



РАЗКС-АНАЛИТИКА

XXII Ежегодная практическая конференция  
«ГОДОВЫЕ ОТЧЁТЫ: ОПЫТ ЛИДЕРОВ», 10 декабря 2025 года



# Стратегический поворот: интеграция ESG-данных в управление бизнесом и публичная отчетность

**Загидуллин Жан**

*к.ф.н.; партнер, CEO, член Совета РСПП по устойчивому  
развитию и ESG-рейтингам*

10.12.2025

# ESG делает сдвигку: от «Компании акционеров» к «Компании стейкхолдеров»



управление УР/ESG принципиально **публично**, т.к. в ядре любого аспекта - **стейкхолдер** («держатель» интереса = ресурса устойчивости), которого необходимо **«встроить»** в систему управления компанией

	КОМПАНИЯ АКЦИОНЕРОВ	КОМПАНИЯ СТЕЙКХОЛДЕРОВ
<b>Компания это...</b>	способ <i>минимизации</i> транзакционных <i>издержек</i>	<i>устойчивые отношения</i> с ключевыми <i>стейкхолдерами</i> , каждый из которых воплощает важный ресурс для компании
<b>Управление это...</b>	то, что <i>создает эффективность</i> в интересах акционеров по <i>максимизации</i> прибыли	<i>управление воздействием на стейкхолдеров</i> в процессе достижения бизнес-целей
<b>Риск-менеджмент это...</b>	способ <i>адаптации</i> к изменениям среды (в т.ч. за счет страхования последствий)	практика <i>взаимодействия со стейкхолдерами</i> на основе знания их интересов для предупреждения их сопротивления
<b>Бизнес-модель это...</b>	создание <i>стоимости для акционеров</i> , распределяемой согласно <i>вкладу</i> (доле)	<i>создание стоимости</i> при участии <i>стейкхолдеров</i> , которая <i>распределяется по справедливости</i>
<b>Стратегия это...</b>	<i>проекты</i> по достижению целей акционеров и инвесторов, обеспечивающих <i>прибыльность</i> компании	<i>проекты</i> создания <i>долгосрочных отношений со стейкхолдерами</i> по достижению согласованного будущего и общего блага

# Включение стейкхолдера в управление приводит к смене орг.дизайна



1	<b>ЦЕЛИ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>новые</b> типы <b>целей и задач</b> (ЦУР ООН)</li> <li>➤ <b>новые системы показателей</b></li> </ul>	
2	<b>КАПИТАЛЫ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>доступ к капиталам</b> увязывается с <b>качеством управления УР/ESG</b> («зеленые» финансы)</li> </ul>	
3	<b>СИСТЕМА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>новые органы управления по УР/ESG</b> - принятия решений, исполнения решений, распространения знаний, коммуникации со стейкхолдерами</li> <li>➤ <b>новая нормативка:</b> политики, кодексы, регламенты</li> </ul>	
4	<b>МЕНЕДЖМЕНТ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ функциональный менеджмент (HR, PR, GR, IR, OHSAS...) <b>перестраивается</b> под <b>новые задачи и инструменты</b></li> <li>➤ управление форматируется <b>стандартами в сфере ESG</b></li> </ul>	
5	<b>ESG-ПРОЕКТЫ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ проектный менеджмент проникает в <b>ESG-проекты</b></li> <li>➤ <b>акселерация ESG-проектов</b> (внутри и вовне)</li> <li>➤ волонтеры, конкурсы, ESG-просвещение</li> </ul>	
6	<b>ПРОЗРАЧНОСТЬ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>диалоги со стейкхолдерами</b> задают содержание PR/IR/GR</li> <li>➤ специализированная <b>отчетность и стандарты</b></li> <li>➤ участие в <b>публичных ESG-рейтингах и рэнкингах</b></li> </ul>	

Но эти изменение дизайна компании не гарантируют, что ее деятельность будет необратимо трансформирована и что стейкхолдеры будут адекватно встроены

## Может показаться, что объем стандартизации создает нужное управление

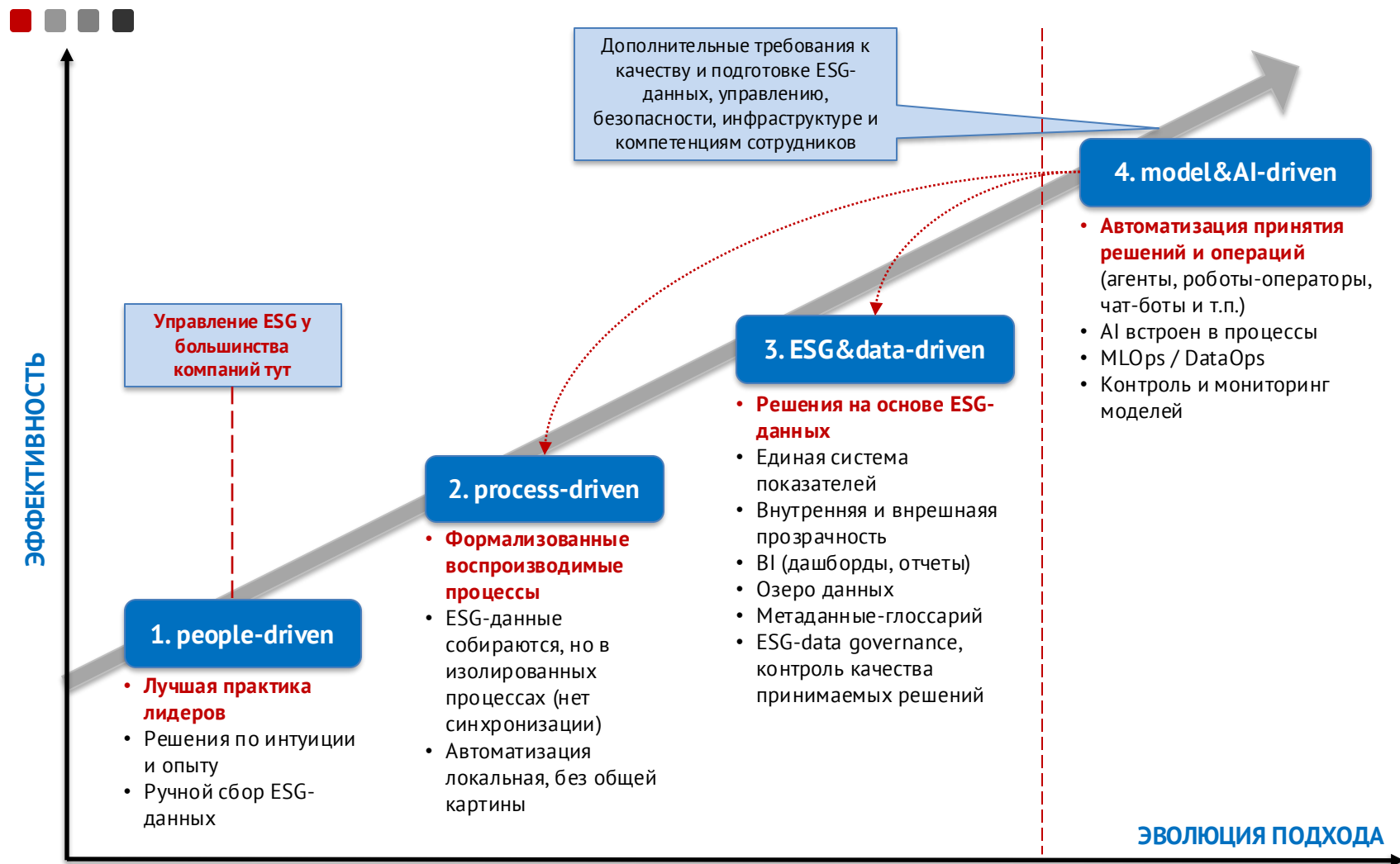


### ЗРЕЛОСТЬ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

				ISO 26000
				SDG
			EFQM	ISSB S1/S2
			TLS	ISO 9001
		TOC	ISO 9001	ISO 14001
	ISO 9001	LEAN	ISO 14001	ISO 31001
	ISO 14001	6 Sigma	ISO 31001	ISO 45001
	ISO 45001 new	ISO 9001, 14001, 45001	ISO 45001	ISO 50001
ISO 9001	KPI	BSC	ЛИДЕРСТВО	KPI
СООТВЕТСТВИЕ	РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ	ЭФФЕКТИВНОСТЬ	СОВЕРШЕНСТВО	УСТОЙЧИВОСТЬ

Но стандарты менеджмента запускают лишь унификацию и регламентации бизнес-процессов, не определяя их содержание

# Приближение к «К° стейкхолдеров» возможно при смене подхода к управлению



**Необходима трансформация: от человеческой интуиции к формализованным процессам, а от них к ESG-данным как главному «движку» бизнес-решений**

## Отчетность становится важнейшим инструментом настройки управления



Стандарты нефинансовой отчетности содержат в себе **нормативную модель управления компанией**, включающую стейкхолдера в управленческие процессы, а также формализуемую в виде стандартных элементов отчетности и ESG-показателей:



Министерство  
экономического развития  
Российской Федерации

Практика отчетности и международные стандарты НФО требуют от компании: знать своих стейкхолдеров, управлять воздействием на него, коммуницировать с ним

# Поговорим про возможности и ограничения управления по ESG-данным



ПРОГРАММА КРУГЛОГО СТОЛА



Круглый стол

## «Стратегический выбор: возможности интеграция ESG-данных в управление бизнесом и публичная отчетность»

18 декабря 2025 г., 16:00 (онлайн)

Ежегодный круглый стол, посвященный обсуждению актуальных вопросов устойчивого развития, прозрачности российского бизнеса и развитию инфраструктуры и профессионального сообщества в области УР/ESG



<https://clck.ru/3QkrRF>



© Загидуллин Ж.К., АКР «Да-Стратегия»

### Стратегический выбор: возможности интеграция ESG-данных в управление бизнесом и публичная отчетность

Дата проведения: 18 декабря 2025 г. (16.00-18.30)

Формат проведения: онлайн (на платформе Zoom)

Ссылка для регистрации: <https://us06web.zoom.us/j/86036384923?pwd=nDEdPnAPYyY3BxRAEU0WgWbTtSF60L1>

5 мин	Приветственное слово ЗАГИДУЛЛИН Жан Каримович, генеральный директор АКР «Да-Стратегия» член Совета РСПН по нефинансовой отчетности, индексам и ESG-рейтингам
20 мин	Результаты ESG-Рейтинга устойчивого корпоративного управления в России за 2024 год БОРОДИНА Анастасия Игоревна, руководитель проектов АКР «Да-Стратегия»
5 мин	Вопросы
60 мин	<b>ПЕРВАЯ ДИСКУССИЯ</b> <b>«Оборот ESG-данных в компании и управление бизнесом»:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Как сфера ESG может помочь изменить подход по управлению бизнесом (от people-driven к data-driven)</li><li>• Сбор и анализ нефинансовых показателей (ESG) необходимый для управления бизнесом</li><li>• ESG-данные как инструмент стратегического прогнозирования и выявления новых возможностей</li><li>• ESG-риски в карте рисков компании: от идентификации к учету и управлению</li><li>• Учет интересов стейкхолдеров при сборе и представлении ESG-данных</li><li>• Стейкхолдеры как поставщики уникальной части ESG-данных бизнеса</li></ul>
55 мин	<b>ВТОРАЯ ДИСКУССИЯ</b> <b>«Публичный отчет как инструмент повышения качества управления бизнесом»:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Публичная отчетность как экран эффективности бизнеса для акционеров, государства и стейкхолдеров</li><li>• Как нефинансовая отчетность может помочь пересмотреть бизнес-модель компании</li><li>• Долгосрочная устойчивость: может ли нефинансовая отчетность снизить инвестиционные риски</li><li>• Цифровизация нефинансовой отчетности: как это изменит процесс управления и станет ли нефинансовая отчетность частью обычной бизнес-аналитики (BI)</li></ul>
10 мин	Подведение итогов круглого стола. Объявление победителей ESG-Рейтинга устойчивого корпоративного управления 2024 года

#### Участники (приглашены):

- БАБЕНКО Михаил Владимирович, к.э.н., эксперт Фонда «Природа и люди»
- БЕРЕНЗОН Александр Львович, главный специалист Департамента коммуникаций Госкорпорации «Росатом»
- ГРИГОРЬЕВА Дарья Константиновна, директор по устойчивому развитию ПАО «Полюс», член Наблюдательного Совета Национального ESG Альянса
- ГОРЧАКОВ Владимир Евгеньевич, Старший директор-руководитель группы оценки рисков устойчивого развития АКРА; член Совета РСПН по нефинансовой отчетности, индексам и ESG-рейтингам
- ЗАГИДУЛЛИН Жан Каримович, генеральный директор АКР «Да-Стратегия», член Совета РСПН по нефинансовой отчетности, индексам и ESG-рейтингам
- КИСЕЛЕВА Евгения, PhD, ассистентующий профессор, Сиань Цзяотун-Ливерпульский университет (Китай, г. Гуанчжоу)
- КНИЖНИКОВ Алексей Юрьевич, член Координационного совета по экологическому благополучию и публичной нефинансовой отчетности при Общественной палате РФ; член Совета РСПН по нефинансовой отчетности, индексам и ESG-рейтингам; эксперт фонда «Природа и люди»
- МАРТЫНОВ Александр Сергеевич, главный методолог: ООО «Мониторинг устойчивого развития»;
- СКОБАРОВ Владимир Юлианович, Партнер, директор Департамент корпоративного управления и устойчивого развития аудиторско-консалтинговой группы «ФБК»
- ТОПОЛЯ Иван Владимирович, Председатель комитета по интегрированной отчетности; член Совета РСПН по нефинансовой отчетности, индексам и ESG-рейтингам
- ФЕОКТИСТОВА Елена Николаевна, Управляющий директор по корпоративной ответственности, устойчивому развитию и социальному предпринимательству РСПН
- ШВАРЦ Евгений Аркадьевич, независимый директор – член совета директоров ОК «РУСАЛ»

## Контакты



### Жан Загидуллин

партнер, генеральный директор

член Экспертного совета РСПП по нефинансовой отчетности



+7 (903) 628-89-77



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



107078, г. Москва, у. Маши Порываевой, 7сА-834

Группа компаний «Да–Стратегия»

Станция метро: Красные ворота



[www.da-strateg.ru](http://www.da-strateg.ru)

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



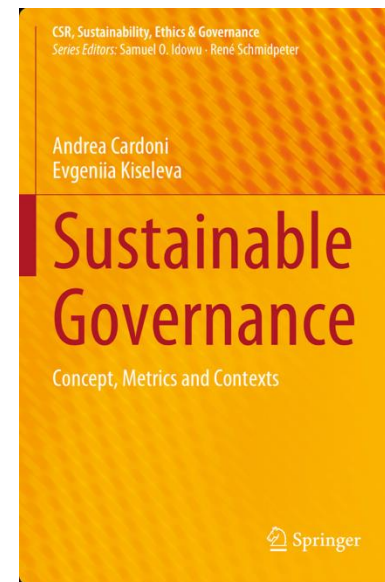
# Наши работы по теме «устойчивое управление» и «Компания стейкхолдеров»



Загидуллин Ж.К., Галушкин С.В., Флямер М.Г.  
Бизнес и общество: корпоративная интеграция  
// Сб. «Корпоральность и развитие», вып.2. М.:  
Европа, 2007, С.122-138



Бородина А.И., Киселева Е.В., Журавлев А.В.,  
Загидуллин Ж.К.  
ИССЛЕДОВАНИЕ «УСТОЙЧИВОЕ КОРПОРАТИВНОЕ  
УПРАВЛЕНИЕ В НОВОЙ РЕАЛЬНОСТИ» //  
<http://corptransparency.ru/documents/report-2023.pdf>



From sustainable value to shareholder value: The  
impact of sustainable governance and anti-corruption  
programs on market valuation  
[Andrea Cardoni](#), [Evgeniia Kiseleva](#), [Simona  
Arduini](#), [Simone Terzani](#)  
First published: 16 December 2022  
<https://doi.org/10.1002/bse.3328>