

Strategy Partners

Обзор «Управление вопросами ESG в компаниях стран БРИКС»

Январь 2025 г.

strategy.ru

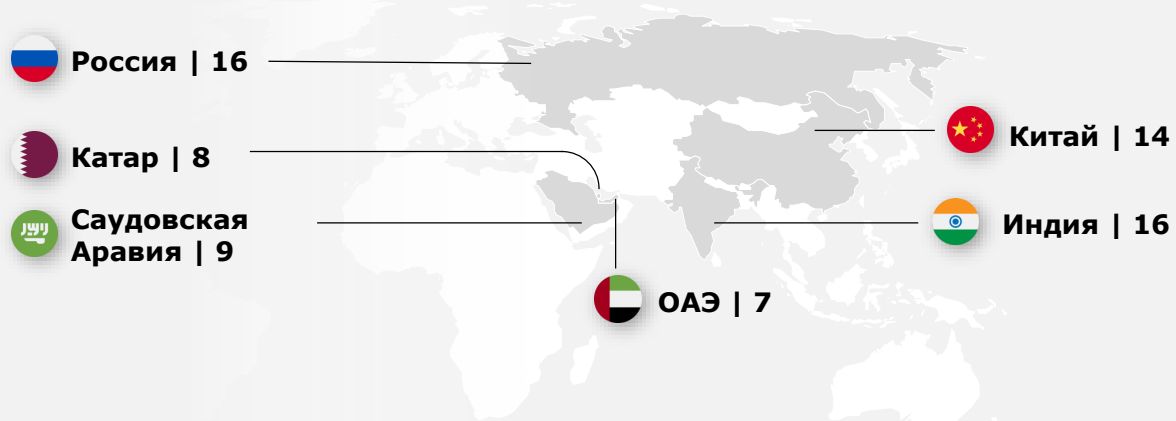


Подход к проведению обзора

Для обзора были выбраны наиболее погруженные в ESG-повестку компании производственных и непроизводственных секторов стран БРИКС. Все выбранные компании заявляют о своей приверженности устойчивому развитию и имеют соответствующий раздел на сайте.

Обзор включал анализ **системы управления устойчивым развитием (УР)** и подход к интеграции УР в **КПЭ и систему мотивации**.

Общее количество компаний — 70, из них:



Допущения и ограничения

В рамках обзора использовались исключительно публичные источники, включая информацию и отчеты, размещенные на сайтах компаний выборки. Если компания в публичной отчетности не упоминала о наличии практики, это расценивалось как ее отсутствие.

Система управления УР оценивалась по наличию органов / назначению ответственных лиц на разных уровнях иерархии управления: от совета директоров до линейного уровня.

Каждой выбранной стране экспертно присваивался **уровень развитости управления УР** с учетом практик компаний в этой стране: развитый, средний, слабый.

1 | Совет директоров

- Вовлеченность членов СД в вопросы УР.
- Наличие и полномочия отдельных комитетов, отвечающих за стратегическое планирование и позиционирование, утверждение и оценку результатов реализации стратегий или инициатив в области УР, ESG, корпоративной социальной ответственности (КСО).

2 | Правление

- Закрепление за представителем топ-менеджмента ответственности за реализацию инициатив в области УР, наделение необходимыми полномочиями.
- Наличие комитета/совета на уровне правления, который осуществляет надзор за инициативами, мероприятиями, программами в области УР, отслеживает прогресс в достижении КПЭ в области УР.

3 | Линейный уровень

- Наличие отдельного департамента или ESG-координатора, обеспечивающего методологическую поддержку по вопросам интеграции принципов УР, координацию процесса развития ESG-практик, являющегося инициатором изменений и центром экспертизы.
- Наличие рабочей группы, состоящей из представителей профильных департаментов, обеспечивающей реализацию инициатив и проектов в области УР, интеграцию принципов УР в ключевые процессы.

Ключевые выводы

01

Проанализировав акции компаний-эмитентов из ESG-индексов МосБиржи–PCPP, можно сделать вывод, что они показывают **более высокую доходность** по сравнению с общими значениями российского рынка¹. Выстроенная система управления УР в том числе способствует устойчивости компаний.

02

Наиболее **развитыми** практиками управления УР отличаются Россия, Индия, Китай; **средний** уровень развития у Саудовской Аравии, ОАЭ; Катар демонстрирует самый **слабый** уровень.

03

Аспекты УР находятся в фокусе у **советов директоров** в более чем половине компаний выборки. В **51%** компаний создан специальный комитет по УР при СД², еще в **11%** функцию надзора за УР берут на себя сразу несколько комитетов при СД³.

1 – [Индексы](#) PCPP в области устойчивого развития – 2023;

2 – в эту статистику также включены комитеты, в компетенцию и название которых входит рассмотрение вопросов УР (например, комитет по стратегии и УР, комитет по УР и КСО);

3 – полученные результаты практически совпадают со статистикой по западным странам, где аналогичные доли среди крупных компаний составляют 50 и 11% соответственно (исследование INSEAD «Designing Sustainability Governance», 2023);

4 – как альтернатива – рабочие группы, советы;

5 – рабочая группа и (или) ESG-координатор / департамент по устойчивому развитию (ESG-департамент).

04

Большинство компаний уделяет внимание вопросам УР на уровне **высшего менеджмента**. В **77%** компаний создаются комитеты при правлении⁴ или назначаются ответственные руководители уровня CEO-1, CEO-2.

05

На линейном уровне 74% компаний имеют отдельную структуру⁵, ответственную за реализацию проектов в области УР. Наиболее распространенная практика — создание рабочих групп (**51% компаний**).

06

КПЭ в области УР – неотъемлемый элемент системы управления. О наличии КПЭ заявляют **54% компаний**; при этом **в половине** из них ESG КПЭ интегрированы в систему мотивации. Подавляющее большинство компаний **встраивает ESG КПЭ в краткосрочную систему мотивации**.

Содержание

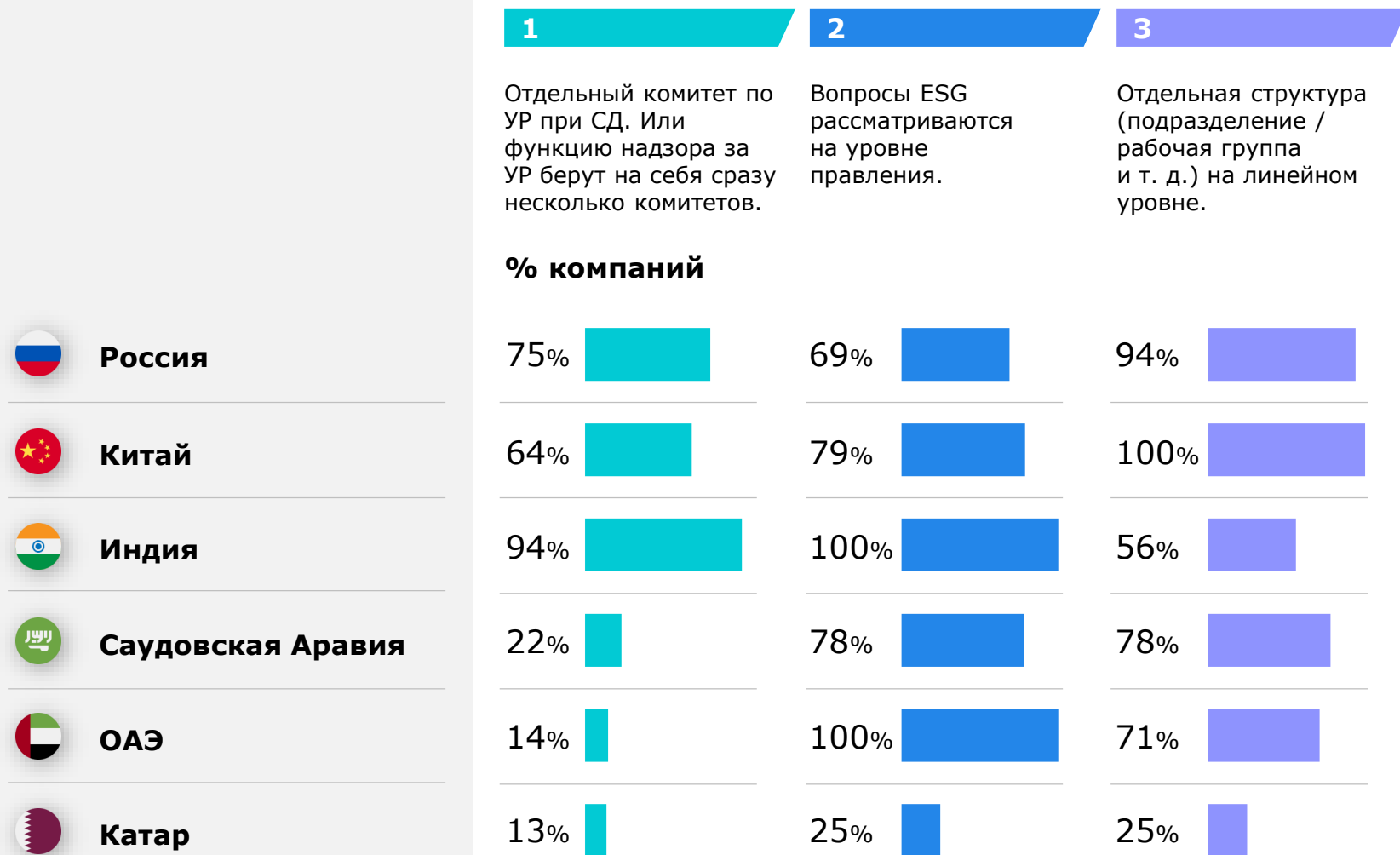
Введение	5
Страновой и отраслевой разрез	6
Россия	7
Индия	8
Китай	9
Саудовская Аравия	10
ОАЭ	11
Катар	12
ESG КПЭ и привязка к системе мотивации: страновой разрез	13
Заключение	14
Приложение	15

Введение

- **В условиях современных глобальных вызовов** (включая изменение климата, растущее неравенство, экологические угрозы и социально-экономические проблемы) повестка устойчивого развития приобретает все большую значимость для стран БРИКС.
- Страны БРИКС, на долю которых приходится **более 40%** мирового населения, прикладывают усилия для реализации повестки устойчивого развития и [опережают среднемировой показатель прогресса](#) в достижении **Целей устойчивого развития ООН (ЦУР)**.
- В августе 2024 г. страны **БРИКС приняли Рамочную основу по климату и устойчивому развитию**. В рамках сотрудничества Россия также ведет работу по реализации совместных климатических проектов и взаимному признанию углеродных единиц.
- Расширение партнерства России со странами БРИКС в области устойчивого развития создает **дополнительные возможности и для корпоративного сектора**, включая сотрудничество, совместные проекты.
- Эффективное и плодотворное сотрудничество возможно **при развитых системах и подходах** к управлению функцией устойчивого развития.
- Эксперты Strategy Partners проанализировали информацию и отчеты, размещенные на сайтах компаний производственных и непромышленных секторов, и **выявили особенности управления вопросами устойчивого развития и ESG** в компаниях стран БРИКС.



Страновой и отраслевой разрез



- Наибольшее влияние государственного **регулирования** на практики управления УР наблюдается **в Индии**.
- В остальных странах тон задают биржи, выпуская добровольные рекомендации по раскрытию нефинансовой информации, но их влияние на практики управления ограничено.
- **В Индии** самая высокая доля компаний, в которых на *уровне СД* созданы комитеты по УР (94%), следующими странами по размеру доли являются **Россия** (75%) и **Китай** (64%).
- Только в двух странах в вопросы УР вовлечены **несколько комитетов** на уровне совета директоров: **Россия и Индия** — по 25%.
- **В ОАЭ и Индии** максимальная доля компаний, где вопросы УР рассматриваются *на уровне правления / высшего менеджмента*.
- В **нефтегазовых и химических** компаниях России, Индии и Саудовской Аравии практики управления УР наиболее сильны в совокупности по всем уровням управления — от линейного до СД.
- **Сельскохозяйственная отрасль** отличается наиболее высокой долей компаний, в которых создаются специальные комитеты по УР при СД или несколько комитетов рассматривают подобные вопросы (**74%**), статистика по общей выборке — **62%**. В основном это обусловлено практиками **китайских и индийских** компаний.

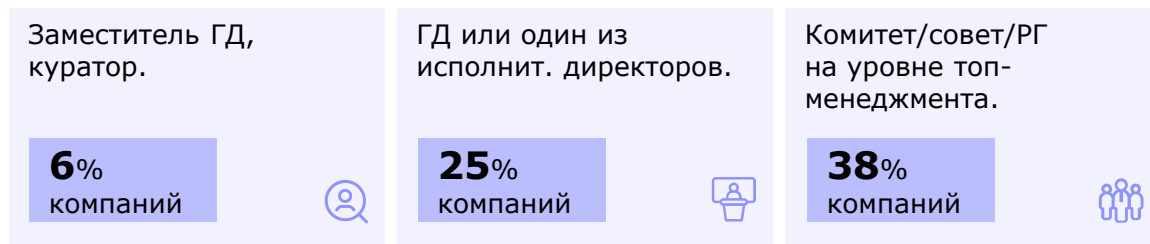


Россия

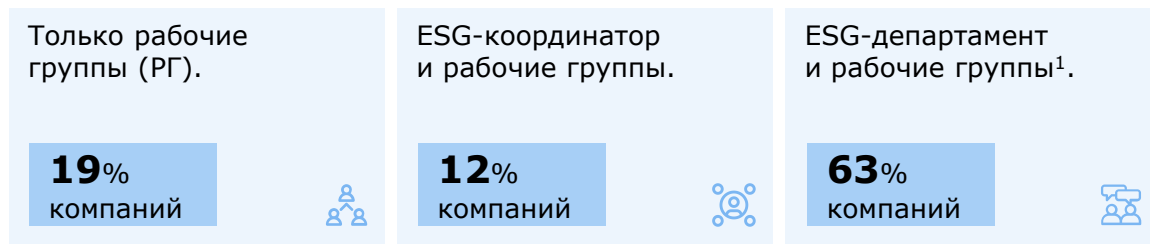
1. Совет директоров



2. Правление



3. Линейный уровень



1 — наличие рабочей группы опционально.



В российских компаниях управление УР находится на **довольно высоком уровне.**

Особенность страны

- Отличительная особенность управления устойчивым развитием заключается в том, что на уровне СД не только **создаются отдельные комитеты по УР**, но и происходит **распределение функционала между несколькими комитетами.**

Ключевые наблюдения

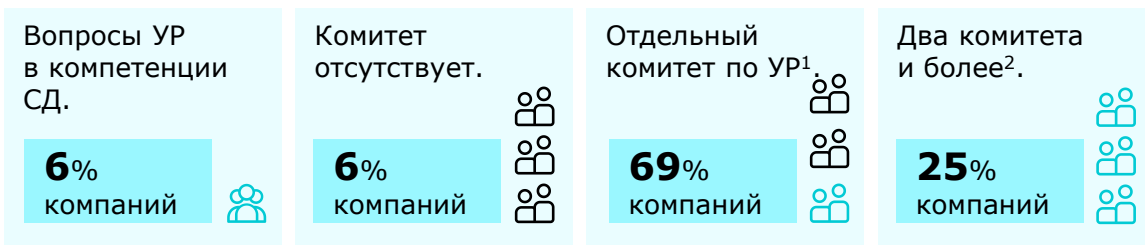
- Почти во всех компаниях (**94%**) рассмотрение вопросов устойчивого развития происходит на уровне СД (в т. ч. в рамках комитетов).
- Во всех нефтегазовых** компаниях создан отдельный комитет по устойчивому развитию при СД.
- Только у **одной компании-ритейлера** создан отдельный комитет по устойчивому развитию при СД.
- У сельскохозяйственных компаний подобные комитеты при СД отсутствуют².
- В **69%** компаний вопросы УР рассматриваются на уровне правления, как правило, создан отдельный комитет / управление вопросами УР находится в компетенции генерального директора.
- В компетенцию высшего менеджмента в области УР входят:
 - обеспечение реализации планов/программ/стратегии в области УР;
 - контроль за интеграцией повестки устойчивого развития в бизнес-процессы;
 - координация деятельности всех подразделений в области УР.
- На линейном уровне в **94%** компаний созданы рабочие группы или отдельные департаменты, осуществляющие реализацию повестки устойчивого развития в компании.

2 — в компании «Степь» вопросы устойчивого развития рассматривает комитет по стратегии, в компании «Черкизово» — комитет по инвестициям и стратегическому планированию.

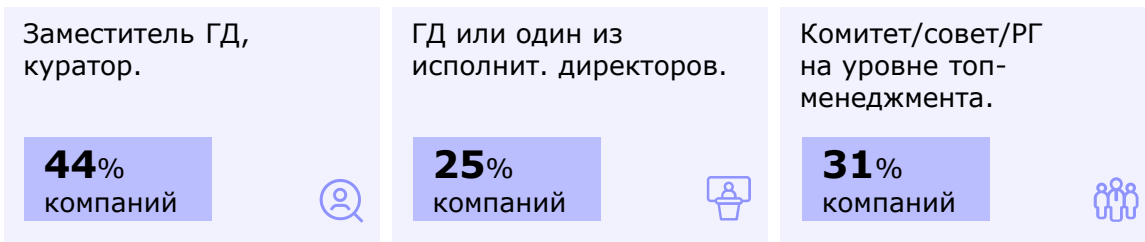


Индия

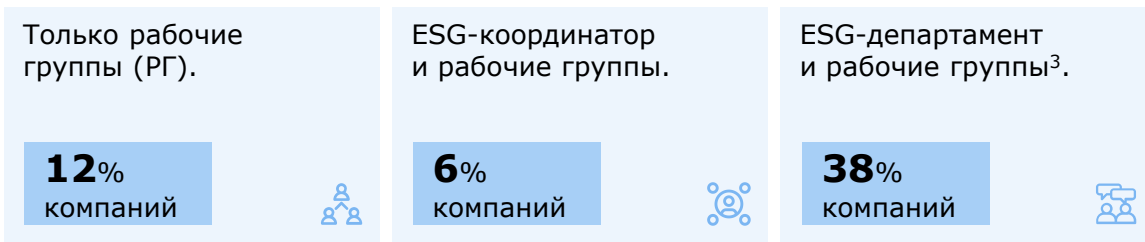
1. Совет директоров



2. Правление



3. Линейный уровень



1 — комитет по КСО; 2 — комитеты по КСО и ESG; 3 — наличие рабочей группы опционально.



В индийских компаниях управление УР находится на довольно высоком уровне.

Особенность страны

- Обязательства в области корпоративной социальной ответственности (КСО) в Индии закреплены **на законодательном уровне для всех крупных компаний** вне зависимости от их отрасли.
- Согласно закону «О компаниях» от 2013 г.⁴ (далее — Закон), каждая крупная компания⁵ должна создать комитет по КСО, состоящий из трех и более директоров, из которых по крайней мере один является независимым. Наиболее продвинутые в дополнение к КСО создают комитеты по вопросам устойчивого развития и ESG.

Ключевые наблюдения

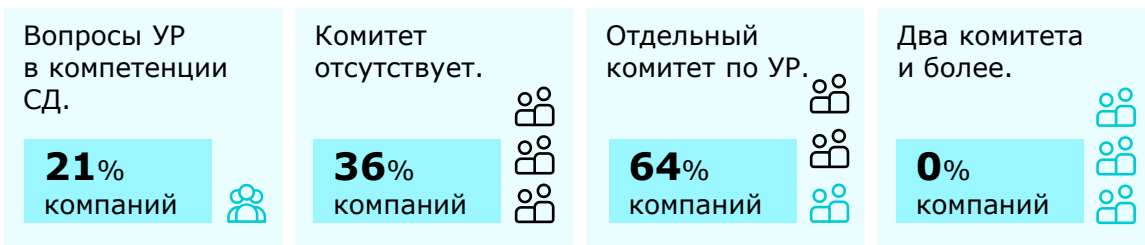
- В задачи комитета по КСО, согласно Закону, должны **входить формирование политики по КСО, ее реализация и информирование** о ней общественности. На реализацию политики компания должна тратить не менее **2%** чистой прибыли ежегодно (статья 135).
- На практике функции утверждения и контроля бюджета КСО могут быть возложены как на СД, так и на комитет по КСО при СД. Зачастую комитет также рассматривает и общие вопросы УР, **выполняет надзорную функцию**, обеспечивает отчетность о реализации политики КСО и УР для ее рассмотрения на заседаниях СД.
- В большинстве случаев **топ-менеджмент непосредственно вовлечен в реализацию** инициатив по КСО и УР, а также в подготовку ежемесячной отчетности для комитета по КСО о прогрессе и эффективности этих инициатив.
- На линейном уровне подразделения реализуют инициативы, собирают данные и отчитываются о результатах **в рамках своих зон ответственности**.

4 — закон регламентирует деятельность компаний в Индии, включая состав СД и его комитетов, их полномочия и обязанности, права акционеров, раскрытие информации, аудит и финансовую отчетность (Companies Act 2013); 5 — компании с чистой стоимостью ≥ 5 млрд рупий или имеющие оборот ≥ 10 млрд рупий / прибыль ≥ 50 млн рупий.

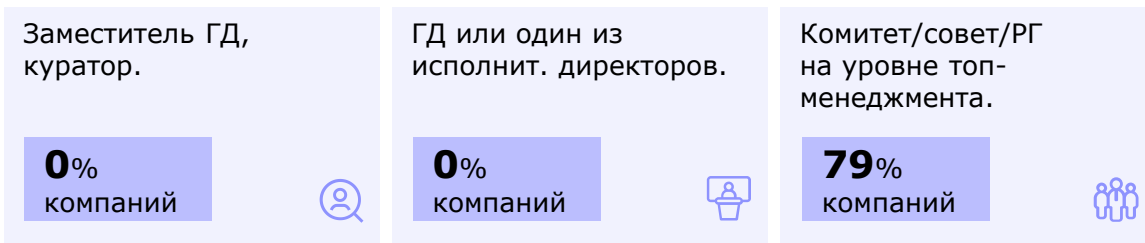


Китай

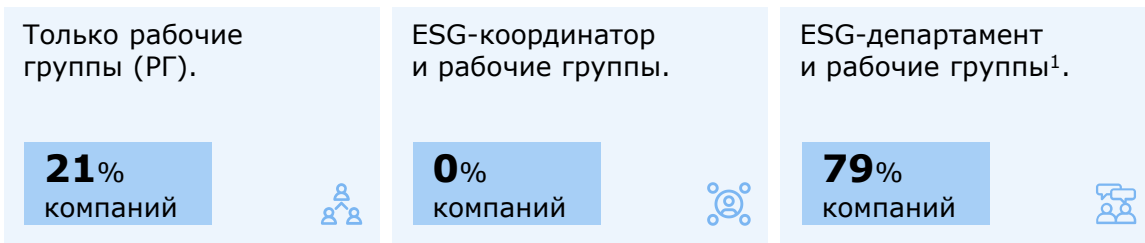
1. Совет директоров



2. Правление



3. Линейный уровень



1 — наличие рабочей группы опционально.



В китайских компаниях управление УР находится на **довольно высоком уровне.**

Особенность страны

- Около 80% компаний рассматривают вопросы ESG как на уровне совета директоров, так и на уровне правления.
- На операционном уровне (высший менеджмент, линейный) распространенной формой управления УР являются рабочие группы / комитеты.

Ключевые наблюдения

- Комитеты по устойчивому развитию при СД, созданные в большинстве компаний, преимущественно отвечают за **стратегическое видение и целеполагание** в области устойчивого развития.
- В тех компаниях, где советы директоров непосредственно занимаются вопросами устойчивого развития (21%), они, как правило, **утверждают политики и отчеты в области ESG.**
- На уровне правления в компаниях формируются советы / рабочие группы с фокусом на следующих вопросах:
 - контроль **реализации концепции, целей и стратегии** в области устойчивого развития;
 - **мониторинг, анализ и оценка эффективности** деятельности в области устойчивого развития.
- В **100%** компаний на линейном уровне существует структура управления устойчивым развитием.

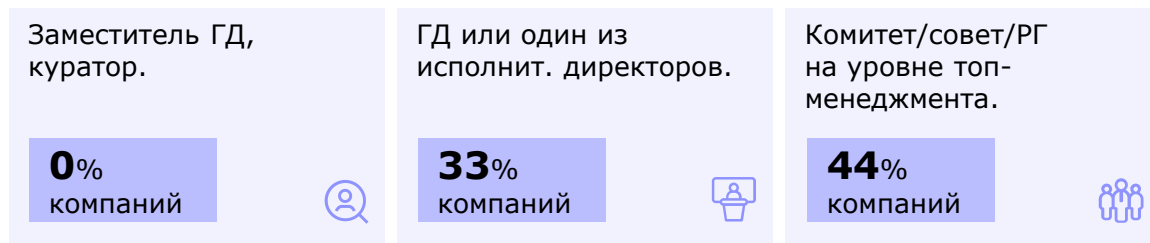


Саудовская Аравия

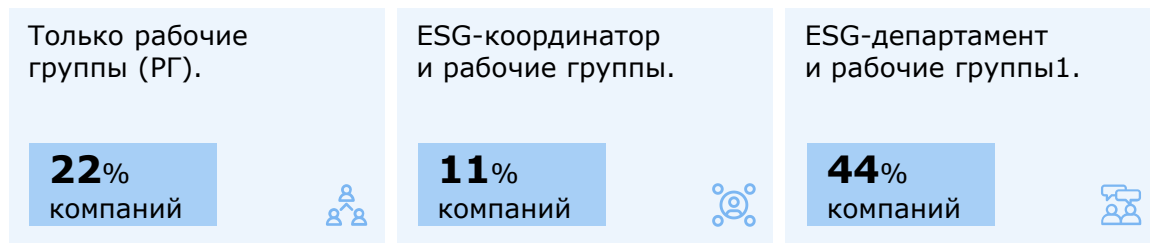
1. Совет директоров



2. Правление



3. Линейный уровень



1 — наличие рабочей группы опционально.



В совокупности практики управления УР в Саудовской Аравии можно охарактеризовать как **среднеразвитые**.

Особенность страны

- Более сильные практики управления наблюдаются на операционном уровне.
- На уровне биржевого регулирования² существуют верхнеуровневые рекомендации по раскрытию в области УР, однако их влияние на совершенствование систем управления носит ограниченный характер.

Ключевые наблюдения

- **Создание отдельных комитетов** по устойчивому развитию **не является распространенной практикой** и встречается лишь в некоторых отраслях (нефтегазовая и химическая); значительная часть компаний (1/3) ограничивается рассмотрением вопросов по устойчивому развитию на СД без создания комитета.
- Более чем в **¾** компаний вопросы устойчивого развития рассматриваются на уровне правления / высшего менеджмента, чаще всего в рамках комитетов, возглавляемых генеральным директором.
- Комитеты, как правило, **утверждают планы действий и стратегию** в области УР, контролируют их реализацию, а также осуществляют **надзор за коммуникациями** в области УР, предварительно согласовывают отчеты об УР.
- Отдельно назначенные ответственные за УР на уровне топ-менеджмента встречаются **менее чем в четверти** компаний и совмещают это направление с другими зонами ответственности.
- В компаниях **с/х отрасли** вовлечение **СД** в вопросы устойчивого развития **не наблюдается** ни на уровне СД, ни на уровне создания отдельного комитета.

2 — в 2019 г. Saudi Stock Exchange (Tadawul) опубликовала добровольные рекомендации для эмитентов по раскрытию ESG-информации в нефинансовой отчетности.

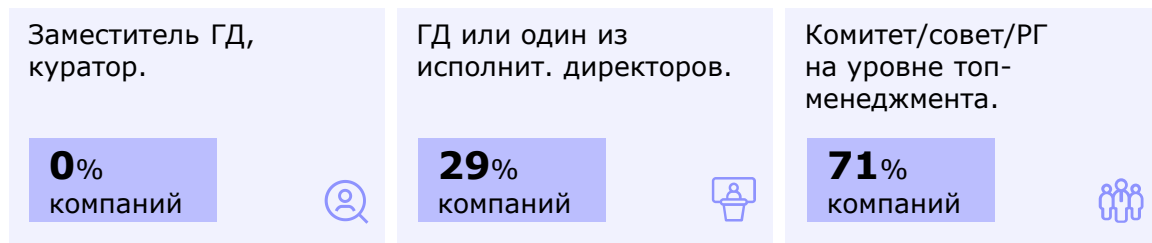


ОАЭ

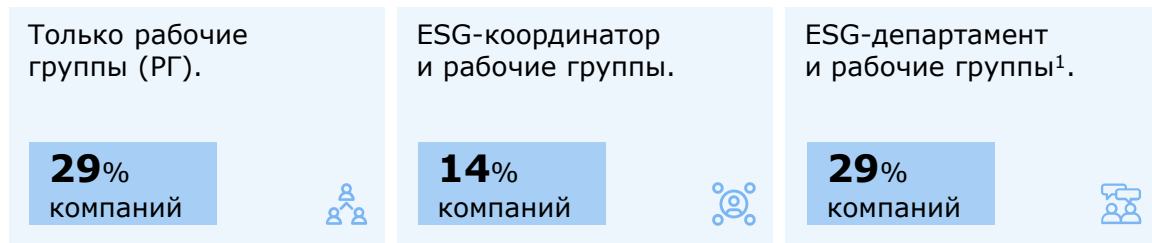
1. Совет директоров



2. Правление



3. Линейный уровень



1 — наличие рабочей группы опционально.



В совокупности практики управления УР в ОАЭ можно охарактеризовать как **среднеразвитые**.

Особенность страны

- Компании, торгующиеся на ADX² и DFM³, обязаны публиковать нефинансовую отчетность. Рекомендации по нефинансовой отчетности, выпущенные биржами, содержат метрики в части вовлечения СД и правления в вопросы УР (в т. ч. создание отдельных комитетов).
- На текущий момент мы наблюдаем **соответствие рекомендациям** в большей степени **на уровне правления**: во всех компаниях правление либо высший менеджмент включены в повестку устойчивого развития.

Ключевые наблюдения

- На уровне совета директоров теме устойчивого развития уделяется мало внимания:
 - только в **одной** компании **создан комитет по устойчивому развитию**;
 - **в двух** компаниях вопросы устойчивого развития рассматривает совет директоров непосредственно.
- Комитеты по УР на уровне правления, созданные почти в **¾** компаний, фокусируются на разработке стратегии в области УР, включая постановку целей и КПЭ, и осуществляют надзор за ее реализацией.
- В компании Spinneys назначен **Sustainability Champion**, специалист по устойчивому развитию, который обеспечивает выполнение обязательств и достижение целей департамента в области устойчивого развития.

2 — Abu Dhabi Securities Exchange;

3 — Dubai Financial Market.

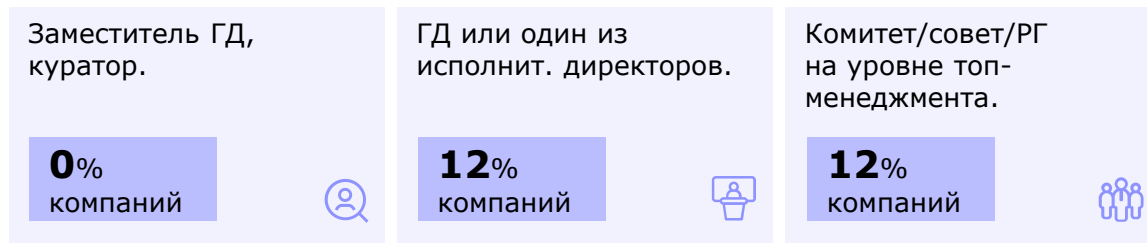


Катар

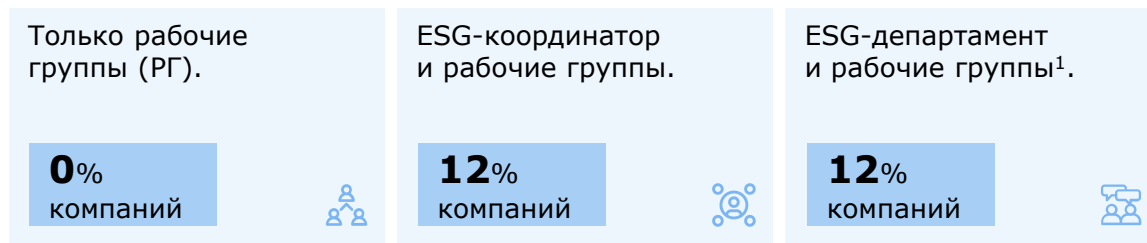
1. Совет директоров



2. Правление



3. Линейный уровень



1 — наличие рабочей группы опционально.



В Катаре структуры управления УР **развиты слабо** — от СД до линейного уровня.

Особенность страны







- На уровне биржевого регулирования² существуют рекомендации по раскрытию в области УР. Однако они концентрируются на характеристиках органов управления и не затрагивают темы отдельных структур по УР. Таким образом, эти рекомендации не оказывают существенное влияние на соответствующие практики компаний.

Ключевые наблюдения

- Только в **одной** компании создан комитет по устойчивому развитию при СД (сельскохозяйственная отрасль), который отвечает за надзор и реализацию планов в области устойчивого развития, а также за отслеживание ключевых КПЭ.
- Только в **одной** компании раскрывается информация о вовлеченности СД в вопросы УР (нефтегазовая отрасль). Рассматриваемые вопросы:
 - прогресс в области борьбы с изменением климата;
 - меры по охране труда и технике безопасности;
 - управление талантами (персоналом).
- На уровне правления только в **двух компаниях** работает орган, отвечающий за вопросы устойчивого развития.
- В компаниях **сельскохозяйственной отрасли и ретейла** информация о рассмотрении аспектов устойчивого развития на операционном уровне не раскрывается.

2 — в 2016 году Qatar Stock Exchange (QSE) выпустила Руководство по ESG-отчетности.

Наиболее развитые практики в части интеграции КПЭ в систему мотивации демонстрируют Россия и Китай

	 Россия	 Китай	 Индия	 Саудовская Аравия	 ОАЭ	 Катар
Число проанализированных компаний	16	14	16	9	7	8
Доля компаний с ESG КПЭ	63%	50%	38%	44%	86%	63%
Наиболее распространенные КПЭ	<ul style="list-style-type: none"> Выбросы парниковых газов ОТиПБ¹ Отходы Энерго-эффективность Социальные КПЭ 	<ul style="list-style-type: none"> Сокращение выбросов парниковых газов Управление водными ресурсами ОТиПБ Социальные КПЭ 	<ul style="list-style-type: none"> Воздействие на климат ОТиПБ 	<ul style="list-style-type: none"> Выбросы парниковых газов Сжигание на факелах ОТиПБ 	<ul style="list-style-type: none"> Выбросы парниковых газов ОТиПБ 	<ul style="list-style-type: none"> ОТиПБ Энерго-эффективность Использование водных ресурсов Отходы

Привязка к системе мотивации						
Доля компаний с ESG-компонентом в системе мотивации	44%	43%	13%	22%	14%	—
Преобладающий тип мотивации, в который интегрировано ESG	Краткосрочный	Краткосрочный	Краткосрочный	Краткосрочный	Краткосрочный	—
Совокупный вес ESG КПЭ (диапазон)	5–15%	2–5%	—	—	—	—

Ключевые наблюдения:

- Несмотря на то что **ОАЭ выделяется** на фоне других стран **высокой долей ESG КПЭ, привязка к системе мотивации практически отсутствует.**
- **Российские и китайские компании** обозначают как наличие таких КПЭ, так и **привязку к системе мотивации.**
- Отличительной особенностью российских и китайских компаний является то, что **в КПЭ включается также реализация социальных программ** (кадровый потенциал, местные сообщества).
- Во всех проанализированных странах ESG КПЭ преимущественно **встраивают в краткосрочную систему мотивации**; аналогичный подход наблюдается у западных компаний³, где КПЭ чаще интегрируются в краткосрочную мотивацию (> **60%** компаний), по долгосрочной мотивации — от **45%**.
- **Вес ESG КПЭ** в общей структуре вознаграждения **практически не раскрывается.** Там, где раскрывается, он невысокий.

1 — значок «—» означает, что информация отсутствует;

2 — Lost Time Injury Frequency Rate (LTIFR), Total recordable incident rate (TRIR);

3 — исследование PWC «Paying for good for all: Global research into ESG and reward beyond the boardroom».

Заключение

- Российские компании уже имеют **довольно высокий уровень** управления устойчивым развитием.
- Одной из **точек роста** может быть **более активное вовлечение СД и высшего менеджмента** в управление вопросами УР.
- Из отраслей **наибольший потенциал** для совершенствования системы управления УР имеет **сельскохозяйственная отрасль**.

Тем **компаниям**, кто только задумывается над построением системы управления УР, **рекомендуется:**

- **Проанализировать текущую систему** управления устойчивым развитием, **выявить «узкие» места**.
- **Назначить ответственных** по вопросам устойчивого развития, оценить целесообразность формирования «профильных» органов на разных уровнях организационной структуры.
- **Описать функции и полномочия** ответственных на всех уровнях управления устойчивым развитием.
- **Разработать документ**, закрепляющий функции и полномочия в области УР, описывающий взаимодействие между участниками системы.



Приложение

Список анализируемых компаний по странам

Список анализируемых компаний по странам¹

 Россия	 Индия	 Китай	 Саудовская Аравия	 ОАЭ	 Катар
«Акрон»	AARTI Industries	China Modern Dairy Holdings	Abdullah Al-Othaim Markets	Abu Dhabi National Oil Company (ADNOC)	Al Meera
«Ашан»	Adani Wilmar Ltd	China National Petroleum Corporation (CNPC)	Advanced Petrochemical Company	Agthia	Baladna
«Еврохим»	Britannia Industries	Mengniu Dairy	Almarai Company	Borouge	Qatar Chemical Company Ltd
ИНК	Coromandel International	Muyuan Foods	SABIC Agri-Nutrients Company	Dana Gas PJSC	Qatar Fertiliser Company (QAFCO)
«Лента»	DMart	Nongfu Spring	Saudi Aramco	Emirates National Oil Company Group (ENOC)	Qatar Fuel Additives Company Ltd (QAFAC)
«Лукойл»	Emami	PetroChina Company Ltd	Saudi Basic Industries Corporation (SABIC)	Fertiglobe	Qatar Fuel Company (WOQOD)
«Магнит»	Future Retail	Shenzhen Pagoda Industrial	Saudia Dairy & Foodstuff Company (Sadafco)	Spinneys	Qatar Petrochemical Company (QAPCO)
«Новатэк»	Godrej Agrovet	Sinochem	Sipchem		QatarEnergy
«Роснефть»	Indian Oil Corporation	Sinopec	The National Agricultural Development Company (NADEC)		
«Русагро»	Kaveri Seed Co. Ltd	Vitasoy International Holdings			
«Степь»	Nayara Energy	Wanhua Chemical			
«Уралкалий»/«Уралхим»	Oil and Natural Gas Corporation	Yanchang Petroleum International Ltd			
«Фосагро»	Patanjali Foods	Yili			
«Черкизово»	Reliance Industries	Zangge Mining			
Fix Price	Spencer's Retail				
X5	UPL				

¹ — компании расположены в алфавитном порядке.

О компании

Strategy Partners — ведущая российская консалтинговая компания.

Мы помогаем командам разных отраслей быстро адаптироваться к изменениям и находить эффективные решения для достижения целей. На это работают сильнейшие консультанты, за плечами которых опыт в реальном секторе и сотни реализованных проектов.

Практика «ESG и устойчивое развитие» глубоко погружена в актуальную ESG-повестку. Мы работаем с основными игроками рынка ESG, рейтинговыми агентствами и ассоциациями, обладаем глубокой экспертизой в ключевых вопросах устойчивого развития. Своим клиентам мы предлагаем полное сопровождение процесса ESG-трансформации — от диагностики бизнеса, разработки стратегии ESG до поддержки в выстраивании системы управления вопросами устойчивого развития.

Являясь дочерней компанией Сбера, Strategy Partners открывает клиентам возможности одного из крупнейших банков России. Аналитическое направление — Research Hub Strategy Partners — позволяет отслеживать тренды и действовать на опережение.

Компания занимает второе место в сегменте стратегического консалтинга и входит в число ведущих игроков направления «Технический аудит и консалтинг» по версии рейтинга RAEX.

SP/ Решения,
которые работают

Контакты



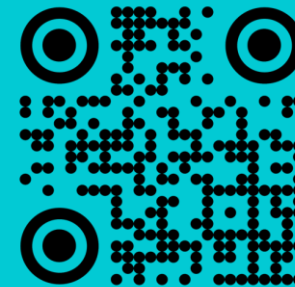
Татьяна Селиванова
Директор

+7 (903) 286-40-84
selivanova@strategy.ru

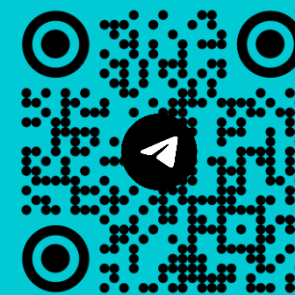


Елена Пастухова
Руководитель проектов

+7 (916) 294-77-09
pastukhova@strategy.ru



strategy.ru



[t.me/strategy
partners](https://t.me/strategypartners)

121099, г. Москва, ул. Композиторская, д. 17
+7 (495) 730-77-47 | inbox@strategy.ru

ПРАВА НА ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КОНТЕНТА

Настоящим уведомляем вас о том, что это исследование или любая его часть не предназначены для копирования, распространения или тиражирования любыми способами без предварительного письменного разрешения АО «СПГ». При отсылке к данным исследования упоминание АО «СПГ» обязательно.

Это исследование было подготовлено АО «СПГ» исключительно в целях информации. АО «СПГ» не гарантирует точности и полноты всех сведений, содержащихся в исследовании. Информация, представленная в этом исследовании, не должна быть прямо или косвенно истолкована как информация, содержащая рекомендации по дальнейшим действиям по ведению бизнеса.

Все мнения и оценки, содержащиеся в данном исследовании, отражают мнение авторов на день публикации и могут быть изменены без предупреждения. АО «СПГ» не несет ответственности за какие-либо убытки или ущерб, возникшие в результате использования любой третьей стороной информации, содержащейся в данном исследовании, включая опубликованные мнения или заключения, а также за последствия, вызванные неполнотой представленной информации.

Информация, представленная в настоящем исследовании, получена из открытых источников. Задачи, поставленные и решаемые в настоящем исследовании, являются общими и не могут рассматриваться как комплексное исследование рынка того или иного товара или услуги. По любым вопросам, связанным с использованием нашего контента, пишите по адресу: inbox@strategy.ru