

# Zebra Review

'25

Отчетность  
без иллюзий:

→ ПРОБЛЕМЫ → РЕШЕНИЯ → ТРЕНДЫ



# Об обзоре

Мы подготовили этот обзор для тех, кто вовлечен в подготовку годовых, нефинансовых и интегрированных отчетов: для команд по связям с инвесторами, специалистов по корпоративному управлению, коммуникациям, устойчивому развитию. Он будет полезен всем, кто стремится оптимизировать процесс подготовки, повысить качество отчета и превратить его в эффективный стратегический инструмент.

В этом обзоре мы описываем самые частые проблемы в области подготовки корпоративной отчетности, которые отмечали в ходе нашей работы в прошедшем сезоне.

Мы работаем с разными компаниями и знаем, что каждая из них уникальна, однако многие наши клиенты сталкиваются со схожими сложностями при подготовке отчетов: в начале проекта неясно, кто за что отвечает, данные приходится собирать по крупицам из разных отделов, подходы участников процесса к разработке контента и дизайна противоречат друг другу, сроки поджимают, начинается аврал...

Мы проанализировали итоги выполненных нами проектов, изучили графики подготовки отчетов, процессы сбора данных и получения обратной связи, прошли по всем этапам работы, учли мнения клиентов, собранные по итогам реализованных проектов. Это помогло нам выявить повторяющиеся проблемы в таких областях, как сбор и анализ информации, управление проектами, контент, коммуникации и дизайн. Все они описаны в первой части обзора. Мы постарались объяснить, почему возникает та или иная проблема, и предложили решения, которые основаны на нашем 25-летнем опыте подготовки годовых отчетов, отчетов в области устойчивого развития и интегрированных отчетов.

Мы также заглянули в будущее: во второй части обзора описаны тренды, которые могут изменить привычную практику корпоративного раскрытия в ближайшие годы, а также намечены пути, которые помогут компаниям следовать этим тенденциям.

## // КЛЮЧЕВЫЕ ВЫВОДЫ, КОТОРЫЕ МЫ СДЕЛАЛИ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ АНАЛИЗА ПРОБЛЕМ И ТРЕНДОВ:

### 01

Системный подход к реализации проекта в целом и к каждому этапу работ решает большинство проблем. Там, где компании заранее распределили роли в процессе подготовки отчета, отладили процессы сбора данных, обсудили уровень раскрытия данных и обеспечили раннее участие руководства в подготовке и утверждении отчета, исчезают авралы и снижаются риски.

### 02

Природа корпоративной отчетности меняется. Если раньше отчет был статичным документом, выпускаемым раз в год, то теперь он превращается в живой продукт, который объединяет данные, аналитику и визуал в едином пространстве и позволяет читателю взаимодействовать с информацией в реальном времени.

### 03

В новом цифровом мире прозрачность становится ключевым критерием качества отчетности: от компаний ждут достоверных и сопоставимых данных. Именно цифровизация помогает укрепить доверие к отчету и к бизнесу в целом: она делает данные машиночитаемыми, открывает возможности для мгновенного анализа и сравнения, помогает компаниям быть по-настоящему современными и открытыми для стейкхолдеров.



# КЛЮЧЕВЫЕ ПРОБЛЕМЫ КОРПОРАТИВНОГО РАСКРЫТИЯ ДАННЫХ И ИХ РЕШЕНИЯ

Корпоративная отчетность — важный инструмент для завоевания доверия и укрепления репутации компании. От бизнеса ждут прозрачности, четких данных и понятного рассказа о результатах. На практике подготовка отчетов часто превращается в испытание: данные собираются вручную и несистемно, подразделения работают разрозненно, сроки поджимают, а из-за спешки растет риск ошибок. Иногда внимание смещается с сути на «красивую картинку», а согласования превращаются в бесконечный цикл правок.

## В этом обзоре



самые частые трудности, с которыми сталкиваются компании при подготовке отчетов



решения, которые помогут сделать этот процесс более управляемым и эффективным



# Статистика сезона подготовки отчетности за 2024 год

Области, в которых чаще  
всего наблюдались  
проблемы

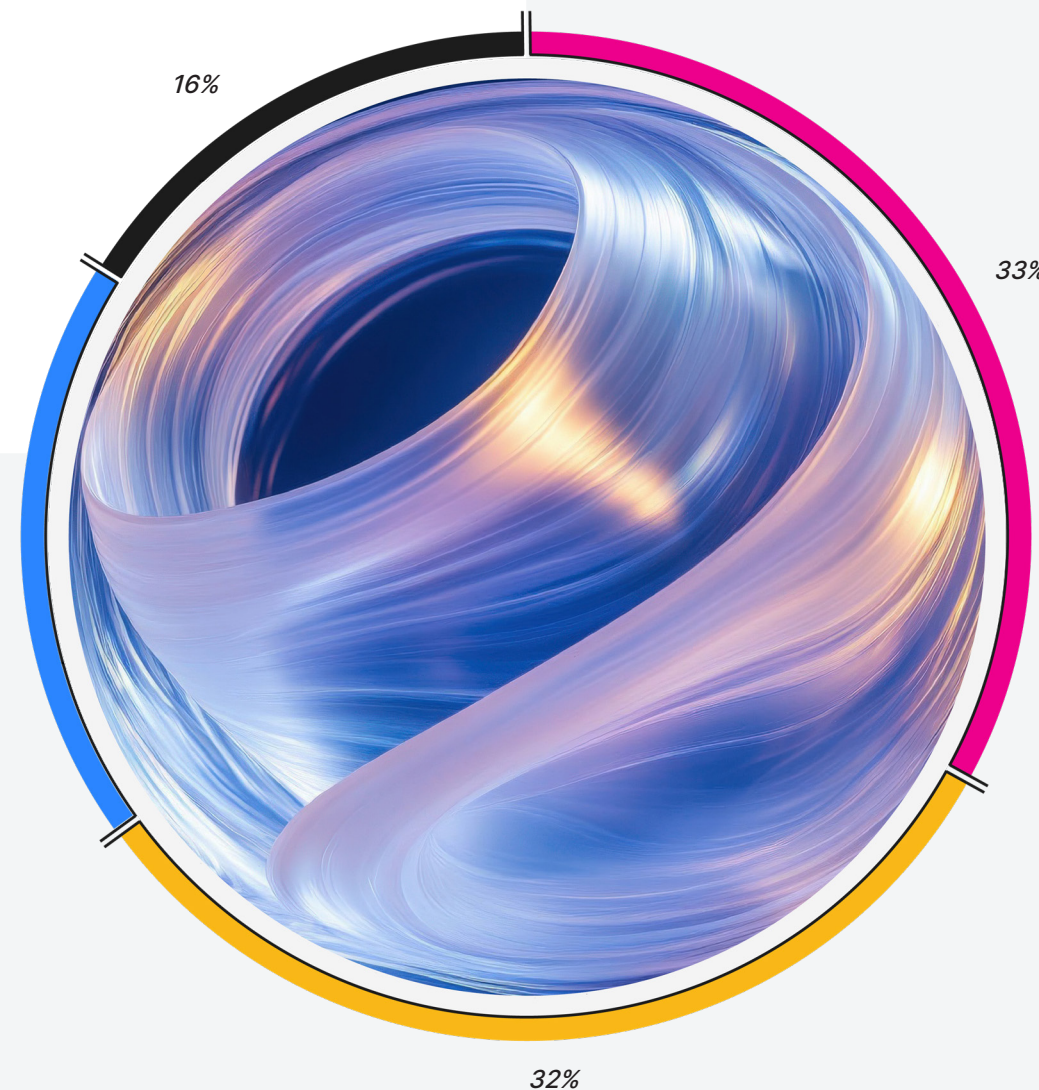
Сбор  
и анализ данных

19%

Управление проектом  
и вовлечение участников

Контент  
и коммуникация

Дизайн





# Хаос в данных

Строгие требования к раскрытию информации и сжатые сроки превращают даже мелкие ошибки в данных в большой риск для отчетности. Вот основные сложности, с которыми сталкиваются компании из-за отсутствия системного подхода к сбору данных:

- подразделения работают обособленно, при этом ответственность за сбор данных четко не распределена, из-за чего отследить реальный статус бывает сложно;
- у компании нет единых внутренних шаблонов и форм для сбора данных, нужная информация приходит от подразделений и сотрудников разрозненно, что приводит к расхождениям в интерпретации данных и стандартов;
- данные могут приходиться с существенной задержкой, предоставляются неполные сведения, происходят ошибки в расчетах;
- внутренние методики расчета показателей могут меняться из года в год, что затрудняет сопоставление исторических данных;
- несогласованность исходных данных вызывает сбои в цепочке «Редактура — Корректурa — Перевод — Дизайн и верстка», на корректировку данных потребуется дополнительное время, не предусмотренное в графике, возникает цейтнот.

## последствия →

Увеличиваются трудоемкость и общее время на подготовку отчета, снижается качество раскрытия, возникает риск ошибок и срыва сроков публикации.

## решения ✓

- Закрепить ответственных за каждый раздел или отдельный показатель, обеспечить вовлеченность бизнес-подразделений и руководителей функций, создать единый центр компетенций / рабочую группу по управлению данными.
- Устанавливать внутренние дедлайны раньше официальных сроков.
- Использовать унифицированные и проверенные шаблоны для сбора данных, которые обновляются ежегодно.
- Внедрить простой чек-лист для верификации данных и анкеты со статусами заполнения.
- Регулярно обновлять статус сбора информации.
- Внедрить принцип «Проверять, прежде чем публиковать»: контролировать публикуемую информацию, чтобы исключить разглашение данных ограниченного доступа.
- Проводить тренинги для сотрудников по вопросам устойчивого развития, стандартов раскрытия и работы с данными.
- Рассмотреть внедрение единой цифровой платформы для централизованного ввода и валидации данных, что повысит прозрачность процесса и ценность отчетности.



# Снижение уровня раскрытия данных из-за санкционных рисков

Даже при выстроенном процессе сбора информации компании сталкиваются с другим вызовом — ограничением раскрытия данных. Компании ссылаются на санкционные риски и решения регулятора и правительства, согласно которым некоторые категории организаций вправе не публиковать определенные сведения о себе. Нередко решения об изъятии данных из отчета принимаются уже на финальном этапе подготовки, когда времени на обсуждение и поиск альтернативы практически не остается.

Стремление компаний минимизировать риски на фоне повышенного внимания к санкционной повестке вполне объяснимо, однако чрезмерное «закрытие» данных снижает доверие к отчету. Важно соблюдать баланс между юридическими предосторожностями и требованиями стейкхолдеров к прозрачности.

## ПОСЛЕДСТВИЯ →

- Из-за резкого сокращения объема раскрытой информации в финальной версии отчета снижаются его качество и аналитическая ценность.
- Теряются время и ресурсы, вложенные в подготовку первоначальных разделов.
- Возникают риски репутационных потерь из-за излишней закрытости компании.

## РЕШЕНИЯ ✓

- Обсуждать рамки раскрытия информации на старте проекта и сразу фиксировать их в техническом задании.
- При возникновении сомнений принимать решения на основании официальных разъяснений регуляторов (например, совместного [письма](#) Минфина и ЦБ РФ о реализации эмитентами права на ограничение раскрытия информации), а также обращаться за правовой консультацией.
- При необходимости готовить две версии разделов: внутреннюю (полную) и открытую (сокращенную), чтобы минимизировать задержки на финальной стадии.
- В тексте отчета можно прямо указывать, какие данные скрыты и почему (со ссылкой на нормы права или разъяснения регулятора), чтобы не создавать ощущение непрозрачности.



# Отсутствие стандартов корпоративного языка

Растущее внимание стейкхолдеров к деталям делают язык отчета маркером профессионализма компании. На фоне конкуренции за доверие аудитории любая неточность или несогласованность в терминологии сразу воспринимается как сигнал о внутренней неструктурированности. К сожалению, языковая стандартизация по-прежнему остается слабым звеном в практике корпоративной отчетности. Многие компании сталкиваются с типичными проблемами.

- языковая норма<sup>1</sup> компании либо не формализована, либо ориентирована исключительно на маркетинговые задачи и не согласуется с аналитическим стилем изложения, используемым в отчетах;
- переводы нередко страдают от несогласованности терминологии и стиля;
- в одном отчете встречаются разные написания названий подразделений, должностей и даже имен членов совета директоров и топ-менеджеров.

## ПОСЛЕДСТВИЯ →

Отсутствие согласованности в терминах, названиях и стиле нарушает целостность повествования, ключевые сообщения теряют выразительность, что делает компанию уязвимой для критики и в итоге снижает доверие стейкхолдеров.

## РЕШЕНИЯ ✓

- Привлекать редакторов и корректоров к созданию, обновлению и утверждению языковой нормы до этапа подготовки текста. Согласовать с языковой нормой все языковые версии отчета, а также разработать на ее основе общий корпоративный глоссарий.
- Институционализация процесса: включить поддержание Tone of Voice в обязанности PR- или IR-службы, закрепить его во внутренних документах.

<sup>1</sup> Совокупность правил, стандартов и рекомендаций по использованию языка (в основном письменного) во всех внутренних и внешних коммуникациях компании. Языковая норма охватывает лексику, терминологию, стиль, тон общения, визуальное оформление.



# Несоответствие: сторителлинг vs результат

Нередко компании сталкиваются с проблемой согласования желаемого нарратива отчета с объективными операционными показателями. Иногда это приводит к тому, что ключевые сообщения и выбранные слоганы не отражают фактические результаты и не учитывают стратегический контекст бизнеса: на фоне неоднозначных итогов года используются чрезмерно оптимистичные тезисы, повествование ведется фрагментарно, а визуальные элементы, которые должны подкреплять смыслы, выглядят неубедительно.

## последствия →

- Отчет воспринимается как несвязный, поверхностный или откровенно рекламный.
- Снижается доверие стейкхолдеров.
- Репутационные риски: создается впечатление, что компания избегает открытого разговора о сложностях.

## решения ✓

- На раннем этапе подготовки отчета согласовывать единый ключевой нарратив и визуальную концепцию, учитывая реальные результаты и достижения компании.
- Проводить промежуточные проверки нарратива с ключевыми участниками проекта, чтобы убедиться, что содержание и его подача соответствуют реальной деятельности.
- Вовлекать дизайнеров в обсуждение контента, чтобы обеспечить согласованность текста и визуальных элементов.
- Поддерживать баланс между оптимистичным тоном и реалистичными оценками, используя честный сторителлинг — признание сложностей и рассказ о пути их преодоления усиливают доверие к компании.



# Поверхностное отражение национальных приоритетов в отчетах

Суверенизация повестки устойчивого развития смещает фокус отчетности на отечественные цели и проекты: бизнес должен показать, каким образом он поддерживает приоритеты развития страны. В итоге, в интегрированных годовых отчетах и отчетах об устойчивом развитии все больше внимания уделяется вкладу компаний в достижение национальных целей развития Российской Федерации. Однако компании нередко воспринимают этот блок формально. Иногда описание вклада ограничивается размещением логотипов нацпроектов на страницах отчета или упоминанием их названий в обращениях руководства.

## ПОСЛЕДСТВИЯ →

- Компания упускает возможность показать стратегическую значимость своего вклада в национальное развитие. Формальное и неполное раскрытие снижает ценность отчетов для стейкхолдеров, появляется риск критики со стороны регуляторов и экспертного сообщества.
- Недостаточно убедительное отражение вклада в национальные приоритеты может снижать шансы компании на получение льгот, субсидий и участие в государственных программах.

## РЕШЕНИЯ ✓

- Уже на этапе планирования отчета выделить подраздел, посвященный национальным целям, либо раскрыть тему с помощью развернутых кейсов в соответствующих разделах отчета.
- Увязать раскрытие данных о реализации нацпроектов со стратегией компании, показать, как национальные приоритеты интегрированы в бизнес-практики.
- Представлять вклад компании не декларативно, а через конкретные проекты, KPI и описание результатов, использовать средства визуализации.



# Адаптация отчета к запросам частных инвесторов

Розничные инвесторы стали главной движущей силой на российском фондовом рынке: на их долю приходится около 75% спроса в размещениях и в обороте бумаг. Они хотят быстро и наглядно получить представление о компании — часто без глубокого погружения в длинные тексты и сложные таблицы. Отчет превращается в инструмент позиционирования компании на рынке капитала и конкурентной борьбы за внимание частного инвестора. К сожалению, не у всех получается удачно совместить аналитическую ценность и простоту для частного инвестора в одном отчете.

## 75%

доля розничных инвесторов в спросе на размещения и обороте бумаг на российском фондовом рынке

### ПОСЛЕДСТВИЯ →

- Фокус на простоте и визуальной привлекательности может привести к тому, что отчет потеряет аналитическую глубину. Информация, важная для экспертной оценки компании, будет упрощена до такой степени, что отчет станет бесполезным для серьезного анализа.
- Использование визуально-центричного подхода к подаче данных, в котором ключевая информация передается через инфографику и интерактивные элементы, требует больше времени и средств, что, в свою очередь, создает риск срыва публикации.
- Подготовка отчета как элемента инвестиционного нарратива компании требует слаженной работы финансистов, маркетологов и дизайнеров и может привести к организационным сложностям.

### решения ✓

- Создать постоянную кросс-функциональную проектную команду из представителей ключевых департаментов с закрепленными зонами ответственности и поэтапным графиком работы.
- Закладывать в бюджет дополнительные средства на дизайн и разработку интерактивных элементов.
- Начинать подготовку отчета с формулирования инвестиционного кейса, использовать наработки компании — инвестиционные презентации, материалы IR-службы — как основу для разделов, ориентированных на частных инвесторов.
- Использовать трехуровневую систему подачи информации, где первый, «презентационный» уровень предназначен для быстрого ознакомления с данными, второй содержит аналитику и комментарии руководства, а третий — статистику и методики расчетов для детального изучения.
- Подготовить интерактивную версию отчета с возможностью фильтрации данных и персонализации контента.
- Регулярно анализировать метрики вовлеченности для интерактивного отчета (просмотры, клики, время чтения) для корректировки структуры и формата отчета в будущем.



# Форма vs содержание: замедление подготовки контента из-за конфликта приоритетов

Внутри отчитывающейся компании часто сталкиваются разные интересы: сотрудники PR- и IR-служб, специалисты по устойчивому развитию, финансисты и юристы могут по-разному видеть один и тот же факт. Это нормальная рабочая динамика, отражающая разные профессиональные задачи. Однако ключевой управленческий вызов возникает, когда приоритеты маркетинговых и коммуникационных подразделений, нацеленные на создание привлекательного имиджа компании, начинают доминировать над экспертной оценкой содержания. Требования к нефинансовой отчетности и внимание регуляторов к полноте и корректности раскрытий растут, и на этом фоне подмена содержания внешним «глянцем» становится фактором риска.

## ПОСЛЕДСТВИЯ →

- Из-за переоценки роли копирайтинга и недооценки фактчекинга страдает качество контента, фокус смещается с сути документа на его «упаковку». Отчет теряет свою основную ценность — быть достоверным инструментом коммуникации со стейкхолдерами.
- Процесс согласования превращается в многораундовый цикл правок, в котором содержательные дискуссии о раскрытии данных подменяются спорами о слоганах и маркетинговых тезисах. Это приводит к срыву графика подготовки отчета и росту непродуктивных трудозатрат.
- В погоне за «красивыми цифрами» компании могут чрезмерно округлять числа, однако знаки после запятой влияют на итоговые суммы. В результате показатели «не бьются», даже если исходные данные были корректны. Чтобы создать видимость точности при округленных числах, компании искусственно завышают или занижают показатели в таблицах и искажают данные, что снижает доверие к отчету.

## РЕШЕНИЯ ✓

- Четко определить роль маркетинга и PR, отделив подготовку текста от задач по отражению ключевых маркетинговых сообщений в контенте и дизайне.
- Назначить координатора проекта, который собирает все комментарии и принимает решение по их релевантности. В сложных случаях рекомендуем подключать к обсуждению все согласующие стороны одновременно.
- Внедрить поэтапный процесс: составление контента → верификация данных → интерпретация и коммуникационное оформление. При подготовке текста распределить роли: редактор работает над стилем и подачей, а аналитик — над фактами и интерпретацией данных.
- Ограничить правки двумя-тремя раундами.
- Не жертвовать точностью ради красивых формулировок. Фразы вроде «самый инновационный» или «абсолютный лидер», не подкрепленные фактами, снижают доверие к отчету.



# Отчет об устойчивом развитии как неполноценная замена годового отчета

В условиях санкционных ограничений и повышенных рисков раскрытия финансовых показателей ряд российских компаний предпочитает выпускать отчеты об устойчивом развитии вместо традиционных годовых отчетов. Такой формат позволяет информировать стейкхолдеров об итогах деятельности и стратегических приоритетах бизнеса, но при этом избежать публикации чувствительных финансовых данных. Подобные отчеты об устойчивом развитии становятся частичной заменой годовой отчетности, однако в них наблюдается дисбаланс: бизнес и социальные инициативы компании могут быть описаны подробно и интересно, однако темы охраны окружающей среды и корпоративного управления затронуты поверхностно, а финансовая составляющая отсутствует или раскрыта очень поверхностно.

## ПОСЛЕДСТВИЯ →

- «Упрощенные» отчеты не позволяют корректно оценить компанию, из-за чего ее инвестиционная привлекательность снижается.
- Отказ от публикации финансовых данных воспринимается рынком как попытка что-то скрыть, что порождает подозрения и наносит ущерб репутации компании.

## РЕШЕНИЯ ✓

- Выпускать нефинансовый отчет как дополнение к годовому, а не как его замену, либо готовить полноценный интегрированный годовой отчет.
- Открыто заявить о санкционных ограничениях и раскрыть только ключевые финансовые данные либо, если это невозможно, подробно описать операционную динамику: объемы производства, продаж (в натуральных величинах), рост клиентской базы, производительность труда, расширение географии присутствия.
- Раскрывать данные об устойчивом развитии сбалансированно, уделяя равное внимание социальной составляющей, вопросам экологии и корпоративного управления.



# Синдром прошлогоднего отчета

При подготовке отчетов компании нередко пользуются прошлогодними шаблонами. В итоге ответственные за предоставление информации лица механически заменяют данные, переписывают вводные фразы, а подрядчики полируют остальной текст и обновляют дизайн. При таком подходе проблемы отчетного года часто замалчиваются, а в итоге получается отчет, который актуален лишь формально, а содержательно давно устарел.

## ПОСЛЕДСТВИЯ →

- Снижение ценности отчета для всех стейкхолдеров.
- Потеря доверия к компании из-за уклонения от обсуждения вызовов и проблем отчетного года.

## РЕШЕНИЯ ✓

- Отталкиваться от актуальной повестки и ожиданий инвесторов, клиентов и сотрудников, а не только от прошлогодних шаблонов.
- Говорить открыто о трудностях и приводить реальные примеры их преодоления.
- Пересматривать структуру и стиль отчета, добавлять новые форматы подачи (кейсы, цитаты, инфографику, сторителлинг), чтобы избежать застоя.
- Перед стартом проекта сформировать список ключевых событий и вызовов года, которые обязательно должны быть отражены в тексте, сфокусироваться на «уроках года».



# Отчет в плену дизайна, или Когда красота становится ловушкой

В условиях информационного перенасыщения сухие отчеты не позволяют удержать внимание аудитории. Неудивительно, что спрос на яркий дизайн остается высоким год от года. К сожалению, нередко пожелания к визуализации бывают слишком общими: типичны комментарии вроде «нужен вау-эффект» или «сделайте красиво», при этом четких и согласованных вводных нет. Так происходит потому, что компании все чаще рассматривают отчет не просто как источник данных, а как инструмент коммуникации и хотят видеть в нем не только факты и цифры, но и художественные образы, метафоричность, неожиданные визуальные и смысловые решения. Такой подход позволяет создать эмоциональный контекст и укрепить бренд компании. Однако необходимо поддерживать баланс между художественным образом и строгими требованиями к раскрытию информации, а также учитывать сроки публикации отчета.

## ПОСЛЕДСТВИЯ →

- Противоречивые комментарии и чрезмерные доработки дизайна отчета затягивают принятие решений и приводят к срыву сроков.
- Фокус смещается от смыслов к форме и визуальным эффектам.
- Возникают разночтения: коммуникационная метафора может быть понятна команде, но неоднозначно воспринята внешними стейкхолдерами.

## РЕШЕНИЯ ✓

- На старте проекта выбрать ключевую тему отчета, задающую тон всему документу, согласовать коммуникационные сообщения и визуальное направление с помощью мудбордов, референсов и стайлгайдов.
- Ввести внутренний протокол согласования, где указано, кто и в какие сроки утверждает ключевые визуальные решения.
- Консолидировать и структурировать обратную связь от всех внутренних стейкхолдеров до начала внесения правок.
- Заранее ограничить количество раундов правок (например, не более трех).



# Отсутствие системного подхода к управлению проектом

Подготовка отчетов требует слаженной работы разных подразделений, однако не все компании используют системный подход к управлению этим процессом. Это приводит к типичным сложностям: сбор информации затягивается, правки, представленные разными подразделениями, противоречат друг другу, а без четкого распределения ролей и ответственности участники делают двойную работу или, наоборот, упускают важные задачи.

## ПОСЛЕДСТВИЯ →

- График разработки контента и дизайна сжимается, начинаются авралы в последние недели подготовки, возникает риск срыва сроков.
- Растет число ошибок и нестыковок, правки идут бесконечным потоком, из-за несогласованности данных снижается качество отчета.
- Срочная доработка увеличивает трудозатраты и стоимость проекта.

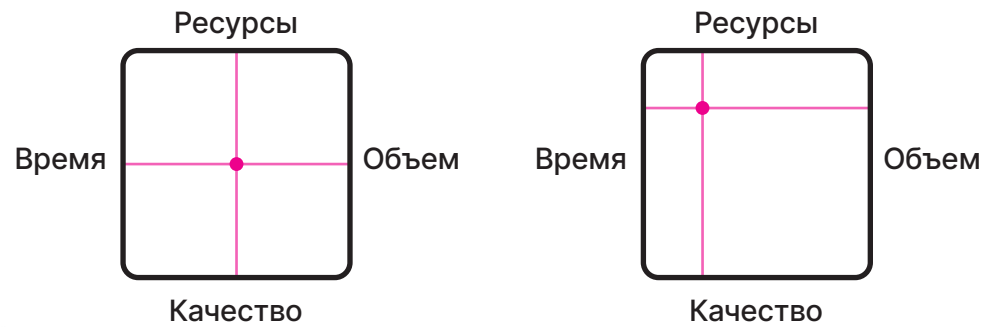
## решения ✓

- На старте проекта организовать установочные звонки внутри компании и четко распределить обязанности.
- Начинать сбор данных и подготовку контента за 6–8 месяцев до публикации. Попытка уложиться в 2–4 месяца грозит срывом сроков.
- Разработать резервные сценарии на случай задержек, недоступности данных или несвоевременного утверждения контента и дизайна.
- Создать базу знаний проекта с формами сбора данных, внутренними документами, драфтами, рекомендациями консультантов, что повысит эффективность работы.
- Использовать календарный план, трекеры и инструменты совместной работы для контроля сроков и правок.
- Вести письменный учет статусов проекта, фиксируя прогресс, риски и открытые задачи.
- Оценивать итоги проекта по завершении: фиксировать «узкие» места, успешные практики и предложения по улучшению.



# Несоответствие между ожиданиями и реалиями проекта

При подготовке отчетов нередко возникает разрыв между ожиданиями по качеству, скорости и объему работ и реальными ресурсами проекта. В процессе подготовки отчета масштаб задач может увеличиваться: к примеру, руководство может инициировать добавление новых глав, полное изменение структуры, глубокую переработку контента или кардинальное обновление дизайна. Однако дополнительные сроки и бюджет при этом не предусмотрены. Рост требований к контенту и дизайну отчета вступает в противоречие с реальной ситуацией: фиксированные сроки публикации отчета (например, годовые собрания акционеров или нормативные дедлайны) ограничивают возможности для доработки.



## ПОСЛЕДСТВИЯ →

- Перегрузка команд и нехватка ресурсов.
- Снижение качества материалов из-за спешки.
- Риск срыва ключевых сроков.
- Потеря целостности и достоверности отчета.

## РЕШЕНИЯ ✓

- На старте проекта четко зафиксировать параметры проекта: сроки, бюджет, качество, объем.
- Устанавливать реалистичные ожидания, обсуждая возможные компромиссы.
- Закладывать дополнительное время и ресурсы на случай расширения задач.
- Применять принцип баланса: изменения в одном параметре (например, объеме) должны сопровождаться корректировкой других (сроков или бюджета). Каждое изменение в объеме задач по контенту или дизайну должно документироваться с указанием влияния на сроки, бюджет и ресурсы.
- Использовать матрицу приоритетов задач (например, MoSCoW или RICE) для ранжирования требований, чтобы понимать, какие из них важны, а какие могут быть перенесены или упрощены.



# Обратная связь от руководства поступает слишком поздно

В ряде компаний ключевые руководители и топ-менеджмент видят отчет лишь на финальной стадии подготовки. Их комментарии и правки бывают весьма объемными, могут существенно менять акценты, из-за чего контент и дизайн приходится значительно перерабатывать. Случается, что правки руководителей приходят в разное время через разные каналы коммуникации, что затрудняет их внесение, гармонизацию и согласование текста.

## ПОСЛЕДСТВИЯ →

- Нерегламентированный процесс согласований ведет к «тактовому» режиму работы: паузы сменяются авралами. Такой рваный ритм повышает вероятность содержательных и фактологических ошибок в итоговом документе и ставит под удар своевременность публикации отчета.
- Правки руководителей, поступившие слишком поздно, могут не войти в отчет в связи с обязательным соблюдением графика раскрытия. В результате стейкхолдеры получают информацию, не вполне соответствующую текущей управленческой повестке.
- Поздние правки могут разрушить изначально выстроенную структуру и логику отчета, превращая его в набор несогласованных акцентов, в отчете могут появиться противоречия.
- Остается слишком мало времени на аудиторскую проверку и верификацию данных.

## решения ✓

- Вовлекать лиц, принимающих решения, на первых этапах подготовки.
- Для ранней оценки содержания и визуализации отчета внедрить промежуточное согласование с топ-менеджерами и главами подразделений.
- Готовить короткие брифы для лиц, принимающих решения, о регламенте подготовки отчета.
- Установить реалистичные сроки согласования с учетом крайней занятости руководителей. Прописывать, на каких стадиях руководители должны дать обратную связь (например, дизайн-концепция, драфт, предфинал) и какие именно вопросы решаются на каждом этапе.
- Автоматизировать процессы: онлайн-редактирование документа, совместные комментарии в реальном времени, автоматический контроль версий макета.
- Использовать единый документ для сбора комментариев и режим рецензирования при работе с драфтом отчета. Неотслеживаемые изменения усложняют контроль версий и замедляют процесс согласования, а прозрачный трекинг ускоряет работу команды и снижает риск ошибок.



# Потеря оперативности из-за переноса интерактивного отчета на сервер компании

Компании все чаще используют интерактивные онлайн-отчеты как инструмент наглядного и прозрачного раскрытия информации. В последние годы мы фиксируем запросы на хостинг онлайн-отчетов внутри компаний, однако перенос на серверы компании требует дополнительного времени специалистов ИТ-департамента, которые могут быть загружены другими задачами. Кроме того, запуск любого проекта на внутреннем сервере связан с соблюдением внутренних регламентов и получением согласований, на что также уходит драгоценное время.

## ПОСЛЕДСТВИЯ →

- Задержка публикации интерактивного отчета и снижение эффекта от его публикации.
- Рост внутренних расходов на техническую поддержку.
- Потеря части функционала интерактивного отчета из-за ограничений внутренней ИТ-инфраструктуры или политик информационной безопасности компании.

## РЕШЕНИЯ ✓

- Планировать публикацию и техническую интеграцию заранее: включать этап переноса интерактива на сервер компании в общий график подготовки отчета, чтобы избежать задержек.
- На раннем этапе проекта проводить совместное планирование с ИТ-департаментом или подразделением, отвечающим за информационную безопасность, чтобы согласовать технические требования, ограничения безопасности, график работ, список допустимых инструментов и процесс приобретения отдельного домена.
- Обеспечить запуск онлайн-отчета на инфраструктуре подрядчика и провести бесшовный перенос в комфортном для ИТ-служб графике.



# ТРЕНДЫ

В последние годы в области корпоративной отчетности происходят изменения, связанные с влиянием цифровизации, ростом требований к прозрачности и развитием стандартов устойчивого развития. Компании все чаще выпускают интерактивные версии отчетов, используют цифровые стандарты отчетности, применяют искусственный интеллект для анализа и обработки данных и создания визуальных концепций. Растет число компаний, впервые выпускающих дебютные отчеты об устойчивом развитии, повышается внимание к процедурам общественного заверения. В этом обзоре мы расскажем о ключевых трендах прошедшего сезона и предложим практические рекомендации для компаний, готовых следовать этим тенденциям.



# XBRL на пороге

XBRL — это современный стандарт для цифровой отчетности в машиночитаемом формате, который уже применяется в государствах БРИКС и Глобального Юга, США, Великобритании, Японии и во всем ЕС.

Банк России использует XBRL с 2015 года для сбора и обработки отчетности некредитных финансовых организаций. С 2027 года XBRL будет применяться для раскрытия информации в области устойчивого развития эмитентами ценных бумаг из котировальных списков первого и второго уровней Московской биржи. В будущем Банк России планирует оцифровать другие формы раскрытия информации публичными компаниями.

## ВОЗМОЖНОСТИ

- Повышение точности и сопоставимости: единая таксономия и автоматическая валидация дают возможность минимизировать риск возникновения ошибок и повысить сопоставимость данных между компаниями.
- Оптимизация для регуляторов и минимизация рисков для эмитентов: машиночитаемый формат XBRL помогает регуляторам значительно ускорить обработку отчетности, а эмитентам — сократить риск ошибок.
- Цифровизация финансовой и нефинансовой отчетности с помощью XBRL позволяет проводить комплексный анализ деятельности компании.
- ИИ-анализ XBRL-данных: отчетность в формате XBRL значительно эффективнее обрабатывается искусственным интеллектом, чем отчетность в классических текстовых форматах.

## на какие таксономии обратить внимание российским компаниям?

- Таксономия Банка России (нефинансовая отчетность) на базе отчета эмитента за 12 месяцев;
- ESEF (финансовая отчетность, European Single Electronic Format);
- ISSB (нефинансовая отчетность, подготовленная по стандартам IFRS Sustainability);
- CSRD (нефинансовая отчетность, подготовленная по стандартам ERS);
- GRI (нефинансовая отчетность, Global Reporting Initiative).

## КАК ПОДГОТОВИТЬСЯ?

1. Составить предварительный план перехода на XBRL и обучения персонала, чтобы избежать ошибок и лишних задержек.
2. Закладывать достаточно времени на подготовку, особенно при первом применении.
3. Провести пилотный проект по выбранным таксономиям в ближайшем отчетном периоде.

Мы уже подготовили сотни отчетов по таксономии ESEF и в этом году реализовали первый в России пилотный проект по ISSB.



# ИИ ускоряет подготовку отчетов, но требует контроля человека

Искусственный интеллект стремительно меняет подход к корпоративной и финансовой отчетности. Сегодня он способен проанализировать огромные массивы данных за считанные секунды, что помогает командам работать быстрее и эффективнее. С помощью ИИ можно редактировать и проверять тексты, сокращать объем сложных документов, подбирать визуальные решения и автоматизировать часть рутинных процессов.

Однако у таких инструментов есть и обратная сторона. Алгоритмы нередко допускают ошибки: могут «выдумывать» факты, подбирать неточные ссылки или создавать текст, который звучит убедительно, но не соответствует действительности. Если такие неточности остаются без проверки, они способны нанести серьезный репутационный ущерб, особенно в корпоративных коммуникациях. Кроме того, у ИИ есть свой узнаваемый стиль подачи материала, который часто воспринимается как искусственный.

Поэтому мы рекомендуем сочетать возможности ИИ с человеческой экспертизой. Машина помогает ускорить процессы, но окончательные выводы, критическая оценка и ответственность за результат всегда остаются за человеком. Именно такой подход позволяет использовать ИИ как эффективный инструмент, а не как источник риска.



# Анализ и обработка данных

ИИ может применяться для поиска и систематизации информации из открытых источников, внутренних документов, баз данных и предыдущих отчетов компании, помогает анализировать динамику показателей и выявлять факторы их роста или снижения. Кроме того, он полезен для автоматизации рутинных задач, таких как подготовка шаблонов таблиц, формирование перечня показателей и консолидация данных из разных подразделений. Также ИИ позволяет форматировать документы или конвертировать их в нужный формат.

## ВОЗМОЖНОСТИ

- Существенная экономия времени на сборе и структурировании данных из разрозненных источников.
- Автоматическое выявление несоответствий, аномалий, ошибок и дублирования данных.
- Поддержка внутренней аналитики и последующего использования данных для визуализации.

## ограничения и риски

- Требуется ручная верификация итоговых чисел и интерпретаций из-за некорректного распознавания документов или сложностей с обработкой терминов, сокращений и отраслевых показателей.
- Возникает риск утечки конфиденциальной информации и персональных данных при использовании внешних сервисов.
- Существует прямая зависимость результата от качества исходных данных.
- ИИ не всегда понимает контекст сложных или нестандартных данных. Например, модель может допускать ошибки при работе с нормативными, узкоспециализированными или редкими документами, если в данных, использованных для ее обучения, было мало подобных источников.



# Работа с КОНТЕНТОМ

ИИ способен быстро обобщить объемные материалы и свести их к лаконичным тезисам или, напротив, расширить изложенную мысль, добавив контекст. Он также помогает привести стиль текста в соответствие с заданным форматом коммуникации, выявляет повторы, ошибки и опечатки.

## ВОЗМОЖНОСТИ

- Ускорение работы с текстом в условиях жестких дедлайнов.
- Решение рутинных задач и высвобождение времени аналитиков и редакторов на погружение в тему отчета, генерацию новых идей и шлифовку стиля.

## ограничения и риски

- При обобщении больших объемов информации ИИ может упустить нюансы и важные детали, что не позволит качественно раскрыть ключевую идею отчета.
- Если исходный текст не имеет логической структуры и содержит нечеткие формулировки, ИИ может неверно истолковать информацию или даже «галлюцинировать» — придумать факты, цитаты и события, которых нет в источниках. Это повышает вероятность ошибок и требует дополнительной проверки контента.
- Специфические отраслевые термины могут быть заменены неподходящими определениями, из-за чего к вычитке текста приходится привлекать профильных специалистов.



# Визуальная концепция: поиск стилистики и вдохновение

ИИ способен подготовить разнообразные референсы для выбора стиля отчета. С его помощью можно находить лучшие примеры реализации тех или иных оформительских решений, создавать первичные макеты и визуализации.

## ВОЗМОЖНОСТИ

- Быстрое формирование мудбордов и идей по стилистике.
- Помощь в разработке неожиданных креативных решений.

## ограничения и риски

- Генерации не всегда учитывают брендбук компании.
- «Красиво» ≠ «соответствует корпоративной идентичности».
- Сгенерированные визуальные материалы могут носить обобщенный и нереалистичный характер, формируя собирательный образ вместо достоверного отображения реальности.



# Создание графических материалов

Дизайнеры используют ИИ для генерации иллюстраций, ищут с его помощью идеи для разработки инфографики и создают эскизы, служащие отправной точкой для обсуждения формата представления информации в отчете. Полученные таким образом изображения становятся основой, которую профессионалы могут проработать детально и добиться нужного результата.

## ВОЗМОЖНОСТИ

- Быстрое создание визуалов без фотобанков.
- Получение уникальных изображений, которых нет у конкурентов.
- Создание эффекта дополненной реальности, например, помещение реального объекта в цифровую среду.
- Улучшение качества изображений для их использования в печатных и цифровых форматах.

## ограничения и риски

- ИИ может сгенерировать неуместные образы (например, отражающие культурные и гендерные стереотипы).
- Есть трудности с точностью визуализации: возможны анатомические ошибки или композиционные искажения.
- При использовании изображений, созданных ИИ, могут возникнуть риски, связанные с нарушением авторских и смежных прав.



# Рост количества дебютных отчетов

На российском и международном рынках наблюдается стабильный рост числа новых эмитентов. Для таких компаний отчет не только выполняет регуляторные требования, но и становится визитной карточкой на рынке капитала. Дебютный отчет формирует представление инвесторов и регуляторов о прозрачности бизнеса, качестве корпоративного управления и, в итоге, инвестиционной привлекательности.

Новые эмитенты только начинают выстраивать процессы сбора данных и формирования нефинансовой отчетности, что открывает возможности для внедрения новых подходов и практик.

Кроме того, компании, уже опубликовавшие несколько годовых отчетов, принимают решение выпустить дебютный отчет об устойчивом развитии и сталкиваются с новыми требованиями и стандартами, сложностями в расчетах показателей, сборе данных и их представлении.

Компаниям, готовящим дебютный отчет, мы рекомендуем провести обучающие сессии и воркшопы для команды. В части сбора данных советуем использовать упрощенные формы сбора данных и добавлять в них примеры из лучших практик в виде скриншотов: подробное раскрытие для максимальной наглядности и лаконичное — для компактности. Это поможет участникам сразу понять, каким должен быть результат. Для разработки структуры отчета, выбора показателей к раскрытию и минимизации рисков ошибок имеет смысл привлекать внешних экспертов или консультантов.



# Параллельные миры: одновременное освоение глобальных и национальных стандартов

Российские компании находятся на перепутье в сфере раскрытия нефинансовой информации. С одной стороны, те, кто стремится сохранить конкурентное преимущество на глобальном уровне, проявляют интерес к международным стандартам МСФО S1 и S2 и концепции двойной существенности. Несмотря на то что их применение пока носит выборочный характер из-за нехватки данных, ресурсов, сложных методик расчета и регуляторной неопределенности, эти стандарты воспринимаются как основа для построения системы управления рисками в области устойчивого развития. С другой стороны, параллельно ведется переход к «суверенной» модели раскрытия. В основе этого процесса лежат национальные рамки и методики, включая рекомендации МЭР, требования ЦБ РФ, критерии ЭКГ-рейтинга, а также Стандарт общественного капитала бизнеса (СОКБ), который вскоре станет национальным стандартом нефинансовой отчетности.

Мы рекомендуем компаниям действовать на опережение, выстраивая последовательный процесс адаптации новых стандартов. Это позволит заранее встроить новые нормы в корпоративные процессы и избежать авралов в следующем отчетном цикле.



# Нехватка цифровых платформ для сбора отчетных данных

Сегодня компании сталкиваются с растущими требованиями к прозрачности, качеству и скорости подготовки корпоративной отчетности: вводятся новые стандарты раскрытия, растет объем собираемых данных, все больше подразделений вовлекается в подготовку отчетов, и ручное управление этим процессом становится неэффективным и рискованным. На помощь компаниям приходят современные платформы для сбора корпоративных данных. Они позволяют собирать данные в едином пространстве без пересылки файлов. Информация от подразделений и дочерних компаний интегрируется в систему автоматически. Анализ и корректировка данных проходят проще и быстрее, внесенные изменения фиксируются, данные прошлых лет сохраняются и подставляются по умолчанию, а коммуникация через платформу помогает сотрудникам и экспертам быстро решать вопросы и согласовывать результаты.

Такие системы могут быть кастомизированы с учетом требований компании, работают онлайн, поддерживают ключевые международные стандарты и могут «иметь под капотом» XBRL, что позволяет создавать машиночитаемые отчеты для регуляторов. Применение платформ для сбора данных позволяет повысить управляемость процесса подготовки отчетности и увеличить ее прозрачность.

Если ручное управление процессом сбора данных неэффективно и несет риски, мы рекомендуем компаниям рассмотреть вопрос о внедрении цифровой платформы и оценить свою готовность к ее использованию. При выборе системы мы рекомендуем тщательно тестировать не только ее функциональность, но и встроенные механизмы информационной безопасности, поскольку это критически важно для защиты корпоративных данных.



# Новая парадигма восприятия отчетов

За последние два десятилетия индустрия корпоративной отчетности претерпела фундаментальную трансформацию, связанную с быстрым развитием цифровой среды и сопутствующим этому изменением формата потребления информации.

Люди перешли от чтения с бумаги к чтению с экранов. Большинство отчетов никогда не будут напечатаны. Устаревший книжный формат все еще используется, это скорее дело привычки. Однако новый тренд становится все более явным: верстка становится горизонтальной, адаптируется под экраны ноутбуков и планшетов.

Еще одна новая тенденция — читатели отчетов превратились в пользователей. В отличие от привычных печатных версий интерактивные отчеты раскрывают новые возможности: мы можем быстро найти конкретные показатели, скачать данные в Excel и графики, моментально расшифровать аббревиатуры и термины, посмотреть видео. Мы можем попросить Siri

прочитать нам раздел вслух, дать задание ChatGPT сделать саммари раздела или поделиться ссылкой с аналитиком.

Мы также прощаемся с практикой последовательного чтения отчетов. Такой тренд диктует сама жизнь в цифровой среде, где преобладают короткие форматы потребления информации: сторис, рилсы, короткие посты. По большей части люди ищут быстрые ответы на конкретные вопросы, пользуются ИИ-помощниками для получения среза данных или краткого обзора по выбранной теме. Отчет теперь читают на бегу со смартфона, поэтому онлайн-версия гораздо удобнее громоздкого pdf-файла.

В практическом плане эти изменения требуют нового подхода. Мы рекомендуем выпускать отчеты, которые удобны для людей и машин, легко адаптируются под любое устройство и оптимизированы для обработки искусственным интеллектом.



# Общественное заверение: ответ на рост требований к достоверности данных

В России растут требования к достоверности нефинансовой информации как со стороны государства, так и со стороны стейкхолдеров. Регуляторы усиливают контроль и продвигают стандартизацию практик в области устойчивого развития, требуя большей прозрачности и подтвержденности данных. Одновременно читатели отчетов и профессиональное сообщество становятся более требовательными: они все чаще обращают внимание на «болевые точки», где компании раскрывают недостаточно информации или ограничиваются декларативными формулировками. Аудитория ожидает конкретных фактов, цифр и доказательств. Все это формирует повышенный спрос на заверение (аудит) нефинансовых данных как способ независимой проверки и подтверждения информации.

Компании, стремящиеся повысить уровень достоверности своей нефинансовой отчетности, дополняют аудит общественным заверением, получая тем самым независимую экспертную

оценку с разных сторон. Для тех же, кто по финансовым или организационным причинам не проводит аудит, общественное заверение становится гибким и доступным инструментом повышения прозрачности.

С 2009 года процедуру заверения проводит РСПП: группа экспертов анализирует отчет и обсуждает его с представителями отчитывающейся компании. В 2025 году эту практику поддержала Общественная палата РФ, организовавшая публичное заверение отчетов об устойчивом развитии четырех российских компаний, которое транслировалось онлайн.

Мы рекомендуем компаниям активно участвовать в таких слушаниях — это дает возможность получить обратную связь от профильных экспертов, повысить доверие к отчетности, заранее выявить потенциальные зоны риска и продемонстрировать открытость к конструктивной критике.

# Д.встречи!

📍 119048, Российская Федерация,  
г. Москва, Комсомольский проспект,  
д. 42, стр. 1

📞 +7 (495) 234-80-79

✉ [sm@zebra-group.ru](mailto:sm@zebra-group.ru)

🌐 [zebra-group.ru](http://zebra-group.ru)