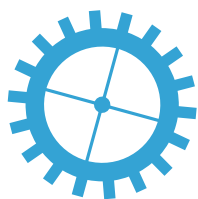


ИССЛЕДОВАНИЕ

**УСТОЙЧИВОЕ КОРПОРАТИВНОЕ  
УПРАВЛЕНИЕ В НОВОЙ  
РЕАЛЬНОСТИ**





<b>ОГЛАВЛЕНИЕ</b>	<b>3</b>
- Развитие повестки устойчивого развития в 2022 году	
- Ключевые итоги 2022 года	<b>7</b>
+ УСТОЙЧИВОЕ КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ	<b>17</b>
+ ВЫВОДЫ	<b>18</b>
+ ЗАКЛЮЧЕНИЕ	<b>19</b>
+ ГЛОССАРИЙ	<b>20</b>
+ ОРГАНИЗАТОРЫ ИССЛЕДОВАНИЯ	<b>21</b>
+ БЛАГОДАРНОСТИ	<b>22</b>
+ ПРИЛОЖЕНИЕ 1.	<b>23</b>
+ ПРИЛОЖЕНИЕ 2.	<b>24</b>
+ ПРИЛОЖЕНИЕ 3.	<b>25</b>

## ВВЕДЕНИЕ

### Развитие повестки устойчивого развития в 2022 году

Развитие глобализации и рост влияния транснациональных корпораций сместили основной фокус концепции устойчивого развития с государства на бизнес – и теперь повестка устойчивого развития стремительно продолжает свое развитие уже на корпоративном уровне.

Все больше организаций в России и в мире начали предлагать собственные инициативы (стандарты) по регулированию и адаптации лучшей мировой практики, позволяющей оценивать социальное и экологическое воздействие компаний. Некоторые из них уже применяются российскими экономическими субъектами.

Ожидания, что концепция ESG будет полностью встроена в законодательную систему России в 2022 году, не оправдались, тем не менее, в 2023 году продолжились попытки внедрения правовых элементов на различных уровнях.

В начале 2022 года введен в действие закон № 296-ФЗ «Об ограничении выбросов парниковых газов», положивший начало климатическому регулированию в стране. В первую очередь он коснулся предприятий с уровнем эмиссий более 150 тыс. т CO<sub>2</sub>-экв. в год – они должны будут представлять в Минэкономразвития отчетность об объемах своих выбросов уже с 2023 года. А с 2025-го требование станет обязательным для компаний с эмиссиями парниковых газов от 50 тыс. т CO<sub>2</sub>-экв.

В 2022 году Президент РФ Владимир Путин дал поручение Правительству РФ определить критерии отнесения инвестиционных проектов к числу проектов, отвечающих требованиям концепции экологической, социальной и корпоративной ответственности (ESG)<sup>1</sup>. Это, несо-

мненно, открывает возможность для закрепления ESG на законодательном уровне.

На протяжении нескольких лет Минэкономразвития разрабатывало законопроект об обязательной публичной нефинансовой отчетности, позднее он был переименован в проект об отчетности в области устойчивого развития. В 2021 году работа над документом активизировалась после поручения Президента Российской Федерации В.В. Путина правительству и Государственной Думе к 1 марта 2022 года обеспечить внесение в законодательство изменений, направленных на развитие системы публичной нефинансовой отчетности юридических лиц<sup>2</sup>.

Тем не менее о результатах этой работы после 1 марта не сообщалось, а в начале октября 2022 года стало известно о приостановке работы над законопроектом до конца 2022 года. Тогда же правительство отметило «нецелесообразность» разработки данного документа. Дело в том, что в 2022 году произошло массовое закрытие отчетной информации эмитентами для минимизации рисков введения против них санкций США и ЕС.

Законопроект о публичной нефинансовой отчетности так и не был принят в 2023 году. Однако уже в марте 2023 года на Пленарном заседании съезда РСПП Президент Российской Федерации В.В. Путин предложил крупным предприятиям добровольно готовить ежегодную нефинансовую отчетность с целью раскрытия их вклада в улучшение благосостояния регионов присутствия и общества в целом<sup>3</sup>. Это не предполагает создание специализированного правового механизма, т.к. имеет рекомендательный характер.

Банк России, в свою очередь, обратил внимание на важность регулирования сферы ESG-рейтингов и в июле 2023 года подготовил

1. Перечень поручений по итогам встречи с членами Общероссийской общественной организации «Деловая Россия»//Пр-740, п.1 г. URL: <http://kremlin.ru/acts/assignments/orders/68298>

2. Перечень поручений по итогам совещания с членами Правительства о мерах по реализации климатической политики в Российской Федерации. URL: <http://kremlin.ru/acts/assignments/orders/67240>

3. Пленарное заседание съезда РСПП, 16.03.2023. URL: <http://kremlin.ru/events/president/news/70688>

свои рекомендации для повышения качества методологии и развития практики присвоения ESG-рейтингов<sup>4</sup>. Банк рассчитывает, что этот документ мягкого регулирования позволит «заложить основу для того, чтобы сделать ESG-рейтинги более объективными, прозрачными и сопоставимыми между собой». В рекомендациях Банк России дает определение ESG-рейтингов, устанавливает минимальный набор учитываемых для оценки элементов, вводит единую рейтинговую шкалу.

Развитие российской ESG-повестки поддерживают и другие факторы. Компании продолжают следовать принципам устойчивого развития по следующим причинам:

- + государство стимулирует бизнес к раскрытию нефинансовой информации;
- + банки учитывают ESG-показатели при кредитовании компаний или выдают льготное кредитование ESG-проектов бизнеса (например, «Сбербанк»);
- + расширяется практика выпуска зеленых облигаций, в т.ч. и Правительством РФ;
- + бизнес участвует в российских ESG-рейтингах.

К середине 2022 года отношение к ESG-повестке корректируется, при этом российские компании фиксируют, что их обязательства не изменились относительно предыдущих периодов, но появились безусловные приоритеты этой повестки – социальная ответственность и экологическая. Несмотря на сложную международную ситуацию и санкционные ограничения, в России было продолжено активное внедрение принципов устойчивого развития.

Основными барьерами для развития в России сейчас являются последствия геополитической напряженности, к которым относятся уход иностранных инвесторов, разрыв партнерств с западными контрагентами, разрыв цепочек поставок, блокировки зарубежных счетов. Компании вынуждены направлять ресурсы на решение задач, связанных с сохранением бизнеса, позиций на рынке, ценных кадров, с адаптацией к новым экономическим условиям.

Международные ESG-рейтинги служили важным регулирующим инструментом оценки и управления бизнесом. Исключение российских компаний из международных рейтингов,

тем не менее, не останавливает российский бизнес в стремлении к раскрытию показателей своей деятельности в области устойчивого развития.

В 2022 году российский бизнес активно обращается к российским ESG-рейтингам, которые столкнулись с необходимостью пересмотра своих ESG-методологий. Например, Агентство АКРА считает необходимым изменить блок оценки рисков для более полного учета действий компаний по управлению рисками, что предполагает изменение критериев оценки рисков, расширение и оптимизацию перечня рисков.

Рейтинговое агентство «Эксперт РА» в 2023 году утвердило новую редакцию методологии присвоения рейтингов ESG. Изменение методологии было обусловлено целесообразностью учета накопленной практики ее применения, рекомендаций Банка России по разработке методологии и присвоению ESG-рейтингов (рейтингов устойчивого развития) и рекомендаций ESG Альянса по совершенствованию методологии присвоения рейтингов ESG.

Национальное Рейтинговое Агентство (НРА) совместно с ESG-лабораторией МГУ провели исследования вовлеченности регионов России в повестку устойчивого развития и интеграции ESG-критериев в деятельность субъектов Российской Федерации. На основании этих исследований были составлены три рэнкинга: рэнкинг устойчивости развития и интеграции ESG-критериев в деятельность субъектов Российской Федерации, рэнкинг их инвестиционной привлекательности, а также рэнкинг устойчивости развития туризма и индустрии гостеприимства регионов России.

Полученные результаты легли в основу обновленной методологии присвоения ESG-рейтингов субъектам Российской Федерации и муниципальным образованиям. В частности, в методологию рейтинга были добавлены показатели, учитывающие планы по адаптации к изменению климата, степень достижения показателей стратегии социально-экономического развития, оценку эффективности работы региона по реализации госпрограмм и мероприятий по реализации национальных проектов, опосредованно или косвенно связанных с устойчивым развитием.

4. Как присваивать ESG-рейтинги: рекомендации Банка России, 12.07.2023. URL: <http://www.cbr.ru/press/event/?id=16901>

В этой связи развитие национальных систем оценки, верификации, сертификации, а также рейтингов и рэнкингов в сфере ESG приобретает особую важность.

В 2023 году данное направление получило особое развитие. На ПМЭФ был представлен новый ESG-рейтинг – ЭКГ-рейтинг (экология, кадры, государство), который подразумевает комплексную оценку благонадежности, социальной и экологической ответственности компаний. Методология рейтинга была разработана Финансовым университетом при Правительстве РФ и Институтом демографической политики имени Д.И. Менделеева при поддержке полномочного представителя президента РФ в ЦФО Игоря Щеголева, ФНС России, Счетной палаты РФ. Рейтинг поможет, в частности, определять компании, которые смогут претендовать на первоочередную помощь со стороны государства.

Несмотря на санкционные режимы, глобальная ситуация по-прежнему продолжает влиять на повестку устойчивого развития в России. Крупнейшие российские экспортеры и банки активно следуют ESG-повестке, осознавая, что это способствует их устойчивости во времена кризисов.

По мнению представителей бизнес-сообщества, актуальность ESG-повестки для России сохраняется и даже увеличивается. 48 % опрошенных считают ее значимой, а 13 % считают, что ее приоритетность повысилась. В контексте крупных компаний этот процент выше – 59 % считают ESG-повестку важной, а 14 % считают, что ее роль возросла<sup>5</sup>. Интеграция учета ESG-факторов и вопросов устойчивого развития в стратегию и систему управления рисками по-прежнему является залогом достижения стратегических целей.

## Ключевые итоги 2022 года

Качественно новые экономические и политические риски, возникшие в результате сложной геополитической обстановки, повлияли, но не отменили ESG-повестку, она продолжает развиваться, что можно заметить по следующим фактам и событиям 2022 года:

- + Несмотря на существующие опасения, российские компании продолжали выпускать ESG-облигации<sup>6</sup>, их объем ожидаемо оказался на 36 % ниже рекордного уровня 2021 года (сектор устойчивого развития ПАО «Московская Биржа» продемонстрировал в 2021 году более чем семикратное увеличение)<sup>7</sup>. ESG-облигации были выпущены преимущественно крупными эмитентами (ВЭБ.РФ, «Ростелеком» и др.);
- + В крупнейших российских банках вырос портфель ответственного финансирования по сравнению с предыдущим годом («Сбер», МКБ, Банк «Открытие»). Основной прирост наблюдался в сегментах ESG-кредитов (3 раза) и зеленых кредитов (2 раза);
- + Крупнейшие компании продолжают раскрывать нефинансовую отчетность, которая размещается в регистре нефинансовых отчетов РСПП, в системе «СПАРК-Интерфакс» и на своих корпоративных сайтах;
- + Большинство компаний, которые вошли в выборки крупнейших российских ESG-рейтингов в 2022 году, подтвердили свои оценки в 2023 году (отчетность за 2022 год);
- + Появились новые российские ESG-рейтинги;
- + Все эмитенты, привлекающие деньги через зеленые, социальные, переходные облигации, выполнили свои обязательства по размещению на Московской бирже отчета о целевом использовании средств;
- + Российские рейтинговые агентства пересмотрели свои методологии, укрепилась инфраструктура российского рынка ESG-услуг и появился спрос на соответствующие консультационные и оценочные услуги, которые раньше предоставляли зарубежные агентства;
- + Продолжает развиваться рынок образовательных услуг в сфере ESG как на уровне высших учебных заведений, так и частных институтов, предлагающих программы дополнительного образования;
- + В 2022 году была совершена первая сделка с углеродными единицами и появился первый верифицированный климатический проект, что продемонстрировало готовность российского рынка с точки зрения его технических возможностей и наличия условий для его дальнейшего развития<sup>8</sup>;

5. Барометр устойчивой трансформации бизнеса. Исследование Kept совместно с программой E+ Change, 2022. URL: <https://assets.kept.ru/upload/pdf/2022/10/ru-kept-and-eplus-barometr-of-sustainable-business-transformation.pdf>

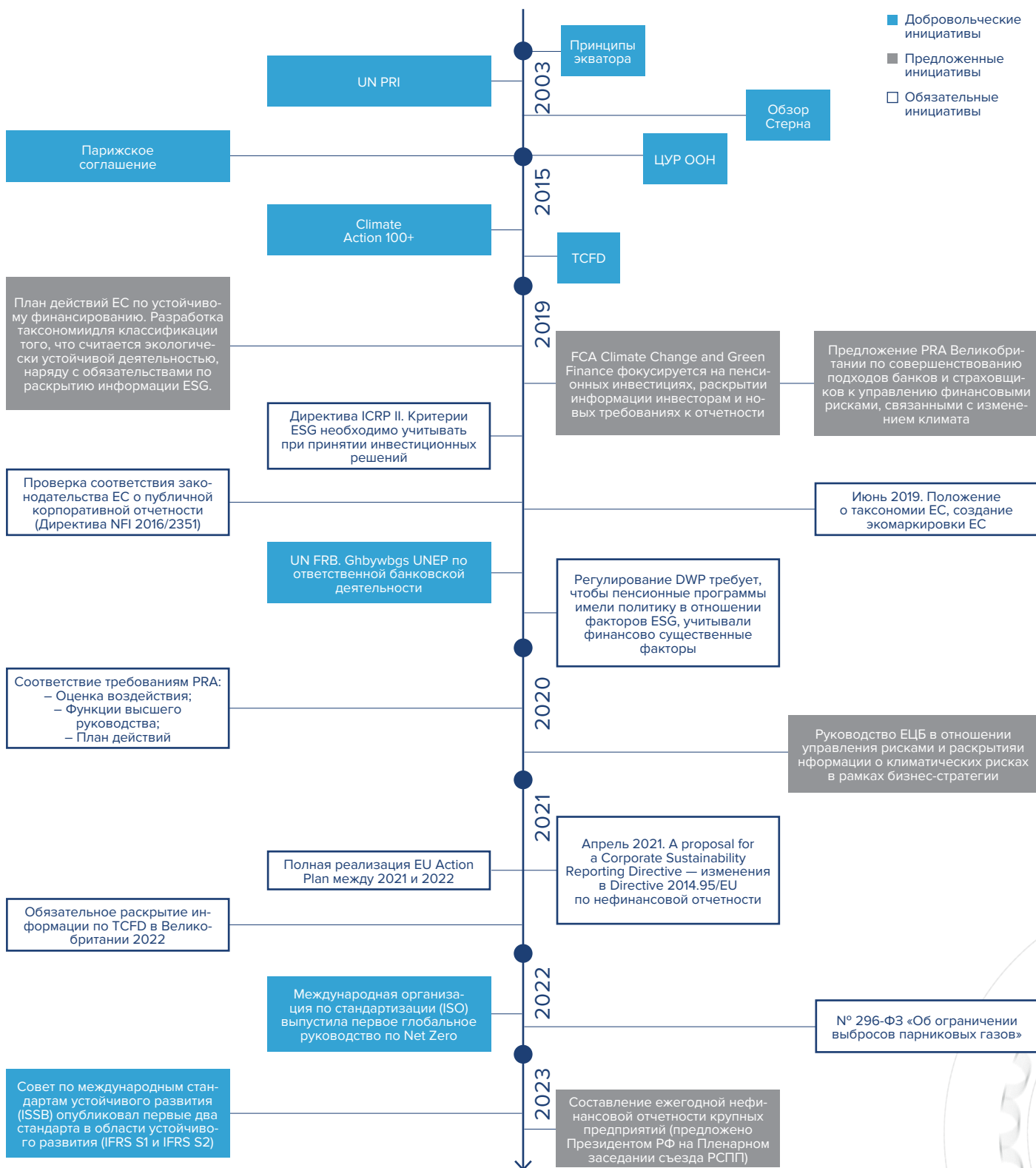
6. Под ESG-облигациями понимаются «зеленые», социальные и адаптационные облигации, облигации устойчивого развития, а также облигации, связанные с показателями устойчивого развития (sustainability linked bonds, SLB).

7. Банк России. (2021) Годовой отчет. 2021. URL: [http://www.cbr.ru/collection/collection/file/40915/ar\\_2021.pdf](http://www.cbr.ru/collection/collection/file/40915/ar_2021.pdf) (дата обращения: 27.11.2023).

+ Сохраняется приверженность российских властей концепции устойчивого развития: несмотря на перенос сроков, ни одно принятое в 2022 году решение не конфликтовало с основополагающими принципами устойчивого развития. Наряду с этим Банк России после-

довательно демонстрирует приверженность ESG и, в частности, ввел в обращение еще три новых вида ESG-облигаций;

+ Происходит постепенное восстановление рынка труда, растет спрос на дипломированных ESG-специалистов<sup>9</sup>.



С использованием материалов: Жукова Елена Владимировна. ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ESG-ПОВЕСТКИ: ОБЗОР В РОССИИ И В МИРЕ // Вестник РЭА им. Г.В. Плеханова. 2021. №6 (120).

8. Первая карбоновая сделка в России: перспективы и возможности. Vegas Lex.2022. URL: [https://www.vegalex.ru/upload/medialibrary/bbb/VEGAS\\_LEX\\_Pervaya\\_Karbonovaya\\_sdelka.pdf](https://www.vegalex.ru/upload/medialibrary/bbb/VEGAS_LEX_Pervaya_Karbonovaya_sdelka.pdf)



**Корпоративное управление** (в широком понимании) – это система взаимосвязанных управленческих механизмов, с помощью которой компании управляются и контролируются ([Cadbury Committee, 1992](#)).

Устойчивое корпоративное управление является следующей ступенью развития принятого в настоящий момент понимания корпоративного управления, основанного на теории агентских отношений (Eisenhardt, 1989).

В отличие от классической интерпретации корпоративного управления, устойчивое корпоративное управление базируется на стейкхолдерской теории (Freeman, 1984), значительно расширяя перечень участников корпоративных отношений.

**Устойчивое (этичное) корпоративное управление компании (sustainable corporate governance)** – это такая система корпоративного управления, которая основана на учете и интеграции целей акционеров и интересов ключевых заинтересованных сторон в деятельности компании, что позволяет обеспечить защиту интересов общества и окружающей среды (Allais et al., 2017; Cardoni et al., 2020; Lombardi et al., 2019).

На практике устойчивое корпоративное управление компании нацелено как на продуктивное разрешение конфликта интересов между акционером и менеджментом, так и на защиту прав и интересов широкого круга стейкхолдеров, что возможно за счет справедливого и публичного согласования ориентиров развития компании и создания возможности для стейкхолдеров участвовать в управлении компанией ради достижения общественно значимых интересов. При этом используются комплексные управленческие механизмы: разработка ESG-стратегий и управление ESG-рисками, стандартизация различных видов операционного менеджмента (управление качеством, охрана труда и промышленная безопасность, экологический менеджмент, энергоменеджмент, углеродный менеджмент и т.п.), включение стейкхолдеров в комитеты совета директоров и в специализированные общественные советы при исполнительном директоре, внедрение антикоррупционных политик и системы соответствующих мероприятий, а также развитие практик обеспечения прозрачности компании и соблюдение бизнес-этики.



## КОМПОНЕНТЫ УСТОЙЧИВОГО КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

**Корпоративные политики и процедуры, обеспечивающие приверженность компании к реализации экологически и социально значимых инициатив, включая:**

- коммуникационные инструменты (отчетность в области устойчивого развития, взаимодействие со стейкхолдерами);
- инструменты проявления приверженности принципам устойчивого развития (добровольное участие в тематических ESG-инициативах);
- управленческие механизмы (состав совета директоров, состав высшего менеджмента);
- инструменты внедрения практик устойчивого развития (система вознаграждений).

*[Klettner et al., 2014](#)*

- консультации с заинтересованными сторонами и их участие в принятии решений;
- устойчивые и взаимовыгодные отношения с местными участниками;
- стратегия создания нематериальных активов с точки зрения совокупности ценностей (через внешние сети и партнерства);
- деятельность, направленная на снижение воздействия бизнеса на окружающую среду;
- деятельность, направленная на создание стоимости для удовлетворения потребностей

стей и ожиданий основных и второстепенных заинтересованных сторон;

*[Allais et al., 2017](#)*

- внешние или внутренние консультативные советы (по вопросам окружающей среды, социальной ответственности) и специальные комитеты при совете директоров;
- департамент, отвечающий за ESG-направление и подотчетный генеральному директору;
- эксперты по устойчивому развитию в бизнес-единицах;
- механизмы комплаенс, связанные с устойчивостью (экологическая и социальная политики, кодекс этики, горячая линия и др.)

*[Our Common Future \(WCED, 1987\)](#)*

**Отчетность GRI, аудит нефинансовой отчетности, подписание инициатив UN Global Compact, независимость директоров, отсутствие совмещения позиции генерального директора и председателя совета директоров/наблюдательного совета, встречи комитета по аудиту, наличие женщин в совете директоров/наблюдательном совете, ESG KPI, кодекс этики.**

*[Xie et al., 2019](#)*



На практике устойчивое корпоративное управление компании нацелено как на продуктивное разрешение конфликта интересов между акционером и менеджментом, так и на защиту прав и интересов широкого круга стейкхолдеров, что возможно за счет справедливого и публичного согласования ориентиров развития компании и создания возможности для стейкхолдеров участвовать в управлении компанией ради достижения общественно значимых интересов.

При этом используются комплексные управленческие механизмы: разработка ESG-стратегий и управление ESG-рисками, стандартизация различных видов операционного менеджмента (управление качеством, охрана труда и промышленная безопасность, экологический менеджмент, энергоменеджмент, углеродный менеджмент и т.п.), включение стейкхолдеров в комитеты совета директоров и в специализированные общественные советы при исполнительном директоре, внедрение антикоррупционных политик и системы соответствующих мероприятий, а также развитие практик обеспечения прозрачности компании и соблюдение бизнес-этики.

Корпоративное управление компании в контексте ESG отвечает на новые вопросы о роли и ответственности бизнеса в условиях современных экологических, социальных и экономических вызовов, ставит более комплексные цели и использует новые принципы управления компанией. Целью становится не только увеличение стоимости бизнеса для акционеров, но и создание ценности для широкого круга стейкхолдеров, которая должна быть включена в процесс принятия решений.

Устойчивое корпоративное управление помогает укрепить доверие между компаниями и акционерами, их работниками, окружающей средой и сообществами. Плохое корпоративное управление вызывает сомнения в способности компании работать добросовестно и, следовательно, угрожает ее прибыльности. Корпоративное управление должно демонстрироваться в том числе через экологическую ответственность, этическое поведение, управление рисками и другими методами, которые делают его устойчивым.

Именно сегмент «G», управленческий компонент, является определяющим фактором для успешной реализации стратегии устойчивого развития.

Это и руль, и двигатель одновременно. Для того чтобы экологические и социальные факторы разрабатывались и реализовывались, управление должно быть соответствующим образом организовано.

Именно этот аспект отвечает за внедрение и исполнение экологических и социальных инициатив, достижение корпоративной устойчивости. Принятие антикоррупционных мер, обеспечение прозрачной отчетности, углубление диалога между бизнесом и его заинтересованными сторонами, активная деятельность в регионах присутствия усиливают бизнес и делают его более прочным.

От качества корпоративного управления в компании зависит эффективность реализации компанией задач в экологической и социальной сферах, потому что только через решения управленческих органов происходит выстраивание деятельности организации в области устойчивого развития, принимаются стратегии, строятся планы, выделяется определенный объем финансирования. Компания может балансировать между E и S, но без корпоративного управления не будет экологических и социальных программ, поэтому G никогда не потеряет свое лидерское предназначение. Хотя иногда и остается в тени двух других факторов. Совершенствование практики корпоративного управления и повышение его качества особенно необходимо в условиях неопределенности<sup>9</sup>.

## **Устойчивое корпоративное управление в российских компаниях в 2022 году**

### **Методика и результаты Рейтинга-2023**

Методология ESG-Рейтинга устойчивого корпоративного управления АКР «Да-Стратегия» была разработана совместно с Университетом Перуджи (Италия) и сформирована на основе результатов научных исследований, методических рекомендаций Всемирного экономического форума (World Economic Forum, 2020) и особенностей российского рынка, и включает оценку 29 показателей, сгруппированных в три блока:

1. Стратегия и риск-менеджмент;
2. Структура совета директоров и участие стейкхолдеров в управлении;
3. Антикоррупция и бизнес-этика.

9. Повестка устойчивого развития (ESG-повестка) в новых российских реалиях /по материалам опроса компаний май-июнь 2022 г. Российский союз промышленников и предпринимателей. URL: [https://rspp.ru/upload/content/84e/ir2hkwpsqlxy4af1gzor494kchus5xyz/Rezultaty-oprosa\\_-\\_povestka-ESG\\_2022.pdf](https://rspp.ru/upload/content/84e/ir2hkwpsqlxy4af1gzor494kchus5xyz/Rezultaty-oprosa_-_povestka-ESG_2022.pdf)

Блок оценки уровня устойчивого корпоративного управления представляет собой оценку инструментов интеграции целей акционеров и других заинтересованных сторон (включая общество и окружающую среду в целом) в процессы управления.

Уровень устойчивого корпоративного управления рассчитывается как среднее арифметическое значение баллов 3 секций. Первые два показателя каждой секции оценивают деятельность компании на основе ее публичной информации. Третий показатель каждой секции оценивает качество раскрытой информации.

Критерием отбора показателей являлось их участие в создании стоимости бизнеса и способность оказывать положительное влияние на финансовые результаты компании.

В базе оценки Рейтинга 2023 года присутствуют 233 российские компании, размещающие на Московской бирже обыкновенные/привилегированные акции или корпоративные/биржевые облигации. Компании представляют следующие отрасли экономики<sup>10</sup>:

- + ЖКХ;
- + здравоохранение;
- + информационные технологии;
- + материалы (в т.ч. компании, занимающиеся первичной обработкой сырья);
- + потребительские товары и услуги (в т.ч. ретейлеры);
- + промышленность (в т.ч. авиа- и железнодорожный транспорт);
- + телекоммуникации;
- + финансы (банки и другие финансовые организации);
- + энергетика.

В качестве основных источников информации в Рейтинге используются годовые и нефинансовые отчеты компаний. Отсутствие информации в публичных отчетах расценивалось как несоответствие критерию Рейтинга.

Рейтинг компании определяется на основе итогового среднего балла по блоку «Оценка уровня устойчивого корпоративного управления» через таблицу его соответствия расчетному рейтингу:

**Таблица расчетного рейтинга уровня устойчивого корпоративного управления**

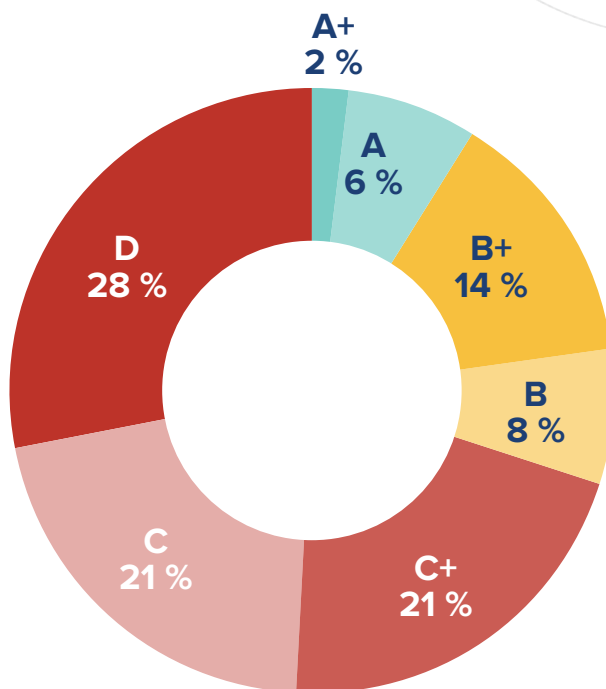
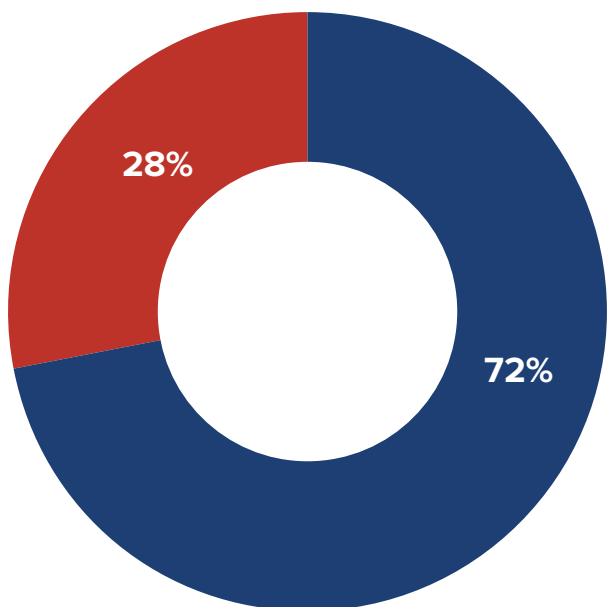
Уровень	Категория	Значение среднего балла
<b>A</b> Лидерский	<b>A+</b> Лидер корпоративной ESG-практики РФ	[0,83-1,00]
	<b>A</b> Лучшая корпоративная ESG-практика РФ	[0,67-0,83]
<b>B</b> Развитый	<b>B+</b> Развитая корпоративная ESG-практика	[0,50-0,67]
	<b>B</b> Развивающаяся корпоративная ESG-практика	[0,33-0,50]
<b>C</b> Начальный	<b>C+</b> Начинающий уровень корпоративной ESG-практики	[0,17-0,33]
	<b>C</b> Управление ESG-асpekтами фрагментарно	(0,00-0,17)
	<b>D</b> Нет данных	0,00

10. Глобальный стандарт классификации отраслей (Global Industry Classification Standard).

■ Российские компании занимающиеся развитием устойчивого корпоративного управления: имеют лидерский, развитый или начальный уровень развития.

■ Компании не предоставляют никаких данных о корпоративном управлении или ESG.

Согласно результатам Рейтинга 2023 года, компаниям присвоены уровни от A+ («лидер корпоративной ESG-практики РФ») до D («нет данных»), где:



**A+** Лидер корпоративной ESG-практики РФ

Компания имеет стратегический подход к управлению ESG-асpekтами, управляет ESG-рисками, создает Совет директоров с расширенным набором компетенций, активно вовлекает стейкхолдеров в управление, имеет лидерский уровень прозрачности и подотчетности, а также лидерскую корпоративную культуру.

**A** Лучшая корпоративная ESG-практика РФ

Компания имеет стратегический подход к управлению ESG-асpekтами, управляет ESG-рисками, создает Совет директоров с расширенным набором компетенций, активно вовлекает стейкхолдеров в управление, имеет высокий уровень прозрачности и подотчетности, а также развитую корпоративную культуру.

**B+** Развитая корпоративная ESG-практика

Компания управляет ESG-рисками, создает Совет директоров с расширенным набором компетенций, имеет высокий уровень прозрачности и развитую корпоративную культуру.

**B** Развивающаяся корпоративная ESG-практика

Компания управляет ESG-рисками, создает Совет директоров с расширенным набором компетенций, имеет достаточный уровень прозрачности и достаточный уровень развития корпоративной культуры.

**C+** Начинаящий уровень корпоративной ESG-практики

Компания слабо управляет ESG-асpekтами, имеет низкий уровень прозрачности и слабую корпоративную культуру.

**C** Управление ESG-асpekтами фрагментарно

Компания имеет фрагментарные инструменты управления ESG.

**D** Нет данных

Нет данных о компании.

Значительного падения уровня устойчивого корпоративного управления в 2022 году не наблюдалось, негативная динамика не поменяла общего распределения по уровням.

**3 компании уровня А+ по результатам Рейтинга 2022 года потеряли свои баллы в 2023 году из-за закрытия информации и оказались в уровне А. 1 компания из уровня А+ спустилась более чем на один уровень, перейдя на В+.**

Кроме того, значительно увеличилось количество компаний в уровнях В+ и В.

Важно отметить, что количество компаний в уровне Dкратно увеличилось, что подтверждает тренд на закрытие информации: объем компаний, не раскрывших информацию, составил 28 % от общей выборки (65 из 233 компаний).

Ни одна из компаний так и не достигла максимального значения уровня устойчивого корпоративного управления (100 баллов) на протяжении 4-х оценокных циклов.

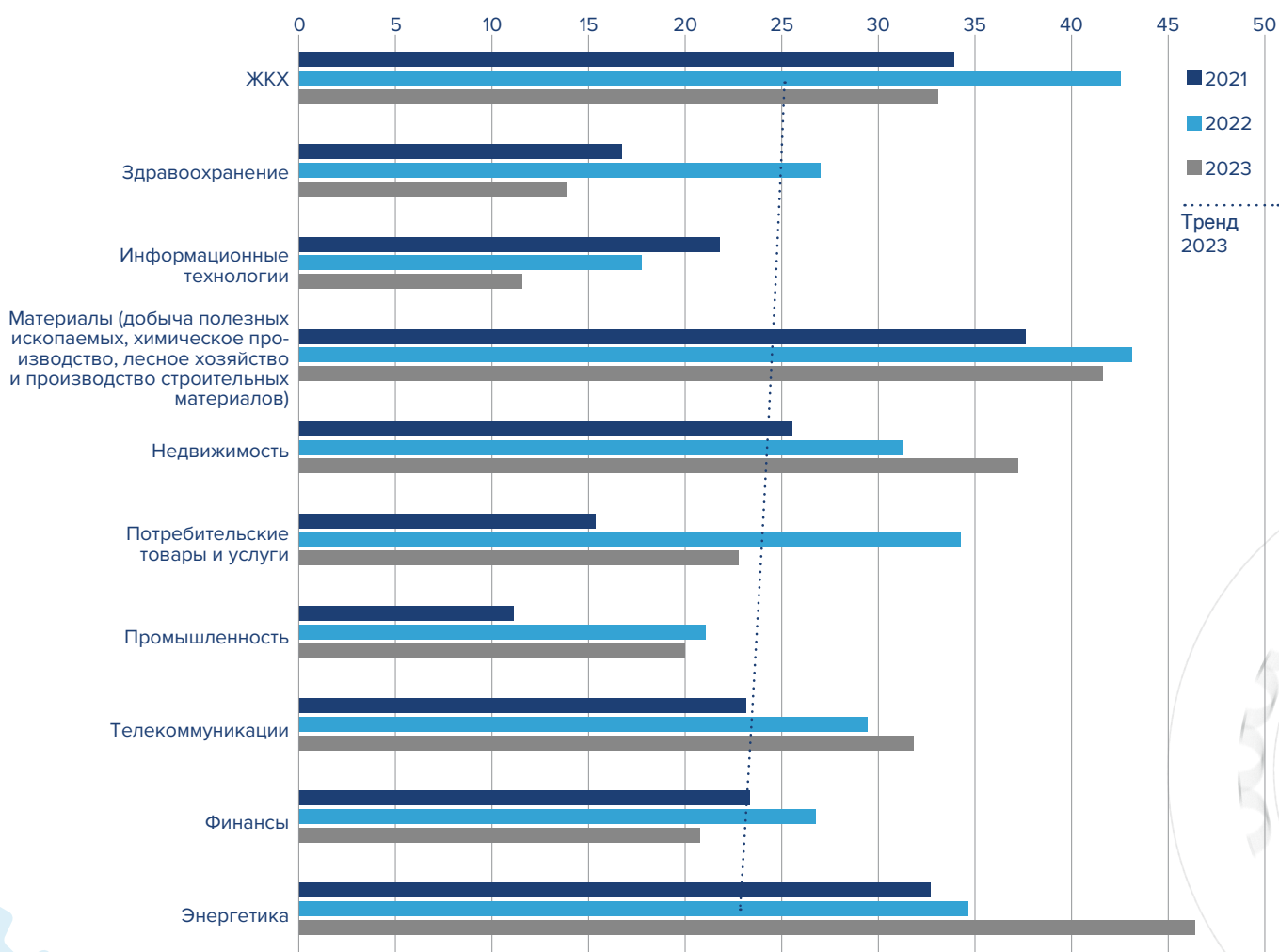
Основное снижение общего балла по ряду показателей трех блоков связано с продлением ЦБ ограничений на раскрытие информации, при этом снижение уровня раскрытия информации не обязательно свидетельствует о понижении уровня устойчивости корпоративного управления.

Для ряда компаний – представителей крупного бизнеса размещение данных о составе органов управления представляет раскрытие чувствительной информации.

В прошлом году был недолгий период определенной растерянности на фоне отставок, выхода иностранцев.

Сохранение высокого уровня прозрачности в сфере устойчивого корпоративного управления может быть обусловлено тем, что ESG-информация и отчеты об устойчивом развитии не содержат данных, подвергающих компанию санкционным рискам.

### Динамика уровня устойчивого корпоративного развития по отраслям



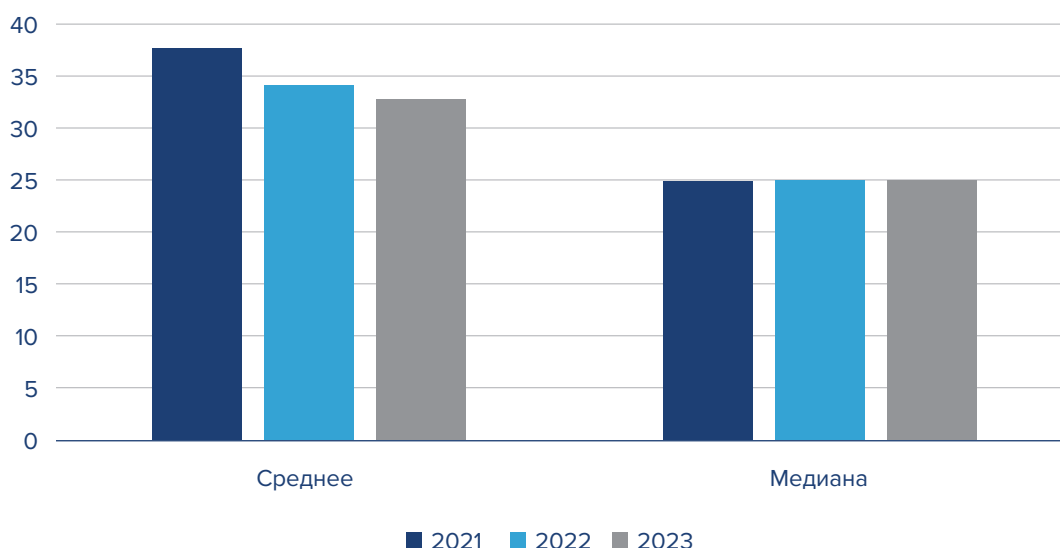
Далее для более детальной характеристики устойчивости корпоративного управления рос-

сийских компаний в 2023 году рассмотрим данные по блокам управления и критериям оценки.

### Обзор по трем блокам устойчивого корпоративного управления

Показатель	Среднее	Средне кв. отклонение	Макс	Макс. (методология)
Уровень устойчивого корпоративного управления	25,40	26,00	92,00	100
1. Стратегия и риск-менеджмент	32,79	32,12	100	100
2. Структура совета директоров и участие стейкхолдеров в управлении	23,54	24,58	92,00	100
3. Антикоррупция и бизнес-этика	19,89	27,19	100	100
Резонансные события	0,18	0,35	1	1

### Результаты рейтинга по Блоку №1



По блоку №1 «Стратегия и риск-менеджмент» средний балл составил 32,79, незначительно сократившись относительно предыдущего года – на 1,35 балла.

Медианное значение (не учитывающее пиковые значения данных) не изменилось относительно предыдущего года по аналогичному количеству проанализированных компаний (233 компании **из текущей выборки**):

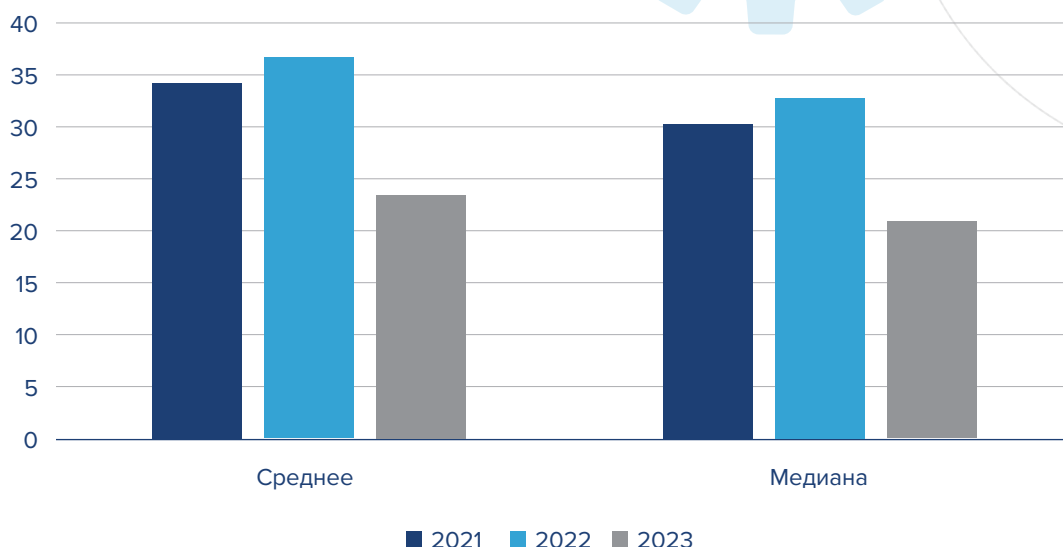
1. Помимо изъятия информации о годовых отчетах, компаниями был ограничен доступ к верхнеуровневым документам (стратегии, полити-

ки, программы и т.д.), что напрямую повлияло на общий уровень раскрытия информации по данному блоку.

2. Достигнутый уровень по данному блоку достигается за счет компаний – лидеров рейтинга (есть ESG-стратегия, раскрыт характер и динамика рисков, есть климатические стратегии/программы углеродного менеджмента и т.д.).

В более чем 80 % компаний описаны только общие подходы к определению предельных уровней риска без указания количественных данных или иных финансовых метрик.

## Результаты рейтинга по Блоку №2



Блок №2 «Структура совета директоров и участие стейкхолдеров в управлении» имеет средний балл 23,54 из максимально возможных 100 баллов.

В рамках этого раздела определяется сбалансированность структуры совета директоров (количество независимых директоров, процент женщин в совете, включение стейкхолдеров в управление и др.), уровень компетентности (экспертизы) директоров в экономических, социальных и экологических вопросах позволяет реализовать принятую ESG-стратегию, эффективно управлять ESG-рисками и развивать эффективные практики устойчивого развития.

Два новых показателя, характеризующие реакцию компаний на текущие экономические условия и начавшийся кризис (в т.ч. меры поддержки стейкхолдеров), были сохранены.

Пессимистичные ожидания от динамики данного блока в 2022 году (ввиду ограничительных мер ЦБ РФ) оправдались, отмечается падение уровня оценки данного блока, что объясняется рядом причин:

1. Большую часть негативной динамики по данному блоку обеспечили компании с развитым уровнем корпоративного управления, которые тем не менее были вынуждены скрыть чувствительную информацию в 2023 году.

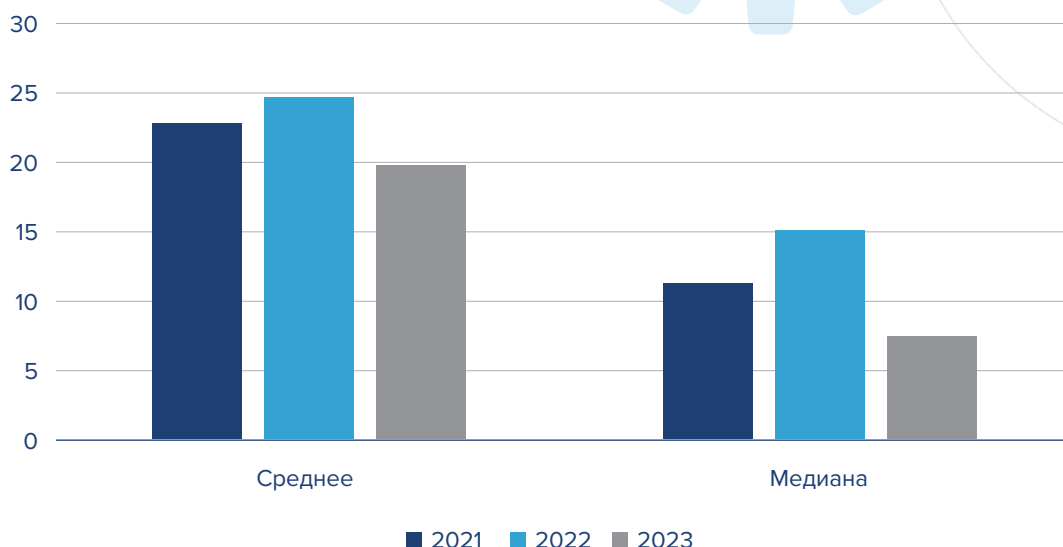
2. Ограничения ЦБ РФ, затронувшие данные блока информации, снизили баллы рассматриваемых компаний, но не оказали критического влияния на раскрытие информации по данному блоку.

Тем не менее ряд компаний с устойчивым корпоративным управлением продемонстрировали высокий уровень организации деятельности органов управления с точки зрения качественного состава (включения независимых директоров; гендерного разнообразия, компетенций членов совещательного коллегиального органа и пр.) и наличие функциональных структур, ответственных за ESG на всех уровнях управления, устойчивые каналы коммуникации со стейкхолдерами.

Некоторые компании, как и в 2022 году, в чью практику входит, помимо формирования годового отчета, еще и отчет об устойчивом развитии, смогли с его помощью избежать значительного снижения баллов в рейтинге за счет раскрытия в нем качественных данных об органах управления.

Тем не менее в 2023 году количество компаний, которые раскрыли подобную информацию в отчете об устойчивом развитии, сократилось, прежде всего из-за перехода на интегрированную отчетность/выпуск только годового отчета с исключением чувствительной информации о руководящих органах.

## Результаты рейтинга по Блоку №3



Самым слабым компонентом устойчивого корпоративного управления по-прежнему остается «Антикоррупция и бизнес-этика» – среднее значение этого раздела самое низкое по сравнению с остальными (19,89 балла при максимуме в 100 баллов).

В рамках этого раздела оценивается деятельность компаний по таким направлениям, как обучение сотрудников антикоррупционным процедурам, публичная позиция относительно антикоррупционных ценностей, структура управления антикоррупционной деятельностью в компании, наличие инструментов информирования о потенциальных коррупционных случаях и этических вопросах, внутренние и внешние механизмы для сообщения о неэтичном или незаконном поведении, и наиболее чувствительная информация для компаний – количество случаев коррупции и принятые меры.

Наибольшее количество баллов по данному блоку компании набирают по показателям, оценивающим наличие процедур обучения сотрудников и ознакомления контрагентов с антикоррупционными процедурами и мерами, наличие внутренних и внешних механизмов для сообщения о потенциально коррупционном случае или ином неэтичном поведении, наличие верхнеуровневых антикоррупционных документов (кодексы, политики).

Наименее раскрыты представлены показатели, характеризующие количество коррупционных случаев в текущем году и прошлых отчетных периодах, а также информация об обучении членов совета директоров, правления, деловых партнеров антикоррупционным процедурам, отсутствие ответственного комитета по этике при совете директоров.

## Подверженность компаний резонансным событиям

Рейтингом устойчивого корпоративного управления отдельно рассматриваются резонансные события компаний, но не включаются в итоговую оценку.

Уровень подверженности компании резонансным событиям определяется на основе итогового среднего балла по блоку «Оценка резонансных событий» через таблицу соответствия расчетному уровню:

Таблица расчетного уровня подверженности резонансным событиям

Уровень	Обозначение	Категория	Значение среднего балла
<b>Высокий</b>	<b>***</b>	Резонансные события происходят часто, обычно в зоне ответственности компании, компания мало освещает происшествие.	[0,67-1,00]
<b>Средний</b>	<b>**</b>	Резонансные события происходят часто, и компания мало освещает происшествие. Зона ответственности спорна.	[0,33-0,67]
<b>Низкий</b>	<b>*</b>	Резонансные события единичны, происходят вне зоны контроля компании, компания публично освещает происшествия.	(0,00-0,33)
<b>Нулевой</b>		Отсутствие резонансных событий в сфере ESG.	0,00

Резонансные события в контексте ESG – это корпоративные экологические, социальные и управленческие новости, такие как неэтичное поведение сотрудников и скандалы об опасной/некачественной продукции, расследования и возбуждение уголовных дел в результате аварий и негативного влияния на окружающую среду и т.д., которые оказывают негативное влияние на стейкхолдеров компании, привлекают внимание средств массовой информации и, как следствие, внимание инвесторов.

Таким образом, резонансные события могут послужить как триггером, привлекающим внимание СМИ и инвесторов, так и репутационным риском,

ставящим под сомнение благонадежность компании<sup>11</sup>.

**В 2023 году выборка компаний продемонстрировала средний балл 0,18 из максимально возможного уровня**, равного 1 баллу, что оценивается как низкий уровень резонансных событий.

Результаты данного исследования показали, что резонансные события в сфере ESG единичны, происходят зачастую вне зоны контроля компаний. Таким образом, невозможно установить корреляцию между уровнем устойчивого корпоративного управления и подверженностью компании резонансным событиям.

11. Aouadi, A., Marsat, S. Do ESG Controversies Matter for Firm Value? Evidence from International Data. J Bus Ethics 151, 1027–1047 (2018). <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3213-8>



## Выводы

- 1. Результаты Рейтинга 2023 года показали, что пока практика устойчивости корпоративного управления в России сохраняется на относительно невысоком уровне.** Средний балл итоговой оценки устойчивого корпоративного управления составил 25,40 балла (из 100 возможных), что соответствует начальному уровню корпоративной ESG-практики, согласно используемой Методологии ESG-Рейтинга устойчивого корпоративного управления, и характеризуется малоэффективными методами управления ESG-асpekтами, низким уровнем прозрачности и развитости корпоративной культуры.
- 2. Средний балл итоговой оценки устойчивого корпоративного управления упал на 6,7** относительно результатов рейтинга 2022 года, что свидетельствует о понижении уровня устойчивого корпоративного управления в 2022 году российскими компаниями относительно 2021 года.
- 3. Российскими компаниями сформирована лидерская группа практики устойчивого корпоративного управления: сформировался практически постоянный перечень компаний с лучшей корпоративной практикой, обладающих предпосылками для роста и совершенствования действующих механизмов.** Среди них можно выделить представителей крупного бизнеса (ПАО «Сбербанк России», ПАО «ФосАгро», ПАО «Акционерная финансовая корпорация «Система», ПАО «Московская Биржа», ПАО «Энел Россия» и др.<sup>12</sup>), также можно отметить как лидеров в имплементации лучших ESG-практик и представителей среднего бизнеса, которые стремительно продолжают повышать уровень прозрачности и качество раскрываемой информации.
- 4. В связи с продлением Центральным Банком России до конца 2023 года ограничений для эмитентов ценных бумаг на раскрытие чувствительной информации наблюдается тенденция к понижению баллов по ряду показателей Блока «Структура совета директоров и участие стейкхолдеров в управлении» среди крупных компаний-лидеров, что объясняется стремлением компаний скрыть наиболее финансово чувствительную информацию в целях минимизации политически обоснованных экономических рисков.**
- 5. Несмотря на санкционное давление и понижение требований к прозрачности со стороны регулятора, лидерская группа (А+ и А) не претерпела серьезного изменения своего состава.** Компании-лидеры видят в механизмах устойчивого корпоративного управления ресурс для того, чтобы совладать с новыми рисками.
- 6. Возникновение качественно новых рисков заставило российские компании пересмотреть действующую систему управления рисками.** В частности, в 2022 году наблюдалось активное внедрение компаниями специализированных средств автоматизации процессов управления рисками. Наибольшее распространение получили системы класса GRC<sup>13</sup>.
- 7. Компании по-прежнему отводят ключевую роль взаимодействию со стейкхолдерами, для чего формируются соответствующие ответственные органы, а также создаются специальные механизмы поддержки в кризисный период.**
- 8. В текущих условиях ограничения информации, отчет об устойчивом развитии стал наиболее эффективным, а иногда и единственным публичным инструментом представления информации о деятельности компании стейкхолдерам, так как:**
  - + Не содержит информации, подлежащей санкционным рискам;
  - + Позволяет сохранить высокий уровень прозрачности компании перед стейкхолдерами;
  - + Позволяет сохранить высокие позиции в настоящем рейтинге;
  - + Сокращает транзакционные издержки стейкхолдеров (издержки поиска информации).
- 9. Раскрытие информации в рамках концепции устойчивого корпоративного управления сохраняет стейкхолдерский характер компании и не подвергает ее деятельности санкционным рискам.**

12. См. приложения 1-3.

13. «Управление процессами» (G), «Управление рисками» (R), «Управление соответствием установленным требованиям» (C).



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Данное исследование позволило выявить основные тренды развития и уровня устойчивого корпоративного развития среди крупных и средних российских компаний в 2022 году. В ходе исследования уделено внимание общему развитию ESG-повестки в России и ее правовому базису в частности.

Практика устойчивого корпоративного управления позволяет выстроить внутрикорпоративную

систему управления, основанную на принципах прозрачности, подотчетности и честности, критически необходимых в условиях кризиса.

Данные материалы помогут заинтересованным лицам оценить трансформационные изменения уровня устойчивого корпоративного управления в российских компаниях.



## ГЛОССАРИЙ

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

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

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

**Стейкхолдер (от англ. stakeholder)** — это физическое или юридическое лицо, заинтересованное в успехе компании или влияющее в той или иной мере на результаты ее деятельности.

## ОРГАНИЗАТОРЫ ИССЛЕДОВАНИЯ



### НП АКР «Да–Стратегия»

Является одним из старейших игроков российского рынка консультационных услуг в области корпоративной отчетности и повышения информационной прозрачности компаний. Клиенты – крупные российские корпорации, среди которых «Россети», «Роснефть», «Транснефть», «РусГидро», АФК «Система», «Росатом» и др.

## КОНТАКТЫ АВТОРОВ

### **Бородина Анастасия Игоревна,**

Консультант-аналитик НП АКР «Да-Стратегия», Россия

[anastasia.borodina@da-strateg.ru](mailto:anastasia.borodina@da-strateg.ru)

### **Киселева Евгения Владимировна,**

Ph.D, научный сотрудник Института статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ

[Evkiseleva@hse.ru](mailto:Evkiseleva@hse.ru)

### **Журавлев Алексей Вячеславович,**

руководитель аналитического центра, НП АКР «Да-Стратегия», Россия

[dastrateg@ya.ru](mailto:dastrateg@ya.ru)

### **Загидуллин Жан Каримович,**

Ph.D. in Philosophy, генеральный директор НП АКР «Да-Стратегия», Россия,

[zhan@da-strateg.ru](mailto:zhan@da-strateg.ru)



## БЛАГОДАРНОСТИ

*НП АКР «Да-Стратегия» выражает особую благодарность Университету Перуджи (Италия) и г-ну Андреа Кордони, профессору факультета экономики Университета Перуджи, чьи научные работы стали теоретическим базисом для Рейтинга устойчивого корпоративного управления.*

# ПРИЛОЖЕНИЕ 1

## РЕЗУЛЬТАТЫ РЕЙТИНГА 2023

### КОМПАНИИ УРОВНЯ А+

---

1. ПАО «Акционерная финансовая корпорация «Система»
2. ПАО «Сбербанк России»
3. ПАО «ФосАгро»
4. ПАО «Энел Россия»
5. ООО «Корпоративный центр ИКС 5» (X5 Retail Group)

### КОМПАНИИ УРОВНЯ А

---

1. Государственная корпорация по атомной энергии «Росатом»
2. Международная компания ПАО «Объединенная Компания «РУСАЛ»
3. Международная компания ПАО «ЭН+ ГРУП»
4. ПАО «Аэрофлот – российские авиалинии»
5. ПАО «ГК «Самолет»
6. ПАО «Горно-металлургическая компания «Норильский никель»
7. ПАО «Московская Биржа»
8. ПАО «НОВАТЭК»
9. ПАО «Новолипецкий металлургический комбинат»
10. ПАО «Полюс»
11. ПАО «Россети Кубань»
12. ПАО «Российские сети»
13. ПАО «Нефтяная компания «Роснефть»
14. ПАО «Татнефть» имени В.Д. Шашина
15. ПАО «Федеральная гидрогенерирующая компания – РусГидро»
16. «Полиметалл» (Polymetal International)

## КОМПАНИИ УРОВНЯ В+

1. АО «Пигмент»
2. АО «Почта России»
3. АО «Холдинговая компания «МЕТАЛЛОИНВЕСТ»
4. ОАО «Сетевая компания»
5. ООО «ЕВРАЗ»
6. ООО «Межрегиональная распределительная сетевая компания Урала»
7. ООО «Сахалинская энергия»
8. ПАО «Акрон»
9. ПАО «АЛРОСА»
10. ПАО «Банк ВТБ»
11. ПАО «Вымпел-Коммуникации»
12. ПАО «Газпром»
13. ПАО «Интер РАО ЕЭС»
14. ПАО «Магнитогорский металлургический комбинат»
15. ПАО «Мечел»
16. ПАО «Мобильные ТелеСистемы»
17. ПАО «Распадская»
18. ПАО «Россети Волга»
19. ПАО «Россети Ленэнерго»
20. ПАО «Россети Московский регион»
21. ПАО «Россети Северо-Запад»
22. ПАО «Россети Сибирь»
23. ПАО «Россети Центр и Приволжье»
24. ПАО «Россети Центр»
25. ПАО «Россети Юг»
26. ПАО «Северсталь»
27. ПАО «Селигдар»
28. ПАО «СИБУР Холдинг»
29. ООО «Российские железные дороги»
30. ПАО «Уралкалий»
31. ПАО Группа компаний «Сегежа»
32. ПАО «Якутская топливно-энергетическая компания»

## КОМПАНИИ УРОВНЯ В

1. ООО «Группа компаний «Русагро»
  2. ПАО «Группа ЛСР»
  3. ПАО «Детский мир»
  4. ПАО «Камчатскэнерго»
  5. ПАО «Кузнецкий»
  6. ПАО «Московская городская телефонная сеть»
  7. ПАО «Нефтегазовая компания «РуссНефть»
  8. ПАО «Нефтяная компания «ЛУКОЙЛ»
- ПАО «Нижнекамскнефтехим»
  - ПАО «Россети Северный Кавказ»
  - ПАО «Русолово»
  - ПАО «Территориальная генерирующая компания № 14»
  - ПАО «Томская распределительная компания»
  - ПАО «Юнипро»
  - ПАО «Якутскэнерго»
  - ПАО «ИК Русс-Инвест»



## ПРИЛОЖЕНИЕ 2

# РЕЗУЛЬТАТЫ РЕЙТИНГА 2022

### КОМПАНИИ УРОВНЯ А+

---

1. Акционерное общество «Холдинговая компания «МЕТАЛЛОИНВЕСТ»
2. ООО «Корпоративный центр ИКС 5» (X5 Retail Group)
3. ПАО «Акционерная финансовая корпорация «Система»
4. ПАО «Нефтяная компания «ЛУКОЙЛ»
5. ПАО «Нефтяная компания «Роснефть»
6. ПАО «НОВАТЭК»
7. ПАО «Новолипецкий металлургический комбинат»
8. ПАО «Северсталь»
9. ПАО «ФосАгро»

### КОМПАНИИ УРОВНЯ А

---

1. «Полиметалл» (Polymetal International)
2. Акционерная компания «АЛРОСА» (ПАО)
3. АО «Сибирская Угольная Энергетическая Компания»
4. Государственная корпорация по атомной энергии «Росатом»
5. Международная компания ПАО «Объединенная Компания «РУСАЛ»
6. Международная компания ПАО «ЭН+ ГРУП»
7. ООО «ЕВРАЗ»
8. Открытое АО «Российские железные дороги»
9. ПАО «Селигдар»
10. ПАО «Аэрофлот – российские авиалинии»
11. ПАО «Вымпел-Коммуникации»
12. ПАО «Газпром»
13. ПАО «Горно-металлургическая компания «Норильский никель»
14. ПАО «Группа компаний «Сегежа»
15. ПАО «Группа ЛСР»
16. ПАО «Детский мир»
17. ПАО «Магнит»
18. ПАО «Полюс»
19. ПАО «Россети Северо-Запад»
20. ПАО «Россети Центр и Приволжье»
21. ПАО «Российские сети»
22. ПАО «Ростелеком»
23. ПАО «Сбербанк России»
24. ПАО «Татнефть» имени В.Д. Шашина
25. ПАО «Федеральная гидрогенерирующая компания – РусГидро»
26. ПАО «Энел Россия»
27. ПАО «Юнипро»

## ПРИЛОЖЕНИЕ 3

# РЕЗУЛЬТАТЫ РЕЙТИНГА 2021

### КОМПАНИИ УРОВНЯ А+ (В АЛФАВИТНОМ ПОРЯДКЕ)

---

1. АК «АЛРОСА» (ПАО)
2. МКПАО «ОК РУСАЛ»
3. ПАО «Аэрофлот»
4. ПАО «Интер РАО»
5. ПАО «ММК»
6. ПАО «Московская Биржа»
7. ПАО «НЛМК»
8. ПАО «Ростелеком»
9. ПАО «Сбербанк»
10. ПАО «Северсталь»
11. ПАО «ФосАгро»
12. ПАО «ФСК ЕЭС»
13. ПАО АФК «Система»

### КОМПАНИИ УРОВНЯ А (В АЛФАВИТНОМ ПОРЯДКЕ)

---

1. АО «Полипласт»
2. АО «ФПК»
3. Банк «Возрождение» (ПАО)
4. МКПАО «ОК «РУСАЛ»
5. ОАО «Верхнебаканский цементный завод»
6. ПАО «Газпром нефть»
7. ПАО «ГК «Самолет»
8. ПАО «Группа компаний ПИК»
9. ПАО «ДВМП»
10. ПАО «Лензолото»
11. ПАО «Магаданэнерго»
12. ПАО «Мосэнерго»
13. ПАО «МРСК Центра»
14. ПАО «Нижекамскшина»
15. ПАО «Пермэнерго»
16. ПАО «Россети Волга»
17. ПАО «Россети Северный Кавказ»
18. ПАО «Россети Юг»
19. ПАО «Ростелеком»
20. ПАО «Тантал»
21. ПАО «ТКЗ «Красный котельщик»
22. ПАО «УК «Арсат»
23. ПАО «Электроцинк»
24. ПАО «Южный Кузбасс»