



# Корпоративное управление вопросами ESG: руководство для членов Совета директоров

Советы директоров могут взять на себя  
ведущую роль в реализации ESG-повестки.  
Рекомендации для практического применения



## Содержание

---

Введение	3
----------	---

Понимание роли Совета директоров в осуществлении надзора за ESG	5
--	---

Цели и стратегия	6
------------------	---

Риски	6
-------	---

Раскрытие информации	8
----------------------	---

Надежность ESG информации	9
---------------------------	---

Использование вознаграждения в качестве механизма стимулирования	10
--	----

Распределение обязанностей по надзору за вопросами ESG	11
--	----

Выделение времени для вопросов ESG в повестке совета директоров	13
---	----

Заключение	14
------------	----



## Введение

---

Для некоторых термин ESG (environmental - окружающая среда, social - социальная ответственность, governance – корпоративное управление) по-прежнему вызывает ассоциацию с проблемами, не связанными с финансовыми показателями компании.

Однако, в свете повышенного внимания со стороны различных заинтересованных сторон (включая регулирующие органы) и растущего понимания его влияния на эффективность, вопросы ESG-повестки являются важной темой для обсуждения в рамках заседаний Советов директоров.







Директора несут ответственность за осуществление надзора по управлению рисками компании, обеспечивая выявление, оценку и снижение существенных рисков. К их числу относятся в том числе ESG-риски. Совет директоров также играет ключевую роль в том, чтобы побудить руководство использовать творческий подход к рассмотрению стратегических альтернатив и возможностей, в том числе в отношении тем ESG.

Управленческим командам/руководству необходим стратегический план, в котором будут использованы преимущества рыночных возможностей и рассмотрены существенные риски. При выполнении своей надзорной роли, в задачи Совета директоров также входит обеспечение пригодности стратегии компании, которая учитывает существенные риски и, с большей вероятностью, обеспечит достижение результатов. Поскольку ESG-принципы основаны на рисках и возможностях, ESG-призма зачастую является более всеобъемлющим подходом к компоновке существующего объема работ и анализа.







## Понимание роли Совета директоров в осуществлении надзора за ESG

---

Компании, которые внедряют ESG-принципы в свою стратегию, имеют больше шансов на успех. Они могут определить потенциал роста в выявлении и решении проблем в области ESG. Эти компании также могут сформировать концепцию своего бренда и практики, одновременно расширяя свой круг инвесторов. Таким образом, когда компании начинают задумываться о том, чтобы рассказать свою историю внедрения ESG-принципов и интегрировать ее в свою стратегию, следует тщательно подумать о том, каким образом можно это осуществить. Сюда входит формулирование идейного посыла, оценка рамок и подготовка раскрываемой информации.

В случае, если компания уже раскрывает показатели ESG в различных источниках (например, на корпоративном веб-сайте или в отчетах об устойчивом развитии), директорам стоит сделать шаг назад и рассмотреть существующие структуры управления, а также убедиться в четкости и последовательности посыла, транслируемого по всем каналам. Имеет ли он связь с целью компании и соответствует ли бизнес-стратегии? Сосредоточен ли он на потребностях стейкхолдеров и учитывает ли существенные риски?





## Цели и стратегия

---

Цели компании должны соответствовать общей бизнес-стратегии — каким образом из года в год компания будет получать прибыль. Поскольку компании стремятся обеспечить интересы различных групп стейкхолдеров, включая инвесторов, сотрудников, клиентов, поставщиков и сообщества, неудивительно, что большинство из них прилагают всевозможные усилия с целью уравновесить все эти интересы. В этих целях, Совету директоров и руководству следует объединить усилия, направленные на определение важных аспектов и оценку прогресса.

Компании следует обеспечить, чтобы эти цели отражались в ее послы, раскрываемой информации и деятельности. Совет директоров, в свою очередь, в рамках своей надзорной функции должен убедиться в том, что все эти элементы связаны друг с другом.

## Ключевые вопросы, требующие внимания Совета директоров

---

- Есть ли у компании четко сформулированная цель, которая учитывает потребности основных стейкхолдеров, и соответствует ли она бизнес-стратегии?
- Задумывалась ли компания о том, каким образом можно сопоставить ее цель с целями ее конкурентов или каким образом выглядит ее цель на фоне целей ее конкурентов?
- Интегрированы ли риски и возможности в области ESG в долгосрочную стратегию компании? Каким образом компания измеряет и отслеживает свой прогресс в отношении основных этапов и целей, установленных в рамках стратегии?

## Риски

---

Ключевым элементом надзора Компании со стороны Совета директоров является широкое представление о рисках Компании. И, вероятно, будет сложно обеспечить его наличие в тех областях, где у руководства меньше прямой вовлеченности, поскольку им приходилось с меньшим фокусом задумываться над темами ESG. Тем не менее, экологические и социальные факторы сильно влияют на некоторые из самых сложных бизнес-задач, которые приходится решать компаниям в международной практике в настоящее время. Примерами таких бизнес-задач являются динамика развития трудовых ресурсов, инновации, новые технологии, сбои в цепочках поставок из-за стихийных бедствий, а также растущее ESG регулирование.



Область выявляемых рисков расширяется, и по мере того, как компании будут совершенствовать свои методы оценки ESG-рисков, необходимо также часто вносить изменения в процесс ERM. Как следствие, у руководства будет структурированная основа для управления этими рисками и смягчения последствий.

## Ключевые вопросы, требующие внимания Советов директоров:

- Предназначены ли существующие в компании процессы управления рисками для выявления ESG-рисков? Приведет ли расширение процесса выявления рисков к тому, что будет зафиксирован более широкий спектр рисков?
- Содержит ли ERM-процесс оценку и планы смягчения по всем выявленным рискам, связанным с ESG?
- Каким образом руководство определяет приоритетность ESG-рисков и возможностей? Учитываются ли эти ESG-риски и возможности при принятии решений о распределении капитала?







## Раскрытие информации

---

Когда речь идет о ESG, стейкхолдерам нужна всеобъемлющая и целостная картина. Качественно сформулированный ESG-посыл должен подкрепляться информацией о целях компании, количественные показатели должны помогать компаниям оценивать прогресс в достижении целей и коммуницировать его стейкхолдерам. ESG-показатели также помогают инвесторам сравнивать компании в их секторах и устанавливать основные ориентиры на пути к долгосрочным целям.

Советы директоров в лучшей международной практике обеспокоены тем, каким образом обеспечить достоверность раскрываемой информации. Это, в частности, подразумевает понимание имеющихся средств внутреннего контроля как для оценки достоверности качественной информации, так и для количественных показателей. При этом, когда принимается решение в пользу какой-либо структуры или стандарта, который включает в себя определенные показатели, необходимо обратить внимание на возможность соблюдения положений выбранных стандартов отчетности.







## Надежность информации по ESG

---

После того, как компания определится со структурой качественной и количественной информации, которую она будет раскрывать, Совету директоров стоит усилить фокус на внедрении системы внутреннего контроля, обеспечивающей качество раскрываемой информации, так как инвесторы и регуляторы будут использовать эту информацию для анализа надежности компании и принятия инвестиционных решений.

Этот процесс начинается с оценки действующих политик и процедур. Совет директоров должен разбираться в системе внутреннего контроля по отношению к раскрываемой ESG информации. Крайне важно определить наличие надлежащих средств контроля для обеспечения согласованности и точности данных в отчетности. Возможно, совет директоров также захочет изучить ожидания заинтересованных сторон относительно того, следует ли компании рассмотреть вопрос о получении определенного заверения для раскрываемой ESG-информации.

## Вопросы Совету директоров для рассмотрения:

---

- Есть ли в компании надежные процедуры, обеспечивающие процесс раскрытия информации?
- Соответствуют ли информация компании требованиям выбранных стандартов отчетности? Соответствует ли информация ожиданиям инвесторов?
- Обнаружило ли руководство какие-либо недостатки в системе внутреннего контроля, из-за которых сложно обеспечить полноту и точность раскрытия информации? Если да, то как они планируют устранить эти недостатки? Какова роль комитета по раскрытию информации в этом процессе?
- Будут ли стейкхолдеры уверены в точности раскрытия информации без проведения независимой проверки? Может ли независимое заверение служить отличительным признаком по сравнению с аналогичными компаниями в той или иной отрасли?



## Использование вознаграждения в качестве механизма стимулирования

---

Многие инвесторы уделяют особое внимание тому, подвязаны ли цели ESG с вознаграждением руководства. Обеспечивая четкую взаимосвязь между показателями плана поощрения и ESG-стратегией компании, Совет директоров не только стимулирует процесс достижения целей ESG, но и сигнализирует о важности этих вопросов. Все больше инвесторов просят компании обеспечить такую привязку. В этой связи, ряд крупных компаний уже предприняли необходимые меры.

Поскольку советы директоров работают над тем, чтобы интегрировать вопросы ESG в обсуждение стратегии компании, многие также думают о том, как создать соответствующие меры стимулирования для достижения целей в области ESG. Долгое время планы поощрения основывались, в первую очередь, на традиционных финансовых целях. Как правило, это предполагает достижение количественных целей, связанных с такими показателями, как выручка, денежные потоки, количество проданных единиц, EBITDA, прибыль на акцию или общий доход акционеров. Но во многих компаниях в мире наблюдаются изменения, поскольку цели ESG получают более широкое распространение.

## Ключевые вопросы, требующие внимания Совета директоров:

---

- Как выглядит практика поощрения компании на фоне практик, применяемых в аналогичных компаниях отрасли, что касается привязки ESG-показателей к вознаграждению руководителей? Используют ли ее конкуренты показатели ESG, и если да, то какие?
- Какие цели имеют важное значение для компании? Каковы промежуточные и долгосрочные цели? И, следовательно, какие показатели целесообразно использовать компании?







## Распределение обязанностей по надзору за вопросами ESG

---

Поскольку ESG стратегия должна согласовываться с бизнес-стратегией и должна быть сосредоточена на существенных рисках и бизнес-факторах, Совета директоров должен возникать вопрос, каким образом осуществляется учет этих рисков и возможностей. Совету директоров также станет интересно то, как руководство использует концепцию ESG, чтобы выделить компанию на рынке. В случае, если это новое приоритетное направление для совета директоров и компании, директорам, возможно, потребуется возложить функцию по тщательному надзору на определенные комитеты, чтобы обеспечить плавное начало реализации стратегии ESG. Но, в конечном итоге, вопросы в области ESG будут касаться всех комитетов.

Для структуры по надзору за советом директоров не менее важное значение имеет то, каким образом будут взаимодействовать Совет директоров и руководство, и за кем закреплена ответственность в управленческой команде. Согласно Глобальному опросу инвесторов PwC в 2022 году, 66% инвесторов в большей степени уверены в том, что компании лучше понимают риски ESG-риски и возможности, когда за эти вопросы отвечает руководитель из высшего звена. Но так как круг вопросов ESG является очень обширным, их исполнение невозможно проследить в рамках единой линии подотчетности. Поэтому совету директоров и руководству крайне важно определить, каким образом в компании будут установлены ответственность и порядок подотчетности. После этого совет директоров будет на регулярной основе взаимодействовать с лицами, ответственным за разработку и реализацию стратегии ESG.

## Ключевые вопросы, требующие внимания Совета директоров

---

- Есть ли в компании комитет с необходимыми знаниями, квалификациями, который проявляет интерес к тому, чтобы взять на себя функцию по надзору за деятельностью компании в области ESG? Если нет, возьмет ли на себя эту ответственность совет директоров вместе с комитетами? Следует создать новый комитет или нанять директоров, чтобы восполнить пробелы в квалификациях?
- Каким образом комитеты будут обеспечивать согласованность своих действий в решении вопросов ESG? Были ли внесены изменения в уставы и положения совета директоров и комитетов, в которых четко озвучена, что ответственность за надзором за вопросами ESG возложена на совет директоров и комитет?



## Совет директоров совместно с комитетами

### Осуществление контроля за:

- **Стратегией:** включены ли риски и возможности ESG в долгосрочную стратегию компании? Каким образом компания оценивает и отслеживает свой прогресс в отношении достижения целей и прохождения этапов, установленных в рамках стратегии?
- **Информированием:** соответствуют ли заявления, информация и действия ESG целям компании и интересам стейкхолдеров?
- **Оценкой рисков:** были ли выявлены и учтены в системе ERM существенные ESG-риски? Закреплена ли функция по надзору за этими рисками за советом директоров, включая его комитеты или за специальными комитетами?
- **Отчетностью:** какую коммуникационную платформу лучше всего использовать для раскрытия информации по ESG?



#### Комитет по аудиту

##### Осуществление контроля за:

- **Раскрытием информации:** Предназначена ли информация ESG (как количественные, так и качественные) для разных категорий инвесторов? Какие основы подготовки и/или стандарты ESG отчетности использует компания?
- **Процессами и средствами контроля:** имеются ли в компании процессы и внутренние контроли для обеспечения точности, сопоставимости и согласованности ESG информации?
- **Заверением:** следует ли уже обеспечить независимое заверение для обеспечения достоверности финансовой отчетности ESG?

#### Комитет по вознаграждениям

##### Осуществление контроля за:

- **Подотчетностью:** привязаны ли целевые показатели и промежуточные результаты ESG к планам вознаграждения руководителей?
- **Ценными кадрами и культурой:** каким образом организовано управление для реализации ESG-стратегии? Имеются ли нужные люди и процессы? Есть ли в компании культура, способствующая реализации мероприятий в области ESG?

#### Комитет по назначениям и корпоративному управлению

##### Осуществление контроля за:

- **Вовлеченностью:** эффективно ли история компании по внедрению ESG-принципов доводится до сведения инвесторов и других стейкхолдеров?
- **Составом совета директоров:** обладают ли члены совета директоров необходимыми знаниями и квалификацией для осуществления надзора за ESG-рисками и возможностями?
- **Обучением:** понимает ли совет директоров почему ESG-принципы имеют важное значение для инвесторов и других стейкхолдеров? Прошли ли члены совета директоров обучение по вопросам ESG?





## Выделение времени для вопросов ESG в повестке совета директоров

---

Учитывая требования и ожидания в отношении участия совета директоров в надзоре за управлением вопросами ESG, важно создать правильный ритм. Совету директоров необходимо на регулярной основе слышать мнение руководства о ESG-стратегии, сообщать о прогрессе в достижении целей и возникающих проблемах.

Применяя взвешенный подход к распределению обязанностей между членами совета директоров и соответствующими комитетами, а также устанавливая требования к управленческой отчетности, совет директоров может гарантировать, что вопросам ESG будет уделено должное внимание, при этом без чрезмерной нагрузки по времени.

Кроме того, Советы директоров с высокими результатами всегда используют возможности для обучения. Поскольку темы ESG очень разнообразны и могут быть весьма сложными, необходимо подумать о различных тренингах для директоров. Многие советы директоров привлекают внешних экспертов для проведения брифингов и специальных тренингов по вопросам ESG. Другие направляют директоров на интенсивные программы, ориентированные на конкретные области ESG.

## Ключевые вопросы, требующие внимания Совета директоров:

---

- Какие темы оказывают прямое воздействие на краткосрочные результаты деятельности или решения о распределении капитала? Есть ли темы, требующие мониторинга со стороны совета директоров, но без его непосредственного участия?
- Можно ли отслеживать эффективность с помощью панели мониторинга или требуется время для обсуждения повестки?
- Существуют ли какие-либо навыки или квалификации, выявленные в процессе оценки совета директоров, которым следует уделить первостепенное внимание, для более интенсивных программ обучения совета директоров?



## Закключение

---

В последние годы компании двигались быстрыми шагами на пути к раскрытию ценности ESG для бизнеса. Проблемы ESG, с которыми сталкиваются компании, существенно отличаются в зависимости от отрасли и степени зрелости компании. Универсального решения не существует. Вследствие быстрых изменений в нормативно-правовой среде, компаниям важно принять меры уже сейчас, чтобы ослабить бремя требований к раскрытию информации в будущем. Директора играют важную роль в ориентировании руководства на то, чтобы выделить соответствующие ресурсы и уделить должное внимание. Дальновидные компании ценят лидерство в вопросах ESG, так как видят неотъемлемую связь с долгосрочным успехом компании.







## Каким образом PwC может помочь в этом вопросе

---

Чтобы более подробно обсудить то, как данная тема может повлиять на ваш бизнес, вы можете обратиться к команде PwC по Корпоративному управлению и ESG в Казахстане.



**Алмаз Садыков**  
Партнер

Практика корпоративного управления и ESG

[almaz.sadykov@pwc.com](mailto:almaz.sadykov@pwc.com)



**Акбота Асканбай**  
Директор

Практика корпоративного управления и ESG

[albota.askanbay@pwc.com](mailto:albota.askanbay@pwc.com)



**Амина Сулейменова**  
Старший консультант

Практика корпоративного управления и ESG

[amina.suleimenova@pwc.com](mailto:amina.suleimenova@pwc.com)