



Регенерация

Пятница 20 июня 2025 №107 (8039 с момента возобновления издания)

kommersant.ru

15 Что не так с вторсырьем из отходов в России

16 Социальные тренды, которые важно учитывать для устойчивого развития компаний

16 Источники и инструменты смягчения визионерской прокрастинации в ответственных компаниях

Лидерство за честными

В эпоху постправды устойчивое развитие становится вопросом не только стратегий, но и стиля речи. Компании, претендующие на роль ESG-лидеров, сталкиваются с новой проверкой: способны ли они говорить о сложном просто, честно и без лишней рекламной мишуры.

— коммуникации —

Правда как дефицит

Термин «постправда» (post-truth) возник в 1990-х годах в разных контекстах: от культурной критики до философии науки. Часто в качестве его автора упоминают американского драматурга Стива Тесича, который ввел термин в декабре 1992 года. Но, как отмечает профессор Джейсон Харсин из Американского университета, схожие формулировки начали циркулировать уже с середины десятилетия как симптом растущего недоверия к институциональной истине.

Господин Харсин стал одним из ключевых теоретиков этого понятия, описав постправду как управляемую среду, в которой внимание и эмоции важнее фактов, а корпоративные и политические коммуникации все чаще опираются на риторические конструкции, а не на верифицируемую информацию. Режим постправды он описывал не просто как увеличение дезинформации, а как системное смещение коммуникационной этики. В его трактовке правда перестает быть ценностью и становится лишь функцией внимания. Та информация, которая захватывает умы и вызывает эмоции, побеждает независимо от своей достоверности.

Корпоративные коммуникации, особенно в сфере устойчивого развития, оказались в эпицентре этой трансформации. ESG-повестка, в которой все больше регуляции (даже несмотря на текущий неизбежный откат), давления со стороны инвесторов и требований к прозрачности, сталкивается с подозрением общества: насколько эти цифры реалистичны? Насколько язык искренен?

Традиционные форматы — годовые отчеты, витринные кампании, пресс-релизы — все чаще теряют убедительность. Слово «устойчивость» обесценивается, если оно не сопровождается действиями и правом аудитории на проверку. Когда восприятие информации определяется не столько фактами, сколько идентичностью, доверием к источнику и эмоциональным фоном, корпоративная коммуникация об устойчивом развитии перестает быть просто управлением репутацией. Она становится проверкой на подлинность. Как подчеркивает профессор коммуникации Мэтью Нисбет (Северо-Восточный университет, США) в статье «Превращение науки в диалог: стратегии экологической коммуникации в условиях поляризации» 2018 года, в климатической и социальной повестке недостаточно просто передавать информацию: «Больше фактов не означает больше понимания». Люди воспринимают ESG-коммуникации сквозь призму своих ценностей и культурной принадлежности. Если сообщение не резонирует с опытом, оно не работает.

Когда корпоративный голос вызывает недоверие
Опубликованное в октябре 2023 года, в Journal of Communication Management метаисследование «Стратегическая коммуникация для действий по борьбе с изменением климата: важность доверия в эпоху постправды» показывает, что потребители оценивают устойчивость компаний не по данным отчетов, а по ощущениям от коммуникации. Если стиль выхолощенный, язык отстраненный, а история однобокая,



уровень доверия падает независимо от показателей. Более того, исследование отмечает прямую корреляцию между эмоциональной плоскостью текста и готовностью аудитории верить в подлинность ESG-обязательств.

Подобную ситуацию иллюстрирует кейс нефтегазовой индустрии. По данным платформы Trellis, ведущие рекламные агентства мира продолжали обслуживать интересы клиентов, блокирующих климатические меры, в то время как публично поддерживали зеленую повестку. Этот двойной стандарт, разоблаченный в отчете Clean Creatives, мгновенно стал вирусным: из-за него не пострадали конкретные бренды, но репутация отрасли в целом оказалась под вопросом.

Когда честность становится конкурентным преимуществом

На фоне громких, но не всегда достоверных заявлений выигрывают те, кто меняет стиль: от декларативно-контрольного к диалоговому и готовности подтвердить свою честность. Наибольшее доверие вызывают компании, которые прямо признают свои ограничения и сложности. Вместо «мы на 100% экологичны» — «мы сделали шаг вперед, но нам предстоит еще много работы». Вместо «у нас все под контролем» — «вот в чем наши вызовы, и мы открыты к диалогу».

Такой подход демонстрирует, например, признанный лидер корпоративной устойчивости Patagonia, известная своим открытым тоном и антикорпоративной самоиро-

нией. Компания публикует отчеты, где прямо признает экологический ущерб от собственного производства, не прикрываясь сложными терминами. Аналогично действует IKEA, внедряя «экологическую „дорожную карту“» с этапами, которые могут быть отложены, и об этом честно говорится.

Новая роль корпоративного языка

Коммуникации перестают быть просто «довеском» к устойчивости — они становятся ее неотъемлемой частью. Как пишет Джейсон Гарсин в своей работе Post-truth Regimes 2020 года, в условиях «экономики внимания» выигрывает не тот, кто говорит громче, а тот, кто вызывает устойчивое доверие через прозрачность, ве-

рифицируемость и эмоциональную достоверность.

Компании, наделе ориентированные на устойчивое развитие, должны пересмотреть свою лексику. Это означает отказ от неосмысленных прилагательных, бесполезных графиков и отчужденного тона. Это означает появление живого голоса — персонализированного, рефлексивного, способного не только убеждать, но и сомневаться.

Почему это важно для лидерства

Постправда — это вызов не только для PR-отделов. Это тест на подлинность лидерства. Кто берет на себя ответственность говорить прямо в эпоху недоверия, тот приковывает к себе внимание не в силу должности, а благодаря качеству связи с аудиторией.

В исследовании Норвежского университета естественных наук 2023 года «Почему понимание состояния постправды имеет решающее значение в борьбе с изменением климата» доказывается: чем выше уровень доверия к корпоративным заявлениям, тем выше вовлеченность сотрудников и устойчивость к внешним кризисам. Это означает, что язык честности — это не эстетика, а инструмент выживания. Компании, способные встроить в культуру коммуникации признание сложности, более живучие. А их лидеры — настоящему современные.

Коммуникации будущего — это не шум, а ясность. Если раньше главным ресурсом был охват, сегодня — внятность. Внятность — это не только умение сказать, но и умение слушать, выносить паузы, задавать себе неудобные вопросы в публичном пространстве.

Лидеры в эпоху устойчивого развития — это те, кто умеет управлять не только данными, но и тишиной между словами. Побеждают не громкие, а точные. Не безошибочные, а честные.

Евгений Видов

ESG возвращается к основам

— тенденции —

Последние четыре года профессиональное сообщество инвесторов, аналитиков, специалистов по отчетности и устойчивому развитию с интересом наблюдают за «приливами» и «отливами» идей, связанных с обязательной нефинансовой отчетностью. Вслед за масштабным введением обязательств по отчетности и публикации такую отчетность во многих юрисдикциях наступил период столь же масштабного ее упрощения, снижения числа компаний, попадающих под регулирование, и сдвига обязательного раскрытия ESG-информации «вправо». ВЛАДИМИР ГОРЧАКОВ из АКРА разбирался с тем, почему на самом деле это произошло и что это значит для российских компаний.

Шаг вперед, два назад

Наиболее обсуждаемый сегодня пример смягчения корпоративного ESG-регулирования — это пакет поправок Европейской комиссии под названием Simplification Omnibus, принятый под влиянием давления европейского бизнеса и отдельных политических блоков внутри ЕС. Важно понимать, о каких масштабах «прилива» и «отлива» регулирования идет речь.

Ключевым документом в отношении нефинансовой отчетности ЕС является Директива о корпоративной отчетности в области устойчивого развития (The Corporate Sustainability Reporting Directive: CSRD), вступившая в силу в январе 2023 года. В исходной версии под ее действие попадали компании со штатом не менее 250 сотрудников, оборотом от €50 млн или активами на €25 млн и выше. Предполагалось, что с 2026 года директива распространится на субъекты малого и среднего предпринимательства, а также на иностранные компании со значительным объемом бизнеса в ЕС. Даже на первом этапе под CSRD попадали десятки тысяч компаний, в том числе непубличных, без какого-либо опыта в подготовке отчетности об устойчивом развитии.

Внедрение Omnibus, по разным оценкам, сократит охват отчитывающихся субъектов до 80% от исходного числа. При этом предполагается повысить порог численности сотрудников отчитывающихся компаний до 1 тыс. человек; временно отказаться от отраслевых стандартов, но сосредоточиться на принципах проверки достовер-

ности. Кроме того, предлагается гармонизация с другими законодательными актами стран ЕС и международными стандартами, а также значительное сокращение числа раскрываемых показателей (приоритетными остаются количественные метрики раскрытия). Последние два пункта особенно интересны в контексте процессов, происходящих с российскими стандартами нефинансовой отчетности. В частности, разработка при участии Банка России ограниченного, но обязательного к раскрытию набора количественных метрик, который был выработан на основе международных и национальных стандартов отчетности. Согласно ожиданиям АКРА, такой обязательный набор на российском рынке появится уже в 2025 году.

Еще один важный документ, затронутый Omnibus, — это Директива о должной осмотрительности в отношении корпоративной устойчивости (Corporate sustainability due diligence directive; CSDDD), которая изначально была рассчитана на крупные компании и холдинги и косвенно затрагивала бы всю их цепочку поставщиков, в том числе за пределами ЕС. Компании, попадавшие под действие CSDDD, должны были проводить внутренний аудит своих подрядчиков и поставщиков услуг, тем самым распространяя практики устойчивого развития по всей цепочке создания добавленной стоимости. Omnibus сдвинул сроки внедрения документа «вправо», из области контроля были исключены субподрядчики, а периодичность проверки увеличена с ежегодной до раз в пять лет. Аналогичные тенденции происходят и на уровне национальных правительств ЕС.

Европейская служба банковского надзора (European Banking Authority; EBA), в свою очередь, объявила о выпуске новых предлагаемых поправок к требованиям раскрытия информации в рамках третьего пакета для банков, включая упрощения и разъяснения относительно отчетности, связанной с рисками ESG, особенно для малых и средних банков. EBA заявила, что ее новые предложения соответствуют инициативам Европейской комиссии по упрощению отчетности в области устойчивого развития, таким как пакет комиссии Omnibus.

Подобный откат регулирования происходит и за пределами ЕС. В апреле канадский регулятор финансового рынка Canadian Securities Administrators сообщил, что берет паузу в разработке обязательных требований раскрытия ESG-информации, а также разработке поправок к действующим пра-

вилам в области разнообразия. Регулятор сообщил, что обновляет свой подход в целях поддержки канадских рынков и эмитентов в контексте их адаптации «к последним событиям в США и во всем мире».

SEBI (Securities and Exchange Board of India) — индийский регулятор рынка ценных бумаг — весной текущего года объявил о пересмотре требований к ESG-отчетности для публичных компаний. Особенно к раскрытию цепочек поставок, которое уже несколько раз откладывали из-за жалоб бизнеса на избыточную сложность. Интересно в этом плане цитата руководителя SEBI Тухина Канта Панди. «Раскрытие информации должно быть честным, и должна быть возможность (точного) — „Ъ“ измерения. Потому что, если раскрытие будет только на бумаге или, хуже того, неправдивым, это создаст только новый набор проблем», — заявил глава SEBI.

Шашечки или устойчивость?

В своем актуальном докладе «Инициативы по устойчивому развитию для ответственного ведения бизнеса» Организация сотрудничества и экономического развития (Organization for Economic Cooperation and Development; OECD) резюмирует указанные выше тренды и приходит к отчасти парадоксальному выводу: компании по-разному адаптируются к нарастающему регуляторному давлению, что приводит их к завышенным и порой противоречивым ожиданиям и путанице в понимании того, что такие инициативы делают и чего не делают и какую роль они должны и не должны играть в обеспечении должной осмотрительности.

Для многих секторов экономики и стран обязательные требования ESG-отчетности оказались преждевременными, поскольку компании не готовы к полноценной имплементации повестки устойчивого развития в свою операционную деятельность. Данные OECD и Global Study on E&C Program Maturity OECD фиксируют, что, несмотря на усилия, компании в OECD по-разному внедряют ESG-инициативы — часто поверхностно, без системного подхода. Большинство практик не достигают ожидаемых результатов ни в управлении рисками, ни в финансовой эффективности. Исследование Global Study on E&C Program Maturity 2025 показывает: менее 20% компаний в мире имеют зрелые программы комплаенса, способные интегрировать ESG. Основные проблемы, на которые указывают авторы исследования, — недостаток ресурсов, размытость ролей, слабая куль-

тура комплаенса, отсутствие системного мониторинга и оценки. Часто ESG-программы выглядят как набор формальных действий, а не реальные инструменты управления.

В результате происходит диссонанс между обещаниями компаний и реальными изменениями — это снижает доверие инвесторов и общества. Завышенные ожидания порождают давление на бизнес, который не всегда готов к глубоким преобразованиям. В некоторых случаях появляется эффект «зеленого камуфляжа»: компании отчитываются, но не меняют практики, а отсутствие четкого понимания ролей в управлении ESG приводит к конфликтам и внутренним противоречиям. Если принимать во внимание указанные причины, то получается, что откат во внедрении обязательной ESG-отчетности — это не отмена принципов, а попытка дать время на качественную адаптацию компаний.

Ужесточение ESG-регулирования логично с точки зрения глобальных вызовов, но без зрелых корпоративных практик оно рискует стать формальностью или галочкой. Откат в регулировании может стать стратегическим решением, позволяющим бизнесу осознанно и качественно адаптироваться. Важно не снижать планку, а дать компаниям инструменты и время для эффективной трансформации. Без проникновения культуры устойчивого развития и работы с ESG-данными, понимания ценности внутри компаний любые попытки навязывания каких-то стандартов будут восприниматься как очередная регуляторная игрушка.

Уроки для российского бизнеса и регуляторов

Какие уроки из этих процессов могут извлечь российский бизнес, регуляторы и профессиональное сообщество? Если сравнить тенденции в России и мире, то нам в России пока, собственно, некуда откатываться. Единственное, по сути, обязательное на текущий момент раскрытие нефинансовой отчетности существует на Московской бирже в виде правил листинга (эмитенты акций первого и второго КС) и раскрытие информации эмитентами зеленых (социальных) и устойчивых облигаций в рамках отчетов эмитентов и отчетов о целевом использовании денежных средств. В первом случае была выбрана максимально осторожная рамка, во втором — относительно детальная отчетность, которая, возможно, и отпугивает часть потенциальных эмитентов сектора устойчивого развития.

Решение о введении обязательной нефинансовой отчетности для компаний, принятое Московской биржей для компаний первого и второго котировальных списков в 2024 году, без отсылки на какие-либо стандарты и четкие инструкции, позволяет компаниям адаптироваться к этим требованиям постепенно и выработать для себя подходящий формат и способ раскрытия информации, удовлетворяющие потребностям самой компании, ее акционеров и широкого круга заинтересованных сторон. Более того, компании, впервые публикующие такую отчетность, имеют шансы сделать это не для галочки регулятора, а для реального экономического и финансового эффекта.

При совершенно разном масштабе раскрытия (пара сотен компаний в России против нескольких десятков тысяч в мире) практики нефинансовой отчетности и в России, и в мире проходят в чем-то схожие этапы трансформации.

В конце апреля АКРА, Московская биржа и комитет по интегрированной отчетности провели круглый стол «ESG-отчетность российских компаний в 2025 году», посвященный настоящему и будущему нефинансовой отчетности в России. По итогам круглого стола были сформулированы ключевые вопросы, которые стоят перед профессиональными участниками российского рынка ESG-отчетности: 1) Уязвка ESG-данных с показателями операционной эффективности; 2) Разветвление более эффективных каналов донесения информации о компаниях разным группам заинтересованных сторон; 3) Адаптация нефинансовой информации под потребности инвесторов в широком смысле слова (включая банки, пенсионные фонды, аналитиков фондового рынка и др.); 4) Формирование спроса на ESG-данные с точки зрения инвесторов (в первую очередь институциональных); 5) Изменение структуры и формата оценок, связанных устойчивым развитием, применительно к финансовым инструментам и компаниям; 6) Воспитание культуры работы пользователей с нефинансовой отчетностью и ESG-данными.

Отчасти все эти задачи актуальны и для мирового рынка нефинансовой отчетности. Из красивой картинки, сделанной по канонам международных стандартов, отчетность должна стать неотъемлемой частью системы управления компании и инструментов повышения ее стоимости в глазах акционеров, инвесторов и разных групп заинтересованных сторон.

регенерация

Переделы ESG

Мир вокруг становится все менее предсказуемым: климат, геополитика, экономика, общественные настроения. На этом фоне привычный подход к корпоративной практике устойчивого развития буксует. Больше не работает логика «добавим немного ESG к бизнесу — и все будет хорошо». Декларативные лозунгов недостаточно — им не доверяют. «Перекрашиванием» ESG в цвета устойчивости тоже не обойтись. Только доказательная устойчивая практика позволит компаниям сохранить репутацию и легитимность, убежден **Иван Тополя** из Комитета по интегрированной отчетности.

— стратегия —

Актуальные исследования Trellis, Cambridge Institute for Sustainability Leadership (CISL) и ERM показывают: корпоративная устойчивость должна перестать быть вопросом профильного отдела и стать двигателем внутренней бизнес-стратегии. ESG исчерпался в текущей форме. В течение минимум десятилетия концепция часто оказывалась вывеской, под которой бизнес пытался доказать свою способность отвечать за социальные, экологические и управленческие последствия своей деятельности, нередко оказываясь симулякром устойчивости, прикрытием инерции.

Что пошло не так

Отчет CISL (University of Cambridge) «Survival of the Fittest: From ESG to Competitive Sustainability» («Выживание сильнейших: от ESG к конкурентной устойчивости») говорит о конце эры ESG как моды и начале эры устойчивости как конкурентного преимущества. Нынешние ESG-практики не соответствуют масштабу системных вызовов. Углеродный след снижается слишком медленно. Цепочки поставок остаются уязвимыми. Социальные контексты игнорируются. Бизнес продолжает играть в привычную игру: минимизировать риски.

По мнению авторов доклада, сегодня корпоративная устойчивость страдает от трех фундаментальных

дефектов. Первый — фрагментарность. Устойчивость чаще всего изолирована, не связана с бизнес-логикой, не вплетена в продукт, модель роста, финансы.

Второй — ориентация на прошлое. Большинство стратегий основаны на ретроспективе вместо прогнозирования, сценарного моделирования и учета будущей материальности (future materiality). Это делает их реактивными, а не проактивными. Фокус должен быть смещен на материальность будущего: грядущие вызовы и тренды, включая климатические шоки, биологическое разнообразие, миграции и ресурсные конфликты.

Третий дефект — фиксация на отчетности. Метрики, рейтинги, ESG-отчеты заменили собой реальные действия. Заметно, что компании научились демонстрировать прогресс без необходимости менять поведение.

Итог — потеря доверия. Согласно данным платформы Trellis, 87% устойчивых стратегий не приводят к реальному снижению воздействия на окружающую среду и общество.

Новая архитектура устойчивости

В 2025 году на смену ESG приходит более зрелое, критическое и глубоко шитое во внутренние процессы понимание устойчивости как системной способности адаптироваться, преобразовать и регенерировать. Все три проанализированных



источника сходятся в одном: нужно изменить логику практики устойчивости.

Отчет Trellis «How to Set Sustainability Strategy in 2025» («Как разработать стратегию устойчивого развития в 2025 году») предлагает шесть принципов соответствующей трансформации. Первый — интеграция на всех уровнях. Устойчивость должна быть встроена в финансы, закупки, управление талантами и инновациями, став ДНК компании.

Второй — фокус на будущую материальность, учитывающую то, что будет критичным для бизнеса в следующие пять-десять лет. Сценарное моделирование рисков и возможностей должно стать основой стратегии.

Третий принцип — лидерство на уровне CEO и CFO. Без участия первых лиц устойчивость обречена остаться маргиналией. Нужно, чтобы ключевые решения принимались сквозь соответствующую призму, а не просто с ее учетом.

Четвертый принцип — «приемлемость напряжения». Конфликт

между краткосрочной прибылью и устойчивыми изменениями не сбой, а сигнал. В отчете подчеркивается: там, где устойчивость «трет», — в финансах, стратегии, операциях — там и происходят самые важные трансформации и рост. И это надо использовать, а не избегать.

Пятый — культурное переосмысление. Образование, внутренняя коммуникация, культура принятия неудобных решений важнее новых KPI. Без трансформации мышления не будет изменения поведения. Образование, ценности, корпоративная этика — ключевые направления изменений.

И шестой — отчетность как следствие, а не цель. Она не доказательство прогресса. Им могут служить только действия. Лишь то, что можно увидеть, измерить и изменить в реальности. Не просто считать выбросы, а менять структуру производства.

Не просто проверять поставщиков, а строить цепочки, в которых права человека защищены, а природа не уничтожается.

Не просто говорить об «инклюзивности», а создавать процессы, в которых действительно слышны разные голоса. «Лучше imperfect action, чем perfect plan».

Схожи и выводы CISL. Там убеждены, что компании должны стать катализаторами системных изменений, иначе проиграют в следующем экономическом цикле. Это не «активизм» — это инвестиции в будущее, в котором возможен этот бизнес. Нужно влиять на систему — регулирование, инвестиции в природные активы, перепроектирование цепочек поставок, а не просто адаптироваться к ней. Устойчивость должна окончательно превратиться в бизнес-императив и в условиях климатических и социальных шоков — это уже не про «нравится или не нравится», а про способность вести бизнес в принципе.

Нужны и новые метрики успеха. Вместо ROE или EBITDA — impact-adjusted (отталкивающиеся от воздействия) индикаторы, в том числе вклад в экологическое благополучие, социальную справедливость,

климатическую адаптацию. Кроме того, аналитики говорят о важности формирования межотраслевых адаптивных партнерств коалиций и необходимости коллективных действий и синергии: от агро до финансов, от архитекторов до ритейлеров.

Подлинное лидерство — это настойчивость и скромность

Трансформация практики устойчивого корпоративного развития невозможна без нового лидерства. В докладе «Transformational Leadership in Sustainability» («Трансформирующее лидерство для устойчивости») эксперты ERM исследуют качества и практики лидеров, которые добиваются реальных трансформаций, а не только отчетных успехов. Такие люди не просто эксперты по ESG, это стратеги, способные формировать видение, принимать сложные решения и строить коалиции. Четыре главные роли таких лидеров: архитекторы — проектируют системные изменения; катализаторы — создают импульс в культуре и процессах; дипломаты — строят мосты между функциями; активисты — борются за принципы в условиях сопротивления.

Эти роли не зависят от должности. Это поведенческие стратегии, которые может применять любой человек в компании. Решающее значение имеют мотивация, доверие, коммуникация и эмпатия, а не только знание методик или стандартов. Герои устойчивости действуют в «неудобных зонах»: на пересечении интересов, в конфликтах, при дефиците ресурсов. Человеческий фактор тут важнее технического, устойчивость не результат анализа, а акт нравственного выбора: продолжать действовать даже в условиях давления, скепсиса и отката. Особенно в них.

В итоге вопрос не в том, изменятся ли корпоративные практики. Вопрос — успеют ли они измениться достаточно быстро. Можно игнорировать реальность, но она все равно настигнет. Законом, катастрофой, исчезновением доверия, отказом в социальной лицензии. Или — возможностью перезапустить роль бизнеса как агента ответственного капитала.

Стейкхолдеры против хаоса

— управление —

Управление заинтересованными сторонами в 2025 году не столько про имидж, сколько про гибкость. В мире, где привычные ориентиры больше не работают, такая практика — инструмент жизнеобеспечения. КСЕНИЯ ЛОПАТКИНА и КИРИЛЛ МАКСИМОВ из You Social разбирались, как к ней подойти и почему работа со стейкхолдерами необходима не только компаниям со сложным наследием или токсичным контекстом.

Кто управляет вашей устойчивостью

Мир в 2025 году — это не просто турбулентность. Это сцена, на которой одновременно идут несколько спектаклей — экономический, политический, климатический, цифровой и социальный, и каждый может внезапно сорваться в трагедию. В такой реальности устойчивость бизнеса определяется не только тем, насколько гладко идут внутренние процессы, но и тем, как компания взаимодействует с внешними силами — часто более влиятельными. Клиенты, партнеры, локальные сообщества, регуляторы, НКО, сотрудники, медиа — активные игроки. Сегодня они аплодируют. Завтра — требуют отчета, санкций или бойкота.

Управление заинтересованными сторонами — это умение быть не «в танке», а внутри экосистемы. И если раньше его воспринимали как часть PR или ESG-повестки, то теперь это инфраструктура устойчивости — такая же важная, как финконтур или логистика.

В современном мире, где один пост способен обрушить акции, а недовольный сотрудник может стать причиной утечки конфиденциальной информации, проактивное взаимодействие со стейкхолдерами позволяет своевременно выявлять и предотвращать риски, значительно снижая вероятность столкновения с неожиданными потрясениями.

Более того, управление заинтересованными сторонами — это мощный инструмент, позволяющий усилить поддержку и повысить вовлеченность ключевых групп. Лояльность клиентов, энтузиазм сотрудников, надежность партнеров и конструктивный диалог с регуляторами — результат целенаправленной работы. Когда стейкхолдеры ощущают свою значимость, они превраща-

ются из пассивных наблюдателей в активных союзников.

Наконец, это основа устойчивого развития бизнеса. Компании, строящие доверительные отношения с заинтересованными сторонами, демонстрируют не только социальную ответственность, но и стратегическое видение. Они формируют вокруг себя устойчивую экосистему, способную противостоять кризисам и адаптироваться к изменениям, обеспечивая стабильность и предсказуемость. Ведь любая корпорация — это организационный механизм, полурством которого разные участники реализуют свои порой несовпадающие интересы. Следовательно, устойчивый менеджмент — это глубокое понимание и умелое согласование интересов различных стейкхолдеров, а также способность предвидеть и разрешать конфликты, возникающие на их основе.

Почему компании рушатся, даже если внутри все хорошо

Игнорирование слабых сигналов от стейкхолдеров регулярно оборачивается кризисами. Кейс Toyota является одним из хрестоматийных. Компания игнорировала сообщения клиентов о проблемах с педалью газа, вызывающих неконтролируемое ускорение. В материалах расследования было указано: «Относилась к жалобам потребителей с определенной долей скептицизма и защитной позицией». В итоге это привело к отзыву более 1,5 млн автомобилей, огромным штрафам (в том числе \$16,5 млн за несвоевременное уведомление властей о дефекте), падению продаж и утрате доверия к бренду в 2009–2010 годах.

Даже в новейшей корпоративной истории схожих примеров более чем достаточно, и речь не только о сигналах ключевых стейкхолдеров. Немецкий финтех-гигант Wirecard, чья рыночная капитализация достигала €24 млрд, рухнул в 2020 году, когда выяснилось, что €1,9 млрд активов попросту не существует. Сигналы от журналистов FT, инвесторов и даже сотрудников игнорировались годами. Это стало крупнейшим корпоративным скандалом в современной истории Германии. Компания Boeing в 2019–2020 годах столкнулась с кризисом доверия из-за катастроф 737 MAX, унесших 346 жизней. Внутренние тревожные сообщения инженеров

в отношении ПО были проигнорированы. В результате — \$20 млрд убытков, уголовные расследования, колоссальный удар по репутации.

Российские компании на международных рынках зачастую недооценивали влияние политического происхождения, пока не оказались в зоне санкционной изоляции или токсичной повестки. А неоднократные вспышки напряжения с поставщиками и курьерами крупнейших маркетплейсов в стране — пример того, как непродуманная работа с внутренними стейкхолдерами выливается в публичные скандалы и бойкоты.

Противоположные примеры — редкость, но они есть. В условиях краха логистических цепочек датская Maersk удержала доверие клиентов благодаря прозрачности и системной коммуникации. Сегодня Amazon Studios активно реализует программу Amazon Preview: дает зрителям доступ к концепциям, раскадровкам, тестовым материалам и пилотным эпизодам, позволяет первыми посмотреть сырые версии фильмов и сериалов, а их отзывы напрямую влияют на финальный продукт. Вовлекая зрителей в процесс создания, компания повышает их лояльность, что очень актуально в высококонкурентной индустрии стриминговых платформ.

Поиск подхода к стейкхолдерам

Системный подход к работе с заинтересованными сторонами начинается с трех простых шагов. Первый — идентификация: кто влияет на вашу деятельность прямо и косвенно? Это не только очевидные игроки — поставщики, клиенты, партнеры, но и те, кто создает фрейм: локальные СМИ, отраслевые сообщества, госорганы, даже отдельные активисты. Важно уметь увидеть неочевидных стейкхолдеров, таких как, например, родители сотрудников, которые могут оказывать влияние на их лояльность к компании и стать новыми клиентами. Не стоит забывать, что перечень заинтересованных сторон динамичен: новые стейкхолдеры могут появиться на любом этапе, а значимость существующих — измениться, поэтому процесс идентификации требует регулярного обновления.

Второй шаг — матрица интересов и влияния. Она помогает визуализировать, кто способен сорвать

процесс, кто может усилить его, а с кем требуется постоянная работа на опережение.

Третий — анализ и выявление интересов и болевых точек: чего ждут, чего боятся, что могут воспринять как угрозу или пренебрежение ваши заинтересованные стороны? Нередко этому этапу уделяется недостаточно внимания, но именно глубокое понимание стейкхолдеров открывает массу возможностей.

Для наиболее важных групп стейкхолдеров речь может идти даже о профайлинге, то есть глубоком анализе их поведенческих аспектов, социальных характеристик, ценностей, интересов, связей и влияния. Такое понимание позволит не просто предвидеть возможные риски, но и находить точки соприкосновения, формировать предложения, отвечающие их запросам.

Среди российских компаний ходит легенда. На одном крупном предприятии, озабоченном низким уровнем удержания переехавших квалифицированных специалистов мужского пола, провели внутреннее исследование. Оказалось, что причиной отъезда могла быть не высокая зарплата конкурентов и не скучные проекты, а... отсутствие приличных маникюрных салонов в городе. Супруги переехавших специалистов были недовольны соответствующей инфраструктурой, что напрямую влияло на их восприятие качества жизни и, как следствие, на решение о продолжении работы. Этот на первый взгляд курьезный пример, подчеркивает, насколько важно знать своих стейкхолдеров и понимать их интересы.

Ответы на эти вопросы можно получить через прямое взаимодействие: интервью, опросы, фокус-группы, а также через анализ публичных заявлений и обратной связи, кабинетный поведенческий анализ. Анализ больших объемов обезличенных данных поможет выявить скрытые закономерности и инсайты.

Управление рисками третьих сторон

Управлением заинтересованными сторонами невозможно без интеграции аспектов риск-менеджмента. В этом контексте особенно актуальна концепция Third-Party Risk Management (TPRM) — управление рисками, связанными с внешними контрагентами. TPRM — это последовательный и системный про-

цесс: от выявления рисков до управления ими. При этом риски, связанные с контрагентом, оцениваются не только перед заключением контракта или началом сотрудничества, но и на протяжении всего жизненного цикла взаимодействия с ним.

Такие риски, как правило, включают: операционные — сбои в бизнес-процессах из-за уязвимости или отказа третьих сторон; репутационные — ущерб бренду из-за инцидентов или сотрудничества с токсичными поставщиками; риски несоответствия требованиям — штрафы, санкции или изоляция из-за взаимодействия с «нежелательными» структурами и несоблюдения регуляторных требований; киберриски — утечки данных и связанные с ними репутационные, финансовые и юридические последствия из-за слабой кибербезопасности контрагентов.

Технологии, которые помогают не утонуть

Традиционный ручной подход к выстраиванию TPRM-системы серьезно ограничивает доступ к данным для оценки, удлинняет процесс, а также повышает вероятность человеческих ошибок. При ограниченных ресурсах многие компании попросту отказываются от глубокого анализа, что неизбежно увеличивает уровень рисков.

Однако современные TPRM-платформы — это уже не просто Excel и здравый смысл. Это полноценные цифровые экосистемы. Например, Whistic, NAVEX, OneTrust, Agavo управляют рисками третьих сторон, анализируя не только формальные показатели, но и поведенческие паттерны, уровень соответствия нормам, историю конфликтов, а Resilinc отслеживает разрывы в поставках в реальном времени, включая стихийные бедствия, кибератаки и политические события. ИИ-мониторинг следит за упоминаниями в СМИ и соцсетях, анализирует настроения, выявляет потенциальные места напряжения до того, как они лопнут. Непрерывный скрининг — автоматическая переоценка рисков в зависимости от внешней среды (например, появление санкций, судебных исков, новых нормативов).

Сегодня некоторые российские ИТ-компании, такие как «Контур», 1С, СКБ «Лаб», выстраивают системы управления рисками поставщиков с ориентацией на локальные стандарты. Их преимущество — знание кон-

текста и быстрое внедрение решений ими. При этом риски, связанные с контрагентом, оцениваются не только перед заключением контракта или началом сотрудничества, но и на протяжении всего жизненного цикла взаимодействия с ним. Такие риски, как правило, включают: операционные — сбои в бизнес-процессах из-за уязвимости или отказа третьих сторон; репутационные — ущерб бренду из-за инцидентов или сотрудничества с токсичными поставщиками; риски несоответствия требованиям — штрафы, санкции или изоляция из-за взаимодействия с «нежелательными» структурами и несоблюдения регуляторных требований; киберриски — утечки данных и связанные с ними репутационные, финансовые и юридические последствия из-за слабой кибербезопасности контрагентов.

Возможности российских компаний

Ключевой рекомендацией для российских компаний и их менеджеров станет призыв взглянуть на систему взаимодействия со стейкхолдерами по-новому. Необходимо выйти за рамки стандартных списков и поверхностного анализа, чтобы увидеть более сложную матрицу интересов, в том числе учитывая тот самый человеческий фактор. Это позволит предвидеть риски, находить точки соприкосновения и разрабатывать решения, отвечающие запросам каждой заинтересованной стороны.

Интеграция риск-менеджмента и управление заинтересованными сторонами может вывести подход на новый уровень. Поиск доступных автоматизированных решений должен войти в перечень задач. В качестве практического инструмента можно разработать отдельные «дорожные карты» для каждой группы, определяющие инициативы под конкретные темы и риски. В этом контексте ценным будет участие специалистов компаний в области устойчивого развития и ESG. Ведь чаще всего ESG-факторы напрямую влияют на различные группы, заинтересованные в деятельности организации.

Полезно учесть стремительно развивающуюся национальную повестку. Например, помимо национальных целей за последние полгода был принят ряд стратегических документов, затрагивающих интересы конкретных групп населения, в том числе стратегия реализации молодежной политики, обновленная концепция устойчивого развития коренных малочисленных народов Севера, Сибири и Дальнего Востока, стратегия действий в интересах граждан старшего поколения. Компании могут синхронизировать свои инициативы с представлениями государства об интересах конкретных групп.

Экономика замкнутых парадоксов

В регулировании обращения с отходами Россия опирается на концепцию экономики замкнутого цикла. Создаваемая на ее основе система обращения с отходами в РФ полна парадоксов: от сопряжения амбициозных целей по извлечению из отходов доли вторичного сырья с избыточно широкой рамкой самого понятия «отходы» до невозможности вторсырья всерьез конкурировать с первичными ресурсами без принудительного требования по их вовлечению в оборот и создания субсидируемых рынков. Экономическое принуждение, как правило, неэффективно и коррупциогенно, а результат его получается дороже и менее качественным. Идея же использования максимально возможной доли вторичных ресурсов ради построения эффективной и экологичной экономики споров не вызывает, что в сумме требует выстраивания в этой сфере сбалансированной системы компромиссов.

— тенденции —

Отходами в России зачастую признается избыточно широкий класс продуктов промышленного производства, включая, например, миллиарды тонн вскрыши (это горные породы, перемешанные, чтобы добраться до полезных ископаемых). С этим конфликтует идея вовлечения в оборот максимальной доли полезных фракций: чем шире база, из которой они должны извлекаться, тем дороже это обходится.

Парадоксальна и сама идея замкнутого цикла — при буквальной ее реализации полезных составляющих в потоке отходов с каждым циклом должно становиться все меньше, а извлечение их — все затратнее. Например, металлургические шлаки можно использовать в строительстве, но извлечь их — все затратнее. Например, металлургические шлаки можно использовать в строительстве, но извлечь их — все затратнее. Например, металлургические шлаки можно использовать в строительстве, но извлечь их — все затратнее.

В силу этого и растущей дороговизны извлечения полезных фракций конкурировать с первичным сырьем без «перекрестного субсидирования» за счет сборов с промышленности вторичное не может, а сборы тормозят промышленный рост, да и сама идея «перекрестки» давно признана порочной и неэффективной.

Необходимость защиты окружающей среды и повышения эффективности использования ресурсов успела превратиться в триоизм, но решение этой задачи чисто административными методами вряд ли возможно и скорее требует многолетнего выстраивания системы сдержек и противовесов и разработки эффективных компромиссов, позволяющих совместить оптимизацию затрат, вызванных ужесточением требований к обращению с отходами, с их эффективностью.

К счастью промышленности, нынешние эксперименты государства в области «замыкания цикла» пока сосредоточены в довольно узких областях — это, например, твердые коммунальные отходы (ТКО), к которым привлечено сейчас массовое внимание. В реальности они составляют менее 1% всего, что признает отходами российское законодательство. Однако постепенное расширение фокуса государства заставляет участников рынка изобретать креативные подходы к исполнению новых требований или добиваться вывода отдельных классов отходов из-под их действия. Очевидные проблемы учета также не добавляют сфере прозрачности, по сути уже выступающей областью компромисса там, где нормативное регулирование его не предполагает.

Неизмеримая цикличность
Проиллюстрировать этот тезис несложно. Федеральный проект «Экономика замкнутого цикла» запущен в 2022 году, а с 2025 года с обновленными целевыми показателями включен в нацпроект «Экологическое благополучие», и отходы промышленности вписаны в цель «Вовлечение в хозяйственный оборот не менее 25% отходов производства и потребления в качестве вторичных ресурсов и сырья» к этому же сроку. Однако оценивать выполнение поставленной цели Минприроды предлагает не прямым расчетом доли вовлеченных отходов от общего объема их образования, а косвенным, через индекс использования вторичных ресурсов и сырья из отходов в отдельных отраслях экономики (приказ Минприроды №692 от 24 ноября 2024 года). Индекс же рассчитывается по ограниченному перечню отходов, выбор которых неочевиден, что приводит к неверной трактовке самой цели и открывает возможности для манипуляции отчетностью.



Рис. 2. СТРУКТУРА ОБРАЗОВАНИЯ ОТХОДОВ ПО ВИДАМ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В 2024 ГОДУ
ИСТОЧНИК: РОССТАТ.



8,514 млрд тонн

ная их масса утилизируется (7,8 млн тонн) или накапливается (на конец 2024 года накоплено 1,3 млн тонн). Здесь также сложился компромисс: с 2023 года эти виды отходов регулируются одновременно законом «Об отходах производства и потребления» и законом «О побочных продуктах животноводства» (ФЗ №248 от 14 июля 2022 года), что позволяет приравнивать им различный правовой статус (статистически образование подобных отходов снизилось в 2024 году на 2 млн тонн, что вряд ли может быть объяснено динамикой отрасли; см. рисунки №3 и №4).

Однако и при наличии возможности альтернативного учета общий объем образования отходов долгосрочно устойчиво растет, а их размещение стабильно превалирует над утилизацией. Причина очевидна: значительная часть того, что по закону считается отходами, для утилизации попросту непригодна или эта утилизация никак не может быть оправдана экономически.

Назвать как не было
Тем не менее ради выполнения поставленных целей по утилизации регуляторы пытаются регламентировать процесс вовлечения полезных фракций отходов в хозяйственный оборот. В частности, законодатель ввел понятия «вторичные ресурсы» (отходы, пригодные для повторного использования) и «вторичное сырье» (продукция, полученная из таких ресурсов), однако и это разделение само по себе не означает автоматического придания каким-то конкретным отходам официального статуса вторичных ресурсов и также содержит возможность для компро-

мисса. Хотя с 2030 года размещение вторичных ресурсов будет запрещено, точный их перечень не установлен. С одной стороны, отсутствие перечня логично: ресурсом при желании его использовать может стать любой вид отходов — невозможно запретить все. С другой — правовая неопределенность дает возможность компаниям даже внутри одной отрасли по-разному трактовать статус одних и тех же отходов, доказывая возможность их повторного использования или ее отсутствие.

Также с 2023 года введено понятие «побочные продукты производства» — это «вещества и предметы, которые образуются при изготовлении основной продукции, выполнении работ или услуг, но не являются целью производственного процесса, но при этом пригодны для дальнейшего использования в качестве сырья или готовой продукции». И здесь вновь решение вопроса о том, отход получился или побочная продукция, отдано самим промышленникам, хотя попытка сделана: введен перечень веществ и отходов, которые побочными продуктами быть не могут (распоряжение правительства №4249-р от 27 декабря 2022 года). В реальности же конечное решение вопроса о том, является ли что-то отходом, ресурсом или побочной продукцией, зависит от возможностей конкретного предприятия найти устойчивые рынки их сбыта. При этом если за три года не использовать «побочную продукцию» в собственном производстве и не найти для нее покупателя, она автоматически станет отходом и за нее нужно будет внести плату за негативное воздействие на окружающую среду, причем с повышенным коэффициентом 52.

Вскрышу и вмещающие горные породы также можно отнести к «отходам недропользования» — это исключает их из регулирования законом об отходах, избавляя компании от платы за негативное воздействие их размещения на окружающую среду (НВОС), но тоже до поры. Использовать их можно в горнодобывающих и сопутствующих проектах (для рекультивации земель, ликвидации горных выработок, добычи из них полезных компонентов, для собственных производственных и технологических нужд, ведения горных работ) и даже передавать иным организациям. Однако если этого не сделать вовремя (утрата лицензии на пользование недрами или закончился срок использования по проекту), они также будут признаны отходами производства и потребления, за размещение которых придется заплатить.

Похожий механизм работает и с отходами животноводства. Их так же можно отнести к «побочным продуктам», и крестьянские и фермерские хозяйства сами решают, как относиться к навозу, но он так же «превращается» в отходы, если нарушены требования к обращению, и требует платы за размещение.

Процесс получего вывода целых классов отходов из-под регуляторных требований парадоксален. Так, признание отходов животноводства «по-

бочным продуктом» в практическом смысле выглядит логичным: навоз всегда был удобрением и не требовал никакого специального «обращения», но при этом использование его в этом качестве улучшает статистику только в части сокращения образования отходов, долю утилизации не повышая, хотя в концепцию замкнутого цикла укладывается логичнее, чем те же ТКО. Инертные же и зачастую безвредные отходы недропользования, наоборот, при пропуске сроков их использования портят огромными объемами статистику образования отходов, ухудшая статистику утилизации.

Прибыль не по уставу
Главное же экономическое препятствие для развития повторного использования отходов — отсутствие спроса на произведенную из них продукцию. Как правило, если предприятие не находит возможности использовать отходы или побочную продукцию в собственном производстве, оно выбирает привычные способы обращения с ними, и даже возможность избежать платы за негативное воздействие на окружающую среду ситуацию не спасает. Бизнесу сложно сформировать рынок вторсырья и побочных продуктов производства самому: в первую очередь он ориентирован на основную деятельность. Это подтверждается официальной статистикой: снижение объемов образования отходов в 2024 году составило менее 10%, а размещенных — даже увеличилось (см. рисунок №1).

Правительство пытается формировать рынок вторичных ресурсов административными мерами: госорганы уже обязаны закупать товары с долей вторсырья (организационные отбoreния, почвогрунт и грунт для технических целей, тротуарная плитка и бордюры, покрытия из резиновой крошки и мягкая кровля, ПП №1224 от 8 июля 2022 года). Также производители, использующие вторсырье, могут рассчитывать на господдержку (перечень из 38 продуктов и 8 видов работ утвержден распоряжением №2094-р от 2 августа 2023 года). 1 января 2025 года вступило в силу распоряжение правительства №2330-р от 28 августа 2024 года, которое утверждает перечень из 12 видов продукции и 5 видов работ, для которых обязательно использование вторсырья и побочных продуктов (цемент с добавлением доменного шлака, коробки

из гофрокартона, древесные топливные брикеты из отходов деревообработки, покрытия из резиновой крошки, силикатный и шлаковый кирпич, среди работ — ликвидация и консервация горных выработок, дорожное строительство и рекультивация земель с применением фосфогипса; см. рисунок №5), при этом предполагается, что Минпромторг будет этот список актуализировать, но механизм контроля за исполнением новых требований пока не определен. Включены отходы добычи и обработки и в новые правила проведения рекультивации и консервации земель (постановление правительства №781 от 29 мая 2025 года) — они начнут действовать в сентябре 2025 года.

Почему вторсырье пригорывает
Принимаемые меры пока охватывают лишь небольшую долю потенциальных вторичных ресурсов и потенциальных сфер их использования — отчасти и потому, что создаваемое регулирование во многом является экспериментальным и вводится в явном расчете на обратную связь, оценку его влияния на экономику отраслей и поиск баланса между затратами компаний на вовлечение в оборот (всегда более дорогого) вторсырья и его эффективностью. Так, например, оптимальные пары «поставщик—потребитель» вторичного сырья часто находятся далеко друг от друга, что увеличивает транспортные расходы, а в «своем» регионе сбыта для него нет. В результате полностью отказаться от захоронения промышленных отходов зачастую оказывается невозможно, что может быть компенсировано ростом технологичности объектов их размещения и снижением их воздействия на окружающую среду, а это дополнительно расширяет область компромисса между экологической и экономической целесообразностью. Впрочем, понятно, что даже при возможных временных откатах долгосрочное требование государства в сфере обращения с отходами будут ужесточаться — вопрос только в том, какие из предложенных ему компромиссов окажутся в итоге приемлемыми.

При этом даже полное выполнение планов по доле утилизации не остановит роста полигонов, земля под которыми становится все более дефицитной, а в наиболее развитых субъектах РФ, и в первую очередь в Москве и области, вообще отсутствующей. Если помнить о том, что действующие регуляторные нормы в сфере обращения с отходами — объект эксперимента, а его результаты будут тиражироваться — логично предположить, что повышения требований к захоронению отходов, технологиям и объектам они коснутся в первую очередь. Закладка в проекты резервов по таким требованиям может оказаться эффективной стратегией «игры на опережение», доступной компаниям уже сейчас.

Ирина Демина,
«ENV-консалтинг»;
Олег Сапожков

Рис. 5. ОБЯЗАТЕЛЬСТВА ПО ИСПОЛЬЗОВАНИЮ ВТОРИЧНОГО СЫРЬЯ

Производство продукции (%)	Работы / услуги (%)
6 Цементы общестроительные	
30 Ящики и коробки из гофрированной бумаги	5 Ликвидация и консервация горных выработок и иных сооружений, связанных с пользованием недрами
95 Древесные топливные гранулы-брикеты, пеллеты	
98 Древесная мука	5 Дорожное строительство и реконструкция автомобильных дорог
3 Плиты древесно-стружечные	
80 Неформованные резинотехнические изделия	
80 Покрытия из резиновой крошки, резиновая плитка	
5 Изделия из полиэтилена	10 Химическая мелиорация земель
8 Изделия из ПЭТ	
10 Почвогрунты, грунты питательные	
10 Кирпич известково-шлаковый, известково-зольный	10 Рекультивация земель с использованием фосфогипса
100 Химические мелиоранты	

ИСТОЧНИК: РАСПОРЯЖЕНИЕ ПРАВИТЕЛЬСТВА РФ ОТ 28 АВГУСТА 2024 № 2330-Р.

регенерация

Люди не верят, запутались и ищут заботы

86% людей в России ждут от бизнеса социальных и экологических инициатив. Но чем громче звучат ESG-обещания, тем явственнее недоверие к ним. В 2025 году публичных деклараций недостаточно. Чтобы быть услышанным, бизнесу нужно говорить не о себе, а о жизни конкретного человека с его тревогами и заботами. В актуальных исследованиях Edelman, Ipsos, Sustainable Brands, E+ Change, НАФИ и ВЦИОМа **Екатерина Колчанова** и **Александр Титов** из бюро партнерств «Теперь так» искали главные общественные и потребительские тренды, которые следует учитывать компаниям. Не столько для отчетности, сколько для выживания.

— тенденции —

Кризис доверия

По данным исследований Edelman, которые опросили 33 тыс. респондентов из 28 стран (не включая Россию), в 2025 году доверие к правительству, медиа и компаниям снизилось до минимума за три года. Хотя аудитория считает бизнес самым компетентным и этичным общественным институтом, лояльность и к нему быстро тает. Люди не видят реального участия компаний в решении мировых проблем: от изменения климата до неравенства. Обострение экономической ситуации только усиливает это ощущение. 80% респондентов считают, что для преодоления кризиса работодатели должны искать решения вместе с сотрудниками. Бизнесу следует объединять в своих проектах потребителей, правительства, СМИ и некоммерческие организации, вторят аналитики. Только так удастся укрепить доверие.

К похожему выводу пришли маркетингологи Ipsos. Они опросили свыше 10 тыс. потребителей в 15 странах (России и в этой выборке нет). Исследователи выяснили, что экологический кризис волнует всех без исключения. По другим вопросам устойчивого развития, включая роль женщин в обществе, позиции различаются.

Чтобы объединить аудиторию, компаниям необходимо пересмотреть подход к маркетингу, заключают в Ipsos. Прежде всего — избавиться от стереотипов. Например, что зумеры лучше других подготовлены в вопросах охраны окружающей среды. В действительности же многие юноши и девушки равнодушны к экологии. А вот миллениалы (люди старше 35 лет) хорошо осведомлены о практиках защиты природы и нередко бойкотируют компании, если те не соответствуют ожиданиям. Скептики же представляют ценный актив — они готовы платить за устойчивые товары больше, чем миллениалы. Маркетологи советуют объединять аудиторию вокруг борьбы с экологическим кризисом и деликатно работать с социальными темами. Ключ к успеху — инструкции, сервисы и коммуникационные проекты, которые дадут почувствовать потребителям, что они

вносят вклад в решение глобальных проблем, не жертвуя слишком многим.

Просвещение играет особенно важную роль. Потребители запутались в повестке устойчивого развития, утверждают в совместном исследовании Sustainable Brands и Ipsos. 68% опрошенных американцев затрудняются выбрать, на какой проблеме сфокусироваться. Половина респондентов (53%) признает одинаковую важность борьбы с загрязнением планеты и неравенством, 29% заявляют о приоритете общественных целей. При этом у американцев популярны экологические практики: сокращение пищевых отходов, сбережение воды и электроэнергии, покупка товаров с вторсырьем в составе, аренда и шеринг вещей. Социальные практики, связанные с экономической инклюзией и поддержкой женщин, распространены гораздо меньше.

75% американцев ожидают от компаний решительных действий в области устойчивого развития. Бренды могут помочь потребителям совершать более осознанный выбор благодаря просвещению и расширению возможностей участия в социальных и экологических проектах, уверяют аналитики. Это позволит не только удержать лояльную аудиторию, но и привлечь новую. В США 60% потребителей уже поддерживают компании, которые реализуют устойчивые инициативы. По данным E+ Change, в России 64% покупателей приобретают товары и услуги у ответственных брендов. Тот, кто это не учитывает, рискует потерять долю рынка. За устойчивой продукцией к конкурентам готовы уйти 52% американских и 59% российских потребителей.

Человекоцентричность — фокус в России

Эмпатия становится новым трендом. 60% опрошенных россиян нуждаются в заботе и в том, чтобы заботиться о других, говорится в исследовании Ipsos. С 2021 года в интернете выросло число запросов со словами «поддержка» (с 2,2 млн до 2,8 млн в месяц), «эмоции» (с 628 тыс. до 696 тыс.) и «эмпатия» (со 121 тыс. до 165 тыс.). «Забота» держится в топе со среднемесячным значением 400 тыс. сообщений. Эмпатия важнее экономии, а



поддержка нужна не меньше скидок, заключают аналитики. Забота возвращается сторией: около 40% респондентов выразили готовность покупать больше у компаний, которые проявляют ее к людям и планете. Особенно лояльны к ответственным брендам зумеры и миллениалы. В обществе увеличилась доля людей с соперничающим психотипом (с 32% до 39% в 2024-м), но сократилось число тех, кто нацелен на сотрудничество (с 30% до 22%). Впрочем, забота нужна всем.

Реагируя на этот запрос, бренды берут людей под опеку. Торговые сети развивают традиции добрососедства. Магазины становятся местом, где сотрудники, жители и волонтеры реализуют социальные инициативы. 59% респондентов признались, что такая практика делает бренд «человечным». В свою очередь, банки предлагают перевести кешбэк благотворительным фондам. 45% опрошенных назвали такие компании проявляющими «заботу о людях».

Человекоцентричность прокладывает путь к сердцам не только потребителей, но и сотрудников. Нематериальные факторы мотивации приобретают все большую значимость, отмечают эксперты Ipsos. Так, зумерам важны драйв в работе и дружелюбная атмосфера. Миллениалы наряду с доброжелательностью ценят комфортное рабочее пространство. Старшим поколениям необходимо разделять общие ценности с работодателем и получать признание. Половина респондентов (52%) отметила важность внедрения нейросетей — не хайпа ради, а в целях экономии времени и ресурсов. Потребители двумя руками голосуют за корпоративные детские сады и трудоустройство людей с инвалидностью. 80% и 79% опрошенных соответственно назвали компании с такими практиками «человечными».

Человекоцентричность признана метатрендом в исследовании НАФИ. Люди на-

ходятся в поиске новых ценностей и чувствуют общности, переосмысливают понятие «успех». Усталость от тревоги и стресса заставляет искать «тихие гавани» — возрастает доверие к организациям, которые создают атмосферу спокойствия и уверенности в завтрашнем дне. В цене индивидуальный подход, эмпатия и помощь в решении проблем. Потребители ожидают качественного обслуживания в круглосуточном режиме. Сами же учатся жить экологично: сортируют отходы, отказываются от избыточного потребления. Ищут того же от компаний. Сотрудники больше не готовы мириться с высокой нагрузкой. Они хотят баланса работы и личной жизни. Искусственный интеллект и дополненная реальность стали неотъемлемой частью человекоцентричной корпоративной культуры и клиентского сервиса. Однако технологии должны выступать в роли помощника, а не замены людей, подчеркивают аналитики.

Впрочем, человекоцентричность не только про людей, как может показаться на первый взгляд. Речь о создании комфортной среды. Она невозможна без природы. Опросы говорят, что в сознании потребителей темы общества и природы тесно связаны. По мнению россиян, ответственная компания должна сокращать негативное влияние на окружающую среду (64% ответов респондентов), предоставлять качественные товары и услуги (56%), заботиться о персонале (42%), отмечается в исследовании E+ Change. 86% покупателей ожидают от бизнеса социальных и экологических инициатив. Только за 2024 год показатель прибавил 9 п. п. Потребители стали уделять больше внимания товарам, которые произведены из экологически чистых материалов (рост на 8 п. п., 27% респондентов покупали такие товары) и с соблюдением этических норм (рост на 7 п. п., до 22%).

Как и американцы, россияне больше сосредоточены на экологических практиках. По данным ВЦИОМа, люди берегут энергию (74%), участвуют в субботниках и благоустройстве территорий (60%), экономят воду (58%), придерживаются рационального потребления (57%), сортируют отходы (44%). Каждый третий инициирует или поддерживает местные экологические инициативы. Социальные практики распространены гораздо меньше. Согласно Росиндексу, за 2024 год доля тех, кто регулярно жертвует деньги на благотворительность, выросла с 17% до 18%, а тех, кто считает себя волонтером, — с 11% до 12%.

Исследование бюро партнерств «Теперь так» также подтвердило перекося сторону экологических инициатив. По всей стране мы обнаружили 195 проектов устойчивого развития. 60% из них посвящено природоохранным темам, социальным — всего 17%. Впрочем, главный вывод, который нам удалось сделать: многие проекты остаются незамеченными аудиториями.

Так, наибольшее выражение в инициативах получили ЦУР 12 (Ответственное производство и потребление), 15 (Сохранение экосистем суши), 11 (Устойчивые города и населенные пункты). В свою очередь, пользователи соцсетей чаще всего обсуждают ЦУР 12, 3 (Здоровье и благополучие), 4 (Качественное образование), 2 (Борьба с голодом) и 9 (Индустриализация, инновации и инфраструктура). Совпадение лишь по одной цели. Люди интересуются проектами на близкие и понятные каждому темы. Впрочем, это не значит, что нужно избегать сложных вопросов. Достучаться до аудитории поможет качественный выбор тем, способов и форматов коммуникации. Вовлечь аудиторию в социально-экологические проекты позволяют игровые механики: квесты, онлайн-тесты, квизы и марафоны.

Огромный круг вопросов устойчивого развития остался и вовсе за рамками внимания как авторов инициатив, так и потребителей. В России недостает проектов защиты прав женщин, борьбы с неравенством, сохранения чистоты рек, водоемов и морей. Такие инициативы могут не только привлечь аудиторию новизной, но и реализовать скрытый экономический потенциал.

Стратегия

Забота о людях и природе перестала быть модным трендом и превратилась в неизбежность для любой компании, которая дорожит своей репутацией и думает о рыночных перспективах. Бизнесу необходимо преодолевать кризис доверия. Компаниям стоит признать тревоги и ожидания аудитории. Приукрашивать реальность декларациями и пустыми обещаниями больше не получится. Пришло время переходить к осознанным действиям, брать ответственность на себя, а не перекладывать ее на потребителя. Транслировать заботу в товарах, сервисах, коммуникации. Сегодня это почти что вопрос выживания.

Ловушка благих намерений

— управление —

Тема устойчивого развития давно вышла за рамки корпоративных презентаций. Сотрудники, клиенты и общество в целом ожидают от компаний не только прибыли, но и ценностной позиции. Почему даже искренние усилия сотрудников по созданию устойчивой культуры внутри бизнеса часто буксуют и как это исправить, разобрался МАКСИМ РОДИН из Deep Mind.

Инициатива ответственности и визионерская прокрастинация

В исследовании Тины Зендльхoffer, опубликованном в Journal of Business Ethics, рассматривается случай шведской компании из сферы моды, признанной пионером в области корпоративной социальной ответственности (КСО). В отличие от распространенного мнения, что КСО инициируется руководством, в данном случае двигателем изменений стали сотрудники. Они добровольно объединились исходя из общего ощущения моральной ответственности за поведение и активности компании, разработав амбициозные цели до 2030 года.

Исследование основывается на качественном подходе, включающем полуструктурированные интервью с сотрудниками этой компании. Анализ данных проводился с использованием тематического кодирования, что позволило выявить ключевые механизмы морального расщепления и прокрастинации в контексте КСО.

«Визионерская прокрастинация» — ключевое понятие, введенное в исследование. Это когда сотрудники искренне разделяют ценности устойчивого развития, но откладывают действия, полагая, что компания еще не готова к изменениям из-за того, что в рабочих ситуациях они часто оказывались в таких условиях, где их личная моральная ответственность теряла силу или откладывалась на потом.



Исследование выделяет четыре механизма, посредством которых сотрудники оправдывают откладывание действий: моральное оправдание — убеждение, что текущих усилий достаточно; смещение ответственности — перекладывание инициативы на других; нормализация текущего порядка — принятие существующих противоречий как нормы; визионерская прокрастинация (четвертый механизм и название всего явления в целом) — откладывание действий на неопределенное будущее.

В качестве морального оправдания сотрудники находят внутренние объяснения, почему откладывание действий — это не только допустимо, но и правильно. Они рационализировать промедление, утверждая, что компания уже многое делает в этой сфере, текущие шаги достаточно прогрессивны по сравнению с рынком, устойчивость — это «мара-

фон, а не спринт», поэтому не стоит торопиться. На деле это создает иллюзию движения: риторика устойчивого развития становится удобной декорацией, за которой можно спрятать отсутствие глубоких сдвигов. «У нас уже есть экологичные коллекции. Мы в авангарде отрасли. Зачем спешить?» — типичный пример такого мышления.

Смещение ответственности — когда сотрудники часто неосознанно перекладывают инициативу по устойчивым изменениям на других. Это может быть переносом ответственности на руководство («они принимают решения»), на внешнихстейкхолдеров («рынок не готов»), на будущие поколения сотрудников («пусть молодежь двигает — им с этим жить»). Эффект: инициатива теряет субъекта. Все за, но никто не чувствует, что должен делать первый шаг. «Конечно, это важно, но без поддержки сверху мы ничего не

изменим» — типичный рефрен визионерской прокрастинации.

Нормализация текущего порядка позволяет сотрудникам жить с внутренним противоречием между личными ценностями и корпоративной реальностью, не испытывая дискомфорта. Они привыкают к двойным стандартам («да, мы за устойчивость, но продолжаем закупать сырье, которое использует индустрия быстрой моды»), воспринимают компромиссы как неизбежные («бизнес есть бизнес») и учатся рассматривать эти противоречия как часть нормы. Так формируется корпоративная «толерантность к когнитивному диссонансу», где устойчивое развитие становится скорее моральным фоном, чем поводом для трансформации: «Да, это неидеально, но в реальном бизнесе идеалов не бывает».

По сути, это ловушка хороших намерений: представление о будущем

заслоняет необходимость изменений в настоящем. Чем красивее картинка будущего, тем удобнее откладывать реальные шаги. «Мы пока не готовы». «Надо сначала стабилизировать бизнес». «После следующего раунда инвестиций можно будет взяться по-настоящему». «Наша стратегия амбициозная — просто сейчас не время ее реализовывать. Но скоро будет».

Как преодолеть внутренние барьеры

Сегодня психологические открытия все активнее применяются не только в HR или коучинге, но и становятся тканью корпоративного управления. Если раньше наука использовалась для оптимизации процессов в духе «ученые доказали, что четырехдневная неделя повышает продуктивность, давайте внедрять», то сейчас все чаще речь идет об изменении на уровне самих людей. Не внешней среды, а внутренней: о том, как сотрудники и лидеры думают, чувствуют, действуют и какие внутренние конфликты мешают им изменяться.

На смену описательным моделям, которые «давали понимание», что работает, что нет, приходит корпус практических методов, выросших из психологии и исследований личности. Они помогают организациям работать не с KPI, а с установками, страхами и неочевидными убеждениями, встроенными в корпоративную культуру. Здесь, например, появляется «теория U» Отто Шармера — подход к изменениям, который предлагает организациям сначала остановиться, услышать себя, распознать и отпустить устаревшие шаблоны, прежде чем двигаться вперед. Это не про стратегические сессии — это про создание пространств присутствия, где возможно коллективное слушание и честное признание: что внутри нас самих мешает реальным переменам?

Еще один пример — модель Immunity to Change (иммунитет к изменениям), разработанная Робертом Киганом и Лайзой Лейхи из Гарварда. Они показали: люди могут

одновременно хотеть изменений и бессознательно им сопротивляться. Даже искренне замотивированные сотрудники нередко оказываются в ловушке: на уровне сознания они хотят, скажем, брать на себя больше ответственности или экологизировать процессы, а на глубинном уровне у них есть страх потерять стабильность, выйти за пределы привычной роли, столкнуться с неодобрением коллег. Роберт Киган и Лайза Лейхи называют это «психологической иммунной системой», которая защищает человека от изменений — даже желанных. Пока эта система не распознана и не переработана, изменения будут буксовать, sabotироваться или откладываться на потом, как в случае с визионерской прокрастинацией.

Такие подходы — от глубинной рефлексии до работы с культурой и безопасными пространствами — становятся ключевыми для перехода от просто правильных намерений к реальным изменениям. Поэтому что даже если у сотрудников есть внутренняя готовность к переменам, этого недостаточно. Эту готовность нужно поддерживать, удерживать, превращать в коллективное действие. А для этого нужны другие инструменты менеджмента: работа с мотивациями, с бессознательными конфликтами, с организационными паттернами, которые годами жили в тебе.

В российских реалиях устойчивость часто воспринимается как внешняя повестка — как нечто, что нужно демонстрировать вовне. Но глобальные тенденции говорят о другом. Компании будущего — это не те, кто лучше всех декларирует заботу о мире, а те, кто способен создавать внутренние условия для зрелости, сомнения, честной работы над собой. Это касается не только ESG, но и любого сложного изменения. Управлять такими изменениями — и внутренними конфликтами, и культурными паттернами — становится для топ-менеджеров, как показывает практика, все более важной задачей.

Зеленый коридор АЦБК

Россия задекларировала курс на экологическое благополучие, реализация которого может потребовать быстрой перестройки целых отраслей промышленности — как технологической, так и организационной. Архангельский ЦБК — один из примеров предприятия, функционирующая модель системы экологического менеджмента которого базируется на принципах стратегического видения и учета прогнозов развития мировой и национальной экологической повестки, включая климатическую, высокопрофессионального комплексного подхода к решению экологических задач, учета мнения экспертов в области экологии и результатов госэкоконтроля, мониторинга судебной практики. Предприятие успешно адаптируется к постоянной изменчивости природоохранного законодательства, эффективно справляется с внутренними и внешними вызовами. Практические кейсы организации производства предприятия, включая обращение с крупнотоннажными отходами производства, могут служить примерами лучшей практики в российской лесопромышленной.

— компания —

Чего требует государство от лесопромышленников

В указе президента России №309 от 7 мая 2024 года до 2030 года и на перспективу до 2036 года сформулированы пять показателей по национальной цели «Экологическое благополучие». Первый среди них касается улучшения сферы обращения с отходами и предусматривает вовлечение в хозяйственный оборот не менее 25% отходов производства и потребления в качестве вторичных ресурсов и сырья. Не менее важными показателями являются снижение в два раза выбросов опасных веществ в загрязненных городах, ликвидация объектов накопленного вреда и сохранение уникальных экосистем: от Байкала до арктической тундры.

Лесная промышленность находится в фокусе внимания руководства России. В мае 2025 года президент утвердил перечень поручений по итогам совещания с членами правительства, прошедшего 14 апреля. Эти поручения ставят перед целлюлозно-бумажной отраслью задачи, направленные на расширение использования низкосортной древесины, отходов лесной промышленности, что встраивается в общий тренд достижения экологического благополучия.

Точка отсчета целевых показателей в промышленности — количество образуемых отходов производства. Ее корректное определение зависит от степени использования ис-

ходных сырья, материалов и наличия корпоративных мер предотвращения образования отходов. Усилия государства должны быть направлены на решение вопросов обращения с отходами, которые на настоящий момент не являются востребованными в любом материальном статусе.

Отраслевой пример неопределенности при идентификации отходов лесопромышленного комплекса — неоднозначный статус макулатуры в экономике замкнутого цикла (вторичное сырье, сырье, отход, технологический компонент, материал, вторичный ресурс и т. д.). Обращение с макулатурой будет определяться статусом, который будет определен официальными документами.

Предотвращение образования отходов достигается применением наилучших доступных технологий (НДТ), работой при наличии комплексного экологического разрешения (КЭР), эффективной системы экологического менеджмента и понятной позицией государства к идентификации процессов образования и классификации отходов, вторичных ресурсов, вторичного сырья. Предприятиям же необходимо доказывать снижение экологических рисков цифрами и практикой.

Модель управления ресурсами—потенциальными отходами

АО «Архангельский ЦБК» — интегрированное предприятие, которое следует установленной законодатель-

ством последовательности приоритетов госполитики в обращении с отходами, обеспечивая в первую очередь максимальное использование исходных сырья и материалов, предотвращая образование отходов. Приоритет этого направления в компании — эффективное, комплексное использование древесных ресурсов, поступающих на предприятия, и крупнотоннажных отходов от очистки сточных вод.

АО «Архангельский ЦБК» (АЦБК) с 2014 по 2024 год инвестировало в природоохранные проекты, НДТ 15,2 млрд руб., в том числе более 4,4 млрд руб. за последние пять лет. Захоронение отходов на объектах размещения отходов в 2024 году по отношению к 2014 году сократилось на 61% (или 179,7 тыс. тонн). Более пяти лет назад фракции (корддревесные, осадок сточных вод), составляющие топливную смесь для собственных эксплуатиремых многотопливных котлов с кипящим слоем, исключены из перечня образуемых отходов на предприятии. Организация управления ресурсами, материальными потоками коры, щепы, древесных остатков, непропара на АЦБК не предусматривает самостоятельных этапов образования отходов и видов деятельности по обращению с ними, которые были бы дополнительными (и/или избыточными) по отношению к основным производственным процессам.

Регламент ведения технологических процессов с учетом экологических требований при производстве



бумаги и картона не предусматривает образования отходов макулатуры, так как соответствующие фракции, неизбежно появляющиеся в этом технологическом процессе, — ценный ресурс, учитываемый в балансе исходного сырья для производства готовой продукции. «В рамках перехода России на экономику замкнутого цикла в лесопромышленном комплексе необходимо дифференцировать подходы к использованию возобновляемых и невозобновляемых ресурсов. Сейчас не все этапы подготовки и переработки древесины сопровождаются образованием отходов, согласно профильному законодательству. Более того, значительное количество отходов противоречит концепции наилучших доступных технологий. Применяемые на Архангельском ЦБК технологии соответствуют мировым практикам и принципам биоэкологии, что обеспечивает минимизацию образования отходов (коры, опилок, картона и т. д.).» — говорит профессор Северного (Арктического) федерального университета им. М. В. Ломоносова, директор инновационно-технологического центра «Современные технологии переработки биоресурсов Севера» Юлия Севастьянова.

Комплексный экологический эффект

Комплексное экологическое разрешение (КЭР) — новый стандарт для

объектов первой категории по негативному воздействию на окружающую среду. На май 2025 года в России выдано порядка 3,3 тыс. КЭР. При этом число программ повышения экологической эффективности (ППЭЭ) — менее 15% организаций, получивших КЭР. Соотношение числа ППЭЭ к числу КЭР может ставить вопрос объективности дискуссии о недостаточной экологичности промышленности, так как ППЭЭ требуются только в случае несоответствия нормативам.

По словам Ирины Деминой, генерального директора ENV, компании—разработчика материалов КЭР Архангельского ЦБК, АЦБК получил комплексное экологическое разрешение в 2021 году при наличии программы повышения экологической эффективности, включающей 22 мероприятия. «Реализация программы сопряжена с фактическими рисками, учет которых не предусматривается нормативными правовыми актами в соответствующей сфере. Вместе с тем в настоящий момент реализация мероприятий осуществляется в графике, из 22 мероприятий реализовано 13 по итогам 2024 года», — отмечает госпожа Демина, ожидая, что программа снизит экологический след компании: выбросы, сбросы, образование и размещение отходов. Уже с 2014 по 2024 год забор свежей воды предприятием сокра-

тился на 22% (или 30,3 млн куб. м/год), сброс загрязнений в воду — на 30,4% (или 3,5 тыс. тонн/год), а выбросы в атмосферу — на 59,2% (или 22,4 тыс. тонн/год).

Решения по использованию биомассы из коры и осадка (ила) сточных вод еще в 2000 году легли в основу климатического проекта совместного осуществления «Утилизация отходов биомассы на АО „Архангельский целлюлозно-бумажный комбинат“» в рамках статьи 6 Киотского протокола. «Сокращения выбросов парниковых газов, достигнутые в результате реализации проекта, были успешно валидированы, верифицированы и реализованы на международном углеродном рынке в виде соответствующих углеродных единиц», — отмечает эксперт Международного центра устойчивого энергетического развития под эгидой ЮНЕСКО Михаил Юлкин.

Он подтверждает, что климатическая повестка — один из приоритетов предприятия при разработке «дорожных карт» развития: последовательно реализуя ряд климатических решений, АЦБК рассматривает вопрос обновления корпоративной климатической стратегии. Приоритетная цель — изменение топливного баланса станции с заменой использования каменного угля природным газом, а также повышение энергоэффективности предприятия в целом. К настоящему времени топливный баланс предприятия уже претерпел существенные изменения: доля использования возобновляемых источников энергии и щелоков в топливном балансе составила в 2023 году более 45%.

Кейс АЦБК, с одной стороны, показывает наличие внятной экологической «дорожной карты»: от получения КЭР до реальной модернизации. С другой — постоянное лавирование внутри не соответствующей новому времени, постоянно критикуемой нормативной правовой базы в области промышленной экологии и между экологическими целями и экономическими реалиями.

Пока госсистема в области экологии буксует, компании, ориентированные на долгую дистанцию, стараются идти вперед за счет внутренних ресурсов, научных партнерств и репутационных стимулов.

Елена Сладкова

Россия осваивает ответственные вложения

— финансы —

Старший управляющий директор Московской биржи по розничному бизнесу, развитию электронных платформ и проекту «Финуслуги» ИГОРЬ АЛУТИН рассказывает, как развиваются регулирование и возможности инвестиций в устойчивое развитие России.

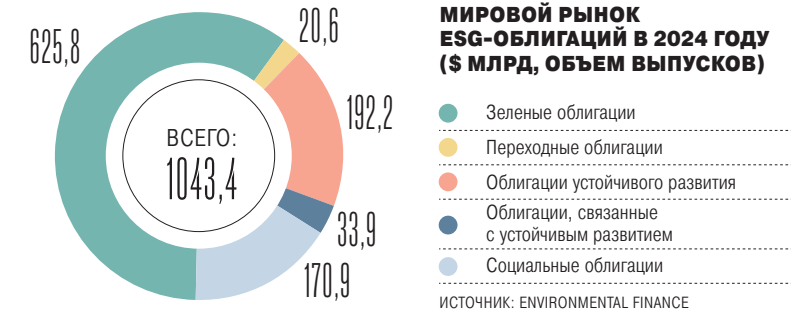
Ответственное инвестирование — желание частных и институциональных инвесторов вкладывать средства в компании, которые осознанно подходят к проблемам экологии и общества, внимательно относятся к углеродному следу своей деятельности и демонстрируют высокие стандарты корпоративного управления. Если такие компании получают дисконт на процент купона по выпущенным долговым обязательствам, это не благотворительность, а бонус за меньшую рискованность и большую этичность таких вложений.

С каждым годом все большему числу инвесторов интересны вложения не в компанию, а непосредственно в социально и экологически значимые проекты. Мы это почувствовали, когда размещали на маркетплейсе «Финуслуги» зеленые народные облигации Москвы. Они выпускались для финансирования проекта по замене дизельных автобусов на электробусы и были очень быстро раскуплены. Те, кто не успел купить бумаги, писали нам и спрашивали, когда ждать новых размещений.

Формирующийся рынок

Потребность в создании национальной системы для финансирования проектов, которые оказывают положительное влияние на климат и экологию, возникла в 2020 году. Тогда российские эмитенты активно пользовались международными стандартами, которые зачастую не учитывали специфику российской экономики.

Но сегодня в России действуют национальные таксономии для зеленых и социальных проектов с четкими критериями и требованиями к верификации инструментов такого финансирования. Для него еще в августе 2019 года Московская биржа запустила Сектор устойчивого развития (СУР). На конец 2024-го объем средств, привлеченных эмитентами отраслевых облигаций, составил



417,6 млрд руб. Большая часть этого объема — зеленые облигации.

В структура сектора — облигации устойчивого развития (зеленые, социальные и облигации устойчивого развития), облигации, связанные с целями устойчивого развития (ЦУР) (климатического перехода и связанные с ЦУР), облигации под национальные и адаптационные проекты. В 2024 году также была введена маркировка облигаций, включенных в СУР. Так, к краткому наименованию инструмента добавилось буквенное обозначение «S» — «sustainability» (англ. «устойчивость»), которое отображается в том числе в приложениях брокеров. С 2021-го маркетплейс «Финуслуги» размещает народные облигации для физлиц, где эмитентами выступали в том числе субъекты РФ, а привлеченные средства направлялись на зеленые, социальные и инфраструктурные проекты, к примеру на развитие и благоустройство регионов.

Народные облигации Москвы на «Финуслугах» были верифицированы

на соответствие принципам зеленых облигаций (Green Bond Principles) Международной ассоциации рынков капитала. Выпуск признан ООН: в ноябре 2024 года эксперты UN-Habitat включили этот проект в приложение к докладу World Cities Report как одну из 25 лучших мировых практик по борьбе с изменением климата.

Новые ориентиры

Среди первостепенных причин активного роста рынка ESG-облигаций в России до 2022 года — спрос на них со стороны западных институциональных инвесторов и активное развитие нормативной базы. Рекордным по объему размещений в Секторе устойчивого развития стал 2021-й, когда за год показатель увеличился в 15 раз, с 11,5 млрд до 169 млрд руб.

Сегодня же российский рынок ценных бумаг, как и его часть, наделенная на устойчивое развитие (подробнее см. «Ъ-Review» от 1 апреля), претерпел глобальные трансформации: ориентиры сместились от меж-

дународных институциональных инвесторов к частным инвесторам внутри страны, которые заволодели существенной долей в объеме торгов на бирже. Поэтому впредь наибольший спрос будут иметь не просто социально значимые, а доступные проекты, реализация которых будет касаться широкого круга граждан.

Так, кроме зеленого выпуска Москвы спросом на «Финуслугах» пользовались облигации Калининградской области, выпущенные для развития и благоустройства инфраструктуры, финансирования социально значимых объектов. Деньги направлялись на благоустройство парка Света в городе Гурьевске, рекультивацию свалок и т. д. В облигации области инвестировали средства более 3 тыс. физлиц. Народные облигации Томской области, средства от размещения которых направлены на создание мусоросортировочного комплекса, физлица раскупили за две недели. Бумаги приобрели свыше 2,7 тыс. инвесторов из 83 регионов России.

На маркетплейсе размещено и два закрытых выпуска корпораций для своих сотрудников в рамках программы повышения мотивации (Employee Value Proposition). Такая концепция все чаще используется для развития финансового грамотности персонала и программами его привлечения и удержания.

Дальше — предметнее

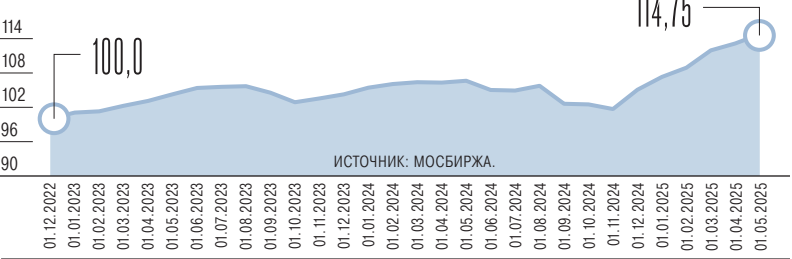
В перспективе мы можем увидеть, как частные и институциональные инвесторы будут чаще отказываться от инвестиций в проекты, не соответствующие стандартам ESG. Например, исключать из портфеля бумаги табачных компаний и производителей оружия. Кто-то может фокусироваться на вложениях в конкретные секторы: в экологически чистые технологии или здравоохранение, а также в проекты, поддерживающие регионы.

На зарубежных рынках уже существуют классификации стратегий отбора. Например, по версии бизнес-ассоциации US SIF ESG-принципы в управлении активами могут содержать такие компоненты. «Позитивный» скрининг — инвестиции в отрасли, компании и проекты, демонстрирующие лучшие ESG-показатели по сравнению с конкурентами, вклю-

ДИНАМИКА МАКСИМАЛЬНОГО ЗНАЧЕНИЯ ИНДЕКСА ОБЛИГАЦИЙ СЕКТОРА УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

ИНДЕКС ОБЛИГАЦИЙ СЕКТОРА УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ОТРАЖАЕТ ДИНАМИКУ РЫНКА ОБЛИГАЦИЙ, ВКЛЮЧЕННЫХ В СЕКТОР УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ МОСКОВСКОЙ БИРЖИ, СОЗДАННЫЙ ДЛЯ ФИНАНСИРОВАНИЯ ПРОЕКТОВ В ОБЛАСТИ ЭКОЛОГИИ, ЗАЩИТЫ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ И СОЦИАЛЬНО ЗНАЧИМЫХ ПРОЕКТОВ.

Индикс совокупного дохода, дата начального расчета 30.12.2022 г.



чая отказ от компаний, не достигших нужных пороговых показателей в том или ином аспекте. «Негативный» скрининг — отказ от инвестиций в секторы и компании, деятельность которых оказывает неоднозначное влияние на экологию и общество. ESG-интеграция — систематический и подробный учет ESG-факторов в финансовом анализе. Социально преобразующие инвестиции — адресные вложения в проекты, направленные на решение тех или иных социальных и экологических проблем. Инвестиции в устойчивое развитие — отбор активов инвестфондами по критериям устойчивого развития.

Для того чтобы российские инвесторы могли позволить себе выбирать эмитентов в соответствии с этическими стандартами и приверженностью принципам устойчивого развития, компании и разнообразие соответствующих инструментов на отечественном рынке должно существенно вырасти. Пока появление новых выпусков ограничено отсутствием стимулов, высокими ставками и допрасходами для эмитентов на верификацию облигаций.

По оценкам АКРА, в 2025 году объем эмиссии ESG-облигаций в России может составить 50–100 млрд руб., а список эмитентов будет преимущественно ограничен институтами развития, компаниями с госучастием и аффилированными структурами. На наш взгляд, итоговый результат будет зависеть от монетарной политики, внешних шоков и новых стимулирующих рынок инициатив государства и Банка России.

В основных направлениях развития финансового рынка на 2025–2027 годы ЦБ ESG — один из ключевых приоритетов. Регулятор указы-

вает, что продолжит совершенствовать инфраструктуру и инструменты устойчивого развития; совершенствовать подходы к верификации, а также развивать принципы интеграции учета ESG-факторов в бизнес-стратегии, корпоративное управление и риск-менеджмент организаций с учетом национальных приоритетов и опыта дружественных стран; планирует заложить основы отчетности в области устойчивого развития для эмитентов; продолжит работу по сближению подходов к регулированию финансирования в области устойчивого развития с дружественными странами в части раскрытия информации об устойчивом развитии и определения особенностей климатического финансирования; рассмотрит вопрос стимулирования рынка финансирования устойчивого развития и повышения заинтересованности его участников. Регулятор также намерен проработать стимулирующее банковское регулирование для проектов устойчивого развития по аналогии с проектами технологического суверенитета и структурной адаптации экономики. ЦБ отмечает, что развитию этого рынка могут способствовать и налоговые льготы — как для организаций, выпускающих инструменты финансирования устойчивого развития, так и для инвесторов в такие инструменты, а также механизмы субсидий и гостарантий.

Тенденция к переориентированию российского бизнеса на новые рынки, в частности Азиатско-Тихоокеанского региона, продолжит стимулировать компании адаптироваться к особенностям местного регулирования и включать принципы ESG в стратегию и операционную деятельность.

регенерация

Попытка ответить за свои выбросы

Глобальные рынки добровольных сокращений выбросов в атмосферу парниковых газов (Voluntary carbon markets, VCM) стремительно падают третий год подряд. Это началось со скандалов и разоблачений, подорвавших доверие к качеству углеродных проектов и достигнутых в результате их реализации сокращений выбросов парниковых газов, а соответственно, и к качеству предлагаемых (торгуемых) на рынке углеродных единиц. Не будет, вероятно, большим преувеличением назвать наблюдаемый тренд бегством от углеродных единиц. Но есть нюанс. Чтобы его разглядеть, попробуем разобраться, бегство от чего и к чему мы на самом деле наблюдаем.

— рынки —

Запущенный случай

Добровольный углеродный рынок формировался вне действующих систем регулирования выбросов парниковых газов по инициативе частных организаций на основе собственных стандартов валидации проектов сокращения выбросов в атмосферу и/или удаления из атмосферы парниковых газов (углеродные проекты), и возможности выпускать в обращение углеродные единицы от реализации проектов. Самые известные платформы для регистрации углеродных проектов и выпуска в обращение углеродных единиц — Verified Carbon Standard и The Gold Standard с долей около 85% рынка, а также Climate Action Reserve, Plan Vivo и American Carbon Registry.

Покупатели углеродных единиц — крупные компании — эмитенты выбросов парниковых газов, которые так компенсируют свой углеродный след вместо декарбонизации своего бизнеса и сокращения своих прямых и косвенных выбросов парниковых газов. Логика в этом есть: климату все равно, кто и где сократит выбросы, а компаниям дешевле купить углеродные единицы.

По сравнению с пиковым 2021 годом объем торговли на VCM упал в 2022 году более чем в два раза — с 516 млн тонн CO₂-эквивалента до 254 млн тонн CO₂-эквивалента — и в последующие два года продолжал стремительно падать (см. график): в 2023 году было продано всего 111 млн тонн CO₂-эквивалента (падение год к году на 57%), в 2024 году — 84 млн тонн CO₂-эквивалента (падение на 25%).

Гладко было на бумаге...

За каждой углеродной единицей должно стоять реальное, количественно точно измеренное и подтвержденное уменьшение антропогенной нагрузки на климатическую систему в виде сокращения (предотвращения) выбросов в атмосферу парниковых газов или изъятия их из атмосферы. И то и другое приводит к замедлению глобального потепления. На практике, однако, так происходит далеко не всегда.

Исследования показали: многие популярные у покупателей проекты, выпускавшие в обращение углеродные единицы, переоценивают климатический эффект и преуменьшают, а то и игнорируют причиняемый вред. Анализ 2346 таких проектов в Институте Макса Планка показал: более 80% углеродных единиц, выпущенных ими, не могут произвести реальные дополнительные сокращения выбросов парниковых газов по сравнению с аналогичными проектами без углеродной торговли.

Согласно совместному исследованию The Guardian и некоммерческой организации Corporate

Accountability, проведенному в 2023 году, из 50 наиболее популярных у покупателей углеродных проектов, на долю которых в тот момент приходилось до трети мировых продаж добровольных углеродных единиц (включая проекты сохранения лесов, строительства гидро-, солнечных и ветряных электростанций, утилизации отходов и замены кухонных плит, в основном в развивающихся странах), 39 проектов не соответствуют установленным базовым требованиям и критериям, в том числе критерию достоверности, еще 8 проектов вызывают сомнения, а качество оставшихся 3 не может быть точно установлено из-за недостатка информации. При этом на момент проведения исследования продажи углеродных единиц по 39 заведомо «мусорным» проектам составили \$1,2 млрд, по 8 потенциально «мусорным» — \$400 млн.

По оценкам специалистов из Кембриджского университета и Федерального института технологий в Цюрихе, только 12% выпущенных в обращение углеродных единиц от проектов по развитию возобновляемых источников энергии, замене кухонных плит, сохранению лесов и снижению выбросов парниковых газов от химических процессов представляют реальные, дополнительные сокращения выбросов и поглощения парниковых газов, а 88% — это инфляционная накачка углеродного рынка на волне климатического хайпа и завышенных ожиданий.

Исследование, опубликованное в августе 2024 года в журнале Nature, также показывает, что более 85% углеродных единиц, приобретенных на рынке компаниями — эмитентами выбросов парниковых газов для компенсации своего углеродного следа, с высокой вероятностью не предоставляют реальных дополнительных сокращений выбросов, а значит, не могут идти в зачет сделанных выбросов.

При этом две трети крупнейших мировых компаний, заявляющих о стремлении к достижению нулевого воздействия на климат (net zero emissions), компенсируют часть своих выбросов за счет углеродных единиц для достижения поставленной климатической цели. В 2020–2022 годах эти компании использовали для компенсации своих выбросов 38 млн тонн CO₂-эквивалента углеродных единиц. Больше других компаний в этом преуспели



Shell (9,9 млн тонн CO₂-эквивалента), Volkswagen (9,6 млн тонн CO₂-эквивалента) и Chevron (6,0 млн тонн CO₂-эквивалента).

Борьба за качество

В 2021 году основным документом, определяющим климатическую повестку в мире, стало Парижское соглашение, принятое в 2015 году и вступившее в силу в 2016 году. До конца 2020 года эту роль играл Киотский протокол к Рамочной конвенции ООН об изменении климата, принятый еще в прошлом веке и с тех пор сильно устаревший. Парижское соглашение построено на других принципах и содержит более жесткие требования к ограничению выбросов парниковых газов, включая выход в чистый ноль к середине века. Документ допускает углеродную торговлю как между странами (статья 6.2), так и между уполномоченными организациями (статья 6.4). Отсюда особое внимание к рынку, на котором обращаются углеродные единицы от проектов.

В Киотском протоколе первое время тоже функционировал схожий углеродный рынок (на основе статей 6 и 12), однако с 2015 года он был почти полностью заморожен. Естественно, взлет добровольного углеродного рынка был во многом вызван именно заморозкой регулируемого ООН киотского рынка. Но дело не только в этом. Компенсация выбросов углеродными единицами, тем более сомнительного качества, не отвечает духу и букве Парижского соглашения, которое требует надежного сокращения выбросов в глобальном масштабе и ускоренными темпами. Поэтому тщательному разбору и ревизии подверглись не только углерод-

ные платформы, регистрирующие проекты и выпускающие углеродные единицы, но и практика зачета углеродных единиц компаниями — эмитентами выбросов парниковых газов.

Компания Shell попала под огонь критики за рекламу «CO₂-нейтрального» бензина, а компаниям TotalEnergies и KLM были выставлены судебные иски за нарушение закона о защите прав потребителей из-за недобросовестного маркетинга с опорой на заявления о компенсации выбросов CO₂. В США рынками углеродных единиц заинтересовались финансовые регуляторы. Во Франции принят закон, требующий от компаний раскрывать информацию о сокращении собственных выбросов, без чего компенсация выбросов за счет углеродных единиц будет считаться климатическим гринвошингом. В ЕС запретили вводящую в заблуждение рекламу, касающуюся в том числе углеродного следа продукции. Принятый документ расширил список запрещенных практик, добавив в него несколько маркетинговых приемов, связанных с гринвошингом.

На этом фоне бизнес начал проявлять недовольство к углеродным проектам. Согласно опросу, проведенному в конце 2022 года Массачусетским университетом технологий, 40% корпоративных респондентов выражали озабоченность репутационными рисками, связанными с использованием добровольных углеродных единиц. А их крупнейшие потребители, такие как Shell, Nestle, EasyJet и Fortescue Metals Group, стали снижать объемы закупок.

Для оздоровления и перезапуска на новых принципах добровольно углеродного рынка по инициативе спецпредставителя генерального секретаря ООН по зеленым финансам Марка Карни создана специальная рабочая группа Taskforce on Scaling Voluntary Carbon Markets, которая переросла в глобальную инициативу Voluntary Carbon Markets Integrity Initiative. Главным результатом ее работы стал единый углеродный стандарт Core Carbon Principles (CCP), содержащий требования и критерии качества проектов и выпускаемых на их основе углеродных единиц.

Другая инициатива — Carbon Credit Quality Initiative — Фонда защиты окружающей среды, Всемирного фонда дикой природы и Оеко предоставляет информацию о качестве углеродных единиц, позволяющую покупателям ранжировать их с учетом того, в какой мере проекты обеспечивают дополнительное сокращение выбросов парниковых газов, социальные и экологические выгоды.

В связи с начавшейся ревизией многие углеродные платформы пересмотрели и уточнили свои стандарты. Во многих из них появились специальные разделы, содержащие перечни проектов, которые заведомо не являются углеродными. В 2023 году начался процесс сертификации этих платформ на соответствие требованиям CCP. На сегодняшний день такую сертификацию получили Gold Standard, Climate Action Reserve, American Carbon Registry и Verified Carbon Standard. В 2024 году соответствие проектов принципам CCP стало ключевым индикатором качества углеродных единиц. По итогам года объем сделок с углеродными единицами, которые отвечают критериям CCP, вырос в 1,5 раза, а премия к цене на такие углеродные единицы составила 35%.

Другим значимым трендом стало увеличение спроса на углеродные единицы, выпущенные в рамках проектов поглощения CO₂ за счет более качественного лесоуправления. Спрос вырос в 2,4 раза, а премия к цене составила без малого 300%.

Несмотря на падение объемов торговли углеродными единицами, их использование для компенсации выбросов все эти годы остается устойчивым и составляет примерно 180 млн тонн CO₂-эквивалента в год, что рассматривается большинством экспертов как благоприятный знак и залог роста рынка в будущем.

Обозримое будущее

По мнению многих экспертов, 2025 год станет поворотной вехой в развитии добровольного углеродного рынка. Ожидается, что в этом году будут заложены основы для его качественной трансформации, повышения зрелости и ориентации на достиже-

ние глобальных климатических целей в соответствии с Парижским соглашением. Прогнозы указывают на возможный рост продаж углеродных единиц на 31% к 2028 году по сравнению с 2023 годом в связи с наращиванием компаниями усилий по достижению установленных ими целей по сокращению выбросов парниковых газов к 2030 году. По мере того как все больше организаций включают в свои климатические стратегии нейтрализацию остаточных выбросов парниковых газов, акцент будет смещаться в сторону высококачественных кредитов по прямому удалению углерода из атмосферы (CDR). Такой растущий спрос, вероятно, подтолкнет вверх цены, особенно на углеродные единицы, которые соответствуют строгим стандартам целостности и достоверности.

Новым источником спроса на углеродные единицы может стать авиационный сектор. В 2027 году в первую обязательную фазу вступит Схема компенсации и сокращения выбросов углерода для международной авиации (CORSIA). При этом авиакомпании могут начать приобретать углеродные единицы для компенсации своих выбросов заранее.

По оценке MSCI, в перспективе объем сделок на добровольном углеродном рынке будет быстро расти и к 2030 году может составить от \$7 млрд до \$35 млрд, а к 2050 году — от \$45 млрд до \$250 млрд. При этом опережающими темпами будет расти спрос на углеродные единицы от проектов прямого удаления углерода из атмосферы, которые считаются более надежными и оцениваются дороже. По прогнозам, к 2050 году углеродные единицы от проектов по удалению углерода займут до двух третей от общего объема продаж на мировом рынке (в денежном выражении). В целом спросом на рынке будут пользоваться только такие углеродные единицы, которые отвечают жестким требованиям (стандартам) качества, а принцип «числом более, ценою подешевле», на котором углеродный рынок когда-то поднялся, уйдет в историю, уступив место другому принципу — «дешево хорошо не бывает».

Михаил Юлкин

Ребалансировка ESG

— конъюнктура —

Регулирование, стандартизация, как и практика устойчивого развития, гораздо живучее, чем может показаться. И у России есть еще возможности в нее вписаться, не теряя своей идентичности и не вычеркивая себя из глобальной повестки, убежден гендиректор международной группы RAEX ДМИТРИЙ ГРИШАНКОВ.

На Западе, родине инициатив в области устойчивого развития, все отчетливее звучат доводы ESG-скептиков. Один президент США Дональд Трамп чего стоит. Возникает ощущение, что нас это веяние теперь минует и правильно, что мы не теряли ресурсы и время на эту дорогую затею. Похоже, что это иллюзии. Риск игнорирования повестки устойчивого развития может проявиться гораздо раньше, чем заметные последствия глобального потепления, уже в ближайшие годы — благодаря скучной и незаметной нефинансовой отчетности.

Стартом идеологической кампании устойчивого развития принято считать дискуссии Римского клуба 1968 года. Заво-та об окружающей среде и благосостоянии

людей, будущих поколениях — просто невозможно представить более благородной цели. С тех пор прошло много сотен только международных мегафорумов, выполнено несчетное число исследований. Сотни миллиардов долларов выделяются только по линии климатических соглашений COP. Триллионы долларов инвестиций обременены разного рода оговорками об устойчивости финансирования. Появились новые отрасли производства. Наивно ожидать, что столь масштабные вложения могут быть потеряны.

Процесс продолжается. За прошедшие десятилетия удалось существенно повлиять на менталитет населения. Согласно многочисленным международным исследованиям, люди готовы платить дороже за товары, произведенные «устойчивым бизнесом», инвесторы готовы больше рисковать, предпочитая «устойчивые активы».

Наверное, это пока не очень сильно затронуло Россию. Отчасти потому, что наши финансовые рынки не столь развиты. На слуху емкости для использованных батареек, фермерские магазины. Но все это пока вызывает скорее удивление, чем свидетельствует о развороте экономики.

А вот фактор участия в устойчивых международных цепочках поставок может проявиться уже в ближайшие годы. По разным оценкам, благодаря только регулированию, вводимому на Западе, уже в ближайшие годы сотни, а чуть позже тысячи компаний, которые находятся в цепочках поставок в страны, придерживающиеся концепции устойчивого развития (а это не только Запад, но и Китай, Индия, Бразилия и др.), вынуждены будут доказывать свою устойчивость.

На цепочки закупок нужно обратить внимание именно сейчас. Еще пару лет назад любой интересующийся нефинансовой отчетностью знал, что существует множество число ее стандартов: GRI, SASB, TCFD, CDP, IR и др. С одной стороны, это создавало огромные проблемы: наиболее активные компании, чтобы угодить инвесторам и партнерам, делали по пять-шесть годовых отчетов в соответствии с разными стандартами. С другой — разнообразие требований дает пространство для маневра и, по сути, возможность не соблюдать ни одно из них.

Однако с 2022 года пошел динамичный процесс объединения стандартов и их консолидации в рамках стандарта IFRS (МСФО). В отличие от остальных стандартов, IFRS пред-

усматривает связь между финансовой отчетностью и нефинансовой, а также консолидирует оценки в рамках холдинга, причем с учетом деятельности его поставщиков. И главное: держатели остальных стандартов либо согласились, что их стандарты станут составной частью IFRS (например, как SASB, TCFD), либо гармонизируются с IFRS (как GRI).

Сегодня о присоединении к стандарту заявили более 40 юрисдикций (включая Китай, Индию, ЕС — как единая юрисдикция и др.). Предусматривается, что стандарты нефинансовой отчетности IFRS начнут применяться с 2024 года (первые отчеты появятся в 2025 году по итогам 2024-го), а к 2027–2028 годам они должны охватить весь крупный и значительную часть среднего бизнеса.

Текущий откат в регулировании ESG предполагает лишь небольшие послабления: по срокам, требованиям, но никак не смену доктрины и, главное, инструмента ее реализации. В России нефинансовая отчетность мало того что непопулярна, но даже те сотни-полторы компаний, которые публикуют отчетность, похоже, не в курсе новых веяний. Согласно проведенному в конце прошлого года агентством АКРА опросу бизнеса в России при подготовке отчета в этом году, компании

планируют опираться на GRI, SASB, TCFD, а IFRS лишь на пятом месте по популярности.

Мы, к сожалению, не смогли участвовать в выработке новых стандартов, они созданы без нашего участия и не под нас. Мы пока мало готовы к новым правилам, которые если не в этом году, то в ближайшие несколько лет будут применять наши партнеры. В то же время, как утверждает советник генерального секретаря ООН по вопросам изменения климата Рае Квон Чунг, у каждой страны свой образ устойчивого развития и единого идеала быть не может.

В этом смысле для международного взаимодействия возможен смешанный подход, оценки которого основаны на двух составляющих. Первая — на основе национальной специфики. Наиболее продвинут в этом смысле проект ЭЖК. Во-первых, он охватывает все хозяйствующие субъекты России и имеет огромную воспитательную роль. Во-вторых, его критерии могут показаться наивными, но они исходят из нашей специфики: и национальных целей, и доступной информации. Ну а вторая составляющая — классическая оценка на основе стандартов IFRS. Которые, кстати, подразумевают адаптацию к стране.

регенерация

Ресурсная модель под давлением

Доклад «Пределы роста» (The Limits to Growth), опубликованный в 1972 году, стал первым масштабным научным предупреждением о границах линейного экономического и демографического роста на планете. Сценарное моделирование такого потребления ресурсов при сохранении привычных тенденций вело к экологическим и социальным кризисам в пределах XXI века. Сегодня 2025-й — и результаты моделирования оказались реальностью. Концепция зеленой экономики, в том числе энергопереход, рассматривалась как основной путь преодоления этих проблем, но в линейном исполнении лишь усугубит их. Остается ли энергопереход решением проблемы ресурсного дефицита и какова его роль в будущем, разбираются **Леонид Грязнов, Наталья Ротарь и Софья Игнатенко** из «Горизонт КФ».

— матчасть —

Хотя более 50 лет ведущие международные организации — UNEP, OECD, Международная ресурсная панель ООН (IRP) — регулярно публиковали системные предупреждения о рисках линейного подхода к использованию ресурсов, мировой спрос на первичные материалы стремительно растет. Global Resources Outlook 2024 Международной ресурсной панели ООН фиксирует тревожную тенденцию: за последние 50 лет их использование утроилось, обеспечив почти 60% выбросов парниковых газов (следствие развития энергетики на основе ископаемого топлива), до 90% разрушения экосистем и до 40% загрязнения воздуха, угрожающего здоровью людей.

Основа роста такого пользования ресурсами — потребительская культура, быстрое увеличение численности населения и повышение его доходов, масштабные инфраструктурные, строительные проекты.

Энергопереход и кризис сырьевой зависимости
Сегодня вклад энергоперехода в общий спрос на ресурсы относительно невелик. В 2021 году, по данным BP, мировая добыча составила около 8 млрд т угля, 4 млрд т нефти и более 4 трлн кубометров природного газа. Это эквивалентно примерно 15 млрд т ископаемого топлива. При этом в 2022-м произведено около 10 млн т критических материалов для низкоуглеродных технологий, фиксируют в Международном агентстве по возобновляемым источникам энергии.
Но к середине века энергопереход станет одним из главных драйверов роста спроса на некоторые стратегические ресурсы. Выпуск аккумуляторов, электромобилей и ВИЭ потребует в разы больше лития, меди, ко-

бальта и редкоземельных элементов — критических ресурсов энергоперехода. Даже при самых умеренных сценариях декарбонизации зеленый переход будет крайне ресурсо- и энергоемким. По оценкам Всемирного банка, в рамках сценария низкоуглеродного развития на солнечную энергию будет приходиться большая часть спроса на алюминий (87%), а на ветряную и геотермальную энергию — большая часть спроса на цинк и титан (98% и 64% соответственно). Для достижения целей Парижского соглашения к 2050 году потребуются добыча свыше 3 млрд т минералов и металлов, в том числе лития, графита, кобальта и меди. Это означает почти 500-процентный рост производства по сравнению с текущими уровнями. Помимо критических ресурсов энергоперехода, потребуются значительные объемы стали и других материалов для строительства инфраструктуры. По данным журнала Environmental Science & Technology, для строительства электрических сетей, связанных с ветряной и солнечной энергетикой, до 2050 года потребуется от 20 млн до 67 млн т стали, а также значительные объемы алюминия.

IRP в начале 2010-х годов предупреждала: «Зеленая экономика автоматически не означает меньшую материалоемкость». Без системных решений она лишь сместит центры нагрузки, а не устранил их. В частности, по данным Всемирного банка, низкоуглеродные технологии более ресурсоемки, чем технологии добычи ископаемого топлива. Но несмотря на более высокую материалоемкость технологий ВИЭ, масштабы связанных с ними выбросов парниковых газов в разы меньше, чем у технологий, использующих ископаемое топливо.

Текущий кризис сырьевой зависимости во многом связан с масштабами потре-

бления ископаемого топлива, а не с ростом спроса на критические ресурсы для энергоперехода. Распространенное опасение о возможной замене одной зависимости на другую — от нефти к редкоземельным и иным металлам — не находит убедительного подтверждения: различия в логике добычи, структуре рынков и сценариях использования у этих ресурсов фундаментальные. Но энергопереход не решение кризиса сырьевой зависимости.

Новая геополитика ресурсов
При сохранении текущей модели потребления изменение структуры спроса на ресурсы формирует не только экологические, но и геоэкономические риски. По оценкам Международного энергетического агентства (IEA), глобальная структура цепочек поставок стратегических материалов демонстрирует выраженную асимметрию: добыча преимущественно сосредоточена в странах Глобального Юга (например, Чили, Индонезия, Демократическая Республика Конго), переработка и очистка — в основном в Китае (более 70% рынка переработки), контроль над финансированием, технологиями и конечной продукцией — в странах ОЭСР, прежде всего в США и ЕС.

Сложившиеся постколониальные и неоколониальные сферы влияния в мире не отражают нового распределения минеральной базы, и контроль над ключевыми ресурсами становится все более фрагментированным и неравномерным, усиливая конкуренцию и напряженность. Это делает цепочки поставок уязвимыми: дисбаланс стал особенно очевиден в пандемии COVID-19, когда перебои в логистике показали слабые места текущей модели. В 2020 году Китай — крупнейший мировой производитель и переработчик редкоземельных металлов — временно ограничил экспорт из-за внутренних ограничений и логистических проблем. Это вызвало всплеск цен и тревогу в ЕС и США, зависящих от китайских поставок в высокотехнологичных секторах: от электроники до оборонной промышленности. Усиление уязвимости мы наблюдаем и в последнее время. В 2024–2025 годах Китай стал постепенно вводить экспортные ограничения на стратегически важные элементы, включая галлий, германий и вольфрам, в том числе в качестве ответа на торговые ограничения США, что резко обострило обеспокоенность других стран в зависимости от узкого круга поставщиков. Параллельно Демократическая Республика Конго временно приостановила экспорт кобальта в ответ на снижение цен, что стало еще одним сигналом: более половины энергетически значимых минералов в мире уже попадают под экспортные ограничения, охватывающие не только сырье, но и критические технологии переработки.

У России особое положение. С одной стороны, страна располагает значительными запасами стратегических материалов: никеля, кобальта, палладия, урана и редкоземельных элементов и входит в число лидеров по их добыче. Вместе с тем, как подчеркивает IEA, потенциал этих ресурсов пока используется не в полной мере. Переработка многих материалов в России, особенно высокотехнологичных компонентов, остается зависимой от зарубежных технологий и экспортных рынков.

Можно ли избежать худшего сценария?
Будущее глобальной ресурсной политики характеризуется высокой неопределенностью. Согласно Global Resources Outlook 2024, следующие ключевые тенденции будут задавать сценарии этого будущего. Первая — рост цен на стратегические материалы и дальнейшая инфляция, связанная со значительными инвестициями в инфраструктуру и в ускоренное развитие новых технологий. Вторая — усиление глобальной конкуренции и конфликтов за доступ к ресурсам. Третья — рост локальных конфликтов и общественного сопротивления. Четвертая — неопределенность траектории технологического развития.

На этом фоне зеленый переход, изначально задуманный как путь к устойчивости, все чаще сопряжен с высокой ресурсоемкостью и рисками для общества и экосистем. Очевидно, что рост ВИЭ сам по себе не гарантирует снижения ресурсной нагрузки на планетарные системы. По оценке IRP, до 60% глобальных выбросов можно сократить не только за счет замены ископаемого топлива, но и через грамотное управление ресурсами: продление срока службы продукции, переработку и внедрение циркулярных моделей производства и потребления.

Если развивающиеся страны пройдут фазу «догоняющего» развития на более высокой технологической основе, согласно прогнозам ООН, к 2080 году численность населения стабилизируется, а к 2050 году около 68% мирового населения будет проживать в городах. По мере реализации этих прогнозов ресурсо- и энергопотребление в развивающихся странах может перестать расти экспонсивно. Однако очередь новых экономик, вступающих в фазу роста, остается длинной, а значит, активное потребление ресурсов будет сохраняться.

В то же время возможна и «затухающая» траектория развития, при которой спрос на ресурсы стабилизируется, если не произойдет резкого ухудшения климата, когда обеспечение базовых условий жизни станет главной задачей. В этом случае потребуются качественно новые международные институты управления ресурсами, способные не только быстро адаптироваться к изменяющему-

ся миру, но и обладающие мандатом на регулирование распределения дефицитных ресурсов, контроль за экологическими и социальными стандартами добычи ресурсов, согласование целей и мер по снижению ресурсоемкости экономического роста, особенно в быстро развивающихся странах.

Создание таких институтов требует серьезного изменения мышления: отхода от конкуренции за ресурсы к кооперации ради выживания. Это возможно только при политической воле ведущих государств и признании того, что ресурсы не только экономический актив, но и глобальное общественное благо.

От адаптации к координации
Ключевой вопрос сегодня — насколько быстро и слаженно мировое сообщество сможет ответить на нарастающие экологические и ресурсные вызовы. Будущее зависит не столько от технологий, сколько от политической воли, согласованных действий и стратегического переосмысления развития. Необходим переход от разрозненных инициатив к системной международной координации, включающей разработку общих экологических и социальных стандартов добычи, обязательную прозрачность цепочек поставок, финансирование восстановления постдобычных территорий, участие местных сообществ в управлении ресурсами. К сожалению, пока эти меры реализуются фрагментарно. Хотя число международных инициатив и стандартов, нацеленных на эффективное регулирование мировой экономики, растет, они часто плохо согласованы между собой и не учитывают местных реалий.

Миру не удастся удержать потепление в пределах 1,5°C, а текущая ресурсная и климатическая траектория выводит нас за пределы граници безопасности планетарной системы. Ключевой вопрос сегодня — насколько быстро и согласованно человечество способно кооперироваться для адаптации к обостряющимся экологическим и ресурсным проблемам. Возможность достижения договоренности об ответственном и сбалансированном управлении глобальными ресурсами, несмотря на острую необходимость этого, представляется фантастической.

Времени на принятие решений остается все меньше: устойчивое будущее зависит в большей степени не от технологического прогресса, а политической воли, согласованных действий и переосмысления стратегии мирового развития. Важнейшей предпосылкой к этому становится обращение к фундаментальным цивилизационным ценностям, на которых можно сформировать новое мировоззрение, ориентированное не на количественный рост, а на качественные изменения в производстве, потреблении и общественных приоритетах.

Энергичный переход зеленых капложений

— тенденции —

Глобальному энергопереходу угрожает многое, и геополитические потрясения, неопределенность и торговые войны только начало перечня. Результат — нестабильность рынков и невозможность долгосрочного стратегического планирования для любых значительных частных инвестиций. Однако потребление в устойчивости в сложные времена может поддержать вложения государств и госкомпаний в энергопереход, а политика Дональда Трампа — усилить приток прямых иностранных инвестиций в устойчивое развитие из США в Китай, Индию и ЕС, убежден профессор Высшей школы бизнеса ВШЭ МИХАИЛ АКИМ.

«Трамп 2.0» и зеленые инвестиции
Администрация Дональда Трампа, вернувшись к власти в 2025 году, запустила масштабный демонтаж климатического регулирования в США. В первую очередь в чистой энергетике, дестимулируя ее и поддерживая сектор ископаемого топлива. Но глобальный тренд «озеленения» экономики, включая энергетикку, это не развернуло. В конце апреля на ежегодном саммите BloombergNEF (BNEF) в Нью-Йорке представители крупнейших финансовых институтов отмечали: дальнейшее сокращение выбросов неизбежно — использование солнечной и ветровой энергии к 2035 году увеличится вчетверо. По оценкам BNEF, мировые инвестиции в энергопереход превысили \$2 трлн, в ВИЭ — достигли рекордных \$1 трлн, а «чистая» энергия по цене стала конкурировать с угольной и газовой генерацией в большинстве стран мира, что поддерживает интерес инвесторов к ней. Энергобезопасность при этом все менее конфликтует с энергопереходом.

Несмотря на курс Дональда Трампа, крупнейшие американские финансовые институты, особенно хедж-фонды с горизонтом планирования длиннее электорального цикла США, ищут возможности инвестирования в устойчивые проекты в Европе и Азии, особенно в Китае и ЕС как лидерах низкоуглеродного развития. Ориентация на активы в ЕС поддерживает их недооцененность после геополитического мотивированного удешевления. Например, индекс европейских коммунальных предприятий Euro Stoxx Utilities уже вырос на 15% в этом

году по сравнению с падением глобального индекса MSCI ACWI на 3%.

Риск нехватки оборудования
Важнейшим фактором становится скорость реализации проектов (включая предпроектную проработку, получение разрешений, строительство, изготовление оборудования и строительство инфраструктуры). В традиционной газовой генерации этот срок достигает пяти лет, атомная требует свыше десяти при сильно больших удельных капвложениях и сложных нормативно-правовых условиях. Еще один фактор — загрузка производителей оборудования: зачастую время в очереди на его выпуск может достигать пяти лет, расширение производственных мощностей опять-таки требует времени и инвестиций в условиях неопределенности рынков и правил игры.
Внедрение зеленой энергетики зависит и от готовности инфраструктуры. Крупные трансформаторы для нее изготавливаются под заказ, что дополнительно осложняет цепочку поставок. В апреле 2024 года Wood Mackenzie оценивала сроки поставки трансформаторов от 115 до 130 недель (более двух лет), при этом они продолжали расти и уже достигают 210 недель. Из-за этого, а также удорожания меди и электротехнического железа цены выросли в среднем на 60–80% с января 2020 года. Сказываются на динамике цен и пограничные барьеры — так, в США рост тарифов на сталь уже добавил к цене трансформатора до 20%. Экономика целых регионов уже определяется работоспособностью коммунальной инфраструктуры, которая также зависит от поставок трансформаторов, а закупки про запас в условиях напряженности и военных конфликтов усиливают дефицит.

Инвестполитика США, ЕС и КНР также влияет на сектор. В США в начале 2000-х годов в ожидании роста спроса на электроэнергию производители трансформаторов инвестировали в расширение мощностей, но после финансового кризиса 2008-го многие компании не смогли вернуть вложения. Нынешний же рост спроса на трансформаторы, связанный со строительством центров обработки данных для ИИ, развитием ВИЭ и электромобилей, с учетом рисков изменения приоритетов администрации вкладывать в новые заводы не позволяет.

Например, в 2017 году производитель электрооборудования ABB закрыл производство трансформаторов в Сент-Луисе из-за недостаточной стабильности спроса, а в Кве-

беке, Канада, такой завод развивается благодаря господдержке коммунального сектора. Правительство Германии также поддерживает производителей в период геополитических шоков и энергокризиса. Но Канада и Германия — исключения среди западных стран. Китай же с его многолетним курсом развития энергетики наращивал выпуск трансформаторов, покрывающий как растущий внутренний спрос на электроэнергию, так и экспортные потребности.

Учитывая, что трансформаторы — критический компонент крупных проектов ВИЭ, рост их стоимости и сроков поставки может привести к потерям инвестиций в новую энергетикку. В условиях волатильности рынков, электоральных циклов и геополитических потрясений гарантировать закупки крупного капиталоемкого оборудования, обеспечивающие инвестиции в новые заводы, могут только правительства.

Инвестиции в автопром
Другим примером, заслуживающим детального рассмотрения, являются вложения в сектор электромобилей (EV) — самый динамичный в автопроме. Возможность создания конкурентоспособной модели EV менее чем за миллиарды долларов вряд ли существует: инвестиции успешных игроков на этом рынке измеряются десятками и сотнями миллиардов, а число неудач превышает число успешных проектов. Хотя правительства по всему миру видят в EV центральный элемент перехода к зеленой экономике, ключевые мотивы и факторы роста крупнейших игроков этого рынка различаются.

Для примера: BYD в Китае, Volkswagen в Германии и Tesla в США работают в разных политических системах и демонстрируют разные подходы к инвестициям в рынок, технологию и производство EV. Так, Tesla постоянно увеличивает затраты на НИОКР (более \$4,5 млрд в 2024-м) — с 2016 по 2023 год на каждый произведенный EV они составили рекордные \$3740 (у BYD — \$2535). На Volkswagen пришлось максимум накопленных вложений в сектор EV в 2016–2023 годах (\$69,7 млрд в 2023-м), но это не спасло компанию от потерь, связанных с доминированием в секторе дешевых производителей из КНР. В прогнозируемых политических условиях Китая предприятия могут рассчитывать на устойчивую господдержку (с 2009 по 2023 год общая поддержка отрасли китайским правительством составила \$230,9 млрд), что стимулирует именно долгосрочные

инвестиции в НИОКР и последующий рост продаж. Многие технологические инновации требуют более длительного временного горизонта, зачастую 10–15 лет, чем предполагают традиционные политические электоральные циклы (4–5 лет в большинстве демократических стран), создавая неопределенность рыночных условий за этим горизонтом и затрудняя инвестпланирование.

Китай производит, например, более 70% всех аккумуляторов для электромобилей, а крупные производители, как CATL и BYD, за счет господдержки продолжают вкладываться в инновации. Впрочем, господдержка и региональная соревновательность в развитии собственных производителей часто приводит к появлению избыточных мощностей. Так, интенсивное развитие аккумуляторной промышленности КНР привело к снижению средней загрузки мощностей самих производителей в 2023 году до 43%. Кризис перепроизводства не позволяет ожидать успешных финансовых результатов новых инвестиций. При демократии же, как в США и Германии, бизнес вынужден подстраиваться под политические изменения, и хотя Volkswagen и Tesla с этими вызовами справляются лучше многих, и для них это несет периоды неопределенности и проигрышей долей рынка тому же BYD.

Важнейшим фактором является размер и динамика самого рынка. В этом смысле другим направлением инвестирования в EV может быть Индия: как ожидается, к 2027 году автомобильный рынок страны достигнет \$54,84 млрд при среднегодовом темпе роста более 9% в 2022–2027 годах. Совокупный приток прямых иностранных инвестиций в автопром Индии с апреля 2000 года по март 2024 года составил \$36,3 млрд, прямую и косвенно в нем заняты 19 млн и 37 млн человек соответственно. Рабочая сила в стране крайне дешева (\$2,7 в час в промышленном секторе страны, оценка Wards Intelligence). В Китае рабочая сила в полтора, а в США и Германии — в десять раз дороже, что определяет конкурентоспособность и инвестируемость Индии.

Зеленый не значит устойчивый
Понятия «зеленый» и «устойчивый» не всегда тождественны. Инвестиции в зеленый бизнес часто совсем не устойчивы — достаточно проанализировать цепочки поставок, связанные с производством электромобилей и систем хранения энергии, необходимых для ВИЭ. Литий, кобальт, никель — ос-

новные элементы в производстве современных аккумуляторов, при этом их добыча отвращает почву и требует огромного количества воды, нанося вред экосистемам. При добыче кобальта в Конго к тому же используется детский полурабский труд. Но подобные производственные практики часто не принимаются в расчет в оценке инвестируемости секторов.

Возможно, в условиях, например, КНР инвестиции в зеленый бизнес важны для страны и как способ снизить зависимость от импорта энергоносителей и поддержать международную экспансию китайских производителей оборудования для ВИЭ и EV. Благодаря этому стоимость возобновляемой энергии и EV постоянно снижается, что обеспечивает конкурентные преимущества производителей КНР.

Сектор сектору глаз выключет
Очевидно, что долгосрочный инвестиционный тренд усиления фокуса на ВИЭ, EV, энергоэффективность приведет к снижению глобального спроса на нефть и другое ископаемое топливо. По отчетам МЭА, BNEF и других ведущих аналитиков, спрос на нефть может достичь пика в ближайшие годы (а возможно, месяцы) и пойти вниз, уступая более устойчивым источникам энергии. К 2025 году такой тренд устоялся: многие страны и компании активно инвестируют в альтернативную энергетикку, и даже увеличение квот на добычу ОПЕК ради сохранения рынка будет давить на цены и, как следствие, на инвестиции в новые добычные мощности.

Для большей части угольной отрасли окно инвестиционных возможностей уже, вероятно, закрылось. Для экспортеров углеводородов это, наверное, последняя возможность реализовать национальный ресурсный потенциал. Риски инвестиций в этот сектор усугубляются избыточным вводом мощностей нефтедобычи и СПГ в США, что делает глобальные рынки устойчивых технологий еще интереснее.

Впрочем, описанные инфраструктурные сложности могут существенно замедлить энергопереход, как и дешевизна ископаемого топлива, а также отказ многих государств от роста расходов в условиях инфляции, бюджетной консолидации и удорожания кредитов: достичь ежегодных инвестиций в энергопереход в \$3,5 трлн, необходимых для создания низкоуглеродной энергетической системы и достижения целей Парижского соглашения, пока не получается.



Вклад в добрые дела

Отчисляйте часть дохода по вкладу на благотворительность — откройте вклад из линеек «Лучший %», «СберВклад», «Управляй», настройте свою сумму и выберите фонд

Помогать
просто!



ПАО Сбербанк. Генеральная лицензия Банка России на осуществление банковских операций №1481 от 11.08.2015. Подробная информация на <https://sberbank.com/>

Реклама