

Устойчивое развитие:  
финансовое руководство  
садится за стол переговоров



Данные, обсуждаемые в этом документе, основаны на

**250** интервью, проведенных  
в **14** странах

или регионах (Австралия, Бразилия, Канада, Китай,  
Франция, Германия, Индия, Индонезия, Мексика,  
Ближний Восток, Россия, ЮАР, Великобритания и США)

Респонденты представляют **15** разных отраслей,  
В каждой отрасли было проведено не менее 9 интервью

Ежегодный доход каждой компании превышает 1 млрд долл. США

и в среднем составляет **12 млрд** долл. США

Совокупный оборот всех компаний, участвующих в опросе, превышает **3 трлн**  
долл. США

## Финансовое руководство работает над обеспечением устойчивого развития

В данной презентации представлены **результаты Исследования устойчивого развития среди финансовых директоров компаний**, проведенного в 2012 году независимой аналитической компанией Verdantix от имени компании «Делойт Туш Томацу Лимитед» и фирм-участниц, входящих в ее состав. 250 финансовых директоров из 14 стран и 5 континентов, принявших участие в опросе и представляющих компании с ежегодным оборотом каждой свыше 1 млрд долл. США, представили картину должностных обязанностей финансового руководства, чья позиция в отношении устойчивого развития находится в процессе изменения.

Значительное число респондентов отметили, что вопросы устойчивого развития представляют собой неотъемлемую часть основной деятельности их компаний. Данные опроса отражены в 10 основных выводах исследования.

## Общая картина

1 Устойчивое развитие представляется ключевым фактором улучшения финансовых результатов.

Какие из нижеследующих утверждений точнее всего отражают вашу точку зрения на наличие связи между показателями устойчивого развития и финансовыми результатами?



2

Изменения в организациях происходят в ответ на требования, необходимые для обеспечения устойчивой деятельности.



руководителей заявили, что их компания меняет свою организационную структуру с учетом вопросов энергопотребления, защиты окружающей среды и обеспечения устойчивости развития.

планируют заниматься этим на протяжении

последующих **2-х лет.**

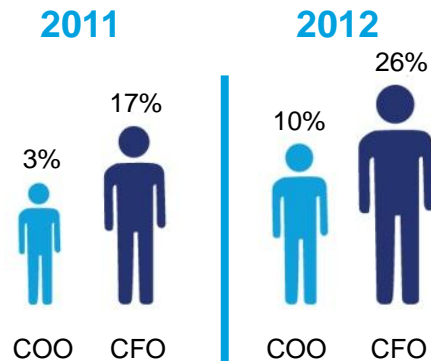
3

**Концепция устойчивого развития получает широкое распространение.** В то время как значительная часть финансовых директоров до сих пор отмечает, что задача по обеспечению устойчивости развития по-прежнему возлагается на руководителя компании (44%), данный процент значительно снизился по сравнению с показателем 2011 года (56%). Аналогичным образом, по сравнению с 2011 годом (16%) сократилось число тех, у кого предоставление отчетности остается в компетенции руководителя направления устойчивого развития (12%).

**Ответственность за устойчивое развитие стала меньше возлагаться на руководителей компаний и руководителей направления устойчивого развития...**



**... и стала больше для финансовых директоров (CFO) и операционных директоров (COO).**



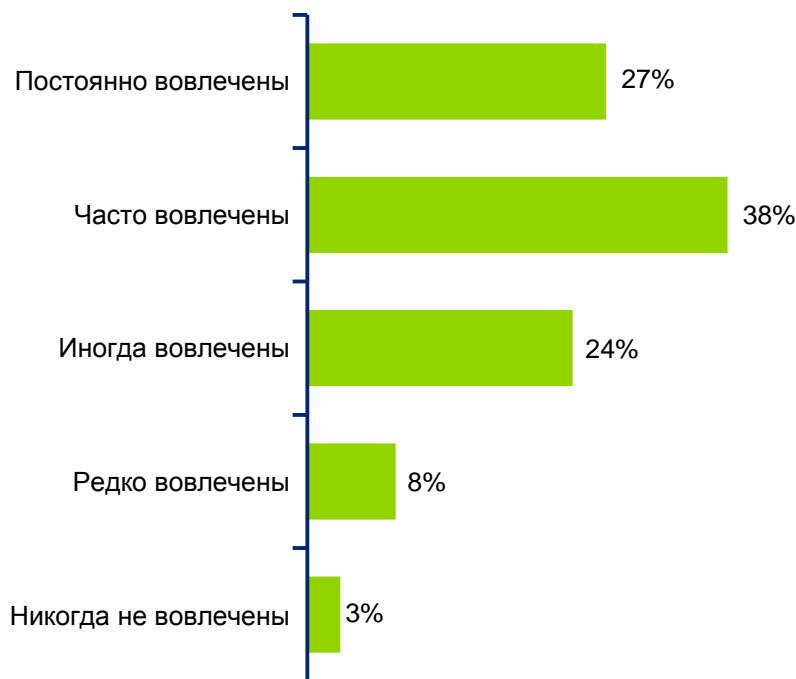
На кого были возложены данные полномочия? На финансовых директоров (26% по сравнению с 17%) и операционных директоров (10% по сравнению с 3%).

Такое изменение представляет собой переход полномочий от руководителей по обеспечению линейного устойчивого развития и руководителей компаний, представляющих свои бренды, в компетенцию тех руководителей, кто наделен исполнительной властью и соответствующим бюджетом.

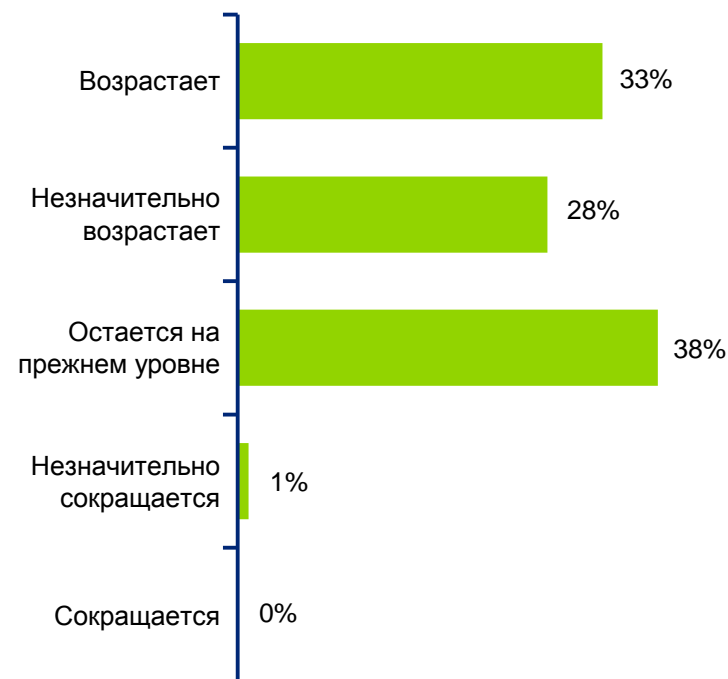
## 4

**Уровень вовлеченности финансовых директоров в обеспечение устойчивого развития повышается.** Две трети опрошенных (66%) указали, что они всегда или часто принимают участие в процессе управления реализацией стратегии устойчивого развития в своих компаниях. Свыше 61% участников отметили, что они планируют более активно участвовать в данных процессах на протяжении последующих двух лет.

**Что из нижеследующего точнее всего описывает вашу текущую вовлеченность в процесс обеспечения устойчивого развития вашей компании?**



**Как изменяется ваша роль в процессе обеспечения устойчивого развития вашей компании?**





**1** из **2** финансовых директоров розничного бизнеса планирует осуществление инвестиций в строительство энергооборудования в последующие **2** года.

---

## Финансовые директора о важной роли устойчивого развития



### **ЮАР**

Так как устойчивое развитие играет все большую роль в определении будущего компании, оно получает все больше внимания со стороны совета директоров, что приводит к увеличению степени нашей вовлеченности.

### **Франция**

Существует тесная связь между финансовым департаментом и департаментом устойчивого развития. Закупка энергоэффективного технологического оборудования, внедрение политики в область защиты окружающей среды, осуществление необходимых трансформаций и т.д. несомненно расширили зону моей ответственности в рамках выполняемых мною должностных обязанностей и [зона такой ответственности] будет расширяться.

### **Ближний Восток**

С ужесточением требований, предъявляемых к устойчивому развитию, многие аспекты финансовой отчетности меняются... Мне необходимо принимать активное участие в этом процессе.

### **Китай**

Устойчивое развитие обеспечивает возможность потенциальной экономии на раннем этапе, которая может монетизироваться при ее должной интеграции с финансами.

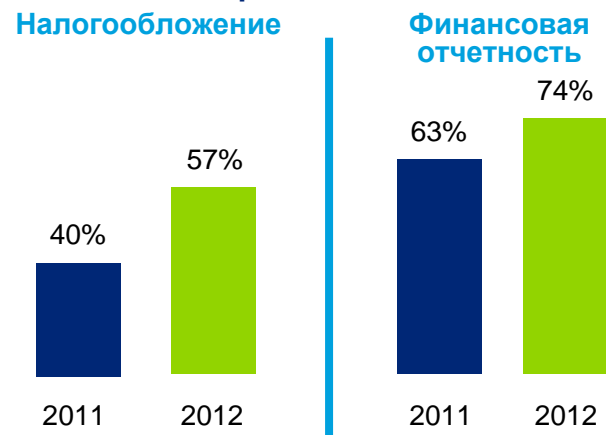


## Актуальные темы для финансовых директоров

**5** В 2012 году финансовое руководство стало уделять значительное внимание аспектам устойчивого развития, отражаемым в налоговой и финансовой отчетности, возможно, вследствие изменений в сфере регулирования.

В связи с более широким распространением интегрированной отчетности, а также тем влиянием, которое ощущают на себе компании по всему миру вследствие принятых изменений в отношении «зеленых» кредитов и поощрительных мер, финансовое руководство стало уделять больше внимания аспектам устойчивого развития, касающимся налоговой и финансовой отчетности.

На какие из нижеперечисленных аспектов финансового управления в вашей компании оказали воздействие вопросы устойчивого развития?



**6** Управление энергопотреблением по-прежнему занимает верхние строчки в списке основных проблем — данная задача определяется респондентами как крайне сложная (30%), однако текущий показатель снизился по сравнению с результатом 2011 года (38%). Также, несмотря на то что 35% финансовых директоров в 2011 году обозначили сферу ИТ в качестве крайне сложной, в 2012 году только 23% опрошенных придерживались данной точки зрения.



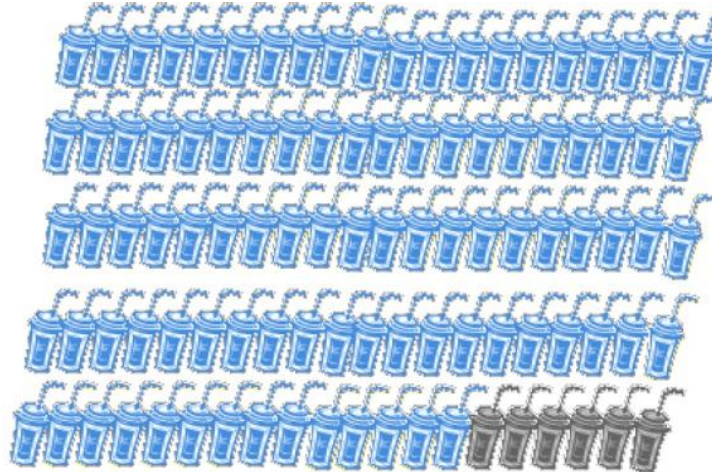


7

**Достижения в области инвестиций:** оборудование для видеоконференций, совершенствование центров обработки данных и электромобили. Данные результаты перекликаются с общественным мнением, касающимся необходимости снижения количества командировок с точки зрения устойчивого развития (которое может быть достигнуто за счет проведения видеоконференций из офисов и использования электромобилей), а также роста общественной критики в отношении потребления энергии в центрах обработки данных.

**Самые значительные инвестиции, которые финансовое руководство с наибольшей вероятностью планировало осуществить в 2012 году...**





**94%** финансовых директоров компаний, работающих в сфере производства продуктов питания и напитков, отметили, что их общение с клиентами на тему устойчивого развития является для них очень важным.

---

### Финансовые директора о важной роли обеспечения устойчивого развития



#### **Индия**

Устойчивое развитие является основной задачей каждого бизнеса. Нам необходимо обеспечить баланс между защитой окружающей среды и увеличением прибыли.

#### **Канада**

Для рассмотрения и оценки будущих финансовых вложений важно обеспечить интеграцию работы финансового департамента и департамента устойчивого развития.

#### **Великобритания**

Все организации зависят от финансовых результатов, а финансовые результаты зависят от различных факторов — таких, как обеспечение устойчивого развития. В долгосрочной перспективе нам без него не обойтись.



## Области, требующие внимания

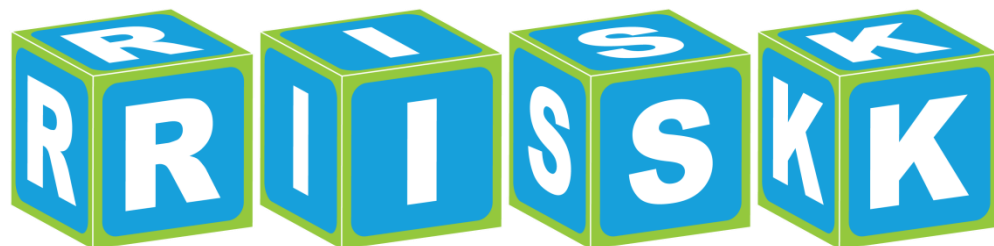
8

С точки зрения риска, основное внимание организаций по-прежнему занимает проблема волатильности цен на энергоресурсы и сырьевые товары, а также проблема их доступности. Финансовые директора все так же заняты вопросом оценки риска несоблюдения законодательных требований в сфере устойчивого развития и все больше озабочены оценкой риска, связанного с устойчивостью в рамках обеспечения цепочки поставок. В 2012 году (как и в 2011) финансовые директора были в значительной степени озабочены рисками, связанными с ценами на электроэнергию (22% респондентов называют этот риск очень существенным по сравнению с 21% опрошенных в 2011 году), а также ценами на сырье (20% опрошенных оценивают данный риск как очень существенный по сравнению с 19% респондентов в 2011 году). В 2011 и 2012 годах почти три четверти опрошенных финансовых директоров планировали произвести оценку риска несоответствия законодательным требованиям устойчивого развития (74%). Примечательно то, что в связи с увеличением на мировом рынке давления на цепочку поставок, 65% респондентов планируют произвести оценку риска, связанного с устойчивым развитием в рамках цепочки поставок, по сравнению с 56% опрошенных в 2011 году.

**Насколько существенным окажется влияние следующих рисков на финансовые результаты вашей компании в последующие 2 года?**  
(расположите следующие риски в порядке возрастания от 1 до 7, где 1 значит «наиболее существенный»)



## Какие риски вы будете оценивать для улучшения понимания бизнес-рисков, связанных с устойчивым развитием?



## Финансовые директора все еще сталкиваются с недостатком качественной информации по обеспечению устойчивого развития.

Всего лишь 12% финансовых директоров полагают, что они хорошо осведомлены о вопросах устойчивого развития; 37% определили свою осведомленность как достаточную, и столько же респондентов ответили, что они что-то знают об этом вопросе; 14% ответили, что они обладают недостаточными знаниями об устойчивом развитии, либо вообще не осведомлены об этом предмете.

### Как Вы опишете управленческую отчетность, получаемую по вопросам устойчивого развития бизнеса?



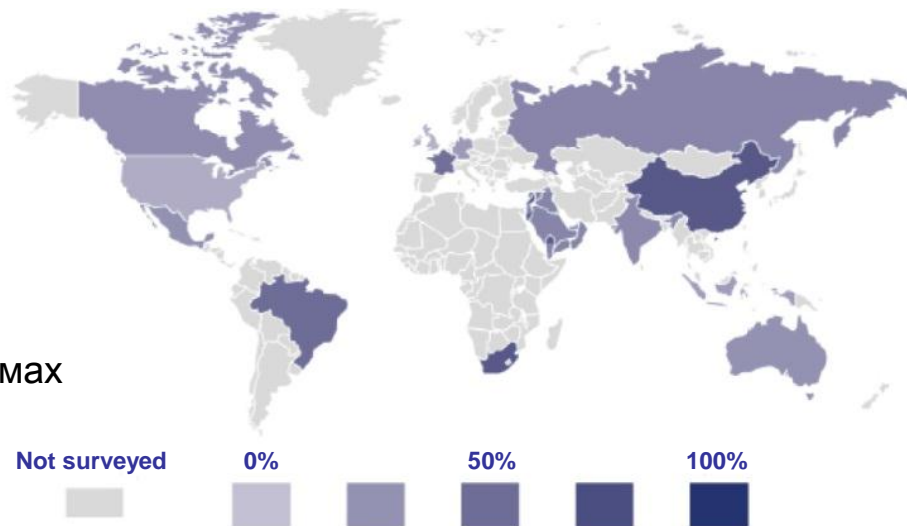
10

Кто из финансовых директоров проявил особую озабоченность проблемами обеспечения устойчивого развития в 2012 году?

**39%** финансовых

директоров полагают, что информирование сотрудников о проблемах устойчивого развития является крайне необходимым.

По сравнению с **23%** респондентами, ответившими также в 2011 году.



**Наибольший процент финансовых директоров, отметивших, что вопросы устойчивого развития оказали воздействие на финансовую отчетность, работают в компаниях стран БРИК и ЮАР**

**Финансовые директора о важной роли обеспечения устойчивого развития**

“

#### Бразилия

Если мы не будем придерживаться лучших практик обеспечения [устойчивого развития], мы никогда не сможем стать лучшим поставщиком в нашей отрасли. Мы не должны отставать от крупных организаций.

#### Франция

Для того чтобы выдержать глобальную конкуренцию, важно продолжать инвестировать в устойчивое развитие...впоследствии это может помочь нам в приобретении конкурентного преимущества.

#### ЮАР

Для обеспечения высокой степени рентабельности бизнеса в будущем мы просто обязаны инвестировать в устойчивое развитие. Это не один из возможных способов действия, а уже необходимость. Если этого не сделать, организация не сможет выжить в ближайшие годы.

”

## Почему это важно для компаний?

### Надежные данные и аналитика. Достоверная информация об устойчивом развитии способствует принятию компетентных и верных управленческих решений.

- Большинство финансовых директоров оказались недовольными степенью надежности и применимости данных об устойчивом развитии, которые они получают, хотя они и признают важность этой информации для успешного ведения бизнеса.
- Компетентные финансовые директора должны принимать участие в определении важнейших показателей деятельности компании в области устойчивого развития.
- Финансовым директорам необходимо проанализировать источники данных, управленческую информацию и содержание отчетов, чтобы обеспечить проведение соответствующего анализа и донесение корректных сведений, в том числе об устойчивом развитии, как внутри компании, так и за ее пределами (включая инвесторов, членов совета директоров, сотрудников и членов гражданского общества).

### Управление ресурсами является ключевым фактором улучшения показателей деятельности компании и минимизации ее рисков.

- По результатам опроса текущего года сосредоточение внимания на таких задачах, как управление энергоресурсами (которое при должном подходе способно обеспечить ощутимое конкурентное преимущество) становится частью обычной деятельности многих финансовых директоров.

- Несмотря на то что финансовые директора не обязаны владеть в совершенстве знаниями в данных областях, понимание полного спектра доступных решений в сфере экологически чистых технологий, направленных на решение проблем с ресурсами, может стать переломным фактором деятельности компании.
- Большинство финансовых директоров (26%) определили инвестиции в экологически чистые технологии как наиболее важную инициативу среди прочих. Те, кто не воспринимает всерьез данное направление, рискуют отстать от своих конкурентов.
- Финансовые директора также должны учитывать риски, связанные с климатическими изменениями и повышением цен вследствие возрастающей конкуренции за невозобновляемые ресурсы.

### Не бойтесь изменений. Ваши сотрудники готовы к этому.

- По результатам опроса текущего года очевидно, что произошел ощутимый сдвиг в осознании сотрудниками значимости обеспечения устойчивого развития. И это хорошая новость для финансового руководства. В то время как финансовые директора продолжают стратегические преобразования финансовой функции с учетом понимания воздействия бизнеса на окружающий мир, их окружает все большее количество тех, кто разделяет их цели.
- Те компании, которые действительно работают над этой задачей, имеют отличный шанс добиться успехов в экономике будущего.

Наименование «Делойт» относится к одному либо любому количеству юридических лиц, входящих в «Делойт Туш Томацу Лимитед», частную компанию с ответственностью участников в гарантированных ими пределах, зарегистрированную в соответствии с законодательством Великобритании; каждое такое юридическое лицо является самостоятельным и независимым юридическим лицом. Подробная информация о юридической структуре «Делойт Туш Томацу Лимитед» и входящих в нее юридических лиц представлена на сайте [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about). Подробная информация о юридической структуре «Делойта» в СНГ представлена на сайте [www.deloitte.com/ru/about](http://www.deloitte.com/ru/about).

«Делойт» предоставляет услуги в области аудита, налогообложения, управленческого и финансового консультирования государственным и частным компаниям, работающим в различных отраслях промышленности. «Делойт» – международная сеть компаний, которые используют свои обширные отраслевые знания и многолетний опыт практической работы при обслуживании клиентов в любых сферах деятельности в более чем 150 странах мира. Около 200 000 специалистов «Делойта» по всему миру привержены идеям достижения совершенства в предоставлении профессиональных услуг своим клиентам.

Сотрудники «Делойта» объединены особой культурой сотрудничества, которая в сочетании с преимуществами культурного разнообразия направлена на развитие высоких моральных качеств и командного духа и повышает ценность наших услуг для клиентов и рынков. Большое внимание «Делойт» уделяет постоянному обучению своих сотрудников, получению ими опыта практической работы и предоставлению возможностей карьерного роста. Специалисты «Делойта» способствуют укреплению корпоративной ответственности, повышению общественного доверия к компаниям объединения и созданию благоприятной атмосферы в обществе.