Strategy Partners

Обзор «Управление вопросами ESG в компаниях стран БРИКС»

21 мая 2025 г.

Селиванова Татьяна, директор ESG практики Strategy Partners

strategy.ru



Вопрос аудитории

Сотрудничаете ли вы
с компаниями
из стран БРИКС
(или планируете)?

01

Сталкивались ли вы
с требованиями/
запросами со стороны
компаний стран БРИКС
в по соответствию
принципам устойчивого
развития.

02

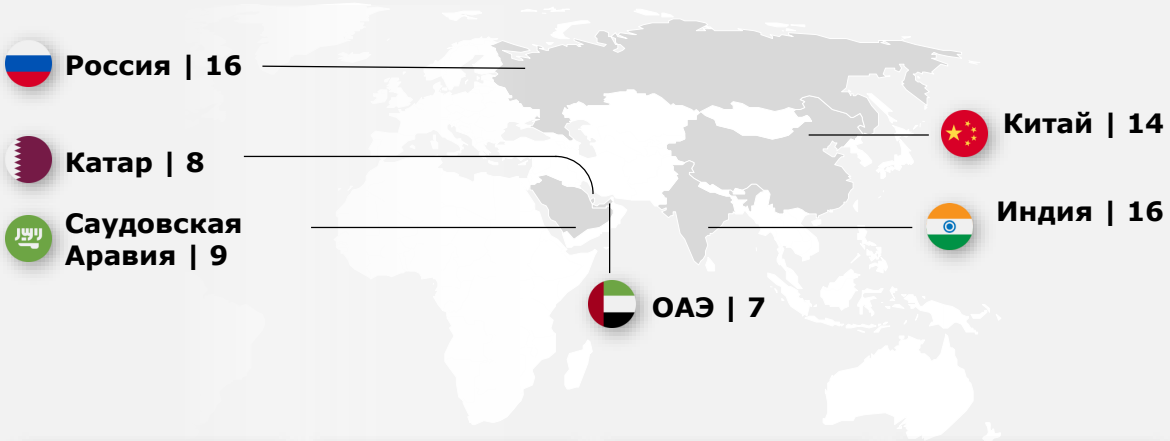


Методология обзора

Для обзора выбраны наиболее погруженные в ESG-повестку компании производственных и непроизводственных секторов стран БРИКС.

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

Общее количество компаний — 70, из них:



Нефтегазовый сектор	С/х производители	Химическая промышленность	Ретейл
20	19	18	13

Допущения и ограничения

В рамках обзора использовались публичные источники (отчеты и сайты компаний). 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.

1 | Совет директоров

- Вовлеченность членов СД в вопросы УР.
- Наличие комитетов, отвечающих за стратегическое планирование и позиционирование, 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 и экспертизу, координацию процесса развития ESG-практик.
- Наличие рабочей групп из представителей профильных департаментов.

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

Ключевые выводы

01

Аспекты УР находятся в фокусе у **советов директоров** в более чем половине компаний. В **51%** компаний создан специальный комитет по УР при СД[1], еще в **11%** функцию надзора за УР берут на себя сразу несколько комитетов при СД[2].

02

Большинство компаний уделяет внимание вопросам УР на уровне **высшего менеджмента**. В **77%** компаний создаются комитеты при правлении[3] или назначаются ответственные руководители уровня CEO-1, CEO-2.

03

На линейном уровне 74% компаний имеют отдельную структуру[4], ответственную за реализацию проектов в области УР. Наиболее распространенная практика — создание рабочих групп (**51% компаний**).

04

О наличии КПЭ заявляют **54% компаний**; при этом лишь **в половине** из них ESG КПЭ интегрированы в систему мотивации. Подавляющее большинство компаний **встраивает** ESG КПЭ **в краткосрочную систему мотивации.**

05

В **нефтегазовых и химических** компаниях России, Индии и Саудовской Аравии практики управления устойчивым развитием наиболее сильны в совокупности по всем уровням управления — от линейного до СД.

06

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.



1 — 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);
2 — 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);
3 — как альтернатива — рабочие группы, советы;
4 — рабочая группа и (или) ESG-координатор / департамент по устойчивому развитию (ESG-департамент).

Выводы по странам

	1	2	3
	Отдельный комитет по УР при СД. Или функцию надзора за УР берут на себя сразу несколько комитетов.	Вопросы ESG рассматриваются на уровне правления.	Отдельная структура (подразделение / рабочая группа и т. д.) на линейном уровне.
	% компаний		
Россия	75%	69%	94%
Китай	64%	79%	100%
Индия	94%	100%	56%
Саудовская Аравия	22%	78%	78%
ОАЭ	14%	100%	71%
Катар	13%	25%	25%

- Наиболее **развитыми** практиками управления УР отличаются Россия, Индия, Китай; **средний** уровень развития у Саудовской Аравии, ОАЭ; Катар демонстрирует самый **слабый** уровень.
- 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 устойчивому развитию, следующими странами по размеру доли являются **Россия** (75%) и **Китай** (64%).
- Только в двух странах в вопросы устойчивого развития вовлечены **несколько комитетов** на уровне совета директоров: **Россия и Индия** — по 25%.
- **В ОАЭ и Индии** максимальная доля компаний, где вопросы устойчивого развития рассматриваются *на уровне правления / высшего менеджмента.*
- **Китай и Россия** имеют наиболее высокую долю компаний, в которых на *линейном уровне назначены* ответственные лица / сформировано подразделение / РГ по УР.

Вопрос аудитории

Создана ли в вашей компании рабочая группа по устойчивому развитию при Правлении?

01

Кто входит в состав рабочей группы?

02



Россия

1. Совет директоров

Вопросы УР в компетенции СД.	Комитет отсутствует.	Отдельный комитет по УР.	Два комитета и более.
19% компаний	**25**% компаний	**50**% компаний	**25**% компаний

2. Правление

Заместитель ГД, куратор.	ГД или один из исполнит. директоров.	Комитет/совет/РГ на уровне топ-менеджмента.
6% компаний	**25**% компаний	**38**% компаний

3. Линейный уровень

Только рабочие группы (РГ).	ESG-координатор и рабочие группы.	ESG-департамент и рабочие группы[1].
19% компаний	**12**% компаний	**63**% компаний

1 — наличие рабочей группы опционально.

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

Особенность страны

- Отличительная особенность управления устойчивым развитием - в РФ – **распределение функционала по устойчивому развитию между несколькими комитетами**. Даже при наличии одного профильного.

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-ретейлера** создан отдельный комитет по устойчивому развитию при СД.
- У сельскохозяйственных компаний подобные комитеты при СД отсутствуют[2].
- 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

Вопросы УР в компетенции СД.	Комитет отсутствует.	Отдельный комитет по УР[1].	Два комитета и более[2].
6% компаний	**6%** компаний	**69%** компаний	**25%** компаний

2. Правление

Заместитель ГД, куратор.	ГД или один из исполнит. директоров.	Комитет/совет/РГ на уровне топ-менеджмента.
44% компаний	**25%** компаний	**31%** компаний

3. Линейный уровень

Только рабочие группы (РГ).	ESG-координатор и рабочие группы.	ESG-департамент и рабочие группы[3].
12% компаний	**6%** компаний	**38%** компаний

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 компания[5] 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

Вопросы УР в компетенции СД.	Комитет отсутствует.	Отдельный комитет по УР.	Два комитета и более.
21% компаний	**36**% компаний	**64**% компаний	**0**% компаний

2. Правление

Заместитель ГД, куратор.	ГД или один из исполнит. директоров.	Комитет/совет/РГ на уровне топ-менеджмента.
0% компаний	**0**% компаний	**79**% компаний

3. Линейный уровень

Только рабочие группы (РГ).	ESG-координатор и рабочие группы.	ESG-департамент и рабочие группы[1].
21% компаний	**0**% компаний	**79**% компаний

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

Вопросы УР в компетенции СД.	Комитет отсутствует.	Отдельный комитет по УР.	Два комитета и более.
33% компаний	**78**% компаний	**22**% компаний	**0**% компаний

2. Правление

Заместитель ГД, куратор.	ГД или один из исполнит. директоров.	Комитет/совет/РГ на уровне топ-менеджмента.
0% компаний	**33**% компаний	**44**% компаний

3. Линейный уровень

Только рабочие группы (РГ).	ESG-координатор и рабочие группы.	ESG-департамент и рабочие группы1.
22% компаний	**11**% компаний	**44**% компаний

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 регулирования[2] 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

Вопросы УР в компетенции СД.	Комитет отсутствует.	Отдельный комитет по УР.	Два комитета и более.
29% компаний	**86**% компаний	**14**% компаний	**0**% компаний

2. Правление

Заместитель ГД, куратор.	ГД или один из исполнит. директоров.	Комитет/совет/РГ на уровне топ-менеджмента.
0% компаний	**29**% компаний	**71**% компаний

3. Линейный уровень

Только рабочие группы (РГ).	ESG-координатор и рабочие группы.	ESG-департамент и рабочие группы[1].
29% компаний	**14**% компаний	**29**% компаний

1 — наличие рабочей группы опционально.

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

Особенность страны

- Компании, торгующиеся на ADX[2] и DFM[3], 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

Вопросы УР в компетенции СД.	Комитет отсутствует.	Отдельный комитет по УР.	Два комитета и более.
12% компаний	**88**% компаний	**12**% компаний	**0**% компаний

2. Правление

Заместитель ГД, куратор.	ГД или один из исполнит. директоров.	Комитет/совет/РГ на уровне топ-менеджмента.
0% компаний	**12**% компаний	**12**% компаний

3. Линейный уровень

Только рабочие группы (РГ).	ESG-координатор и рабочие группы.	ESG-департамент и рабочие группы[1].
0% компаний	**12**% компаний	**12**% компаний

1 — наличие рабочей группы опционально.

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

Особенность страны

- На уровне биржевого регулирования[2] 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.

Вопрос аудитории

Внедрены ли КПЭ в области устойчивого развития для Топ менеджмента в вашей компании? Приведите примеры.

01

Интегрированы ли они в систему мотивации?

02



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

	Россия	Китай	Индия	Саудовская Аравия	ОАЭ	Катар
Число компаний	16	14	16	9	7	8
Доля компаний с ESG КПЭ	63%	50%	38%	44%	86%	63%
Наиболее распространенные КПЭ	• Выбросы парниковых газов • ОТиПБ[1] • Отходы • Энерго-эффективность • Социальные КПЭ	• Сокращение выбросов парниковых газов • Управление водными ресурсами • ОТиПБ • Социальные КПЭ	• Воздействие на климат • ОТиПБ	• Выбросы парниковых газов • Сжигание на факелах • ОТиПБ	• Выбросы парниковых газов • ОТиПБ	• 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%	—	—	—	—

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».

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 компаний[3], 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.

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

НОВОСТИ РЫНКА, ИНФОРМАЦИЯ О МЕРАХ ГОСПОДДЕРЖКИ, ИССЛЕДОВАНИЯ И КОММЕНТАРИИ ЭКСПЕРТОВ В НАШИХ СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЯХ

strategy.ru

t.me/strategy
partners

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