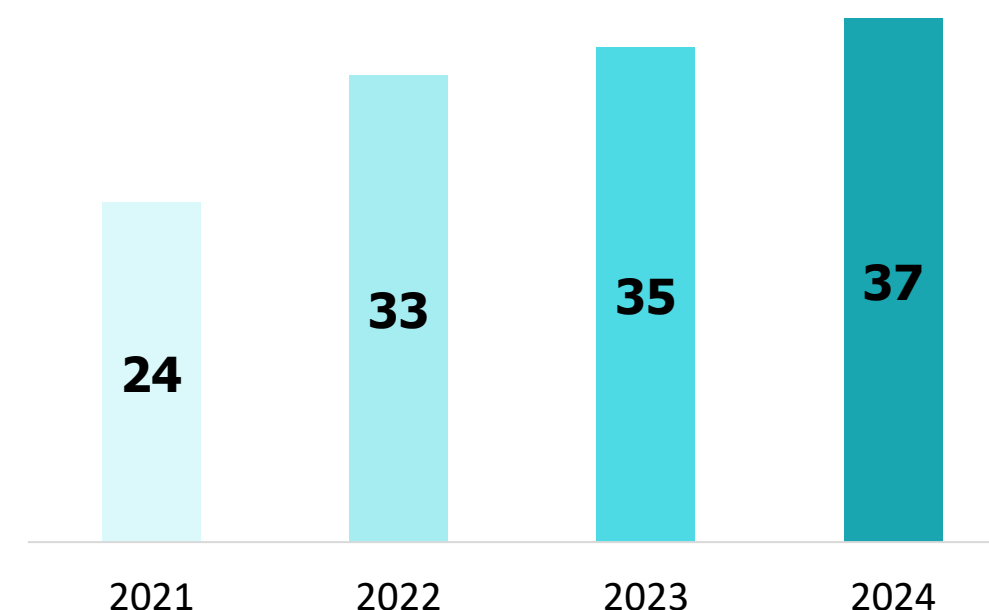
- 1 Большая часть годовых отчетов с раскрытием нефинансовой информации выходит **в июне и июле года**, следующего за отчетным, а отчетов об устойчивом развитии – **в июле и августе**
- 2 Наблюдается **разрыв сроков** выхода нефинансовой отчетности со сроками подготовки бухгалтерской (финансовой) отчетности эмитентов, определенными на законодательном уровне

# Все больше компаний проводят профессиональное заверение нефинансовых отчетов

Количество заверений нефинансовых отчетов за 2021-2024 гг. в рамках задания, обеспечивающего ограниченную уверенность



Количество проведенных общественных заверений нефинансовых отчетов за отчетные 2021-2024 гг. на площадке Совета РСПП по нефинансовой отчетности



на **28%**

выросло количество нефинансовых отчетов с профессиональным заверением отчетов за 2024 год по сравнению с отчетами за 2021 год

Примечание: все представленные цифры актуальны на 31.10.2025 г.

## Ключевые выводы

- **11-12% ежегодно составляет** доля компаний, которые осуществляют заверение отчетов, от общего числа компаний, готовящих нефинансовые отчеты
- Практика заверения нефинансовой отчетности в России все еще **не является широко распространенной**

# Объем или качество?

### Динамика среднего объема нефинансовых отчетов

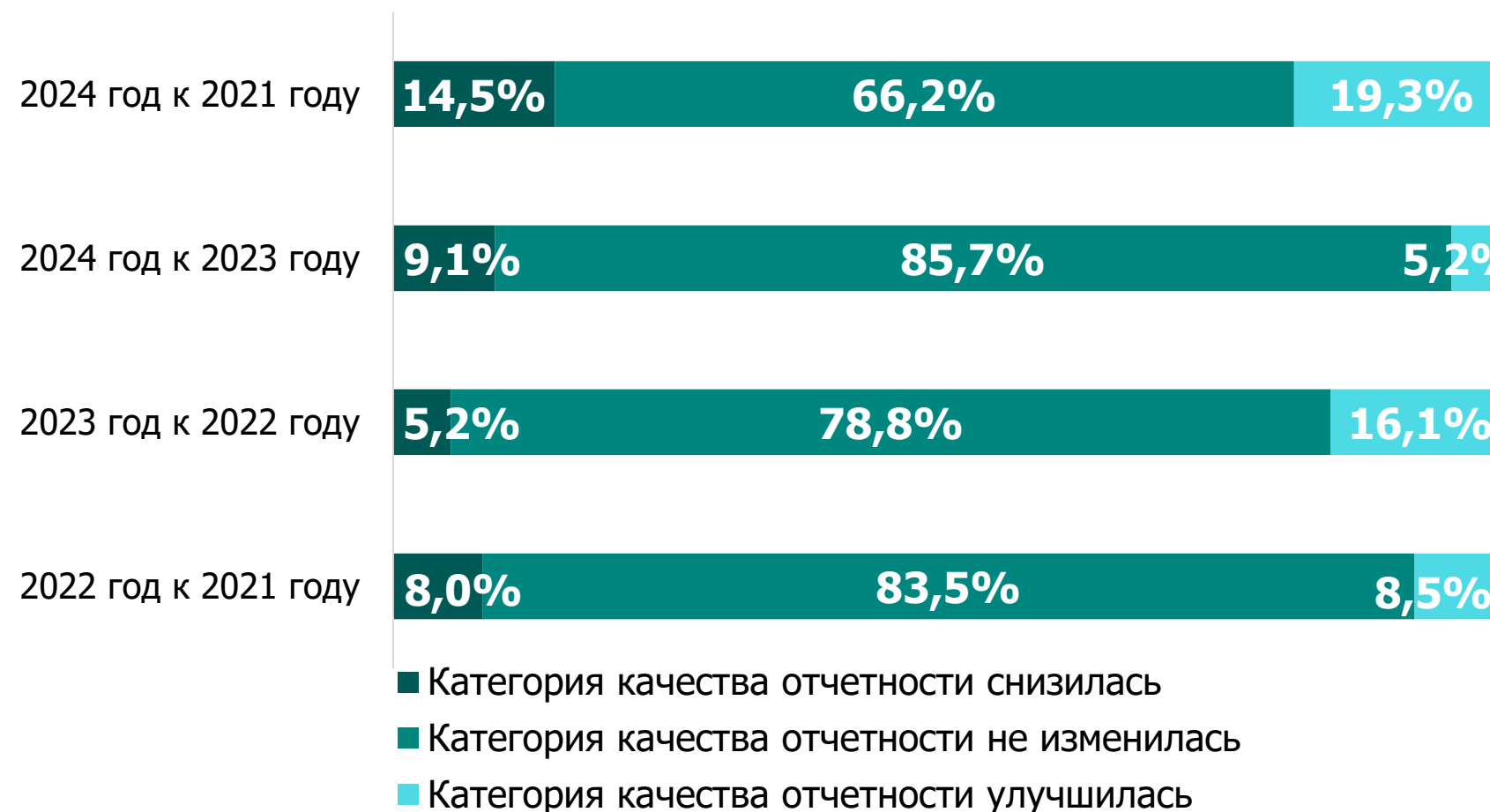
ГОДОВЫЕ ОТЧЕТЫ



ОТЧЕТЫ ОБ УСТОЙЧИВОМ РАЗВИТИИ



### Динамика качества отчетности у одних и тех же компаний между отчетными годами



## Ключевые выводы



**Объем** формально раскрываемой информации **не всегда является показателем качества** отчетности

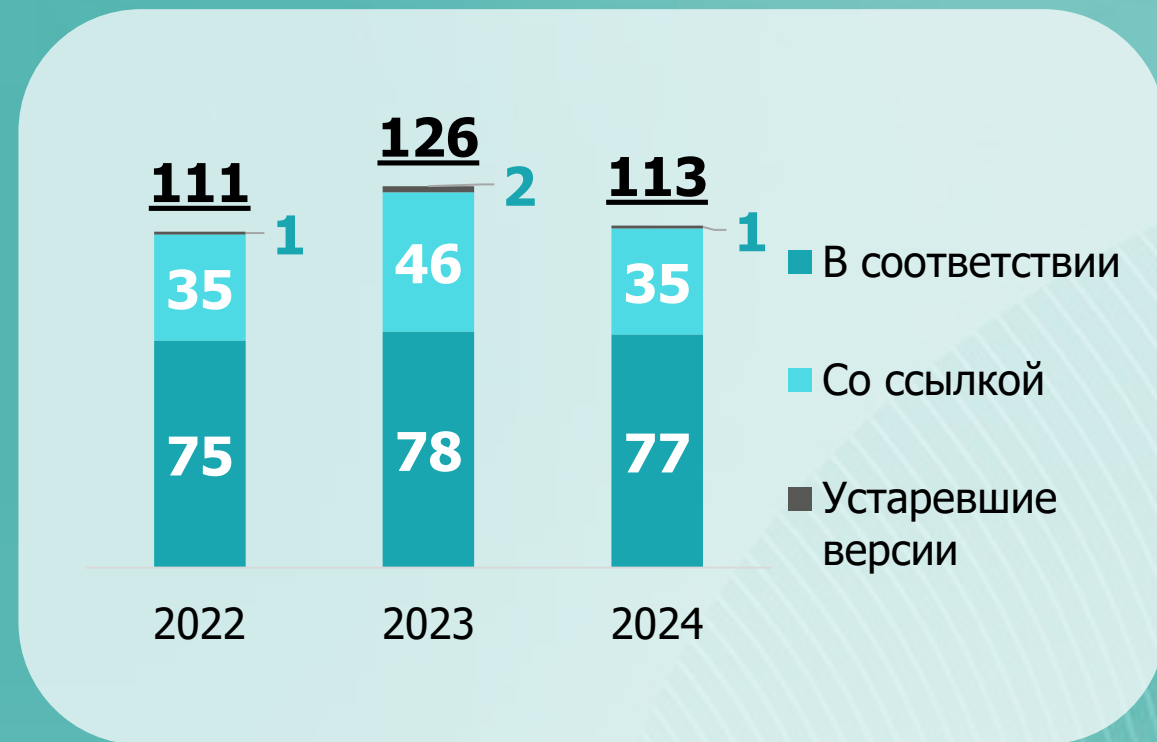
Отчетность  
по международным  
стандартам  
и инициативам

03

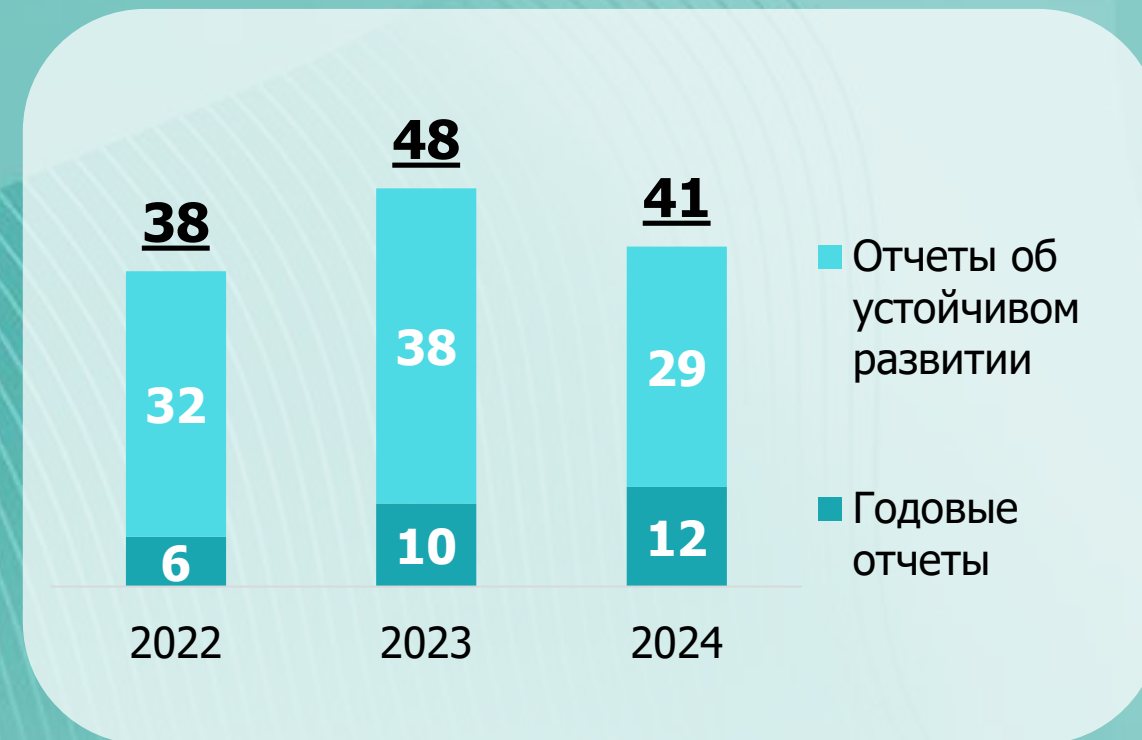


# Применение международных стандартов и руководств в нефинансовой отчетности российских компаний за 2022-2024 гг.

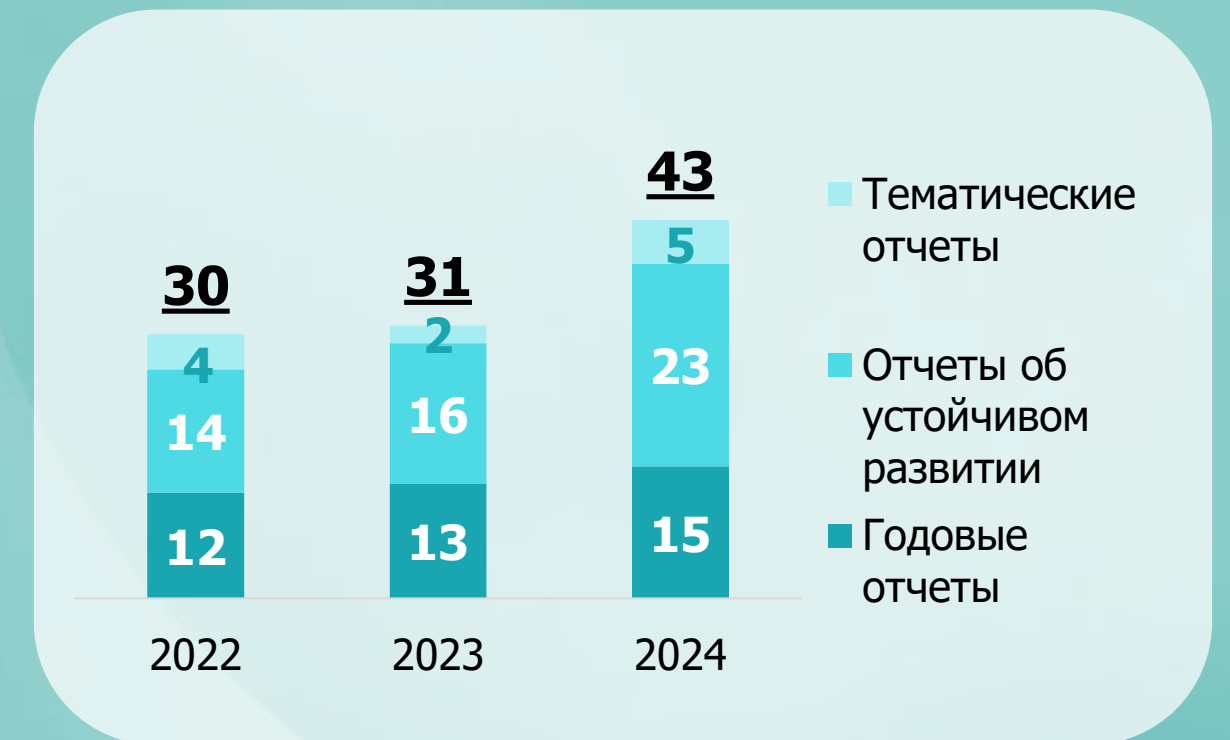
## GRI



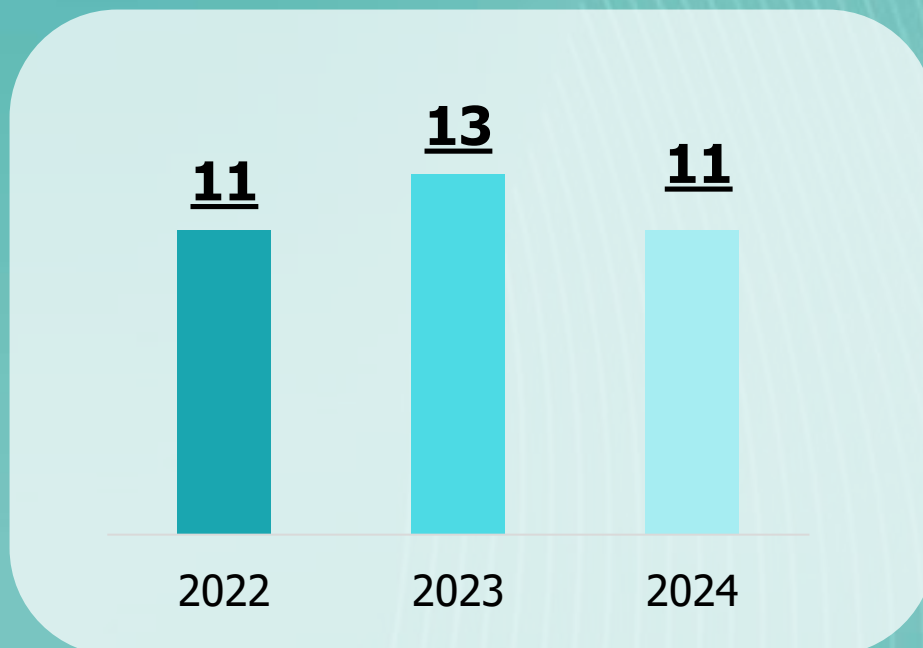
## SASB



## TCFD & IFRS S2



## UNCTAD GCI



## Цели устойчивого развития ООН



### Наиболее популярные цели



**>30%**  
компаний  
из выборки  
исследования  
раскрыли ЦУР  
№3,8,9,12,13  
в 2024 году

Примечание: все представленные цифры актуальны на 31.10.2025 г.

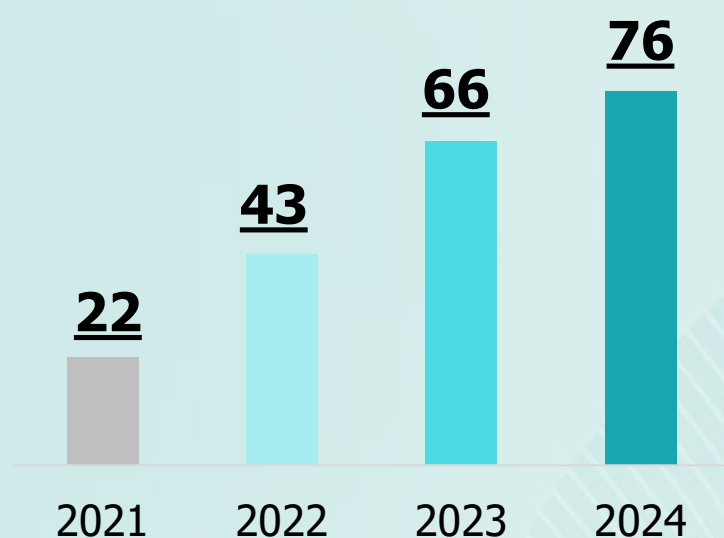
Отчетность  
по **российским**  
стандартам  
и инициативам

04



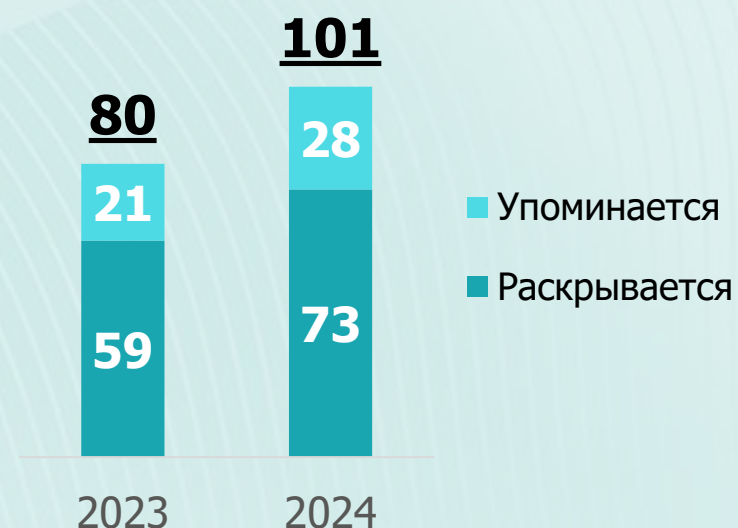
# Применение национальных стандартов и руководств в нефинансовой отчетности российских компаний за 2021-2024 гг.

## Рекомендации Банка России



## Нормативные документы Минэкономразвития России

### Приказ №764 от 01.11.2023 г.



### Проект стандарта отчетности об устойчивом развитии

В отчетности за 2024 год:

**4** компании апробировали проект стандарта в ред. от мая 2024 г. в отчетности за 2024 отчетный год

**18** компаний апробировали проект стандарта в ред. от сентября 2024 г. в отчетности за 2024 отчетный год

## Методика ESG Альянса

**3** компании апробировали методику в нефинансовых отчетах за 2024 год

## Проект СОКБ



Ожидается апробация методологии в публичных нефинансовых отчетах за 2025 год

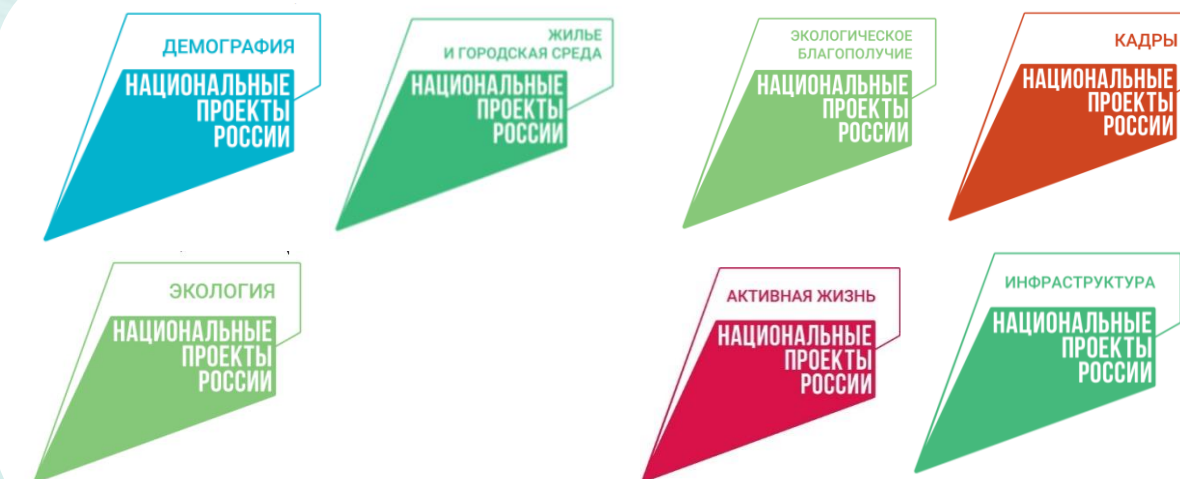
## Наиболее популярные нац. цели и нац. проекты России

### Нац. цели

- «Комфортная и безопасная среда для жизни»
- «Сохранение населения, укрепление здоровья и повышение благополучия людей, поддержка семьи»
- «Реализация потенциала каждого человека, развитие его талантов, воспитание патриотичной и социально ответственной личности»

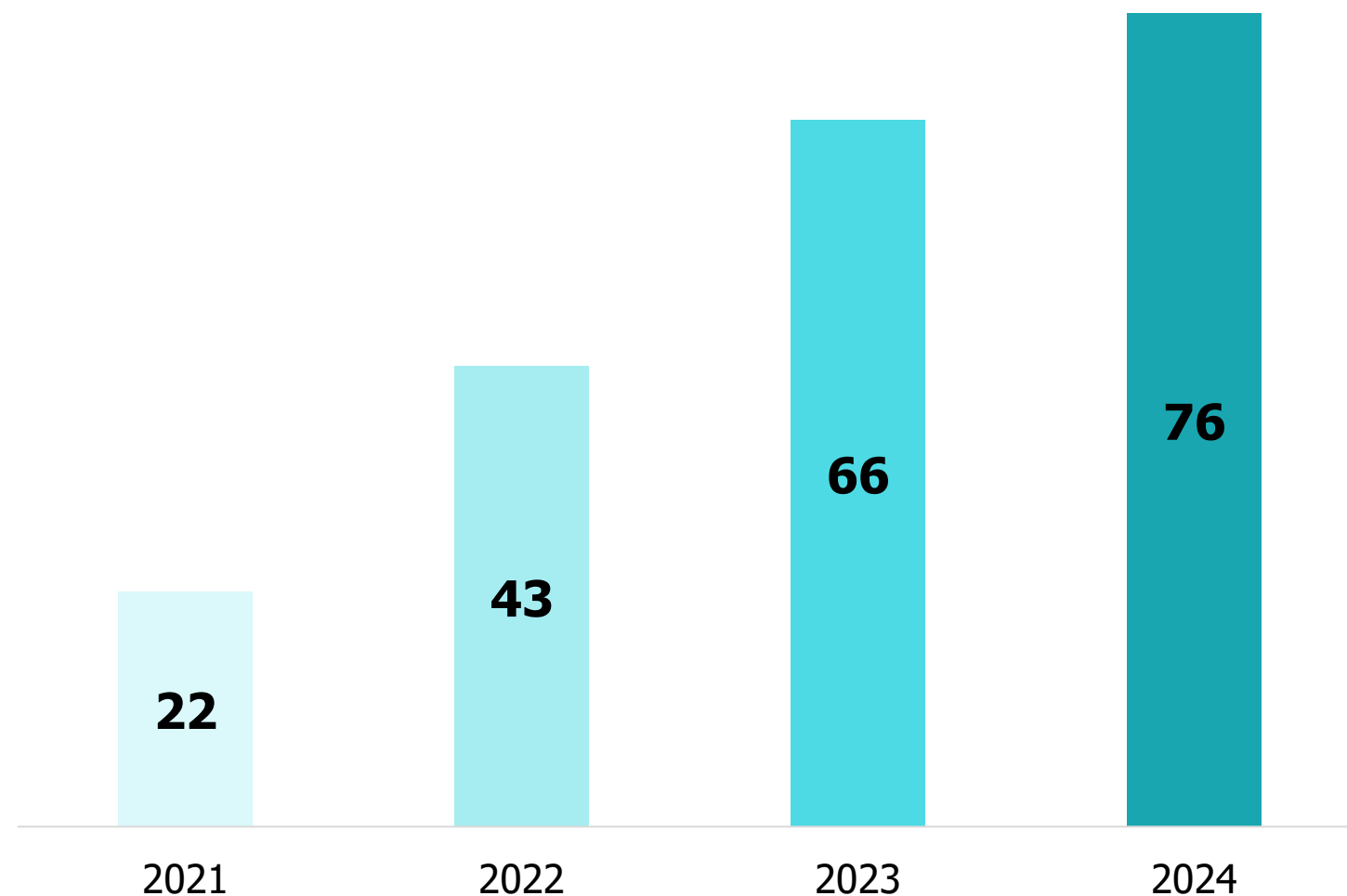
### Нац. проекты 2019-2024

### Нац. проекты 2025



# Рекомендации Банка России в области нефинансовой отчетности. Популярность растет

Количество компаний, заявляющих  
о применении рекомендаций Банка России  
по раскрытию информации в области  
устойчивого развития  
(№ ИН-06-28/49 и ИН-02-28/44)



**> в 3 раза**

выросло количество компаний,  
заявляющих о применении  
рекомендаций Банк России  
в 2024 году по сравнению  
с 2021 годом

Примечание: все представленные цифры актуальны на 31.10.2025 г.

## Таксономия XBRL версии 7.5.1.0

В 2025 году Банк России опубликовал Таксономию XBRL для эмитентов из котировальных списков 1 и 2 уровней.

Таксономия содержит 33 показателя в области устойчивого развития

**В 2**  
отчетах  
за 2024 год

раскрыты показатели в области устойчивого развития, вошедшие в проект Таксономии XBRL

**80%**  
показателей

раскрыли компании (показатели, актуальные на первую половину 2025 г.)

# На >20% в 2024 году выросло количество компаний, отчитывающихся по Приказу № 764





## Раскрытие Приказа от 1 ноября 2023 г. №764 в нефинансовых отчетах компаний за 2023-2024 г.





Примечание: все представленные цифры актуальны на 31.10.2025 г.

### Наиболее популярные показатели,




которые раскрывают >90% компаний выборки в 2023-2024 гг.:

-  «Объем использованной воды»
-  «Коэффициент текучести кадров»
-  «Наличие политики по УР и (или) иных стратегических документов в этой сфере»
-  «Участие в индексах и рейтингах устойчивого развития (ESG)»



### Наименее раскрываемые показатели

-  «Показатель экономической уязвимости хозяйственной и иной деятельности к климатическим рискам»
-  «Инвестиции в проекты, связанные с достижением технологического суверенитета и структурной адаптацией экономики РФ»

### Улучшилось раскрытие показателей

-  «Среднее количество часов обучения по вопросам противодействия коррупции на 1 работника»
-  «Доля работников, замещающих должности с высоким коррупционным риском»
-  «Доля закупок товаров, работ, услуг у субъектов МСП в общем объеме закупок у российских организаций»

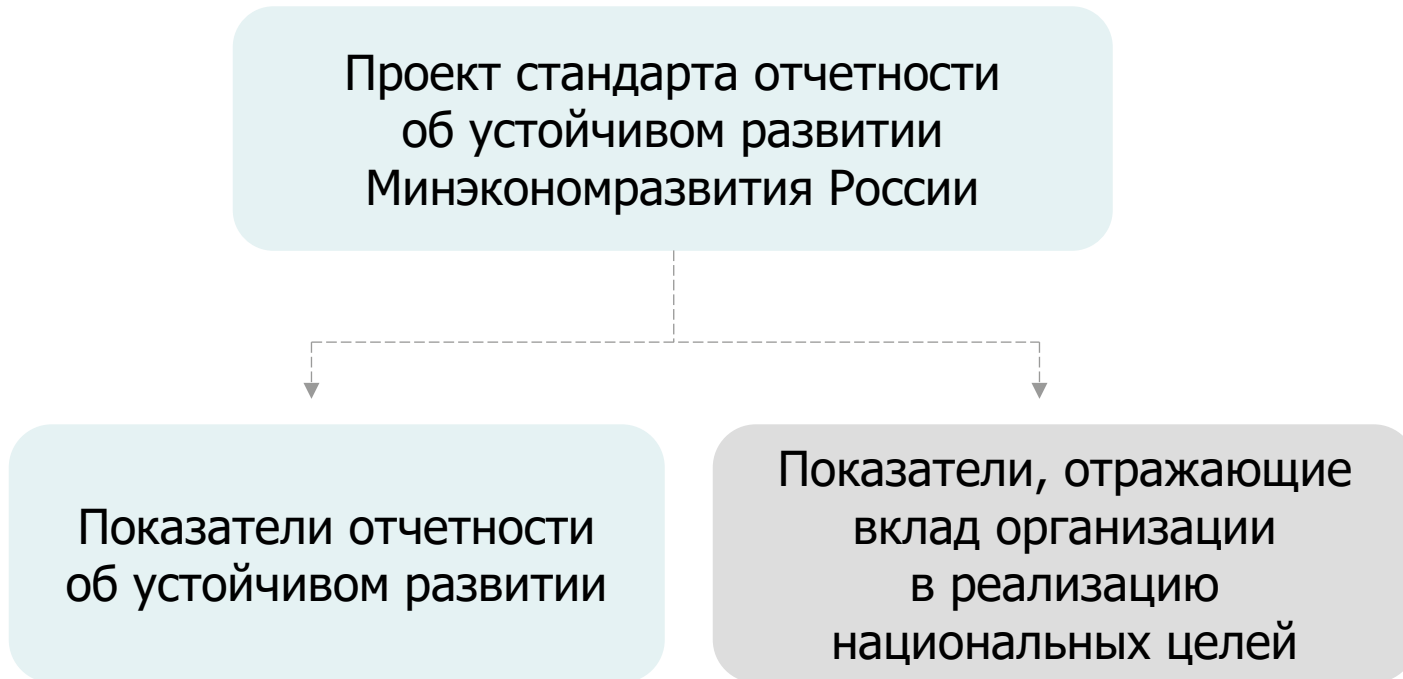
### Ухудшилось раскрытие показателей

-  «Эффективность водопользования («удельное водопотребление»)»
-  «Потребление возобновляемой и низкоуглеродной энергии»

(в динамике за 2 года)

# Компании переходят на «продвинутый» уровень раскрытия в рамках проекта стандарта отчетности об устойчивом развитии

## Структура стандарта



**4**  
КОМПАНИИ

апробировали проект стандарта в ред. от мая 2024 г. в отчетности за 2024 отчетный год

**18**  
КОМПАНИЙ

апробировали проект стандарта в ред. от сентября 2024 г. в отчетности за 2024 отчетный год

## Ключевые выводы

Раскрытие показателей стандарта отчетности об устойчивом развитии Минэкономразвития России в ред. от сентября 2024 года в зависимости от уровня раскрытия, %

Уровень раскрытия	Показатели отчетности об устойчивом развитии	Показатели, отражающие вклад организации в реализацию национальных целей
Показатели раскрываются полностью	58%	35%
Показатели раскрываются частично/альтернативно	13%	13%
Показатели не раскрываются	29%	52%



**Наибольшую трудность вызывает раскрытие вклада в национальные цели развития Российской Федерации,** что может быть обусловлено отсутствием систем учета ряда расходов, которые запрашивает проект стандарта

Результаты  
опроса компаний.  
Организационные  
практики

05



# Результаты опроса представителей компаний

## Кто принял участие в опросе?

**52** респондента

приняли участие в опросе



## Кто утверждает отчетность?

В **96%** случаев органы корпоративного управления

утверждают нефинансовый отчет компании



## Растут ли требования?

**90%** опрошенных отмечают рост или сохранение требований к качеству отчетности

При этом лишь 10% говорят о сокращении требований



## Достаточно ли внутренних сил?

**92%** опрошенных привлекают внешних подрядчиков

для подготовки нефинансовой отчетности. **Топ-3 услуги:**

- Дизайн
- Подготовка текста
- Полиграфия



## Нужен ли перевод отчета?

**56%** отчетов – на английском языке

Более половины участников опроса переводят нефинансовые отчеты на английский язык, однако их доля уменьшается



## Каковы основные вызовы?

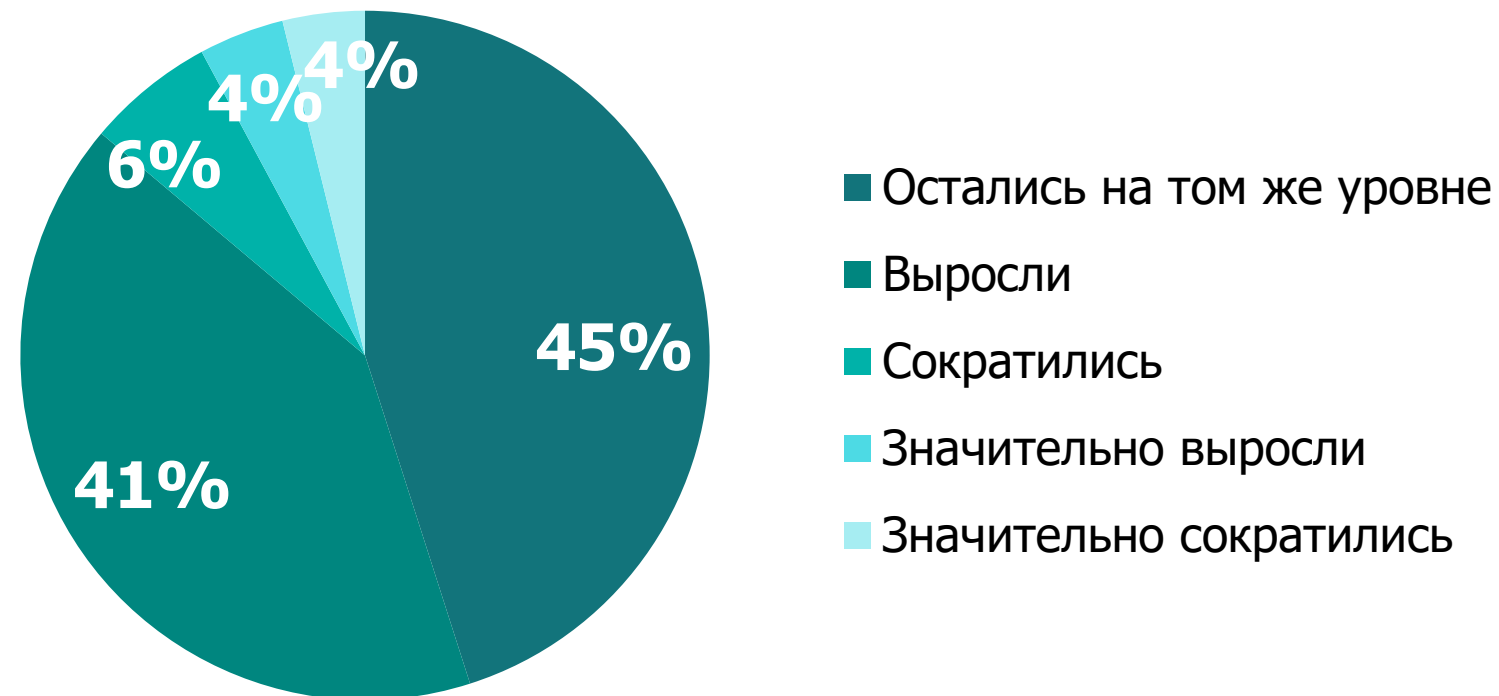
**Сбор информации и коммуникация с функциональными подразделениями**

– ключевые вызовы при подготовке нефинансовой отчетности



# Требования к нефинансовой отчетности увеличиваются, а бюджеты – нет

**Динамика требований руководства и заинтересованных сторон к качеству, содержанию и срокам выпуска нефинансовой отчетности в компании за последние 3 года**



**45%** компаний отмечает, что **требования к качеству отчетности**, ее содержанию и ускорению сроков выпуска за последние 3 года **увеличились**

**Динамика бюджетов, выделяемых компанией на подготовку нефинансовой отчетности за последние 3 года**



**21%** компаний отмечает, что за последние 3 года **бюджеты на подготовку нефинансовой отчетности выросли**

**Такой относительный разрыв указывает на то, что несмотря на постановку амбициозных задач – реальное качество отчетности может медленно падать**

# Интерес к теме нефинансовой отчетности и устойчивого развития продолжает расти

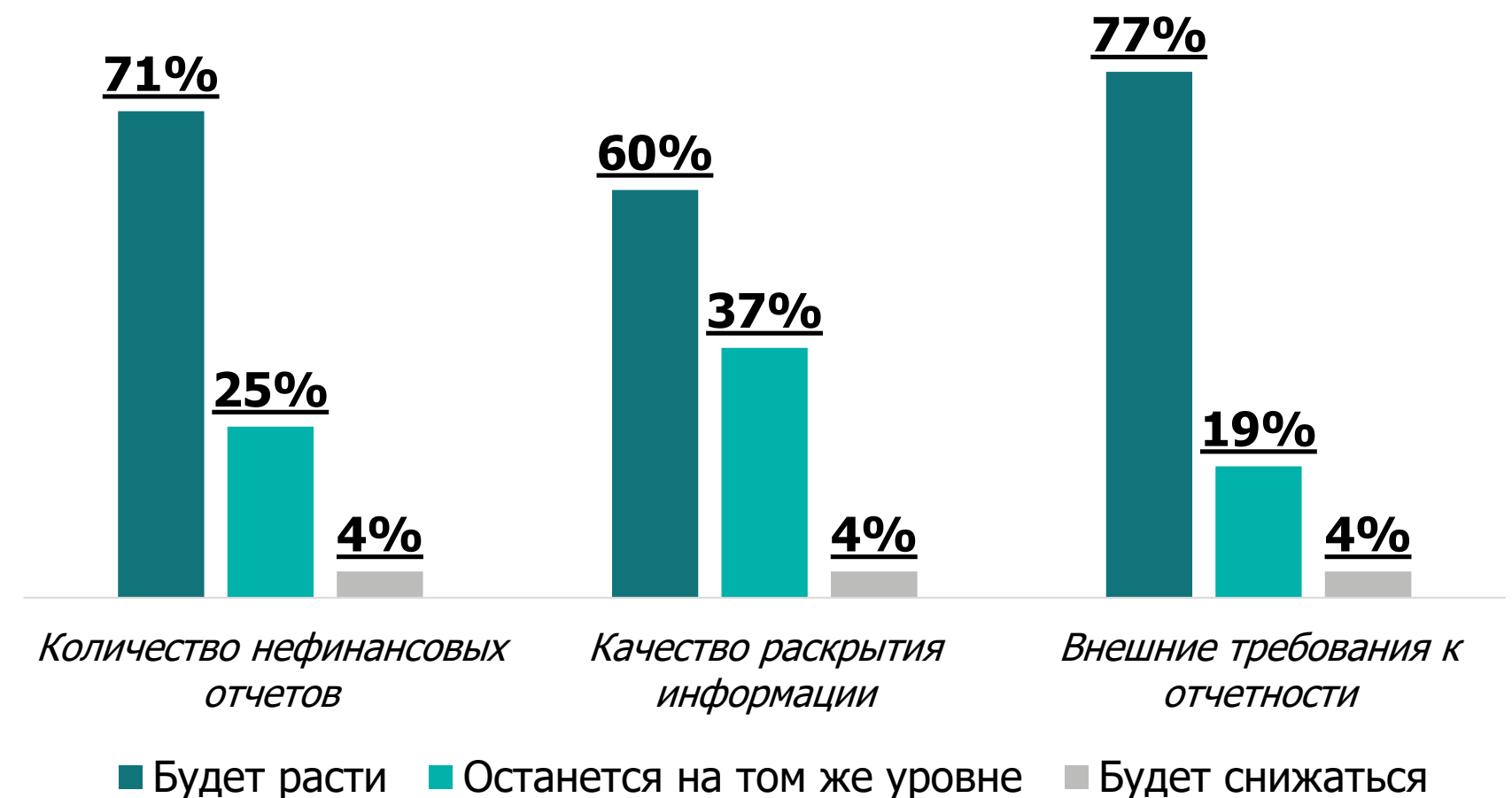
Изменение внимания руководства компании к теме устойчивого развития и нефинансовой отчетности за последние 3 отчетные кампании



**81%** компаний отмечает **сохранение или повышение уровня внимания руководства** к теме устойчивого развития и нефинансовой отчетности за последние 3 отчетные кампании

Источник: опрос компаний, проведенный в рамках подготовки АНФОР

Прогнозы относительно состояния нефинансовой отчетности в России



**71%** компаний предсказывают **увеличение количества** нефинансовых отчетов


**60%** компаний предсказывают **улучшение качества** нефинансовых отчетов

**77%** компаний ожидают **рост требований** к нефинансовой отчетности

# СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!

 +7 (495) 640-64-52

 [info@pacioliconsult.ru](mailto:info@pacioliconsult.ru)

 Россия, 115184, Москва,  
ул. Большая Татарская,  
д. 7, корп. 2

 <http://www.pacioliconsult.ru/>



АНФОР-2025



ПАЧОЛИ  
КОНСАЛТИНГ